الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 لونيسي علي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها

– دراسة ميدانية بمؤسسة "INPHA–MédiS" لصناعة الأدوية بولاية الطارف –

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه ل.م.د في علم الإجتماع

تخصص: علم الاجتماع الاتصال

إعداد الطالب:
حمـــزة غنـــدور

إشراف الأستاذة الدكتورة:
رتيبـــــة طايـــبي

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 لونيسي علي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها

– دراسة ميدانية بمؤسسة "INPHA–MédiS" لصناعة الأدوية بولاية الطارف –

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه ل. م. د في علم الإجتماع
تخصص: علم الاجتماع الاتصال

إعداد الطالب: **إشراف الأستاذة الدكتورة:**
حمـــزة غنـــدور **رتيـــبة طايـــبي**

أمام اللجنة المشكلة من:

عبد السلام لراري	**أستـــاذ التعليم العالي**	**جامعة البليدة 2**	**رئـــيـــســـا**
رتيبة طايبي	**أستـاذة التعليم العالي**	**جامعة البليدة 2**	**مشرفا ومقررا**
حسين حميدة	**أستـــاذ محاضر – أ –**	**جامعة البليدة 2**	**عضوا مناقشا**
ليلى محمد يسعد	**أستـاذة التعليم العالي**	**جامعة البليدة 2**	**عضوا مناقشا**
عماد بن تروش	**أستـــاذ التعليم العالي**	**جامعة الطـــارف**	**عضوا مناقشا**
مراد كشيشب	**أستـــاذ محاضر – أ –**	**جامعة الطـــارف**	**عضوا مناقشا**

السنة الجامعية: 2022 / 2023

شكر وتقدير

بداية نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث العلمي . . .

كل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة المشرفة على هذه الأطروحة الأستاذة الدكتورة **" طـــايـبي رتيـــبة"** التي رافقتنا طوال مراحل إنجازها ، راجين من الله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد لها في جميع جوانب حياتها .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة **INPHA-MédiS** لصناعة الأدوية والمستحضرات الطبية بولاية الطارف، الذين لم يبخلوا علينا بمد يد العون والمساهمة على إنجاز هذا البحث العلمي، حيث نخص بالذكر كل من السيدة **"بلهـوشـــات نـــوارة"** والسيد **"توهـــامي عبد الكـريـم"** .

كل الشكر والتقدير للسيد **"أشـرف زرواغي"** على كل الدعـم والتسهيلات التي قدمها لنا .

شكرا لكل شخص أعاننا ولو بالدعاء والكلمة والطيبة .

الإهداء

. . . أهدي ثمرة جهدي هذا إلى كل شخص عزيز على قلبي . . .

ملخص:

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحديد التصور النظري والميداني لإستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها وتوضيح الخطوات والعناصر العلمية والمعرفية المتبعة لإجرائها. أما من الناحية العملية فتتمثل في توجيه انتباه المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية إستراتيجية الاتصال ودورها الفعال في إدارة سمعة المؤسسة داخليا وخارجيا، وكذا زيادة تنافسيتها وإكسابها ميزات تتفوق بها على المؤسسات الاقتصادية الأخرى المنافسة في السوق. وقد تمحورت إشكالية الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى علاقة إستراتيجية الاتصال بسمعة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية؟ والذي تفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

-ما مدى إعتماد المؤسسة على إستراتيجية اتصال فاعلة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية؟

-ما مدى علاقة السمعة الداخلية التي يكونها المورد البشري عن المؤسسة التي ينتمي إليها بتعزيز السمعة الخارجية للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية؟

-كيف يمكن لإستراتيجية الإتصال أن تساهم في إدارة سمعة المؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية؟

وعلى ضوء جملة من الأهداف تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

يؤدي إعتماد المؤسسة على إستراتيجية اتصال فاعلة إلى تعزيز سمعتها والرفع من قدرتها التنافسية.

الفرضيات الجزئية:

-تعتمد المؤسسة إستراتيجية اتصال محددة تقوم على ضمان فعالية العملية الإتصالية وبناء علاقة قوية مع جمهورها الداخلي والخارجي بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتجية في الرفع من كفاءة أدائها المؤسسي وإكسابها لسمعة جيدة وزيادة تنافسيتها.

-يؤدي رضا المورد البشري وشعوره بالأمان الوظيفي وتوفر بيئة عمل محفزة على جودة الأداء والإبداع وتدعيم التفاعل والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء إلى وزيادة ولائه وتكوينه لصورة إيجابية عن مؤسسته بما يعزز سمعتها الخارجية وتنافسيتها.

–تؤدي إستراتيجية الاتصال دورا فاعلا في تعزيز سمعة المؤسسة وحمايتها خلال الأزمات المفاجئة والأخطار التي تتهددها وإكسابها لميزة تنافسية ترفع من قدرتها التنافسية في السوق.

تندرج هذه الدراسة ضمن إطار الدراسات الكمية الكيفية، لذلك فلقد تم الإعتماد على المنهجين الكمي والكيفي، كما تمت الإستعانة بمنهج تحليل المحتوى من أجل التعمق في دراسة الموضوع من كل جوانبه النظرية والميدانية.

دراستنا هذه تمت في مؤسسة إقتصادية خاصة جزائرية تعد من بين المؤسسات الإقتصادية الناشطة محليا ودوليا حيث تمثلت في مؤسسة "إينفاميدس" (Inpha–Medis) لصناعة الأدوية والمستحضرات الطبية بولاية الطارف. وتم استعمال أداة الاستمارة بشكل أساسي لجمع البيانات من مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة، كما تم اختيار عينة طبقية قدرت بـ 140 مفردة إستخدمت منها 120 استمارة.

خرجت دراستنا بمجموعة من النتائج الرئيسية التي تمثلت أبرزها في الآتي:

- المؤسسة تعتمد على إستراتيجية اتصالية أساسها التخطيط الإستراتيجي الفعال محددة ومبينة وفق أسس علمية مدروسة تستخدم مجموعة من الوسائل الاتصالية الداخلية والخارجية، وهو ما أكد عليه العاملين من مختلف الفئات المهنية فيها.
- إستراتيجية الاتصال التي تعتمدها المؤسسة مجال الدراسة تقوم على ضمان فعالية العملية الإتصالية ووصولها إلى كافة الجماهير المختلفة المستويات العلمية والجنس من أجل بناء علاقة قوية مع الجماهير الداخلية والخارجية.
- حرص المؤسسة مجال الدراسة على تنفيذ إستراتيجية اتصالية محددة بشكل رسمي هو نابع من سعيها لتحقيق أهدافها الإستراتجية والرفع من كفاءة أدائها المؤسسي وإكسابها لسمعة جيدة وزيادة تنافسيتها في بيئة أعمالها، وهو ما أكد عليه العاملين من مختلف الفئات المهنية في المؤسسة.
- رضا المورد البشري من مختلف الفئات المهنية وشعوره بالأمان الوظيفي وتوفر بيئة عمل محفزة على جودة الأداء والإبداع وتدعيم التفاعل والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء قد أدى إلى كسب ثقته وزيادة ولائه وتكوينه لصورة إيجابية عن مؤسسته، بما يعزز سمعتها الخارجية وتنافسيتها،

كون المورد البشري مهما كانت خبرته وأقدميته في المؤسسة يعتبر أحد ركائزها الأساسية وسفيرا لها في بيئتها الخارجية.

- المؤسسة ومن أجل نجاح إستراتيجيتها الاتصالية وفعاليتها في دعم سمعة وتنافسيتها فإنها تعمد إلى تحصين موقعها وسمعتها التنافسية من خلال التسويق والترويج لسمعتها عبر الوسائل الاتصالية الحديثة كموقعها الرسمي وكذا صفحتها الرسمية على موقع "فيسبوك" وحسابها عبر موقع "لينكد إن"، وهو ما عبرت عن مختلف الفئات المهنية، مما عزز كفائتها وقدرتها في مواجهة الأخطار والأزمات التي قد تشوه سمعتها ومكانتها التنافسية.

في نهاية الدراسة اقترح الباحث مجموعة من التوصيات، نذكر من أهمها:

- تكوين كفاءات ومهارات بشرية مختصة في مجال الاتصال والتخطيط الاستراتيجي من أجل صياغة وتنفيذ استراتيجيات اتصالية خاصة بمؤسساتهم تحافظ بها على سمعتها ومكانتها التنافسية.
- العمل على مواكبة الأساليب والاستراتيجيات الاتصالية الحديثة السائدة على المستوى الدولي التي تهدف إلى دعم سمعة المؤسسة وزيادة تنافسيتها.

الفـــهرس

الفـــــــهرس

الرقم	العنـــــــــــــوان	الصفحة
مقدمـــــــــة		5-1
البـــاب الأول: الإطـــار المنهجي والنـــظري للـــدراســـة		
الفصـــل الأول: الجـــانب المنهجي للدراســـة		
01	أسباب اختيار الموضوع	8
02	أهداف الدراسة	9
03	أهمية الدراسة	9
04	الإشكالية	10
05	الفرضيات	15
06	تحديد مفاهيم الدراسة	15
07	الدراسات السابقة	22
08	المقاربة النظرية	52
الفصل الثاني: أهمية ووظائف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة		
	تمهيد	74
01	مفهوم الإستراتيجية والمفاهيم المقاربة لها	75
02	تقسيمات الإستراتيجية في المؤسسة	83
03	مكونات الإستراتيجية	84
04	أنواع الإستراتيجيات في المؤسسة	86
05	خصائص إستراتيجية المؤسسة	89
06	مراحل وإجراءات القيام بالإستراتيجية	91
07	مفهوم الإدارة الإستراتيجية	94
08	تطور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات	96
09	المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية	94
10	أهمية الإدارة الإستراتيجية	99
11	عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية	100

12	تحديد نقاط القوة والضعف في الإدارة الإستراتيجية	102
13	وظائف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات	104
14	مكونات الإدارة الإستراتيجية	105
	خلاصـــــــة	107
الفصل الثالث: إستراتيجية الإتصال في المؤسسة مستوياتها وأنواعها، مبادئها ومعيقاتها		
	تمهيد	109
01	مدخـل للاتصـال في المؤسسـة	110
02	مفهوم وأهمية الإتصال المؤسساتي	120
03	مفهـوم إستراتيجـية الإتصـال	123
04	إستراتيجيات الإتصال ومستوياتها	124
05	نظريات الإتصال	126
06	أنواع إستراتيجيات الإتصال في المؤسسة	132
07	إستراتيجية الإتصال الفعال داخل المؤسسات	135
08	نماذج إستراتيجيات الإتصال	136
09	إستراتيجيات الإتصال وإدارة الأزمات	149
10	مبادئ إستراتيجية الإتصال في المؤسسة	151
11	معوقات إعداد إستراتيجية الإتصال	152
12	أنشطة إستراتيجية الإتصال في المؤسسة	154
	خلاصـــــــة	157
الفصل الرابع: إدارة سمعة المؤسسة إستراتيجيات بقائها والحفاظ عليها		
	تمهيد	159
01	مفهوم سمعة المؤسسة والمفاهيم المرتبطة بها	160
02	العوامل المؤثرة في سمعة المؤسسة	164
03	مكونات السمعة	167
04	قيمة سمعة المؤسسة	169
05	أهمية السمعة للمؤسسة	172
06	أبعاد سمـعة المؤسسة	173

07	محــاور سمــعة المؤسســة	176
08	بناء السمعة في المؤسسات	178
09	إدارة السمعة في المؤسسات	180
10	مفاتيح إدارة سمعة المؤسسات	182
11	إستراتيجيات بناء سمعة المؤسسة	183
12	الإستراتيجيات الإتصالية للحفاظ على السمعة ودعمها	187
13	الإستراتيجيات الإتصالية لإدارة السمعة وقت المخاطر والأزمات	191
14	السمعة الإلكترونية للمؤسسات	193
	خلاصـــــــة	197
الفصل الخامس: الإستراتيجيات التنافسية ومحددات ومراحل بناء الميزة التنافسية في المؤسسة		
	تمـــهيد	200
01	مفهوم التنافسية والمفاهيم المقاربة لها	201
02	أسـباب التنافسـية	205
03	الإستراتيجيات التنافسية عند مكايل بورتر (M.Porter)	208
04	مكونات إستراتيجية التنافس	211
05	متطلبات إستراتيجيات "بورتر" التنافسية	213
06	الإستراتيجيات التنافسية لـ "ميلز" و"سناو"	216
07	تحليل قوى التنافس الخمس "لبورتر"	219
08	أنواع المنافسة في الأسواق	221
09	مؤشرات تنافسية المؤسسات	223
10	الأسبقيات والميزة التنافسية في المؤسسات	225
11	الميزة التنافسية في المؤسسات	228
	خلاصـــــــة	237
البـــاب الثـــاني: الجـــانب الميـــداني للدراســـــة		
الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للجانب الميداني للدراسة		
01	مجالات الـدراسـة	241
02	منهج الدراسة	248

03	أدوات الدراسة	251
04	عينة الدراسة	254
الفصل السابع: تحليل محتوى المقابلات وصفحة المؤسسة على شبكات التواصل الإجتماعي		
01	تحليل محتوى المقابلات	258
02	عرض نتائج تحليل المقابلات	267
03	تحليل محتوى صفحة مؤسسة إنفاميدس على شبكات التواصل الإجتماعي	269
الفصل الثامن: تحليل بيانات الفرضية الأولى وعرض النتائج		
01	البيانات الشخصية للمبحوثين	290
02	تحليل البيانات الجزئية للفرضية الأولى	303
03	عرض النتائج الجزئية للفرضية الأولى	420
الفصل التاسع: تحليل بيانات الفرضية الثانية وعرض النتائج		
01	تحليل البيانات الجزئية للفرضية الثانية	433
02	عرض النتائج الجزئية للفرضية الثانية	512
الفصل العاشر: تحليل بيانات الفرضية الثالثة وعرض النتائج		
01	تحليل البيانات الجزئية للفرضية الثالثة	522
02	عرض النتائج الجزئية للفرضية الثالثة	597
03	النتائج العامة للدراسة	605
خاتـــمة		637
توصـــــيات		640
قائـــــمة المصـــــادر والمراجع		642
المـــــلاحق		

فـــــهرس الجـــــــداول

الرقم	العنـــــــــوان	الصفحة
01	مكونات السمعة في المؤسسات	167
02	متطلبات إستراتيجيات مايكل بورتر التنافسية	214
03	خصائص إستراتيجيات "بورتر" و"ميلز وسناو"	218
04	يوضح العناصر التعريفية في صفحة مؤسسة INPHA-MédiS	272
05	عدد مرات النشر في اليوم على الصفحة الرسمية للمؤسسة	274
06	أسلوب عرض المنشورات على الصفحة الرسمية للمؤسسة	275
07	اللغة المستخدمة في المنشورات الخاصة بالمؤسسة للمؤسسة	276
08	مواضيع المنشورات على الصفحة الرسمية للمؤسسة	278
09	توفر الأسئلة التفاعلية عبر الصفحة الرسمية للمؤسسة	279
10	وجود تفاعلات من قبل الجماهير على المنشورات الخاصة بالمؤسسة	280
11	مختلف القيم الاتصالية في المنشورات الخاصة بالمؤسسة	281
12	مجمل أهداف المنشورات على الصفحة الرسمية للمؤسسة	282
13	نوع الاستمالات الإقناعية في المنشورات الخاصة بالمؤسسة	284
14	توزيع المبحوثين حسب الجنس	290
15	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	291
16	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	293
17	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	294
18	توزيع المبحوثين حسب متغير الأصل الجغرافي للسكن	296
19	توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية	297
20	توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	298

21	توزيع المبحوثين حسب المصلحة التي يعملون بها	300
22	بناء المؤسسة عملياتها الاتصالية من خلال خطة إستراتيجية محددة وفق أهداف قريبة ومتوسطة وطويلة المدى حسب الفئة المهنية	303
23	قيام المؤسسة بإعداد إستراتيجية اتصالية محددة تضمن بها فعالية العملية الاتصالية مع الجمهور الداخلي والخارجي وتعزز سمعتها وتنافسيتها حسب الفئة المهنية	311
24	مواكبة سياسة الاتصال المصاغة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومع والسياسة العامة للمؤسسة حسب الفئة المهنية	314
25	مساهمة سياسة الاتصال التي تتبعها المؤسسة في الترويج لتميز منتجاتها وخدماتها وتسويقها بنجاح حسب الفئة المهنية	314
26	وضوح وبساطة وفهم الرسائل الكتابية التي تصل المبحوثين من الجهات الإدارية العليا والوسطى حسب الفئة المهنية	319
27	إرتباط وتوافق وتناسق المعلومات الصادرة من الجهات الإدارية العليا مع واقع المؤسسة وقراراتها حسب الفئة المهنية	322
28	ضمان سياسة الاتصال المصاغة رؤية مستقبلية طويلة المدى لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حسب الأقدمية	325
29	نقل المعلومات بوفرة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة إلى الجهات المناسبة من قبل الجهات الإدارية حسب الفئة المهنية	329
30	مراسلة المبحوثين الجهات الإدارية العليا في المؤسسة حسب الفئة المهنية	334
31	وجود تواصل بين العاملين في نفس المستويات الإدارية لتنسيق النشاطات وتبادل المعلومات حسب الأقدمية	339
32	الوسيلة الاتصالية التي تستعملها بكثرة الجهات الإدارية العليا بكثرة في نقل المعلومات حسب الفئة المهنية	343

33	إطلاع الجهات الإدارية العليا بشفافية ومصداقية العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالقضايا والأحداث التي تخص المؤسسة حسب الفئة المهنية	347
34	مواجهة المبحوثين لصعوبات في أدائهم للعمل حسب الفئة المهنية	353
35	دعوة الجهات الإدارية العليا العاملين إلى تنسيق الجهود والتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات المتخذة والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة حسب الفئة المهنية	358
36	رد المبحوثين بسرعة على الرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى حسب الفئة المهنية	362
37	الأهداف التي يريد المبحوثين تحقيقها من خلال عملهم بالمؤسسة حسب الأقدمية	366
38	قيام الجهات الإدارية العليا بتشخيص المشاكل التنظيمية من خلال التواصل مع المستويات الإدارية الوسطى والدنيا حسب الفئة المهنية	371
39	اتصاف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بجودة عالية ومدى العمل على تحسين السلع حسب الفئة المهنية	374
40	دعوة الجهات الإدارية العليا العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة إلى التحسين في جودة الأداء والوسيلة الاتصالية المستعملة حسب الفئة المهنية	378
41	قيام المؤسسة بأبحاث ودراسات حول حاجيات وأذواق الزبون لأجل تحقيق رضاه وكسب ولائه حسب الأقدمية	382
42	قيام المؤسسة ببناء علاقات قوية مع الزبائن وعملائها من الجمهور الخارجي حسب الأقدمية	386
43	تحقيق العملية الاتصالية التكامل والتنسيق بين جهود الأعضاء العاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة حسب الفئة المهنية	392
44	مساهمة سياسة الاتصال المتبعة في ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان جمهورها الخارجي والمجتمع الذي تعمل فيه حسب الفئة المهنية	395
45	المعوقات التي تعيق التخطيط والتنفيذ لإستراتيجية الاتصال في المؤسسة حسب الأقدمية	399

46	طبيعة سمعة المؤسسة حسب الفئة المهنية	404
47	مساهمة المؤسسة من خلال العلامة التجارية في الأنشطة الاجتماعية لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي تعمل فيه حسب الأقدمية	409
48	رضا المبحوثين على العملية الاتصالية في المؤسسة حسب الفئة المهنية	415
49	مشاركة المبحوثين في الاجتماعات التي تنظم من طرف رئيس العمل حسب الفئة المهنية	433
50	مستوى أداء المبحوثين لعملهم حسب الفئة المهنية	437
51	ظروف العمل التي يعمل فيها المبحوثين حسب الأقدمية	441
52	تحفيز رئيس العمل المبحوثين على إظهار قدراتهم الإبداعية والمبادرة بتقديم إقتراحات وأفكار جديدة في العمل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز حسب الفئة المهنية	445
53	مشاركة المبحوثين في عمليات اتخاذ القرار ومدى إيجاد صعوبات في الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل حسب الفئة المهنية	448
54	تلقي المبحوثين التحفيز من قبل رئيس العمل عند أدائهم للمهام المكلفين بها بشكل حسن حسب الفئة المهنية	453
55	تقديم المبحوثين لشكاوي أو تظلمات لرئيس العمل حسب الفئة المهنية	456
56	مناقشة المبحوثين التعليمات والقرارات المتعلقة بالعمل مع رئيسهم في العمل حسب الفئة المهنية	460
57	تشجيع رئيس العمل المبحوثين على التعاون وتبادل المعلومات والخبرات مع فريق العمل حسب الفئة المهنية	463
58	طبيعة معاملة رئيس العمل للعاملين داخل المؤسسة حسب الفئة المهنية	467
59	تحفيز بيئة العمل على زيادة دافعية العاملين على إنجاز أعمالهم بمستوى أداء عالي الجودة وتنمية قدراتهم الإبداعية حسب الجنس	470

60	طموح المبحوثين إلى تحقيق أداء وظيفي متميز ذو جودة عالية حسب الفئة المهنية	473
61	إتاحة المؤسسة فرص التكوين والتعلم المستمر للأعضاء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة حسب الفئة المهنية	477
62	شعور العاملين بأن لديهم هوية تنظيمية مشتركة حسب الفئة المهنية	480
63	تحقيق المبحوثين حاجياتهم وطموحاتهم من خلال عملهم والشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة حسب الجنس	483
64	الصورة التي يحملها العاملين عن المؤسسة التي يعملون فيها حسب الفئة المهنية	486
65	الصورة التي يحملها العملاء أو الزبائن عن المؤسسة حسب الأقدمية	489
66	افتخار العاملين بالعلامة التجارية للمؤسسة ومدى اعتبارهم النجاح الذي تحققه جزء من نجاحهم كأعضاء عاملين فيها حسب الأقدمية	493
67	تشجيع العاملين لزبائن ومتعاملي المؤسسة على التوجه نحو منتجاتها وخدماتها المقدمة والترويج لجودتها من خلال العلاقات الشخصية التي تربطهم بهم حسب الفئة المهنية	496
68	إعتبار السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة كميزة تنافسية استطاعت من خلالها تحقيق تفوق تنافسي في السوق حسب الأقدمية	499
69	اعتبار العاملين كسفراء حقيقيين لنقل صورة إيجابية عن المؤسسة لمحيطهم الخارجي بما يقوي سمعتها ويزيد قدرتها التنافسية في السوق حسب الفئة المهنية	502
70	شعور العاملين بروح الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها وبأنهم أعضاء فاعلين في تحقيق أهدافها وتحسين صورتها حسب الأقدمية	505
71	إمكانية ترك العاملين العمل بالمؤسسة إذا ما أتيحت لهم فرصة العمل بأجر مرتفع في إحدى المؤسسات المنافسة حسب الأقدمية	509
72	وجود مصلحة مكلفة بإدارة الأزمات والمخاطر على مستوى المؤسسة ووجود خلية اتصال بدلها حسب الفئة المهنية	522

73	تعرض المؤسسة من قبل لأزمات داخلية وخارجية أو مخاطر معينة خلال مسارها حسب الأقدمية	526
74	إلحاق الأزمات المفاجئة التي تعرضت لها المؤسسة خلال مسارها ضررا كبيرا بسمعتها وتنافسيتها حسب الأقدمية	529
75	قيام المؤسسة بالتخطيط العلمي للعملية الاتصالية خلال المراحل الثلاث للأزمة حسب الفئة المهنية	532
76	إستعانة المؤسسة بالخبراء والمتخصصين في تصميم ومتابعة الخطط الإعلامية ووضع الوسائل الاتصالية والأهداف لمواجهة الأزمة حسب الفئة المهنية	535
77	قيام المؤسسة باختيار وتدريب متحدثين رسميين مع وسائل الإعلام لتزويدهم بالمعلومات عند وقوع الأزمة حسب الفئة المهنية	538
78	قيام المؤسسة بصياغة الرسائل الاتصالية لإعلام جمهورها الداخلي والخارجي بطبيعة الأزمة التي تواجهها وكيفية إدارتها حسب الفئة المهنية	542
79	إحتواء مضمون الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات على التعاطف والاهتمام الإنساني والعناية بالمتضررين حسب الجنس	546
80	بعث الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها الطمأنينة في نفوس المتضررين من العاملين بالأزمة حسب الجنس	548
81	تقديم المؤسسة المعلومات الإعلامية الضرورية أثناء الأزمات التي واجهتها والقيام بتحديثها بشكل منتظم لتجنب نشر معلومات خاطئة عنها حسب الفئة المهنية	551
82	الأساليب الإقناعية التي تستعملها المؤسسة في الرسائل الاتصالية الموجهة لجمهورها الداخلي والخارجي أثناء وقوع الأزمة حسب الأقدمية	554
83	قيام المؤسسة أثناء وقوع الأزمة بتقديم بيان رسمي موجز حول نوعية الأزمة التي تواجهها مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها حسب الفئة المهنية	557
84	مساهمة اتصالات الأزمة في حماية سمعة المؤسسة من خلال تزويد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات لإيقاف الشائعات حسب الأقدمية	560

85	وصول الرسائل الاتصالية التي تصدرها المؤسسة أثناء الأزمة بسرعة وإحتوائها على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة وبالمصداقية المطلوبة حسب الفئة المهنية	563
86	إشراك المؤسسة كافة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة حسب الفئة المهنية	566
87	دور الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة لإدارة الأزمات التي واجهتها في حماية سمعتها من التشويه والحفاظ على قدرتها التنافسية حسب الفئة المهنية	659
88	قيام المؤسسة بإدارة سمعتها إلكترونيا عبر شبكة الإنترنت باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب الفئة المهنية	573
89	مساهمة شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز سمعة المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها وزيادة تنافسيتها حسب الجنس	577
90	تأثير الأزمة الصحية الناتجة عن انتشار وباء كورونا على المؤسسة حسب الأقدمية	581
91	إعداد المؤسسة خطة إتصالية معينة لمواجهة الآثار السلبية للأزمة الصحية "وباء كورونا" حسب الفئة المهنية	585
92	توصل المؤسسة إلى أفضل النتائج بأقل خسائر من خلال إستعمال خطة اتصالية محكمة في إدارة الأزمات التي واجهتها خلال مسارها وتجنب أضرارها حسب الأقدمية	590
93	دور الخطة الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة في تجنب سلبيات الأزمة الصحية "انتشار وباء كورونا" والاستفادة من إيجابياتها حسب الفئة المهنية	593

فـــــــهرس الأشـــــكال

الرقم	العنـــــــــــــــوان	الصفحة
01	تقسيمات الإستراتيجية في المؤسسة	83
02	الاتصال النازل	117
03	الاتصال الصاعد	118
04	الاتصال الأفقي	119
05	إستراتيجية الدفع في المؤسسة	133
06	إستراتيجية الجذب في المؤسسة	134
07	العوامل المؤثرة في سمعة المؤسسة	166
08	مكونات إستراتيجيات التنافس	212
09	القوى التنافسية الخمس عند "مكايل بورتر"	220
10	أعمد بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	290
11	أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن	292
12	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	293
13	منحنى بياني يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين	295
14	أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب الأصل الجغرافي	296
15	أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية	297
16	منحى بياني يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	299
17	أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب المصلحة التي يعملون بها	300

مقدمـــــــة

مقدمـــة:

لقد أفرزت التغيرات والتطورات المختلفة المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية الكثير من التعقيدات والتحديات المعاصرة التي أصبحت تواجه صناع القرار داخل المؤسسات حيث أصبح المدراء اليوم في حيرة أمام الضغوطات المختلفة التي تأتي من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، فجودة المنتجات والخدمات وتزايد حدة المنافسة وعمليات إدارة السمعة والمحافظة عليها تمثل أبرز التحديات اليوم التي وجب على القادة الإداريين في المؤسسات العمل على مواجهتها، كما أن المخاوف المتزايدة بشأن الأزمات والأخطار المفاجئة التي تهددها أصبحت واقعا مفروضا وجب التعامل معه بكل حذر ومرونة كونها من بين معيقات التطور بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، إضافة الى ذلك فإن تصاعد الوعي من طرف الأفراد داخل المجتمع، الذي كثر معه الحديث عن مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة التي تنشط فيها أفرز ضغوطات جديدة وجب على قادة المؤسسات العمل على تحسينها وتحقيقها كي تكون المؤسسة شريكا اجتماعيا ذو أهداف اقتصادية اجتماعية تجعل منها كيانا تنظيميا ذو سمعة طيبة ومكانة تنافسية رائدة.

كما أن عمليات تحسين بيئة العمل الداخلية التي يعمل فيها المورد البشري والرفع من كفاءة طرق التسيير والتعامل معه، أصبح يتطلب العديد من المهارات والأفكار المعقدة كون أن هنالك اختلافات كبيرة بين الأفراد والجماعات، مما دفع قادة المؤسسات الاقتصادية الى التفكير جليا في تفعيل دور الاتصال في تسيير مختلف نشاطات المؤسسة وأعمالها لما له من أهمية قصوى كونه وسيلة للربط بين مختلف المستويات الإدارية الداخلية وكذا أداة حقيقية للتعرف على بيئة العمل الخارجية وطرق التنافس والمنافسين، ناهيك عن دوره الفعال في الحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق، فبالرغم من ظهور الاتصال منذ زمن طويل أي أنه واكب نشأة المؤسسات ونشاطها إلا أن دوره الفعال لم يظهر للعيان إلى غاية ظهور الحاجة الملحة له على خلفية التطور التكنولوجي وظهور أنماط جديدة من التسيير والتنظيم التي ساهمت في زيادة حدة المنافسة وتزايد الرغبة في اكتساب أصول مالية تحفظ بها المؤسسات الاقتصادية مكانتها وسمعتها في السوق.

فالاتصال يعتبر عملية ضرورية يستخدمها القادة في العملية الإدارية على اختلاف أنواعها (في التخطيط والقيادة والتسيير والتنظيم)، فرغم سهولة القيام بعملية الاتصال بين المستوى الأعلى وباقي المستويات

الإدارية الأخرى وكذا البيئة الخارجية للمؤسسة، إلا أنه وجب أن يكون المستقبل أي الطرف الآخر في العملية الاتصالية قادرا على فهم واستيعاب الرسالة المرسلة حيث أنها تزداد صعوبة إذا ما تعلق الأمر بمجموعة من الأفراد والجماعات بحكم تعدد التفسيرات الممكنة، وهو ما يحتم اللجوء إلى إستراتيجية اتصالية يضمن خلالها القائد وصول الرسائل والمعلومات عند القيام بالعملية الاتصالية الداخلية وكذا فعاليتها في البيئة الخارجية والمجتمع المحلي الذي تنشط فيه المؤسسة، فإستراتيجية الاتصال تعبر عن المخطط الاتصالي العام بالمؤسسة كما أنها مشروع شامل متكامل ومتجانس يوضع حسب أمد قصير أو متوسط أو طويل المدى من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك عبر مجموعة من الوسائل الإتصالية الموجهة داخليا وخارجيا غايتها الرئيسية الحفاظ على الاستقرار الداخلي للمؤسسة وإدارة سمعتها التنظيمية وزيادة قدراتها التنافسية في بيئتها التي تنشط فيها.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة كونها عنصرا مهما وأداة فعالة تعمل على ضمان اتصال فعال بين المؤسسة وجماهيرها بما يحقق غايتها وأهدافها الرئيسية، وهو ما يفسر إهتمام المفكرين والباحثين أمثال "رولر" (Ruler) و"فيليب كوتلر"(Kolter. F) بهذا النهج الاتصالي الذي يرفع من كفاءة المؤسسة ويدعم سمعتها التي تشكل موردا مهما وميزة تنافسية تستحوذ عليها المؤسسات الاقتصادية الناجحة بحكم أن السمعة هي من بين الأصول الغير ملموسة التي يعتمد عليها القادة في إبراز قوة علامتهم التجارية وقدرتهم على التنافس، فهي تعتبر ذلك التقييم الجماعي من طرف الزبائن والمتعاملين وأفراد المجتمع لصورة المؤسسة ومدى جاذبيتها لمجموعة معينة من أصحاب المصالح ذوي العلاقات المباشرة معها ومن خلالهم تتحدد سمعتها ومكانتها بالنسبة لهم، لذلك فالمؤسسات الاقتصادية تلجأ اليوم إلى تصميم إستراتيجية الاتصال من خلال إعداد وصياغة عمليات إتصالية مبنية على أسس علمية ممنهجة تأخذ في الحسبان مكونات المورد البشري الداخلي وطبيعة مكونات البيئة الخارجية وقدرات المؤسسة المادية والتي تهدف من خلالها إلى إدارة سمعتها داخليا وخارجيا عبر إستراتيجيات إتصالية ميدانية وإلكترونية، وذلك خاصة إذا ما تعلق الأمر بالحفاظ على سمعة المؤسسة عند وقوع الأزمات والأخطار التي أصبحت تشكل تهديدا لها من كل الجوانب بما فيها سمعتها وصورتها لدى زبائنها ومجتمعها الذي تنشط فيه.

فمما لا شك فيه أن أسس قيام المؤسسة وركائزها الحقيقية تقوم على مكانتها وسمعتها في بيئتها التي تتحدد بمدى كفاءة إستراتيجية الاتصال التي تعتمد عليها وكذا قدرة القائمين على صياغتها وتنفيذها، إضافة إلى فعالية المورد البشري الداخلي ودوره المحوري في نجاح إستراتيجية إدارة السمعة عبر علاقته الشخصية الممتدة مع الجمهور الخارجي وأدائه المتميز، داخليا كون المورد البشري هو جزء من أجزاء تنفيذ إستراتيجية الاتصال وأساس تحقيقها على المدى البعيد الذي يضمن للمؤسسة ميزات تنافسية تحتل بها موقعا تنافسيا مرموقا.

فواقع المؤسسات الاقتصادية اليوم ورهانات النجاح المعتمدة على جودة المنتجات والسلع وتفوقها المالي والتقني والمسؤولية الاجتماعية فرضت عليها التطوير من أساليب التنافس المشروع وكيفيات تحقيقه الذي يمر عبر إستراتيجية إتصالية تضمن معرفة حجم التنافس وطبيعة المنافسين والطرق الممكنة من أجل التنافس مثلما أكد عليه "مكاييل بورتر"(Porter. M)، فالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة تشتمل على العديد من القوى التنافسية التي تحتم عليها الاعتماد على إستراتيجية اتصالية فعالة تضمن بها مكانة في السوق وتدعم بها سمعتها وقوة علامتها التجارية. من خلال ذلك تبرز أهمية اعتماد المؤسسة على إستراتيجية إتصالية فعالة تساهم في بناء سمعة تنظيمية جيدة والمحافظة عليها وكذا ضمان المؤسسة الاقتصادية مكانة تنافسية متميزة في بيئة عملها حيث يبرز دور الاتصال المخطط له إستراتيجيا وفعاليته في كل نشاطات المؤسسة وأعمالها، وهو ما نسعى لتأكيده وإثباته في دراستنا لموضوع إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها.

وضمن هذا المسعى فقد إنقسمت دراستنا إلى بابين أساسيين اشتملا على عشرة فصول كاملة وهذا من أجل الإلمام بكل حيثيات الدراسة، حيث تمثل الباب الأول في "الإطار المنهجي والنظري للدراسة" الذي اشتمل على خمسة فصول هي: الفصل الأول خصص للجانب المنهجي للدراسة تم التطرق فيه إلى أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع دراستنا أو المشابهة له، إضافة إلى المقاربة النظرية.

الفصل الثاني الذي تم التطرق فيه إلى مفهوم الإستراتيجية والمفاهيم المقاربة لها، تقسيمات الإستراتيجية في المؤسسة، مكوناتها وأنواعها، خصائصها ومراحل وإجراءات القيام بها، مفهوم الإدارة الإستراتيجية

وتطورها، المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية وأهميتها، عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وظائف الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها.

الفصل الثالث فقد تم تناول فيه مدخل للاتصال في المؤسسة، مفهوم وأهمية الاتصال المؤسساتي، مفهـوم إستراتيجـية الاتصـال ومستوياتها وأنواعها في المؤسسة، إستراتيجية الاتصال الفعال داخل المؤسسات، نماذج إستراتيجيات الاتصال، إستراتيجيات الاتصال وإدارة الأزمات، مبادئ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة، معوقات إعدادها وأنشطتها.

الفصل الرابع تم التطرق فيه إلى مفهوم سمعة المؤسسة والمفاهيم المرتبطة بها، العوامل المؤثرة فيها، مكونات السمعة وقيمتها، أهمية السمعة للمؤسسة وأبعادها، محـاور سمعة المؤسسة وكيفية بنائها، إدارة السمعة في المؤسسات ومفاتيح إدارتها وكذا إستراتيجيات بنائها، الإستراتيجيات الاتصالية للحفاظ على السمعة ودعمها، الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة السمعة وقت المخاطر والأزمات، السمعة الإلكترونية للمؤسسات.

الفصل الخامس من الباب الأول فقد تضمن مفهوم التنافسية والمفاهيم المقاربة لها، أسـباب التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية عند مكاييل بورتر، مكونات إستراتيجية التنافس، متطلبات إستراتيجيات "بورتر" التنافسية، الإستراتيجيات التنافسية لـ ميلز وسناو، تحليل قوى التنافس الخمس "لبورتر"، أنواع المنافسة في الأسواق، مؤشرات تنافسية المؤسسات، الأسبقيات والميزة التنافسية في المؤسسات.

أما الباب الثاني من دراستنا فقد خصص للجانب الميداني للدراسة الذي تضمن خمسة فصول هي: الفصل السادس وهو خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري)، منهج الدراسة، أدوات وعينة الدراسة.

الفصل السابع فقد تم فيه عرض تحليل محتوى المقابلات والصفحة الرسمية للمؤسسة على شبكات التواصل الاجتماعي.

الفصل الثامن فقد خصص لتحليل بيانات الفرضية الأولى وعرض ومناقشة نتائجها.

الفصل التاسع خصص لتحليل الفرضية الثانية وعرض ومناقشة نتائجها.

الفصل العاشر خصص لتحليل بيانات الفرضية الثالثة وعرض ومناقشة نتائجها.

لنقوم بعدها بعرض النتائج العامة للدراسة ومناقشتها وفق المقاربات النظرية وفرضيات الدراسة وكذا وفق الدراسات السابقة، وصياغة خاتمة مرفقة ببعض التوصيات من طرف الباحث في الأخير.

الباب الأول

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهداف الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. الإشكالية
5. الفرضيات
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. المقاربة النظرية

1-أسباب اختيار المـوضـوع:

توجد العديد من الأسباب والمبررات التي دفعت بنا إلى دراسة موضوع "إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسات وتنافسيتها"، فمنها أسباب ذاتية وموضوعية، وتتمثل الأسباب الذاتية في الآتي:

– الميول الشخصي لدراسة مواضيع مرتبطة بالعملية الاتصالية وأنظمة وإستراتيجيات تسيير سمعة المؤسسات الاقتصادية.

– التطلع والرغبة لدراسة المواضيع الحديثة لتقديم قيمة علمية مضافة في حقل البحث العلمي المرتبط بعلم اجتماع الاتصال.

أما فيما يخص الأسباب **الموضوعيـة** فتمثلت في:

– نقص الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين الإستراتيجية الاتصالية وسمعة المؤسسة وتنافسيتها خاصة في ميدان علم اجتماع الاتصال.

– تزايد الإهتمام بالعملية الاتصالية في عصر الاتصال الرقمي ومجتمع المعلومات، حيث أصبح فيه الاتصال الأساس في جميع مناحي الحياة.

– إعطاء المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة لمصلحة الاتصال والعلاقات العامة أهمية كبيرة ومنحها مكانة خاصة ضمن التنظيم الهيكلي للمؤسسة وتخويلها صلاحيات إعداد وتصميم الخطط الإستراتيجية الاتصالية وإدارة سمعة المؤسسة والمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

– تراجع مردود وأداء بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية في السنوات الأخيرة وتشوه سمعتها وتدني قدراتها التنافسية لمجموعة من الأسباب، من بينها عدم التحكم الجيد في ادارة سمعتها وغياب التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية وعدم الاهتمام بإنشاء مصلحة خاصة بالعلاقات العامة وتخويلها صلاحيات واسعة في تسيير العملية الاتصالية على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة.

– عدم اعتماد معظم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية على التخطيط الإستراتيجي في ادارة سمعتها وعدم التركيز على إجراء دراسات شاملة لبيئة الأعمال والسوق المحلية والعالمية بصورة ممنهجة والتنبؤ بالمخاطر والأزمات المفاجئة التي تهددها.

2-أهـداف الدراسـة:

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي كالآتي:

- تحديد العلاقة التي تربط بين إستراتيجية الاتصال وسمعة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة الوقوف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى اعتمادها لإستراتيجية إتصالية محددة، وكيفية ادارة سمعتها وزيادة تنافسيتها.
- محاولة التعرف على معيقات تطبيق إستراتيجية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- إبراز مكانة إستراتيجية الاتصال في أنظمة تسيير المؤسسات الاقتصادية الحديثة.
- محاولة التعرف على كيفية تصميم وتنفيذ المؤسسة الاقتصادية لإستراتيجيتها الاتصالية.
- إبراز دور إستراتيجية الاتصال في ادارة الأزمات والأخطار التي قد تواجه المؤسسة الاقتصادية وتهدد سمعتها وتنافسيتها.

3-أهميـة الدراسـة:

تتمثل أهمية موضوع دراستنا من الناحية العلمية والعملية في الآتي:

- يعتبر موضوع إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها، من المواضيع الحديثة التي تحمل في طياتها دراسة أهم المتغيرات في بيئة أعمال المؤسسة الاقتصادية الحديثة.
- يعتبر هذا الموضوع إضافة علمية جديدة في تخصص علم اجتماع الاتصال ومساهمة في دعم الرصيد المعرفي للباحثين في حقل البحث الخاص سمعة المؤسسات الاقتصادية وتنافسيتها.
- تعتبر إستراتيجية الاتصال أحد المحركات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية الحديثة في تسييرها.
- اهتمام المؤسسات الاقتصادية بدعم سمعتها من أجل تحقيق التفوق التنافسي وهذا ما يجعل من هذه الدراسة خلفية نظرية لمسيري المؤسسات من أجل الاعتماد عليها في إعداد خطتها الإستراتيجية.
- الأهمية القصوى التي تحتلها إستراتيجية الاتصال في سوق أعمال المؤسسات الاقتصادية في ظل الصراع التنافسي الذي تعرفه بيئة الأعمال.
- تقديم الأسس والإستراتيجيات والآليات العلمية الخاصة بعملية الاتصال التي يمكن الإعتماد عليها من قبل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ادارة سمعتها وزيادة تنافسيتها.
- تزويد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بنماذج وخلفيات نظرية علمية حول أساليب ونظم التسيير الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في عمليات تسييرها الداخلية والخارجية ومواكبة متغييرات العصر.

4-الإشكـاليـة:

شهدت بيئة عالم الأعمال اليوم تطورات وتحولات كبيرة في تركيبة المؤسسات وكذا في كيفية تسيير أنشطتها، مما كان لزاما على هذه المؤسسات النشطة التأقلم والتكيف مع جل تلك المتغيرات والتطورات وضرورة الانفتاح على البيئة الخارجية المحيطة بها من أجل تحقيق النجاح والاستمرارية وضمان سمعة جيدة للمؤسسة في بيئة الأعمال الشديدة المنافسة.

فالمؤسسات الاقتصادية التي شهدت نجاحا وتفوقا في مجالها هي تلك التي أدركت أنه يجب الاهتمام بالعملية الاتصالية داخلها وخارجها، وذلك نظرا لمدى فعالية عنصر الاتصال في العديد من النشاطات التي تهتم بها المؤسسة، لذلك لا يمكن أن يحدث تفاعل اجتماعي بين المؤسسة ومجتمعها الداخلي والخارجي دون وجود اتصال فعال، فالاتصال يعد أحد العناصر المهمة في تكوين عمل المؤسسات نظرا للأثر الكبير الذي ينتج جراء استخدام قنوات اتصال جيدة من طرفها خاصة تلك الاتصالات التي تحدث داخلها أي بين مختلف المستويات الادارية سواء كانت اتصالات عمودية أو أفقية، حيث شهد الاتصال داخل المؤسسات أشكالا مختلفة الأهمية ارتبطت بوضع المؤسسة وبيئتها التي تنشط فيها، فالمؤسسات منذ القدم عبارة عن كيان تنظيمي يتشكل من خلال عدة عناصر أساسية أبرزها الاتصال الذي يعتبر بمثابة عصب حيوي لها يحافظ على استقرارها وتعاون بين أعضائها العاملين فيها بما يخدم مصلحتها وأهدافها الإستراتيجية التي تسعى لها وذلك وفقا لما أكد عليه "بيرنارد شيستر" (Bernard Chester) في نظرية النظام التعاوني. ومع تطور المؤسسات انتقلت هذه الأخيرة من نظام مغلق معتمدة على الاتصال الداخلي فقط إلى نظام مفتوح يركز كذلك على الاتصال الخارجي وجذب العملاء والمستثمرين، ومن هذا المنطلق يبرز البعد الإستراتيجي للاتصال الذي أصبح يمثل جزءا من ثقافة وعمل المؤسسات، معتمدة في ذلك على إستراتيجية إتصالية واضحة ومنظمة تقوم على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وخطط سير أعمالها وتواصلها مع بيئة أعمالها الداخلية والخارجية.

وبهذا ازدادت أهمية إستراتيجية الاتصال في تسيير وتنظيم المؤسسات الاقتصادية من خلال تصميم خطط إستراتيجية مبنية على مراحل وخطوات ممنهجة مدروسة ومنظمة من أجل تحقيق غايات متكاملة وواضحة، فنتيجة للتقدم والتطور السريع الملحوظ الذي شهدته الدول في السنوات الأخيرة الماضية في شتى المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، وظهور تخصصات علمية حديثة تهتم ببيئة أعمال المؤسسات والإدارات، كالمختصين في اتصال الأزمات، والاتصال

المؤسساتي، ومهنيي العلاقات العامة، إستدعى الأمر على المؤسسات الاقتصادية مواكبة هذا التطور واستخدام التكنولوجيات الاتصالية الحديثة، في بناء وتخطيط وتنفيذ إستراتيجيتها الاتصالية من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، بما يخدم جمهورها الداخلي والخارجي ويحقق مصلحة البيئة التي تنشط فيها.

فرقي المؤسسات الاقتصادية ونجاحها لا يكون إلا إذا توافرت لديها إستراتيجية إتصالية تحقق أهدافها الإستراتيجية والتي من بينها دعم سمعتها في بيئة أعمالها، فأكثر ما تسعى إليه المؤسسات النشطة هو التمتع بسمعة طيبة وزيادة قدراتها التنافسية لدى جمهورها، فالبحوث والدراسات التي أجريت على العديد من المؤسسات، سواء كانت اقتصادية، تجارية أو خدماتية، تؤكد بأن السمعة التي تتمتع بها المؤسسات تعتبر ثروة إستراتيجية ذات قيمة كبرى، وقد تبين من تلك البحوث أن السمعة الجيدة تعد عونا كبيرا للمؤسسات الاقتصادية في سعيها لتحقيق الأداء المتميز، فهي تعد أحد الأصول الغير الملموسة التي تحتاجها المؤسسة، حيث يقول "ستيفان ستيرن" (Stefan Stern) في مقال نشره في مجلة "الفاينانشيال تايمز" (Financial Times) عن السمعة: "بأنها تعتبر من بين جميع الأصول الغير الملموسة التي قد ترغب مؤسسة ما في تحديد كميتها وإدخالها في ميزانيتها العمومية، فالسمعة هي الأكثر قيمة والأكثر حساسية والأصعب في تحديدها".[1]

فلقد قامت شركة "لينكد إن" (LinkedIn) بإجراء دراسة متخصصة والتي استخلصت منها "أن المؤسسات التي لا تتمتع بسمعة قوية قد تتكبد تكاليف أجور إضافية تصل إلى 20000 دولار للعام الواحد"، وهو نفسه ما تطرق إليه "وارن بايت" (Warn Bait) الذي قال: "يتطلب الأمر عشرون عاما لبناء السمعة وخمس دقائق فقط لتخريبها"[2]. لذا تعتبر سمعة المؤسسات قيمة حقيقية غير ملموسة وإحدى النقاط المهمة التي يجب العمل على بنائها 24 ساعة لمدة سبعة أيام طوال أشهر العام، ومن هنا كان على المؤسسات الاقتصادية الرامية للتفوق والنجاح وتحقيق سمعة جيدة الإعتماد على تنفيذ إستراتيجية اتصالية مبنية على أسس علمية واضحة ودقيقة تأخذ في الحسبان جميع ظروف البيئة المحيطة التي قد تهددها كالأزمات والأخطار المفاجئة.

---

1 - edited by Sabrina Helm, Kerstin Liehr-Gobbers, Christopher Storck, **Reputation Management**, Springer-Verlag Berlin Heidlberg, 2011, p207.

2 – حسن زكريا أبو حميد: **أثر الاستجابة لإستفسارات العملاء على سمعة الشركات**. تقرير بحثي. فلسطين: قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الجامعة الإسلامية غزة. 2020، ص 03.

فمنذ الانطلاق يجب على المؤسسة الاقتصادية إدراك أن سمعتها المؤسسية ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى تطبيقها لإستراتيجية اتصالية واضحة المعالم والخطوات مبنية على أهداف إستراتيجية تنبثق من منهجيات قابلة للتطبيق والتقييم، فالسمعة المؤسسية في عصرنا الحالي تعتبر أحد الأصول التجارية التي تملكها المؤسسات ورأس مال حقيقي يدعم قيمة المؤسسة الاقتصادية في بيئة الأعمال الخاصة بها ويحميها من الانهيار جراء الأزمات والأخطار، وفي هذا الإطار قال "ر. يوفيسكي" (Youfeski.R): "لا توجد مؤسسة محصنة ضد تفاقم الأزمة إلى أزمة يمكن أن تلحق ضررا كبيرا بسمعتها"[1]، فالسمعة الجيدة تشكل ركيزة أساسية من الركائز التي تقوم عليها جل المؤسسات الاقتصادية وفي الوقت ذاته تشكل ميزة تنافسية تجذب المستثمرين وتنمي ولاء العملاء والموظفين على حد سواء وهو ما يجعل من المؤسسة منافسا قويا أمام المؤسسات الأخرى المنافسة لها. إضافة الى ذلك فإن إدارة سمعة المؤسسة وعملية الحفاظ عليها تمر من خلال أهم ركائز قيامها إذ يمثل المورد البشري الداخلي عنصرا حيويا وفعالا في عملية إدارتها وهذا لا يتحقق إلا إذا كان هناك رضا وولاء وانتماء وظيفي أساسه ما يحصل عليه المورد البشري من اهتمام وتحفيز مادي ومعنوي وتشجيع على الابتكار والأداء المتميز، كون المورد البشري الداخلي جزء من المؤسسة وأساس تحقيق أدائها المتميز الذي يكون نتيجة لطبيعة بيئة العمل التي يعمل فيها ونوعية العلاقات السائدة فيها مثلما أشار له "إلتون مايو" (Ilton Mayo) رائد مدرسة العلاقات الإنسانية.

ففي ظل انفتاح السوق العالمية وتجاوز المؤسسات الاقتصادية حاجز البلد الذي نشأت فيه وظهور العديد من المؤسسات والمنظمات المتعددة الأصول التجارية والمتعددة الجنسيات، ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، بحيث تحاول كل مؤسسة السيطرة على الأسواق التي تمارس نشاطها فيها والإستحواذ على أكبر حصة سوقية متوافرة، ومع التطور التكنولوجي السريع أصبحت بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية أكثر تعقيدا وديناميكية من السابق على إثر بروز مجموعة من الميزات التنافسية وعلى رأسها السعر، الجودة، الوقت، المهارة، القدرات المالية، التميز، أين دفع بالمؤسسات إلى انتهاج إستراتيجيات تنافسية مبنية على أسس ومقاربات علمية جديدة تتيح لها القدرة على المنافسة، حيث يرى "مكاييل بورتر" (M.Porter) في مقالة نشرها: أن "الإستراتيجية التنافسية

---

[1] – Michael Stoner, What's the reputation of your institution worth?, https://www.insidehighered.com/blogs/call-action-marketing-and-communications-higher-education/what%E2%80%99s-reputation-your-institution , The site was visited at: 12/11/2020- 15:40.

هي أن تكون مختلفًا وهذا يعني اختيار مجموعة مختلفة من الأنشطة عن عمد لتقديم مزيج فريد من القيمة"[1]، كما يؤكد كذلك "بورتر" في "نظرية الميزة التنافسية" أن المنافسة أصبحت واقعا فرض منطق التنافس بإعتباره الوسيلة الأساسية من أجل اقتناص المؤسسات الاقتصادية الفرص وغزو الأسواق والسيطرة عليها وتحقيق مكانة تنافسية جيدة تمكنها من مواجهة التحديات والأخطار والأزمات المفاجئة، مثلما حدث في الوقت الراهن مع أزمة وباء كورنا، حيث وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام معضلة حقيقة باتت تهدد كيان استقرارها وسمعتها، وجعلت من سوق التنافس غير واضح في ظل غياب إستراتيجية اتصالية مبنية على أسس علمية استشرافية وواقعية.

وهو ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية للبحث عن آليات لرفع قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي، قصد احتلال موقع إستراتيجي تنافسي مناسب في السوق يمكنها من التفوق على منافسيها ضمن قطاعها الذي تنشط فيه، ومن بين تلك الآليات كان لابد أن تعتمد على إستراتيجية اتصالية واضحة قائمة على خطوات ومراحل أساسية مثلما تطرق له "رولر" (Ruler) أي أن تكون قابلة للتطبيق على أرض الواقع أساسها التعرف على احتياجات وأذواق الزبون وكيفية إرضائه عن طريق التحاور والتفاوض الذي يدفعه لتكوين سمعة جيدة عن المؤسسة مثلما تطرقت له أفكار ومبادئ "نظرية الحوار"، فمما لاشك فيه أن رهانات النجاح والتفوق لكل مؤسسة مرتبطة ومتداخلة مع تحقيق إستراتيجية فعالة وناجحة يكون مخطط لها إستراتيجيا ومبنية وفق شروط دقيقة إنطلاقا من التعرف على طبيعة الجمهور الداخلي والخارجي، وكذا الاستعانة بمختلف العلوم الأخرى كعلم الاجتماع، علم النفس، التسويق، الإدارة، والعلاقات العامة، وذلك من أجل وضع هيكلها وتحديد مواطن قوتها وضعفها، ثم اختيار التقنيات الاتصالية المناسبة لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية المتبعة من أجل تحقيق سمعة جيدة ومنافسة متميزة للمؤسسة بين مختلف المؤسسات المنافسة التي تنشط من حولها.

فوضع إستراتيجية الاتصال يعد الهدف الرئيسي لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية في المؤسسات من أجل صياغة قواعد عامة تزيد من فعالية تنفيذ البرامج المسطرة، كما أن عملية تطبيقها تعتبر من أبرز الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية بشكل إستراتيجي ومنظم، على خلفية أن الاستراتيجية الاتصالية لها دور في تحقيق المرغوب فيه لدى الجماهير المستهدفة من إدارة المؤسسة لسمعتها، والتي ترتبط بمدى كفاءة المختصين داخل المؤسسة ونجاعتهم في الدفاع عن

---

[1]- Michael E. Porter, **HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?"** Harvard Business Review Press, 2011,p p 1-143.

مصالحها خاصة لدى وسائل الإعلام المختلفة وكيفية تطبيق الإستراتيجية المطروحة ومختلف التكتيكات الاتصالية المخطط لها إستراتيجيا فالمؤسسة عادة ما يكون لها أهداف واضحة تبين إستراتيجيتها الاتصالية ترتبط دائما بتحقيق سمعتها ودعمها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالسمعة الإلكترونية عبر موقعها الرسمي وكذا شبكات التواصل الاجتماعي التي يمكن النظر إليها في الوقت الراهن على أنها عنصر إستراتيجي يتشكل نتيجة التفاعل بين الخبرات والانطباعات والمشاعر التي يكونها الجمهور عن أعمال ونشاطات المؤسسة إلكترونيا، والتي من خلالها يتحقق الانفراد والتميز المؤسساتي لدى المؤسسة ويجعلها منافسا قويا ومتكاملا بين أقرانها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى الناشطة في مجالها.

وبالحديث عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نجد أنها دخلت مجال اقتصاد السوق المفتوحة في السنوات الأخيرة متجاوزة الحواجز القديمة التي كانت تعيقها، غير أنها وجدت نفسها أمام منافسة قوية مع مؤسسات أخرى تميزت بمعايير الجودة العالمية والسمعة القوية، وهو ما جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات النمو والتطور، الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم المنتجات والخدمات وكذا المحافظة على السمعة ومكانة علامتها التجارية، وهذا ما حتم عليها إيجاد آليات ووسائل وإستراتيجيات لاحتلال مكانة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال محاولة تبني إستراتيجية اتصالية محددة تتضمن كل الخطط الإستراتيجية والأفكار والأهداف، والتي تستطيع من خلالها مواكبة تطور المؤسسات الاقتصادية المنافسة المعتمدة على إستراتيجيات اتصالية أكثر احترافية ودقة من أجل تحقيق السمعة الجيدة واكتساب دور تنافسي في بيئة أعمال المؤسسات العالمية. وعليه سنحاول في دراستنا هذه البحث في إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكيفية تمكنها من تحقيق تنافسية متميزة في قطاعها النشطة فيه، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى علاقة إستراتيجية الاتصال بسمعة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

وتتمثل التساؤلات الفرعية في الآتي:

-ما مدى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية اتصال فاعلة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية؟

-ما مدى علاقة السمعة الداخلية التي يكونها المورد البشري عن المؤسسة التي ينتمي إليها بتعزيز السمعة الخارجية للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية؟

-كيف يمكن لإستراتيجية الاتصال أن تساهم في إدارة سمعة المؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية؟

5-الفرضيـــات:

الفرضية العامة:

يؤدي إعتماد المؤسسة على إستراتيجية اتصال فاعلة إلى تعزيز سمعتها والرفع من قدرتها التنافسية.

الفرضيات الجزئية:

-تعتمد المؤسسة إستراتيجية اتصال محددة تقوم على ضمان فعالية العملية الاتصالية وبناء علاقة قوية مع جمهورها الداخلي والخارجي بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتجية في الرفع من كفاءة أدائها المؤسسي وإكسابها لسمعة جيدة وزيادة تنافسيتها.

-يؤدي رضا المورد البشري وشعوره بالأمان الوظيفي وتوفر بيئة عمل محفزة على جودة الأداء والإبداع وتدعيم التفاعل والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء إلى زيادة ولائه وتكوينه لصورة إيجابية عن مؤسسته بما يعزز سمعتها الخارجية وتنافسيتها.

-تؤدي إستراتيجية الاتصال دورا فاعلا في تعزيز سمعة المؤسسة وحمايتها خلال الأزمات المفاجئة والأخطار التي تتهددها وإكسابها لميزة تنافسية ترفع من قدرتها التنافسية في السوق.

6-تحديد المفـــاهيـم:

يعتبر تحديد مفاهيم الدراسة خطوة مهمة وأساسية من خطوات البحث العلمي، والتي لا يجب تجاوزها لأنها تمكننا من تحديد أهدافنا العامة التي نسعى للوصول لها، وذلك انطلاقا من المفاهيم الأساسية للدراسة التي قمنا بضبطها على النحو التالي:

6-1-مفـهوم إستراتيـــجية الاتصـال:

هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير وتنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الطبيعيين المكونين للمنظمة من جهة، وبين نفس الأفراد والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثلها.[1]

---

[1]- عبد السلام شكركر: أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية. مجلد 6. عدد 02. د س، ص 08.

وتعرف أيضا إستراتيجية الاتصال على "أنها مجموعة من القرارات المتناسقة التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، باعتماد وسائل معينة، وصولا إلى جمهور يسمى "الجمهور الإستراتيجي، وهو الجمهور الذي يمثل فرصة أو تهديدا للمنظمة في وقت ما".[1]

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة الذي يقوم على التخطيط الاتصالي الفاعل باستخدام طرق ممنهجة وعلمية على المدى القريب، المتوسط والطويل، وذلك من أجل ضمان فعالية العملية الاتصالية على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، وبناء علاقة قوية مع جمهورها الداخلي المتمثل في العاملين بالمستويات الادارية المختلفة، وجمهورها الخارجي الذي يشمل أصحاب المصالح الخارجيين من المتعاملين معها والزبائن، بحيث تنسجم وترتبط إستراتيجية الاتصال بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي تنحصر في الرفع من كفاءة أدائها واكتسابها لسمعة جيدة وزيادة تنافسيتها في بيئة الأعمال الشديدة التنافسية.

6-2-سمعة المؤسسة:

هي مجموع القيم والأفكار التي ينسبها العديد من العملاء وأصحاب المصلحة، إلى المؤسسات، بناءا على تفسيراتهم لأداء عمل المؤسسة، سواء من الجانب الاتصالي أو من الجانب المجتمعي وتلك التصورات عادة ما تكون حول المنتجات والخدمات، الأداء المالي، كيفية القيادة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بيئة العمل الداخلية...، والتي تعتبر كأحكام جماعية للمراقبين تنسب للمؤسسة بناءا على التأثيرات المالية والاجتماعية والبيئية لها مع مرور الوقت.[2]

وهي مجمل مشاعر الجمهور الخاص بالمؤسسة حول مدى مصداقيتها ومكانتها، وهي تعتبر كرد فعل للعملاء والمستثمرين والموظفين على مجمل ما تقدمه المؤسسة من خدمات ومنتجات.[3]

التعريف الإجرائي: هي كل ما يحمله جمهور معين للمؤسسة من انطباعات وأفكار وتوقعات حول المنتجات والخدمات التي تقدمها ومهارات الأداء والرأي السائد حول العلامة التجارية وإدارتها، فسمعة

---

[1]– رضا محمود المثاني: بين إستراتيجية الاتصال وإستراتيجية المؤسسة: أي رابط؟. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط. العدد 08. د س، ص 66.

[2] - Felicia O. Olagbemi, The Effectiveness of Federal Regulations and Corporate Reputation in Mitigating Corporate Accounting Fraud, Library of Congress, USA, 2011, p26.

[3] - Daniel F. Oriesek, Maximizing Corporate Reputation Through Effective Governance: A Study of Structures and Bahavlors, Dissertation, Florida, USA, 2004, p18.

المؤسسة تعتبر كتقييم جماعي شامل من طرف الجمهور الذي تتعامل مع المؤسسة حول مصداقيتها، وموقعها التنافسي، وجدارتها بالثقة وفعالية سياستها الاتصالية، وتحليها بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تشكل السمعة الجيدة للمؤسسة أحد المصادر الرئيسية في خلق ميزة تنافسية لها.

6-3-مفهوم السمعة الداخلية للمؤسسة:

يعرف كل من "أوراند" و"غورشيلس" (Gorchels & Aurand) السمعة الداخلية على "أنها جميع الأنشطة والسلوكيات التي يعرضها الموظفون (المورد البشري الداخلي) من أجل المساهمة في تكوين سمعة المؤسسة". كما يعرفها "هالم" و"غوبر" (Gobbers & Helm) "بأنها كل الجهود داخل المؤسسة التي تضم العمليات والسلوكيات الخاصة بالموظفين والإداريين التي تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة الشاملة والتي هدفها تكوين سمعة طيبة وخلق علامة تجارية متميزة".[1]

التعريف الإجرائي:

وهي السمعة التي يكونها الموظفون والعاملون بمختلف المستويات الإدارية الذين يمثلون الجمهور الداخلي عن المؤسسة التي ينتمون اليها وكذا تصوراتهم حولها داخليا وبكل ما يتعلق بالعمل، حيث يعد العاملون بمثابة سفراء المؤسسة في إدارة سمعتها إذ يمكن ان يظهروا صورة إيجابية او سلبية عن المؤسسة، وذلك بحكم درجة رضا المورد البشري وتوفر الأمان الوظيفي وبيئة عمل محفزة على جودة الأداء والإبداع، والتفاعل والاتصال المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

6-4-مفهوم السمعة الخارجية للمؤسسة:

يرى "أبيمبولا" (Abimbola) "أن السمعة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بأنها تلك المهام والعمليات المهمة التي تساهم في توطيد العلاقة الملائمة مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين لإظهار صورة أفضل عن المنظمة مما يعزز سمعتها بشكل عام".[2]

---

[1]-Arild Wæraas, Dag Yngve Dahle, When reputation management is people management: Implications for employee voice, European Management Journal, V38, 2019, p278.

[2]- يزن سالم محمد: "دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي) بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)". المجلة العراقية للعلوم الإدارية. مجلد15. عدد60. د س، ص 268.

التعريف الإجرائي:

وهي السمعة الاجتماعية التي يكونها أصحاب المصالح الخارجيين وهم يمثلون الجمهور الخارجي، حول نشاطات وأداء المؤسسة، وكذا انطباعاتهم وتصوراتهم التي يكونونها على أساس نشاطاتهم واتصالهم بأصحاب المصالح الداخليين والسياسة الاتصالية والترويجية للمؤسسة وطبيعة علاقتهم المستمرة.

6-5-مفهوم إدارة السمعة:

عرف "تشارلز فومبرون" (charles fombrun) إدارة السمعة على "أنها عملية منهجية تقوم من خلالها المنظمات بتشكيل كيفية إدراكها لعملها وصورتها لدى المتعاملين، بدءا من الداخل إلى الخارج، حيث تمثل إدارة السمعة أحد القيم الجوهرية التي تعمل على تحقيقها المؤسسة".[1]

كما يذهب باحثون آخرون في تعريف إدارة سمعة المؤسسات "بأنها عملية مستمرة تبدأ منذ تأسيسها وهي وظيفة مكونة من موارد السمعة لدى المؤسسين، وكذا مجمل الإجراءات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسات والأداء الذي تنشئه، والطرق التي تتبعها في بناء شبكاتها وإدارتها".[2]

التعريف الإجرائي:

هي إدارة المؤسسة لسمعتها وصورتها المرغوبة بكيفية تمكنها من خلق سمعة إيجابية لها، حيث يتم إسناد مهام إدارة السمعة إلى المختصين في العلاقات العامة وتصميم البرامج الاتصالية على مستوى المؤسسة، الذين يؤدون دور هام في تطوير الخطط والإستراتيجيات لبناء سمعة المؤسسة على المدى الطويل، واستعمال مجموعة من الإستراتيجيات الاتصالية لدعم السمعة الجيدة للمؤسسة والحفاظ عليها خاصة أثناء الأزمات المفاجئة والمخاطر التي تهددها، والعمل على تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة مما يجعلها أكثر استقرارا.

---

[1]- Banu Baybars-Hawks & Orhan Samast, New Challenges, New Opportunities: Interdisciplinary Perspectives on Reputation Management, Reputation Management Institute of Turkey, 2013, p 01.

[2]- إسماعيل العمري: **إستراتيجيات إدارة السمعة**. سوريا: دار الفكر للطباعة والنشر. 2018، ص 40.

6-6-مفهوم تنافســـية المؤسســـات:

هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، وهي قدرتها على الحفاظ أو زيادة الحصة السوقية سواء في السوق الداخلية أو الأسواق الخارجية.[1]

وهي أيضا القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا.[2]

التعريف الإجرائي:

هي قدرة المؤسسة الاقتصادية على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وتلبية الاحتياجات الأساسية للعملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الداخلية والدولية، مما يحقق للمؤسسة ربحية عالية ويكسبها سمعة طيبة ويزيد من قدرتها التنافسية بما يمكنها من الحفاظ على موقعها التنافسي في بيئة الأعمال الشديدة التنافسية بين المؤسسات المنافسة.

6-7-مفهوم القدرة التنافسية:

يعرفها مركز التجارة الدولي على أنها "القدرة المثبتة على تصميم وإنتاج وتسويق عرض يلبي بشكل كامل وفريد ومستمر احتياجات قطاعات السوق المستهدفة، مع الاتصال بالموارد واستخلاصها من بيئة الأعمال وتحقيق عائد مستدام على الموارد المستخدمة.[3] ويذهب الكثير من الباحثين في تعريفهم للقدرة التنافسية "بأنها قدرة القطاعات على المنافسة في الأسواق الخارجية من خلال توسيع

---

[1]- أحمد صخر وآخرون: "دور استراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجا)". مجلة التنمية الاقتصادية. المجلد 05. العدد 01. 2020، ص 35.

[2]- كمال رزيق، فارس مسدور: "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية". جامعة ورقلة: الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد". 2003، ص 202.

[3]- What is competitiveness?, website: https://www.intracen.org/smecs/What-is-competitiveness/ , 2021, 21/03/2022- 16:50.

حصتها في السوق أو أن تكون قادرة على الحفاظ على حصتها في السوق المحلية في ظل نظم التجارة التنافسية المفتوحة".[1]

ويشير "ستالك" (Stalke) في تعريفه للقدرة التنافسية بأنها "القدرة التي تمكن المؤسسات من القيام بفاعلية في مواجهة المنافسين، وإن بناء شبكة أعمال متكاملة سوف تمكن من تقديم مستوى منفرد ومتميز من الخدمات أي تحقيق الفاعلية، ومستوى منخفض من التكلفة أي الكفاءة، وأن هذه العمليات سوف تساهم في تطور وتقدم المنظمة بشكل شمولي بدلا من التركيز على منتج واحد، وهذه الأعمال ستعتمد بقوة على نظم للمعلومات وعلى التكنولوجية". [2]

التعريف الإجرائي:

هي مجمل الخطط والإستراتيجيات المتنوعة التي تعتمدها المؤسسة الاقتصادية من أجل إنتاج قيم ومنافع أكبر وأكثر تميزا لفائدة عملائها وأصحاب المصالح، وتحقيق الاختلاف والتميز عن المؤسسات المنافسة، من خلال بنائها لسمعة طيبة (جيدة) لها وتعزيزها باستخدام إستراتيجيات اتصال مناسبة أثناء فترة الأزمات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة، حيث تشكل السمعة الجيدة للمؤسسة مصدر ميزتها التنافسية التي تكسبها مكانة سوقية متميزة، وتحقق لها التفوق التنافسي في الأسواق العالمية.

6-8-مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمة هي "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون الإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات، كما تعني كيفية التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها".[3]

كما تعرف بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد التغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات

1- Fusun ulengin, Şule onsel, Emel Aktas, ozgur Kabak, ozay ozaydın, A decision support methodology to enhance the competitiveness of the Turkish automotive industry, European Journal of Operational Research, Volume 234, Issue 3, 2014.pages789-801.

2- أحمد المبيضين: **العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال**. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. 2011، ص52.

3- إياد نصر: **سيكولوجية إدارة الازمات**. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع. 2019، ص32.

المتاحة لمنع أو للإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة والعاملين".[1]

وهي طريقة التغلب على الأزمة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن.[2]

التعريف الاجرائي:

وتعني التخطيط للتعامل مع الازمات المفاجئة التي قد تواجه المؤسسة من الداخل والخارج وكيفية التغلب عليها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها باستخدام الأدوات العلمية والإدارية، والعمل على التخطيط العلمي للاتصال لتفعيل اتصالات الازمة خلال المراحل الثلاثة للأزمة (مرحلة ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة)، وإعداد الإستراتيجيات الاتصالية والخطط الإعلامية في ضوء الإستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة، ووفق طبيعة الأزمة والمرحلة الزمنية التي تمر بها والجمهور المستهدف، بما يؤدي الى حماية سمعة المؤسسة من التشويه الذي يهددها والحفاظ عليها وتعزيز موقعها التنافسي.

6-9-مفـــهوم المؤسســـة الاقتصاديـــة:

يعرف "عمر صخري" "المؤسسة على أنها "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة التي تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات والناتج من ضرب سعر سلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج".[3]

فالمفهوم العام للمؤسسة الاقتصادية متعدد الأبعاد ويشمل أنواعا مختلفة من الشركات التي تجمعها فكرة النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي الهادف إلى تقديم سلعة أو منتج أو خدمة معينة للجمهور.[4]

---

[1]– محمد الفاتح محمود بشير المغربي: **إدارة الازمات والكوارث**. البحرين: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. 2019، ص18.

[2]– رتيبة طايبي: "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3. العدد 9. 2017. ص 37.

[3]– نوال بوعلام سمرد: **دليلك في المالية**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2021، ص140.

[4]– محمود خليل، الإعلام العربي: **مظاهر النمو ومخاطر التفكك**. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع. 2010، ص 20.

كما عرف "مالي أديسون" (Mali Adisson) مفهوم المؤسسة بأنها كيانات تنظيمية معينة، وأساليب إجرائية، وأطر تنظيمية.[1]

التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

هي عبارة عن نظام من الأنشطة والموارد البشرية الذين يشكلون الجمهور الداخلي، حيث يقومون بمهام ووظائف وفق القواعد الرسمية المحددة وبشكل منظم ومخطط إستراتيجيا، وتربطهم علاقات تعاونية ويوجد تفاعل كبير بينهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهمها خدمة الجمهور الخارجي بكل أطيافه وتلبية حاجاته المتنوعة من أجل كسب رضاه وتحقيق منافع مالية واجتماعية واقتصادية من ورائه، وبلوغ الهدف الإستراتيجي المتمثل في بناء سمعة جيدة للمؤسسة، والتي تكون بالنسبة لها مصدر لخلق ميزة تنافسية تعزز مكانتها التنافسية في بيئة الأعمال.

7-الدراســـات الســـابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من بين الخطوات الهامة في البحوث العلمية خاصة في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية فهي تساعد الباحث في إعداد وإنجاز بحثه، فاستعراض الدراسات السابقة يمكن القارئ والمتتبع للدراسة من فهم طبيعة ما يبحث الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات التي سبق إجرائها في موضوع البحث الحالي، كما أنها تفيد الباحث في العديد من المرتكزات (أوجه التشابه والاختلاف) التي يستعين بها أثناء إعداد بحثه، فهي تتنوع بين دراسات محلية وعربية وكذا أجنبية، فمن بين الدراسات السابقة التي تقارب على موضوع دراستنا نجد:

7-1-الدراســـات الأجنبية:

7-1-1-الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت إستراتيجية الاتصال:

أولا-دراســـة "يوليا كازاكولوفا واريك كون" (Yulia Kazakulova and ErikKuhn) بعنوان: إستراتيجيات الاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية يونشوبينغ الدولية للأعمال جامعة جوكنوبينغ، السويد، 2012.[2]

---

[1]- هلال إدريس مجيد: **الدور الاقتصادي للدولة في ظل العولمة**. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.2018، ص127.

[2]- يوليا كازاكولوفا واريك كون: "إستراتيجيات الاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي". السويد: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية يونشوبينغ الدولية للأعمال جامعة جوكنوبينغ. 2012.

أراد الباحثان من خلال إشكالية الدراسة البحث في الإستراتيجيات الاتصالية التي تعتمدها الشركات والمنظمات العالمية من خلال اعتمادها على مواقع التواصل الاجتماعي، التي أصبحت أساس التعاملات التجارية الناجحة، حيث أرادا البحث عن الأدوات والطرق التي يستخدمها الناشرون في مواقع التواصل الاجتماعي من خلال إستراتيجياتهم الاتصالية عبرها لتوجيهها إلى جمهور المستهلكين. وهذا من خلال طرح أسئلة جوهرية مفادها:

– ماهي الإستراتيجية والأدوات المناسبة التي يمكن أن تستخدمها الشركات من أجل تطوير العلاقات مع العملاء من خلال التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي؟

– كيف يمكن للشركات استخدام إستراتيجيات الاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي من أجل زيادة الوعي بالعلامة التجارية، والتفاعل معها والكلام الشفهي؟

إعتمد الباحثان على منهج دراسة حالة، والمنهج الاستقرائي، معتمدان على تقنية المسح، والمقابلة المباشرة، من أجل جمع البيانات الميدانية عن الدراسة.

خرج الباحثان بمجموعة من النتائج البحثية التي كانت من بينها:

– للاتصالات داخل الشركات دور مهم في بناء علاقات اجتماعية تشغيلية هدفها بناء إستراتيجيات عامة تعود بالنفع الطويل المدى عليها.

– لا توجد إستراتيجية اتصال عالمية مناسبة لكل شركة، ولكن قد يتم بناء الشخص المناسب وفقًا لأهداف الشركة ووسائلها.

– عملية الإنتاج يجب أن ترتكز على إستراتيجية الاتصال وعلى عدة أهداف يمكن للشركات تحديدها أو بمساعدة المرشدين الإستراتيجيين.

– أحد هذه الأهداف هو تحديد الطرق المناسبة للمشاركة مع العملاء من خلال الجمع بين الوعي بالعلامة التجارية والتفاعل مع العلامة التجارية والكلام الشفهي.

–ثلاثة أجزاء رئيسية من إستراتيجية الاتصال في المؤسسة مترابطة فيما بينها: الوعي بالعلامة التجارية، مشاركة العلامة التجارية والاتصال الفعال.

– يمكن قياس الوعي بالعلامة التجارية والتفاعل مع العلامة التجارية والكلام الشفهي بمقاييس محددة أو منها إحصائية.

– من بين أدوات الوسائط الإجتماعية الرئيسية التي تعتمد عليها الشركات للترويج لمنتجاتها في الوقت الحاضر هي (Facebook و Twitter و YouTube).

ثانيا–دراســـة "كاد دبليو شانون" (Cad W.Shannon) بعنـــوان: إستراتيجيات الاتصال الإداري الفعال، أطروحة دكتوراه، جامعة والدن، أمريكا، 2018.[1]

أراد الباحث من خلال دراسته البحث في إستراتيجيات الاتصال الفعال داخل المنظمة وتحديد كيفية القيام بذلك واستخدم المدراء هذه الإستراتيجيات لزيادة مشاركة الموظفين والإنتاجية والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال وجود حاجة فيما يتعلق بكيفية فعالية المديرين التنظيميين الذين لديهم تقارير مباشرة التواصل للمساعدة في التواصل مع الموظفين وبناء علاقات مع العملاء، حيث كان الغرض من دراسة الحالة النوعية الوحيدة المقترحة، هو إستكشاف ما هو فعال وما الذي إعتاد مديرو إستراتيجيات الإتصال استخدامه في التقارير المباشرة، لصناعة الاتصالات الرسمية داخل المنظمة من زيادة مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم، وهذا من خلال طرح تساؤل جوهري مفاده: ما هي إستراتيجيات الاتصال الفعالة التي يقوم بها المديرون باستخدام التقارير المباشرة لزيادة مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم؟

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي مستعينا، بتقنيتي الملاحظة والمقابلة المباشرة مع عينة قصدية قدرت بستة مدراء منظمات اقتصادية.

خرج الباحث بمجموعة من النتائج من بينها:

– كان للمنظمات التي شاركت في الدراسة موظفون خاصون بالاتصال الإستراتيجي.

– كان للتقارير التي يعدها مختصو إستراتيجيات الإتصال دور في نجاح الشركات في مجال العمل التي هي فيه.

– تتوافق نتائج الدراسة مع نتائج نظريات الاتصال المعتمدة في الدراسة لأن الموظفين لديهم دوافع يشاركون أيضا في العمل عليها، من خلال الجهود المبذولة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

– من أجل الحفاظ على فعالية سير المنظمة على أحسن وجه وجب على مختصو الاتصال، مشاركة الموظفين الأخرون التقارير التي يعدونها من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

– يمكن للمدراء الذين يملكون التقارير الإتصالية المباشرة استخدام تلك النتائج من أجل تطوير برامج تحسين الأداء داخل المنظمة.

---

[1]– دراسة كاد دبليو شانون: "إستراتيجيات الاتصال الإداري الفعال". أمريكا: أطروحة دكتوراه. جامعة والدن. 2018.

ثالثا–دراسة "تومي هاملينين" (Tommy Hamalainen) بعنوان: "إستراتيجيات الاتصال لإنتاج عمل عالي الجودة"، رسالة ماجستير في الحوكمة الرقمية، كلية العلوم الاجتماعية والأعمال والاقتصاديات، أبو أكاديمي، جامعة فاسا، فنلندا، 2020.[1]

ركز الباحث في إشكاليته على التحديات طويل الأجل المعترف بها على نطاق واسع حول كيفية التداخل بين تحسين الاتصال التنظيمي لتحقيق نتائج بحث أفضل مع شروط تقاسم المعرفة الناشئة وحقوق الملكية الفكرية المحتملة المستمدة، حيث دارت إشكاليته حول مدى استفادة المؤسسات البحثية في فنلندا من الإستراتيجيات الاتصالية والرقمنة التنظيمية من أجل إيجاد وإنتاج خبراء ذو جودة عالية، يستفاد منهم في التطوير الجامعي، كما بحث المؤلف في الاقتراحات العامة من أجل تحسين عمليات الاتصال الإستراتيجي ونشر المعلومات في المشاريع التعاونية بين الجامعات والشركات، وهذا من أجل إيجاد طرق يتحسن بها العمل المشترك بين قطاعات التعليم الجامعي والشركات الاقتصادية، كذلك البحث عن أنسب الطرق لتبادل المعلومات بين الباحثين من أجل تبادل الاتصالات التي تهدف لإيجاد خبراء ذو جودة عالية.

وهذا من خلال طرح تساؤل أساسي أراد منه الإجابة عن الإشكالية العامة للدراسة:

– ما هو الوضع الحالي للإتصال ونشر المعلومات، وأي نوع من التطوير الإستراتيجي يمكن من تنفيذ اقتراحات للتواصل؟

إعتمد الباحث في دراسته على تقنية المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات عن ميدان الدراسة.

خرج الباحث بمجموعة من النتائج من بينها:

– إستراتيجية اتصال الشاملة يمكن أن تكون بمثابة الأساس، حيث يمكن أن يكون الحل العملي الأكثر توجهاً نحو النظام التعليمي في المستقبل وتكوين خبراء.

– لإستراتيجية الاتصال دور في العملية البحثية، من خلال تقنيات التواصل الإستراتيجي بين الأساتذة والباحثين، لنقل المعارف وتكوين خبراء عمل ذو نوعية وجودة عالية.

– كان كل المشاركين على استعداد لتوسيع شبكاتهم الاتصالية من أجل تبادل الخبرات فيما بينهم.

---

[1]– تومي هاملينين: "إستراتيجيات الاتصال لإنتاج عمل عالي الجودة". فنلندا: رسالة ماجستير في الحوكمة الرقمية. كلية العلوم الاجتماعية والأعمال والاقتصاديات. أبو أكاديمي. جامعة فاسا. 2020.

– هناك مقترحات لتنمية الإستراتيجية للاتصال في الوسط الجامعي، لتعزيز المعرفة وتقاسم الأجواء من خلال بناء الثقة والانفتاح المتبادلين ودعم السمة غير الرسمية والمشاركة، والتركيز على التطبيق العملي والنظر في النتائج الصغيرة المتزايدة.

– إن إدخال المجلة الأسبوعية داخل الجامعات، يعتبر أحد التحسينات في نشر المعلومات التي تعد كرسالة إخبارية بالبريد الإلكتروني من أجل شفافية أفضل ولإبقاء المشاركين على اطلاع دائم بالأحداث.

رابعا–دراســـة "أندرسون ريكارد" (Andersson Rickard) بعنوان: "إستراتيجية الاتصال على خط المواجهة التنظيمية" نحو فهم أفضل للموظفين كمتصلين"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الاتصال الاستراتيجي، جامعة لوند، السويد، 2020.[1]

أراد الباحث من خلال دراسته البحث في فكرة الموظفين كمتصلين مهمين من خلال النظرية والتطبيق خلال القرن الحادي والعشرين، حيث يجب على المديرين إعتبار الموظفين على أنهم متواصلون مهمين، من خلال إضفاء الطابع الرسمي بشكل متزايد على دور الاتصال في المنظمات بطرق إستراتيجية، فالسياسات توضح أهمية تحمل جميع الموظفين للمسؤولية الاتصالية، حيث يتفق الباحثون والممارسون على أهمية دور تواصل الموظفين وفهمه.

فلقد بحثت الإشكالية في كيفية إيجاد طرق لتفعيل دور إستراتيجية إتصالية داخل المنظمات، من خلال تفعيل دور الاتصال التنظيمي بين الموارد البشرية الداخلية التي تعتبر الأساس الذي تقوم عليه المنظمات، وهذا من خلال طرح لتساؤلات جوهرية مفادها:

– كيف يمكن ومتابعة تواصل الموظفين فيما بينهم؟

– ماهي العوامل الداخلية التي تؤثر على مواقف الموظفين تجاه أدوارهم الإتصالية؟

– كيف يواجه الموظفون هذه المجتمعات ذات الطابع الرسمي من خلال الأدوار الإتصالية المكتوبة في النصوص التنظيمية؟

– فيما تتمثل ممارسات الموظفين لأدوارهم التواصلية، وكيف يمكن فهمها؟

إعتمد الباحث في دراسته على منهج تحليل المضمون من خلال تحليل خمسة مقالات بحثية، تتحدث عن إستراتيجية الاتصال داخل المنظمات.

---

[1]– أندرسون ريكارد: "إستراتيجية الاتصال على خط المواجهة التنظيمية" نحو فهم أفضل للموظفين كمتصلين". السويد: أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية. قسم الاتصال الإستراتيجي. جامعة لوند. 2020.

خرج الباحث مجموعة من النتائج من بينها:

– ضرورة تعريف الموظفين بأدوارهم الاتصالية داخل المنظمات، من أجل يكون الموظف سفيرا للعلامة التجارية للمنظمة.

– هناك دور أساسي للاتصال داخل وخارج المنظمة من أجل معرفة الأدوار العامة للموظفين الذين يعدون العمود الفقري للمؤسسة وأساس نشاطها، وكذا التعرف على البيئة الخارجية للمؤسسة وجل التغيرات الحاصلة فيها.

– إستراتيجية الاتصال تبنى من خلال أن يكون هناك تواصل فعلي منظم، وذو أهداف طويلة وقصير المدى، يسير وفقها الموظفون، كونهم في مواجهة العديد من الأزمات التي تحدث للمنظمة.

7-1-2-الدراسات الأجنبية الســـابقة التي تناولت سمعة المؤسسة:

أولا-دراســـة "ستيفن لويد" (Stephen Lioyd) بعنوان: سمعة الشركة "علم الوجود والقياس"، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة أوكلاند، نيوزيلندا، 2007.[1]

ينصب هذا البحث على تطوير علم الوجود وعلى طريقة أكثر فعالية لقياس سمعة الشركة التي تأخذ في الاعتبار توجهات الشركة مختلف أصحاب المصلحة، فقد ركز الباحثون والممارسون على سمعة الشركة وعلى إدارتها، ومع ذلك لا يزال هناك تفاوت في معرفة كيفية بناء سمعة الشركة، وكذا العلاقات بين مكونات السمعة وحول كيفية قياس السمعة داخل الشركات.

وهذا من خلال طرح تساؤل جوهري مفاده: ما هي الآثار المترتبة على تقييمات أصحاب المصلحة للقياس الفعال سمعة الشركة؟ إعتمد الباحث في دراسته على منهج تحليل المضمون، من خلال تحليل 376 مقالة، والمنهج الكمي.

تشير نتائج الدراسة إلى أن سمعة الشركة في نظر أصحاب المصلحة تتمحور حول عدة عوامل تمثلت في: الصورة، الهوية، القيادة الإدارية، الأداء، الشركة، العلامة التجارية والمنتجات والخدمات والأداء المالي والإدارة الأخلاقية والقيادة، وقيادة الشركة.

– لا تشترك جميع المكونات التسعة في نفس الدرجة من الأهمية بالنسبة لأصحاب المصلحة، حيث تقوم مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة بتصنيف أهمية مكونات سمعة الشركة بشكل

---

[1]– ستيفن لويد: "سمعة الشركة "علم الوجود والقياس". نيوزيلندا: أطروحة دكتوراه في الفلسفة. كلية إدارة الأعمال. جامعة أوكلاند. 2007.

مختلف، حيث يقيمون سمعة نفس الشركة بشكل مختلف، حيث تختلف دوافع التقييمات الشاملة لأصحاب المصلحة لسمعة الشركة باختلاف شريحة أصحاب المصلحة، ويُنظر إلى مجموعات أصحاب المصلحة على أنها تعرض خصائص القطاعات.

ثانيا–دراســـة "ريان دي جونج" (Rianne de Jonge) بعنـوان: تأثير الأزمات على سمعة الشركة، رسالة ماجستير، 2007.[1]

أراد الباحث من خلال إشكالية دراسته البحث المساهمة في المعرفة الأكاديمية حول السمعة وإدارة الأزمات من خلال تقديم وصف لكيفية مواجهة المنظمات لسمعتها والضرر الناجم عن حالات الأزمات، سواء أكان ذلك مفاجئا أو معروفا، وكيف يمكن أن تستعيد المؤسسات سلامتها بعد الأزمات.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى خلق فهم للسمات والتصورات غير المترابطة بسمعة الشركة وسمعتها وكيفية وإدارة الأزمات، هذه الدراسة تحتضن نهج تفسيري، يشار إلى النهج العلمي المتبع في جميع أنحاء البحث، هدف هذا البحث إلى المساهمة في المعرفة الأكاديمية الموجودة حول السمعة والأزمات من خلال تقديم وصف حول كيفية مواجهة المؤسسات للضرر الذي يلحق بسمعتها في حالات الأزمات، سواء أكانت ذاتية أم لا، وكيف يمكن أن تستعيد سلامتها، من خلال طرح تساؤل جوهري مفاده:

– كيف يمكن للمنظمات استعادة سمعتها بعد تعرضها للأزمات؟

إعتمد الباحث على المنهج التجريبي في دراسته، مستعينا بالمقابلة البحثية كأداة لجمع البيانات الميدانية للدراسة، على عينة عشوائية لمجموعة من المنظمات.

خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، هي أن عملية الإصلاح تتكون من جانبين مهمين، الأول هو الإعداد حيث يكون المتطلب الأساسي لأي منها منظمة لإعداد برنامج استجابة لتسهيل رد الفعل السريع خلال الأزمات من أجل حماية سمعتها، الدورة الثانية هي تلك الاستجابة الفعلية التي يجب أن تحددها المنظمات، بناءً على برنامج الإعداد المسبق للوضع، فضمن هذه العملية الثانية على حد سواء المباشرة وغير المباشرة يجب أن تؤخذ العوامل المؤثرة في الاعتبار، التي تعمل كأدوات استباقية لحماية سمعة المؤسسة والحفاظ عليها بعد زوال الأزمات.

---

[1]– ريان دي جونج: "تأثير الأزمات على سمعة الشركة". السويد: رسالة ماجستير. 2007.

ثالثا–دراســـــة "فيليكس ديت" (Felix Deat) بعنوان: إدارة السمعة" دراسة تجريبية للجمهور"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نيوجرسي، أمريكا، 2016.[1]

أراد الباحث من خلال إشكالية دراسته البحث في سمعة المؤسسة كميزة مركزية في الحكم العام لتقدير وتعزيز انطباعات أصحاب المصلحة، فالسمعة تعتبر بمثابة بناء قد تستخدمه المنظمات من خلال التأثير الفعال على المعالجة الإدراكية لأصحاب المصلحة، لا سيما من خلال التركيز على التوقعات المتميزة والقيم، ضمن هذا المنظور الإداري للسمعة والمنظمات والعلماء، ومنه تم اقترح الوظيفة البارزة للعلامات التجارية للشركات، كما تناقش الإشكالية إدارة العلامات التجارية للشركات المتعمدة في الأساس على عملية استراتيجية لتفسير وتعزيز الصورة المرغوبة للمنظمة لدى جميع أصحاب المصلحة.

سعى الباحث من خلال بحثه هذا إلى فحص ما إذا كانت الوكالات المحلية يمكن أن تؤثر على المواقف وسلوكيات ناخبيهم لصالحهم من خلال إدارة الصورة (الصور) المرتبطة بمؤسساتهم، من خلال طرح تساؤل أساسي مفاده، إلى أي مدى تعمل إشارات العلامة التجارية، مثل التي تقدمها الوكالات العامة المحلية؟، وكيف تؤثر على مواقف الموطنين وسلوكياتهم تجاه تلك الوكالة بالذات؟

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج التجريبي، والمنهج الكمي، مستعينا بتقنية المقابلة المطبقة على عينة قصدية تمثلت في ثلاثون إدارة مدرسة تربوية عامة.

خرج الباحث بمجوعة من النتائج من بينها:

– التواصل الإستراتيجي للعلامة التجارية بمثابة نهج عملي ومقنع لتعزيز السمعة الإيجابية على وجه التحديد.

– توصلت الدراسة إلى أنه من خلال التأثيرات المباشرة على مكونات ملكية العلامة التجارية، فان التواصل الاستراتيجي للعلامة التجارية قادر على تعزيز جهود المنظمات العامة لصالح السمعة الإيجابية ودعمها بالمواقف والسلوكيات المواتية.

– للسمعة أهمية قصوى في إدارة العلامة التجارية للمؤسسات، نظرا لكون أهم ما تسعى لتحقيقه المؤسسات الحديثة هي السمعة التنظيمية الجيدة.

---

[1]– فيليكس ديت: "إدارة السمعة دراسة تجريبية للجمهور". أمريكا: أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نيوجرسي.2016.

رابعا–دراســـة "رؤيا يو" (Ruoya Yu) بعنوان: سمعة الشركة وإستراتيجيات الاتصال الخاصة بها" إدارة الاتصالات على تويتر"، رسالة ماجستير في الأدب، تخصص الاتصال الجماهيري، كلية الدراسات العليا، جامعة فلوريدا، أمريكا، 2018.[1]

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين سمعة الشركة والشركات واستراتيجيات الاتصال، على وجه التحديد، وكيف للشركات ذات السمعة المؤسسية المختلفة إدارة الاتصالات الخاصة بهم على تويتر. حيث لا تزال سمعة الشركة وإستراتيجية اتصالات المسؤولية الاجتماعية للشركات على وسائل التواصل الاجتماعي قائمة غير معروفة، تم تصميم هذه الدراسة لمقارنة الاختلافات في الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات وإستراتيجيات الاتصال بين مجموعة من الشركات ذات سمعة مؤسسية مختلفة التصنيفات، وهذا من خلال طرح تساؤلات أساسية مفادها:

– هل يمكن أن ترتبط إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بزيادة مشاركة أصحاب المصلحة الإيجابية؟

– ما هو الفرق بين إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات وبين إستراتيجيات إدارة سمعة المؤسسات؟

– ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها الشركات أثناء إدارة سمعتها على تويتر؟

إعتمدت الباحثة في دراستها هذه على منهج تحليل المضمون، من خلال تحليل الرسائل الاتصالية الخاصة بسمعة الشركات على منصة تويتر.

خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج من بينها:

– خرج تحليل محتوى حساب الشركة على تويتر أنها تعتمد على إستراتيجيات إتصالية أساسها المسؤولية الاجتماعية للشركات المستخدمة بشكل كبير، ومشاركة أصحاب المصلحة الناتجة عن كل إستراتيجية، وعلاوة على ذلك فإن جميع الشركات المختارة تم تقسيمهم إلى مجموعتين: الشركات ذات السمعة الإيجابية للشركات، والشركات ذات سمعة الشركة السلبية، حيث تم اختبار العلاقة بين سمعة الشركة وإستراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة.

– وجدت هذه الدراسة أن إستراتيجية الإعلام هي الإستراتيجية المستخدمة بشكل أساسي من قبل جميع الشركات كونها مناسبة للتطورات الحاصلة.

---

[1]– رؤيا يو: "سمعة الشركة وإستراتيجيات الاتصال الخاصة بها_ إدارة الاتصالات على تويتر_". أمريكا: رسالة ماجستير في الأدب. تخصص الاتصال الجماهيري. كلية الدراسات العليا. جامعة فلوريدا. 2018.

– أن أكثر إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات استخدامًا هي إستراتيجية المعلومات.

– وجدت الدراسة أيضا أن أصحاب المصلحة لا يرتبط التعامل الخاص بهم مع كل إستراتيجية بسمعة الشركة.

7-1-3-الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت تنافسية المؤسسة:

أولا-دراســة "دونالد ممارى" (Donald Mmari) بعنوان: الابتكارات المؤسسية وتنافسية أصحاب الحيازات الصغيرة في تنزانيا، أطروحة دكتوراه، جامعة ايرسموس، روتردام، هولندا، 2012.[1]

بحث هذا البحث في إمكانات الأشكال المختلفة من المؤسسات التي تعمل على بناء القدرة التنافسية لزراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في منطقة تانزانيا، فهو مستوحى من مراجعة الحقائق المبسطة حول أداء القطاع الزراعي منذ عام 1961 في تنزانيا، حيث من المفترض أن القيود الهيكلية والمؤسسية المستمرة تمنع الزيادات في الإنتاجية والجودة، والإخراج من أصحاب الحيازات الصغير، فالباحث يبحث في إشكالية توظيف نسبة كبيرة من القوى العاملة وأصحاب الحيازات الصغيرة التي تهيمن على إنتاج كل من المحاصيل الغذائية والتصديرية، في حين أن بعض السياسات والتدخلات في مرحلة ما بعد الاستقلال ساهمت في تزايد الفقراء، هذا البحث مستمد من وجهات النظر المؤسسية التي هي تهيمن على الأسواق والهياكل الاجتماعية الأخرى، وهي أساس رفع أو خفض القدرة التنافسية لإنتاج المحاصيل التصديرية، وهذا من خلال الانطلاق من التساؤل المركزي الذي مفاده:

– ما هي أشكال الإجراءات الجماعية للسوق والتي من المرجح أن تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين القدرة التنافسية في إنتاج المحاصيل التصديرية؟

وكذا مجموعة من الأسئلة الفرعية الأخرى التي أراد منها التعمق في إشكاليته، والمتمثلة في:

– ما هي أشكال الحكم والتنسيق المؤسسي التي توفرها، من أجل التخفيف من القيود والإخفاقات التي تعيق القدرة التنافسية لأصحاب الحيازات الصغيرة؟

– كيف تقوم تصرفات الأسواق والمؤسسات غير السوقية لتحفيز المشاركة والاستثمار والإنتاجية للشركات الصغيرة؟

– كيف تعمل هياكل الحوكمة على توسيع وصول أصحاب الحيازات الصغيرة إلى المنافسة المتزايدة في أسواق السلع الأساسية؟

---

[1]– دونالد ممارى: "الابتكارات المؤسسية وتنافسية أصحاب الحيازات الصغيرة في تنزانيا". هولندا: أطروحة دكتوراه. جامعة ايرسموس. روتردام. 2012.

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والاستكشافي إضافة إلى منهج دراسة حالة تشمل أصحاب الحيازات الصغيرة في تنزانيا، مستعينا بكل من أداتي الملاحظة والمقابلة في جمع البيانات الميدانية.

النتائج من دراسات الحالة التي أجراها الباحث تشير إلى تحسن القدرة التنافسية للمحاصيل التصديرية للمنتجين أصحاب الحيازات الصغيرة، ووجود إستراتيجيات تعزيز التنسيق على المستوى المتوسط.

– وجدت الدراسة أنه حتى مع وجود المنظمة الوسيطة، إلا أنه بعض أصحاب المصالح لعبوا دورًا مهمًا في تقليل المعاملات وتكاليف نشوئها وتعزيز الارتباط بالسوق والوصول إلى أسواق الائتمان.

– الزيادة في الإنتاجية المطلوبة للقدرة التنافسية محدودة من قبل الفاعلين فيها، وكذا المساهمين في الإجراءات الجماعية المحدودة من خلال التعاون الأفقي بين أصحاب المصالح.

ثانيا–دراســـــة "أليساندرو كوماري" (Alessandro Comai) بعنـــوان: نفقات الاستخبارات التنافسية التنظيمية الخصائص والظروف البيئية الطارئة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلـية إدارة التسويق والعمليات والإدارة والابتكار ونظم المعلومات، جامعة رامون لول، برشلونة، إسبانيا، 2016.[1]

ركزت هذه الدراسة على قياس العديد من المجالات التنظيمية والبيئية الخصائص وربط هذه المتغيرات بجهود الشركة المستثمرة في الذكاء التنافسي، تهدف هذه الدراسة إلى إختبار تجريبيًا إذا كان الخصائص التنظيمية والظروف البيئية لها تأثير إيجابي على نفقات الشركات، بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثيرات خصائص البيئة يتم دراسة العلاقة بين المنظمة ومصروفات الخاصة بها، فالمنظمات في تحليلها ترتكز على وحدات الأعمال الإستراتيجية.

– هل تؤثر خصائص وحدات الأعمال الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات على الذكاء الاصطناعي؟

– هل هناك تسع خصائص بيئية تؤثر على نفقات الشركات؟

– هل الخصائص البيئية متوقفة على العلاقة بين خصائص الشركة وتنافسيتها مع الشركات الأخرى؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، مستعينا بأداة الاستبيان على عينة قدرت بـ 223 مفردة.

– أظهرت النتائج أن أحد المتغيرات التنظيمية "الابتكار التكنولوجي له تأثير إيجابي على نفقات.

---

[1]– أليساندرو كوماري: "نفقات الإستخبارات التنافسية" التنظيمية الخصائص والظروف البيئية الطارئة". إسبانيا: أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. كلية إدارة التسويق والعمليات والإدارة والابتكار ونظم المعلومات. جامعة رامون لول. 2016.

– أظهرت الدراسة أن "الابتكار التكنولوجي في الصناعة" مهم وله تأثير إيجابي على النفقات العامة.

– يما يتعلق بالمتغيرات البيئية الستة الأخرى، يبين التحليل الوصفي أن أربعة فقط (ابتكار التسويق، العولمة، التنافس الصناعي، تراجع الصناعة) لها تأثير إيجابي على نفقات الشركات.

– تؤثر القيود التنظيمية على كل صناعة وكل بلد مقيد من الأفراد القاطنين به.

– التنافسية هي أساس الابتكار التكنولوجي المتزايد الذي تسعى المؤسسات وتحرص على تفعيله داخل بيتها التنظيمية.

– الأداء التنافسي للشركات مرتبط بما تقدمه المتغيرات التنظيمية الخارجية للمنظمة، والتي تستفيد منها المؤسسة في هيكلتها الداخلية.

ثالثا–دراســـة "ماري كييفو" (Mary Kiveu) بعنوان: تأثير الابتكار على التنافسية الحازمة: دراسة عن الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع بمدينة نيروبي كاونتي، كينيا، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة كينياتا، كينيا، 2017.[1]

سعت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الابتكار في القدرة التنافسية للشركات من خلال التركيز على تصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيروبي، كينيا، كان الهدف العام من الدراسة هو التحقق من تأثير الابتكار في القدرة التنافسية للشركات بينما كانت الأهداف المحددة للدراسة، تحديد تأثير ابتكار المنتج على القدرة التنافسية للشركة، لتحليل تأثير عملية الابتكار على القدرة التنافسية للشركات، لتقييم تأثير الابتكار التسويقي على القدرة التنافسية للشركة لتحديد تأثير الابتكارات التنظيمية على الشركة القدرة التنافسية، لفحص التأثير المشترك للعملية والمنتج والتسويق والابتكارات التنظيمية على تنافسية الشركات وأخيرًا للتحقيق في التأثير المعتدل لحجم الشركة على الابتكار والقدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في التصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة نيروبي، من خلال الاعتماد على سؤال جوهري مفاده: هل لإبتكار المنتج تأثير كبير على القدرة التنافسية للتصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة مدينة نيروبي، كينيا؟

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والمنهج المسحي، مستعينا بالاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، على عينة عشوائية قدرت بـ 284 مفردة.

---

[1]– ماري كييفو: "تأثير الابتكار على التنافسية الحازمة: دراسة عن الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع بمدينة نيروبي كاونتي كينيا". كينيا: أطروحة دكتوراه في الفلسفة. كلية إدارة الأعمال. جامعة كينياتا. 2017.

كشفت الدراسة أيضا أن حجم الشركة كان له تأثير معتدل كبير على الابتكار وعلاقة تنافسية، وتوصي الدراسة الممارسين للشركات الصغيرة والمتوسطة في الاعتبار تنفيذ الابتكارات لتعزيز قدرتها التنافسية، وخاصة الابتكارات مع حداثة أعلى جديدة في السوق أو الصناعة أو البلد أو العالم، ولتحقيق هذا تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى تكوين روابط والتعاون في الابتكار مع توليد المعرفة المؤسسات التي تقدم معرفة جديدة، الحكومة من ناحية أخرى بحاجة إلى تعزيز ودعم البحوث التي تؤدي إلى خلق معرفة جديدة ضرورية التعاون، حيث أوصت الدراسة بمزيد من البحث حول العلاقة بين طبيعة الابتكارات ومستوى التأثير على القدرة التنافسية للشركات وتجريبيا.

رابعا–دراســـة "سيرجيو دي جيسوس تيكسيرا" (Sérgio de Jesus Teixeira) بعنوان: التنافسية الإقليمية والابتكار في قطاع السياحة: حالة الحكم الذاتي منطقة مادیرا، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بيرا الداخلية، البرتغال، 2018.[1]

في إشكاليته سلط الباحث الضوء على السياحة كواحد من القطاعات ذات الإمكانات الأكبر للتوسع فيها على نطاق عالمي، لذلك من المهم محاولة فهم عوامل الابتكار والإقليمية والقدرة التنافسية في هذا القطاع، ولا سيما في قطاع السياحة، فالبرتغال لديها من ذوي الخبرة في العقود الأخيرة بما فيه الكفاية من التطور الغير مسبوق للخبرات، حيث يلعب الآن دور مهم للغاية في الأسواق والصناعات، إلا أن نجاح الوجهات السياحية تتأثر بالأسواق العالمية والإقليمية بطريقة، والتي تتأثر بقدرتها التنافسية النسبية كذلك، بمعنى أن الابتكار هو محفز مهم للغاية لبقاء السياحة ونموها، حيث أراد الباحث التطرق لبعض الإيجابيات في مجال السياحة بالبرتغال، على الرغم من أن البعض لا يزال بحاجة إلى تحقيق ودراسة في المستقبل، فيما يتعلق بأهمية التنافسية الإقليمية والابتكار لقطاع السياحة، وهذا من خلال طرح تساؤلات بحثية، مفادها: ما هو تأثير رضا السائحين عن أحداث المنتج السياحي وما لها من تأثير على سمات القدرة التنافسية الإقليمية؟

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والتجريبي، من خلال الإستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، على عينة عشوائية قدرت بـ 2262 سائح خلال أربعة مهرجانات أقيمت بالبرتغال خلال سنة 2017.

---

[1]– سيرجيو دي جيسوس تيكسيرا: "التنافسية الإقليمية والابتكار في قطاع السياحة _حالة الحكم الذاتي منطقة مادیرا_". البرتغال: أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة بيرا الداخلية. 2018.

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من بينها:

– أن مفهوم التنافسية واسع النطاق، ويمثل أي شركة سياحة معينة قد تنشرها من أجل اكتساب ميزة تنافسية.

– قدمت الإشكالية المطروحة مساهمة مهمة لهذه الدراسة والأطراف المهتمة بقياس أداء قطاع السياحة بما يتماشى مع متطلبات الواقع الفعلي الذي يعيشه قطاع السياحة بالبرتغال.

– تظهر النتائج كيف أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي غير مباشر على القدرة التنافسية للأعمال.

– تحظى القدرة التنافسية للقطاع السياحي بالدعم من طرف الدولة والتي تضمن لرأس المال الفكري عوامل مثل التعلم والإستراتيجيات والمعرفة والتعاون، والتي يكون لها تأثير إيجابي على القطاع ككل.

7-2-الدراســـات العربيـــة:

7-2-1-الدراسات العربية السابقة التي تناولت سمعة المؤسسة:

أولا-دراســـــة "مؤيد علي إسماعيل حامد" بعنوان: أثر محددات التجارة الإلكترونية على سمعة المنظمة من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية – دراسة ميدانية في شركات السياحة والسفر في عمان الأردن–وهي رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.[1]

تطرق الباحث في إشكاليته إلى التعرف على أثر محددات التجارة الإلكترونية بأبعادها على سمعة المنظمة بأبعادها من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في شركات السياحة والسفر بالأردن.

كم خلال طرح تساؤل جوهري أساسي مفاده:

– هل يوجد أثر لمحددات التجارة الإلكترونية (محددات تكنولوجية، محددات إدارية، محددات تنظيمية) على سمعة المنظمة (المرونة، الرصد الثقافي، الالتزام بالجودة) في شركات السياحة والسفر؟

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، من خلال توزيع استبانة على 385 مفردة.

---

[1]– مؤيد علي إسماعيل حامد: "أثر محددات التجارة الإلكترونية على سمعة المنظمة من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية – دراسة ميدانية في شركات السياحة والسفر في عمان–". الأردن: رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. 2018.

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من بينها:

– أظهرت نتائج الدراسة أن محددات التكنولوجية وهي أحد أبعاد محددات التجارة الإلكترونية قد حققت درجة مرتفعة من الأهمية النسبية والبالغة 77.5%، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويعود السبب إلى أن شركات السياحة والسفر في الأردن تمتلك بنية تحتية تكنولوجية متطورة.

– أظهرت نتائج الدراسة أن محددات الإدارية وهي أحد أبعاد محددات التجارة الإلكترونية قد حققت درجة مرتفعة من الأهمية النسبية والبالغة 77.6%، وذلك من وجهة نظر أفراد.

– مستوى الرضا عن الموقع الخاص بالشركة عالٍ مقارنة بالمواقع الخاصة بالمنافسين.

– أظهرت نتائج الدراسة أن الموقع الإلكتروني وهو أحد أبعاد المتغير الوسيط (إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية) قد حققت درجة مرتفعة من الأهمية النسبية والبالغة 77.4% وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويعود السبب إلى أن شركات السياحة والسفر في الأردن تستخدم الموقع الإلكتروني للإعلان عن خدماتها.

– أظهرت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستو دلالة α=0.05 لمحددات التجارة الإلكترونية (محددات تكنولوجية، محددات إدارية، محددات تنظيمية) على المرونة.

– أظهرت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستو دلالة α= 0.05 لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (الموقع الإلكتروني، اكتساب الزبائن، اختيار الزبائن) على الالتزام بالجودة لدى شركات السياحة والسفر.

ثانيا–دراســـة "محمد الهادي إبراهيم مطر" بعنـــوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2018.[1]

أراد الباحث من خلال إشكاليته الكشف عن دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة من وجه نظر مديري المدارس، حيث سعى الباحث إلى دراسة التحديات والصعوبات التي تواجهها التربية والتعليم العالي على كافة المستويات، خاصة في ظل الظروف التي يعيشها قطاع التعليم في غزة والحصار من طرف الاحتلال الإسرائيلي، فتمحور إشكال

---

[1]– محمد الهادي إبراهيم مطر: "دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة)". فلسطين: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة. 2018.

الباحث الرئيسي في سؤال مفاده: ما هو دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة؟

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات عن طريق استخدام العينة العشوائية البسيطة، على عينة قدرها 230 مفردة.

خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج من بينها:

– اهتمام المنظمة بالذكاء الإستراتيجي وعناصره مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية قوية بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة.

– وجود تأثير معنوي للذكاء الإستراتيجي على سمعة المنظمة.

– يعود تأثير المتغيرات المستقلة (الرؤية المستقبلية، تفكير النظم) والباقي يعود لعوامل أخرى.

– عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الإستراتيجي تعزى إلى (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

ثالثا–دراســـة "خليل عثمان صابون" بعنوان: الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية (دراسة على عينة من الشركات السودانية)، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.[1]

فلقد بحثت إشكالية الدراسة في التعرف على مدى تأثير سمعة الشركات ورضا المورد البشري على المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية بالشركات نظرا لما تمثله سمعة المؤسسات من إيجابيات بالنسبة للمؤسسة ككل، بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية للمورد البشري.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي، مستعينا بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية للدراسة على عينة من الشركات السودانية، من خلال توزيع 354 استبانة أي 354 مفردة، مستخدما أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها:

– وجود علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الإجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية للعملاء.

---

[1]– خليل عثمان صابون: "الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية (دراسة على عينة من الشركات السودانية)". السودان: أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 2017.

– مشاركة العاملين لا تفسر العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية والميزة التنافسية.

– المسؤولية الإجتماعية لا تؤثر على كل أبعاد الميزة التنافسية.

– للمسؤولية الإجتماعية أهمية بالغة في بناء سمعة المؤسسات داخل المجتمع الذي تنشط فيه.

7-2-3-الدراسات العربية السابقة التي تناولت تنافسية المؤسسة:

أولا-دراســـــة "عبد الحكيم النسور" بعنوان: "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا 2009.[1]

بحث هذه الدراسة في أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بورتر في التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، وكذا البحث في طرق المنافسة وحدتها خاصة مع الشركات الأجنبية والمحلية في قطاع الصناعات بشكل عام وقطاع الأدوية بشكل خاص، يتطلب ضرورة التركيز على تدعيم المقدرة التنافسية للشركات الدوائية الأردنية التي تواجه منافسة محلية وعربية وأجنبية شديدة خاصة في ظل حرية انتقال حرية انتقال السلع والخدمات بين الدول وإزالة كافة القيود والعقبات. من خلال طرح تساؤل رئيسي مفاده: ما هو أثر عوامل ظروف الطلب في الأداء التنافسي لشركات الدواء الأردنية؟

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما أداة الاستبيان على عينة قدرت بـ 170. خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج من بينها:

– تبين وجود علاقة إيجابية بين السياسات التسويقية التي تتبانها شركات الأدوية الأردنية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.

– تبين وجود علاقة إيجابية بين كلا من ظروف الإنتاج العامة، سياسات الإنتاج المتبعة، تبني مفهوم الجودة الشاملة، والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.

– تبين وجود علاقة إيجابية بين كلا من: هيكل السوق والمنافسة السائد، إستراتيجية التمايز عن المنافسين، إستراتيجية التركيز على قطاع محدد، إستراتيجية الأدوية الأردنية.

---

[1]– عبد الحكيم النسور: "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي". سوريا. أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط. كلية الاقتصاد. جامعة تشرين. 2009.

ثانيا–دراســـة "حسان عطية خليل أبو الحاج" بعنوان: "أثر تطبيق الحاكمية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2012.[1]

تطرق الباحث في إشكاليته إلى الحاكمية المؤسسية والقدرة التنافسية كمفهومين وعلاقتها ببعض والى اختبار مدى وجود علاقة بين أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية وبين القدرة التنافسية عن طريق القياس الكمي لمتغيرات الدراسة، كما بحث في تطبيق الحاكمية المؤسسية من خلال جوانب متعلقة بمجلس الإدارة كعدد مرات اجتماع مجلس الإدارة ونسبة المؤهلات العلمية لأعضاء مجالس الإدارة، منطلقا من تساؤل رئيس جوهري تمثلت في:

– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدد مرات اجتماع مجلس الإدارة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان؟

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، من خلال الاعتماد على المصادر الأولية الجاهزة للشركات المتمثلة في عينة الدراسة المقدرة بـ 84 شركة، عن طريق السجلات والأوراق المالية للشركات محل الدراسة. خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج من بينها:

– هناك تطبيق لبعض المبادئ الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعة المسجلة في بورصة عمان ولكن الأمر لازال بحاجة إلى المزيد من التطوير والمتابعة لكافة المستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية ورسم مفاهيمها بشكل أعمق الأمر الذي يتطلب إصدار النشرات واللوائح التفسيرية اللازمة لضبط أداء الشركات الصناعية في السوق بشكل أكثر فاعلية.

– عدم وجود علاقة بين مرات اجتماع مجلس الإدارة والقدرة التنافسية الممثلة بحجم المبيعات حيث يدل على عدم كفاية دور مجالس إدارات الشركات في وضع خطط استراتيجية مما يؤدي إلى ضعف دور هذه المجالس في متابعة أعمال الإشراف والرقابة على الاستثمارات على الرغم بأن عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة يعزز ثقة المستثمرين في قدرة الشركة على تحقيق قدرة تنافسية وتتمتع بقيمة سوقية متعاظمة وهناك قصور في نوعية اجتماعات مجلس الإدارة في الشركات المشمولة في عينة الدراسة.

---

[1]– حسان عطية خليل أبو الحاج: "أثر تطبيق الحاكمية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان". الأردن: رسالة ماجستير في المحاسبة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. 2013/2012.

– عدم وجود علاقة بين مستوى الإفصاح عن الموردين والقدرة التنافسية الممثلة بحجم المبيعات على الرغم من وجود دور لأصحاب المصالح في ممارسة أساليب قواعد الحاكمية المؤسسية ولكنها غير كافية والشركات بحاجة إلى إيجاد طرق مختلفة للحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية اتجاههم.

– عدم وجود علاقة بين المخاطر المتمثلة بنسبة السيولة والقدرة التنافسية الممثلة بحجم المبيعات وهناك دور فعال لمجالس لإدارة الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

– عدم وجود علاقة بين المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة والقدرة التنافسية الممثلة بحجم المبيعات قد يكون بسبب الشركات العائلية التي تمتاز بها الشركات الصناعية الأردنية، حيث يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة وفق أسس الملكية أو العائلة أو المصالح المتبادلة بين أعضاء مجلس الإدارة.

ثالثا–دراســـة "علي كزار مجذب" بعنـــوان: التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق (دراسة على عينة من القادة الاستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان 2018.[1]

أراد الباحث من خلال إشكاليته التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال دراسة التحديات البيئية كمتغير معدل بين (التفكير الاستراتيجي) و (الميزة التنافسية)، حيث طبق دراسته على القيادات الاستراتيجية في ثلاث من الشركات في العراق (شركة نفط الجنوب، شركة نفط ميسان، شركة أكسون النفطية وشركة تسويق النفط)، حيث أراد التعرف كذلك على المتغيرات الديموغرافية كالجنس والسن وغيرها على التفكير الإستراتيجي، حيث تمحور السؤال الرئيسي لإشكالية الباحث في: ما هو أثر التفكير الإستراتيجي على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية لشركات البترول المبحوثة؟ ومن أجل التعمق في إشكاليته، استعان بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

– هل أن التفكير الإستراتيجي يؤثر في الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية؟

---

[1]– علي كزار مجذب: "التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق _دراسة على عينة من القادة الإستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي_". السودان: أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 2018.

– ما مستوى وطبيعة متغيرات الدراسة (التفكير الإستراتيجي والتحديات البيئية والميزة التنافسية) في الشركات المبحوثة؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته نظرا لرؤية الباحث التي يرى من خلالها ملائمة المنهج الوصفي لموضع دراسته، حيث استعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات على مجتمع الدراسة من القيادات بثلاث من الشركات التي تم ذكرها، على عينة قوامها 250 مفردة، تم اختيارها عن طريق العينة الحصصية غير الاحتمالية.

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من بينها:

–أن التفكير الإستراتيجي له أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوي (0.05) مع الميزة التنافسية.

–المتغير المعدل للتحديات البيئية يؤثر في العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية.

–الميزة التنافسية كان لها أثر على بعد الكلفة.

–التحديات البيئية المعاصرة تعدل العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية.

– المتغيرات الديموغرافية التحكمية لم يكن لها أثر على التفكير الإستراتيجي على متغير المركز الوظيفي.

7–3–الدراســات الســـابقة الجزائرية:

7–3–1–الدراسات السابقة الجزائرية التي تناولت إستراتيجية الإتصال:

أولا–دراسة أحمد الجيلالي المعنونة بـ: "إستراتيجيات الاتصال لإدارة الأزمات البيئية في الجزائر – التنسيق الاتصالي بين محافظة الغابات والدرك الوطني بولاية المدية لمواجهة حرائق الغابات" كأزمة بيئية"، وهي رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال بيئي، كلية علوم الإعلام والاتصال – جامعة الجزائر 03، 2015–2016.[1]

تطرق الباحث في إشكاليته إلى المشكلات البيئية التي تعتبر من أكبر الأزمات البيئية في القرن الحالي التي أنهكت كاهل الحكومات والمنظمات الرسمية والغير رسمية، خاصة مع انتشار و تفاقم الحرائق الغابية في العديد من المناطق من بينها جبال ولاية المدية، حيث سعى الباحث للبحث في كيفية استعانة المنظمات الرسمية المتمثلة في محافظة الغابات وفرق الدرك الوطني بالإستراتيجيات

[1]– أحمد الجيلالي: "إستراتيجيات الاتصال لإدارة الأزمات البيئية في الجزائر – التنسيق الاتصالي بين محافظة الغابات والدرك الوطني بولاية المدية لمواجهة حرائق الغابات" كأزمة بيئية". الجزائر: رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال. تخصص اتصال بيئي. كلية علوم الإعلام والاتصال – جامعة الجزائر 03. 2015–2016.

الاتصالية لإدارة الأزمة البيئية، وكذا البحث في دور اتصال الأزمة في الإدارة البيئية السليمة، والتي خصصها الباحث في حرائق الغابات كإحدى الأزمات البيئية بولاية المدية، من أجل الكشف عن مدى فعالية الاتصال بين المؤسسات في الحد منها، من خلال طرحه لتساؤل مركزي تمثل في: ماهي إستراتيجيات الاتصال الأزماتي، والتنسيق لدى محافظة الغابات والدرك الوطني بولاية المدية، لمواجهة حرائق الغابات؟

إعتمد الباحث على منهج دراسة حالة، مستعينا بتقنيتي الملاحظة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات الميدانية، حيث قام الباحث بدراسة حالة على خليتي الاتصال بالمؤسستين "أعوان الغابات والدرك الوطني " بولاية المدية.

خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج من بينها:

– أن هناك اتفاق مبرم بين كل من مصالح الدرك الوطني ومديرية الغابات، وهو يمثل خطوة تحسب لكلا المؤسستين، وهو ما حسن طبيعة الاتصال والتنسيق بين المؤسستين في اللقاءات الثنائية وتبادل المعلومات.

– كلا المؤسستين تتوفر على قنوات اتصال خارجية، سواء في عمليات التحسيس من خلال المعارض والمشاركة في الندوات ومشاركة وسائل الإعلام المعلومات.

– أما بالنسبة لإستراتيجية الاتصال المتبعة من قبل المؤسستين لإدارة الأزمات البيئية على وجه الخصوص هي في بدايتها خاصة في التعامل مع أزمة بيئية مثل الحرائق، وأن غياب خلية اتصال في مديرية الغابات في ولايات أخرى يعتبر بمثابة الإهمال وعدم وجود وعي داخلي بأهمية الاتصال.

– في إستراتيجيات الاتصال المشتركة بين المؤسستين، تعمل الهيئتان مع بعض عبر مراحل الاتصال الثلاث" قبل، أثناء وبعد" بمجهودات كبيرة.

ثانيا–دراسة توفيق عمري بعنوان: إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر قسنطينة"، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال إستراتيجي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2019/2018.[1]

---

[1]– توفيق عمري: "إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر قسنطينة". الجزائر: أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال. تخصص اتصال إستراتيجي. كلية علوم الإعلام والاتصال. جامعة الجزائر03. 2019/2018.

تطرق الباحث في إشكاليته إلى الاتصال ووسائله في التسويق لخدمات ومنتجات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، خاصة وان وسائل الاتصال عرفت تطورا كبيرا سواء السمعية البصرية أو التكنولوجية، كان من الضروري الوقوف على كيفية التخطيط وسبل بناء النشاطات ونوعها بالنسبة لهذه المؤسسة من أجل عرض وترويج خدماتيا ومنتجاتها، واحتلال مواقع ريادية في سوق تبقى مفتوحة وواعدة، كم تطرق إلى السياق التنافسي في المؤسسات الجزائرية الذي تولدت عنه رغبة كبيرة لدى المؤسسات المحلية في إعادة بناء سياسة تجارية وتسويقية جديدة، انطلاقا من مبدأ التموقع واستعمال وتوظيف مختلف أبجديات ومبادئ التسويق الحديث، حيث أكد على أن لاشتداد المنافسة وتحرر الأسواق الداخلية نوعا ما دورا كبيرا في إعادة رسم خارطة تجارية جديدة، تعتمد على دراسة السوق وحاجيات الزبائن، حيث إنطلق من تساؤل رئيسي مفاده: ماهي إستراتيجيات وأدوار الاتصال التسويقي في تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة ؟

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته، إضافة إلى المنهج الكيفي الميداني في الدراسة الميدانية، كما استعان بتقنيات الملاحظة، المقابلة، الاستمارة في جمع البيانات الميدانية، على عينية قصدية قدرها 99 مفردة من 07 وكالات تجارية تابعة لاتصالات الجزائر بقسنطينة، إضافة إلى السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة التي تعتبر كبيانات جاهزة.

خرج الباحث بمجموعة من النتائج من بينها:

-بررت النتائج إعتماد المؤسسة على الإعلانات في تسويق الخدمات والمنتجات من أجل التشجيع على الشراء ومن ثمّ التعريف بالمنتجات عبر المعارض المنظمة ونقاط البيع والمراكز التجارية أو عبر وسائل الإعلام السمعية والمرئية والمكتوبة.

-مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بدرجة كبيرة على الجانب الربحي أكثر مما هو تعريفي بخدمات المؤسسة.

-أغلب المستويات الإدارية العاملة ترى بأنّ أهمية الإعلان التسويقي تكمن بالدرجة الأولى في قوة ونشاط العملية البيعية.

-لا تتخوف مؤسسة اتصالات الجزائر من وجود منافسين في سوق الإتصالات، كونها المؤسسة الوحيدة تقريبا في الجزائر التي تعنى بالخدمات السلكية واللاسلكية.

-الإعلان الإقناعي هو الأكثر استخداما لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة.

7-3-2-الدراسات السابقة الجزائرية التي تناولت سمعة المؤسسة:

أولا-دراسة خويلدات صالح بعنوان: "أثر تطبيق التسويق الأخضر على تنمية المجتمع وسمعة المؤسسة – دراسة مقارنة بين مؤسسة Toyota Company اليابانية و Ford Motors الأمريكية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017/2016.[1]

تطرق الباحث في إشكاليته إلى أهمية التسويق الأخضر والمسؤولية البيئية في المجالات التجارية وداخل المؤسسات والمنظمات على اختلافها، على خلفية زيادة وعي الأفراد والمجتمعات في الدول النامية والمتطورة، خاصة أصحاب المصالح بما فيهم المجتمع المحلي والمستهلكين، فيما يخص قضايا تتعلق بالاحتباس الحراري وظاهرة المناخ وغيرها، حيث أصبح المستهلك حذرا في قرار شراء المنتجات، من جهة أخرى تطرق الباحث على مصفوفة تحليل التنافس من اجل التمكن من تحديد نقاط القوة والضعف لكل من مؤسستي Toyota Company و Ford Motor ، من خلال تحليل مؤشرات المسؤولية البيئية ومؤشرات التسويق الأخضر، بالإضافة لمؤشرات فوائد التسويق الأخضر للمجتمع وانعكاس ذلك على المؤسسة وسمعتها، من خلال طرح تساؤل أساسي مفاده: كيف تساهم الأنشطة والممارسات التسويقية الخضراء في تحقيق المنافع(الملموسة وغير الملموسة) للمؤسسة ومجتمع نشاطها؟

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في دراسته إضافة إلى المنهج التحليلي في مقارنته بين المؤسستين محل الدراسة من خلال تحليل تقارير مبيعات المؤسستين،

خرج الباحث بمجوعة من النتائج من بينها:

ظهور الحاجة إلى السيارات الإيكولوجية كان نتيجة للتوجه الدولي نحو تعزيز جهود الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة.

– استطاعت مؤسسة Toyota Company اختًراق الأسواق الدولية من خلال إستراتيجية التسويق الأخضر والتي ارتكزت على السيارات الإيكولوجية والتي تتميز بأنها تهدف إلى الحد من انبعاثات

---

[1]– صالح خويلدات: "أثر تطبيق التسويق الأخضر على تنمية المجتمع وسمعة المؤسسة – دراسة مقارنة بين مؤسسة Toyota Companyاليابانية و Ford Motorsالأمريكية". الجزائر: أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر3. 2017/2016.

ثاني أكسيد الكربون، وتعتمد على مصادر متنوعة من الوقود، فضلا عن استخدامها لمصادر ثانوية مثل الكهرباء والهيدروجين.

– تهدف Ford Motor الأمريكية التزامها بتطوير أساليب جيدة في صناعة السيارات والتقليل من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون والتي تدعم من خلال البصمة البيئية لأنشطتها وسياراتها، وترتكز الخطة البيئية للمؤسسة على المنتجات الخضراء، العمليات الخضراء، استخدام الموارد الأولية الخضراء، التغيير المناخي.

– تحال مؤسسة Ford Motor اعتماد الإستراتيجية الهجومية الخضراء لتسويق منتجاتها، حيث تعتزم طرح حوالي 13 نموذج جديد للسيارات الخضراء بحلول 2020، وذلك للحد من الانبعاثات الدفيئة وتعزيز الاقتصاد في استهلاك الوقود، فضلا عن تخفيض آثار الاحتباس الحراري.

ثانيا–دراسة أحمد أمين عبادنة بعنوان: الاتصال المؤسساتي وإدارة السمعة وإشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في الاتصال المؤسساتي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2018/2017.[1]

بحثت إشكالية الدراسة في علاقة الاتصال المؤسساتي وإدارة السمعة بإشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، من خلال تناول مفهوم الاتصال المؤسساتي من زاوية وظائفه وأهم أصوله ووسائله ودعائمه المتمثلة في العلاقات الدولية وإدارة السمعة والصورة الذهنية، من خلال الانطلاق من إشكال رئيسي مفاده: كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في إدارة سمعة الجزائر من أجل استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر؟

إعتمد الباحث في إشكاليته على كل من المنهج الوصفي، منهج المسح الشامل، وكذا منهج دراسة الحالة، حيث اشتملت هذه الدراسة على مجتمعي بحث (الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI ووزارة الصناعة، وكذا المستثمرين الأجانب المقيمين بالجزائر)، مستعينا بالاستبانة من خلال توزيع 130 استبانة على عينتي مجتمعي الدراسة المذكورين من خلال عينة قصدية، كذلك استعان الباحث بكل من أداتي المقابلة والملاحظة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

---

[1]– أحمد أمين عبادنة: "الاتصال المؤسساتي وإدارة السمعة وإشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر (دراسة حالة الجزائر)". الجزائر: أطروحة دكتوراه في الاتصال المؤسساتي. كلية علوم الإعلام والاتصال. جامعة الجزائر 03، 2018/2017.

– حيث أظهر التحليل أن الاتصال المؤسساتي في المؤسسات الجزائرية لا يزال ضعيفا بدليل أنه مجرد وظيفة فقط بيد أنه من المفروض أن تخصص له مديرية أو قسم مستقل بذاته يشمل موظفين مؤهلين في المجال.

– ضعف الدعاية والإعلان في الجزائر وضعف الكوادر البشرية المختصة في مجال الدعاية الاقتصادية.

– الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار تعتمد على العلاقات العامة الدولية بهدف تجميل صورة الجزائر كبلد متيح للفرص الاستثمارية من أجل استقطاب المستثمرين الأجانب.

– تهدف العلاقات العامة بوزارة الصناعة والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار نظريا إلى التعريف بالجزائر واقتصادها والفرص الاستثمارية بها إقليميا وعالمياً الاستثمار بطرح مشاكل الجزائر واقتصادها والفرص الاستثمارية بها في الخارج بغرض إعلام وكسب المجتمع الدولي.

– وسائل الإعلام الوطنية غير قادرة على مجاراة إستراتيجية الوزارة لتحقيق أهدافها والمتمثلة في إدارة سمعة الجزائر والرد على التقارير الإعلامية والدولية المسيئة لسمعة الجزائر

7-3-3-الدراسات الجزائرية السابقة التي تناولت تنافسية المؤسسة:

أولا-دراسة بوكورة عبد المالك بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.[1]

تطرق الباحث في إشكاليته إلى مفهوم إدارة المعرفة، في عالم الأعمال المتميز بالتغيرات المتسارعة، والتي تعاظم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها يعتمد على الموجودات الفكرية وتحديثا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، حيث أفرز الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو الخدمة. كما تطرق إلى واقع انفتاح الاقتصاد الذي عرفه العالم وحرية انتقال السلع والخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العام والخاص بما يدور من حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق بفضل مجموعة من المزايا التي يجب على المؤسسات الحصول عليها من أجل البقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة فيه، حيث ينطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

---

[1]– عبد المالك بوكورة: "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية". قسنطينة: رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة منتوري. 2012/2011.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم الخاصة بموضوع إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، كما إستخدم أسلوب دراسة حالة من أجل تدعيم الجانب النظري بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع، كما اعتمد الباحث على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات الميدانية لدراسته، على عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ 40 عامل من مجموع 160.

خرجت دراسة الباحث بمجموعة من النتائج من بينها:

– تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري وتماشيا مع الأحداث والتغيرات المستمرة التي تميز هذا العصر، بهدف تدعيم التنافسية بالمؤسسة.

– تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع، وتحقيق التنافسية.

– أن جوهر قيام المؤسسة المحافظة على المعرفة أولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتدعيم القدرة التنافسية ثانيا، التي من خلالها تساهم في تحقيق أهدافها.

ثانيا–دراسة حنان جودي بعنوان: "إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي – دراسة حالة الجزائر–"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2017/2016.[1]

تطرقت الباحثة في إشكاليتها إلى عنصر تزايد الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كأحد الخيارات الإستراتيجية للاقتصاد باعتبارها مدخلا مهما من مداخل النمو الاقتصادي، ومع انفتاح الحدود وتحرير الاقتصاديات انتقلت هذه المؤسسات من الوضعية الجبائية إلى وضعية التبادل الحر لتجد نفسها أمام سياق متزايد التعقيد يتميز بالمنافسة المتزايدة، في حين أن أغلبية هذه المؤسسات تحت مستوى الأداء وغير تنافسية، ولمواجهة آثار الانفتاح الاقتصادي تبنت الجزائر إستراتيجية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي وذلك بتجهيز المؤسسة بميزات تسمح لها بتحسين تنافسيتها وأداءها.

---

[1]– حنان جودي: "إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي" – دراسة حالة الجزائر–. بسكرة: أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. 2017/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إستراتيجية التأهيل كخيار تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي والتحقق من ذلك انطلاقا من أهداف هذه الإستراتيجية المتمثلة في الأداء والتنافسية من خلال استخدام النموذج الوضعي– التفسيري، حيث تبرز إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي: هل تسمح إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بتدارك الفجوة الإستراتيجية والإندماج في الاقتصاد التنافسي؟

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الكمي والكيفي مستعينة بأداة المقابلة والاستبيان في جمع البيانات الميدانية على عينة الدراسة التي لم تقم بذكر نوعها وعددها.

خرجت بمجموعة من النتائج من بينها أن إستراتيجية تأهيل المورد البشري تسمح بتحسين أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وجود المنهجية الدائرية أداء– تنافسية والتي تسمح بتدارك الفجوة الإستراتيجية غير أن الاندماج في الاقتصاد التنافسي يتطلب تأهيل المؤسسة ومحيطها، هذا الأخير الذي يؤثر على تنافسية المؤسسة واندماجها في الاقتصاد التنافسي.

7-4-التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تنوعت بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، والتي أغلبها أجريت حديثا، وهو ما يدل على حداثة تنبه المؤسسات إلى أهمية هذا النوع من المواضيع، وأهمية دراستها وتشخيص آثارها في المستقبل على المؤسسات، وقد تبين للباحث من خلال مراجعته لهذه الدراسات أنها تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت لتحقيقها واختلاف البيئات والقطاعات التي تمت فيها، بالإضافة لاختلاف المتغيرات التي تناولتها والمنهجيات التي اتبعتها.

ويلاحظ من الدراسات السابقة التي تناولت "إستراتيجية الاتصال" أن الباحثين تطرقوا لدراسة هذا المتغير موازة مع متغيرات بحثية أخرى، فنجد مجموعة الدراسات السابقة الأجنبية التي إعتمدنا عليها قد تحدثت عن إستراتيجية الاتصال كمفهوم واسع جدا إرتبط بالعديد من الظروف المحيطة ببيئة المؤسسة وكذا المتغيرات التكنولوجية الحديثة مثل: دراسة "يوليا كازاكولوفا واريك كون" (Yulia Kazakulova and ErikKuhn) التي تناولا فيها "إستراتيجيات الاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي"، ودراسة "كاد دبليو شانون" (Cad W.Shannon) التي تناول فيها "إستراتيجيات الاتصال الإداري الفعال" ودراسة "تومي هاملينين" (Tommy Hamalainen) الذي بحث في "إستراتيجيات الاتصال لإنتاج عمل عالي الجودة، وكذا دراسة "أندرسون ريكارد" (Andersson

(Rickard التي تطرق فيها إلى "إستراتيجية الاتصال على خط المواجهة التنظيمية" نحو فهم أفضل للموظفين كمتصلين".

ويلاحظ من الدراسات السابقة الجزائرية التي تناولت "إستراتيجية الاتصال" أن الباحثين تناولوا دراسة هذا المتغير مع العديد من المتغيرات الأخرى مثل: دراسة "أحمد الجيلالي" الذي بحث في "إستراتيجيات الاتصال لإدارة الأزمات البيئية في الجزائر"، وكذلك دراسة توفيق عمري حيث خاض في "إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

أما فيما يخص متغير سمعة المؤسسة فنجد أن الباحثين الأجانب قد تناولوا هذا المتغير مع متغيرات بحثية أخرى، حيث نجد دراسة "ستيفن لويد" (Stephen Lioyd) الذي بحث في سمعة الشركة بشكل عام، ودراسة "ريان دي جونج" (Rianne de Jonge) الذي بحث في تأثير الأزمات على سمعة الشركة، وكذلك دراسة فيليكس ديت (Felix Deat) التي تطرق فيها إلى إدارة السمعة" دراسة تجريبية للجمهور"، وكذا دراسة "رؤيا يو" (Ruoya Yu) التي بحثت في سمعة الشركة وإستراتيجيات الاتصال الخاصة بها. كذلك الدراسات العربية التي نجد فيها أن الباحثين تطرقوا لموضوع سمعة المؤسسة من خلال عدة مؤشرات بحثية مثل دراسة "مؤيد علي إسماعيل حامد" التي بحث فيها حول "أثر محددات التجارة الإلكترونية على سمعة المنظمة من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية"، ودراسة "محمد الهادي إبراهيم مطر" بعنوان "دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية"، وكذا دراسة "خليل عثمان صابون" التي تناول فيها "الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية".

أما فيما يخص الباحثين الجزائريين فقد تناولوا هذا متغير سمعة المؤسسة كذلك مع متغيرات بحثية أخرى، حيث نجد في: دراسة "خويلدات صالح" أنه قد تناول "أثر تطبيق التسويق الأخضر على تنمية المجتمع وسمعة المؤسسة"، أما دراسة "أحمد أمين عبادنة" فقد كانت حول: "الإتصال المؤسساتي وإدارة السمعة وإشكالية الإستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر".

أما فيما يخص متغير تنافسية المؤسسات فنجد الباحثين الباحثين الأجانب قد تطرقوا إلى متغيرات بحثية جديدة مثل: دراسة "دونالد ممارى"(Donald Mmari) التي تحدث فيها عن "الابتكارات المؤسسية وتنافسية أصحاب الحيازات الصغيرة في تنزانيا"، وكذلك "دراسة أليساندرو كوماري" (Alessandro Comai) التي تحدثت عن "نفقات الإستخبارات التنافسية" التنظيمية، ودراسة "ماري كييفو" (Mary Kiveu) التي تطرق فيها إلى تأثير الابتكار على التنافسية الحازمة،

وكذا دراسة "سيرجيو دي جيسوس تيكسيرا" (Sérgio de Jesus Teixeira) الذي بحث في التنافسية الإقليمية والابتكار في قطاع السياحة. إضافة إلى الباحثين العرب نجد أنهم قد تناولوا هذا المتغير بربطه كذلك مع متغيرات بحثية أخرى مثل: دراسة "عبد الحكيم النسور" الذي بحث في "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، ودراسة "حسان عطية خليل أبو الحاج" التي تناول فيها "أثر تطبيق الحاكمية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الأردنية، ودراسة "علي كزار مجذب" التي تطرق فيها إلى "التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق".

كما نجد أن الباحثين الجزائريين كذلك قد تناولوا هذا الموضوع بربطه مع متغيرات أخرى، حيث نجد في: دراسة "بوكورة عبد المالك" الذي بحث في "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ودراسة "حنان جودي" التي تطرق إلى "إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي".

وعليه فلقد تنوعت المجالات البحثية التي أجريت فيها هذه الدراسات ما بين مؤسسات اقتصادية، ربحية، ومؤسسات غير ربحية ومؤسسات حكومية وغير حكومية بالإضافة لقطاعات مختلفة مثل: الصحة والتعليم والاتصالات، حيث إعتمدت أغلب هذه الدراسات في معظمها على الإستبانة والمقابلة في جمع البيانات، وكذا الإعتماد على المنهجين الوصفي والمسحي ومنهج دراسة الحالة، إضافة إلى إعتماد أغلبها على عينة قصدية عند إجرائها للبحوث الميدانية.

وأظهرت الدراسات السابقة إهتماما واضحا بمتغيرات البحث الحالي ودورها في مساعدة المؤسسات على استقراء المستقبل وتحسين بيئة العمل داخلها وخارجها من خلال جعلها مؤسسات ذات تنافسية عالية وسمعة تنظيمية ممتازة، خاصة عند حدوث الأزمات، وهذا ما يفتح المجال للعمل على تحقيق فعالية أكثر في تصميم وتطبيق إستراتيجية الإتصال في المؤسسات الاقتصادية وجعلها أساسا تقوم عليه سمعة المؤسسات الاقتصادية، وتضمن لها ميزات تنافسية تحتل بها مراكز تنافسية.

7-4-1-أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

كان للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية الأثر الكبير في بناء تصور شامل الموضوع الدراسة، حيث تمثلت أوجه الإستفادة منها فيما يلي:

– ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية وصياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها بالإضافة إلى إثراء الإطار النظري، وتعريف مصطلحات الدراسة من خلال إتاحة الفرصة للباحث للاطلاع على عدد كبير من المراجع العربية والأجنبية.

– ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الأساليب البحثية المناسبة والأدوات المستخدمة من خلال بناء الإستبانة في تحديد فقراتها ومجالاتها وكذلك التعرف على المؤشرات الميدانية المستخدمة في كل دراسة.

– ساهمت في تزويدنا ببعض المؤشرات البحثية الجديدة التي لم يتم التطرق لها في الدراسات السابقة الجزائرية.

– ساهمت في اختيار المنهج الدراسة وتقنيات جمع البيانات الملائمة، وتحديد العينة بشكل صحيح.

– ساهمت الدراسات السابقة في تمكين الباحث من تفسير نتائج الدراسة الحالية من خلال الربط والمقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع مما ساهم في استعراض النتائج بشكل دقيق وواضح ومن ثم مناقشتها وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة.

7-4-2-ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية في العديد من الميزات البحثية النظرية والميدانية التي تجعل منها دراسة هامة تساهم في إثراء البحث العلمي على الصعيد المحلي والعربي والعالمي، حيث تميزت هذه الدراسة بما يلي:

– تساهم هذه الدراسة الحالية في إتاحة المجال للإستفادة من التراكم المعرفي العربي والعالمي، وتوفير أسس نظرية جديدة من خلال دراسة ثلاثة متغيرات مهمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

– تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات الحديثة في حقل بحث علم الاجتماع الاتصال التي بحثت في متغيرات إستراتيجية الاتصال وسمعة المؤسسة وتنافسية المؤسسات في إشكالية واحدة، وهي من الدراسات القليلة والنادرة التي بحث في علاقة وارتباط هذه المفاهيم ببعضها البعض والخوض في مؤشرات بحثية راهنة.

– تسعى الدراسة الحالية إلى مساعدة صناع القرار للوقوف على الدور الهام لإستراتيجية الاتصال وعلاقتها بتحسين سمعة المؤسسات الاقتصادية وإدارتها والحفاظ عليها، وذلك نظرا لما تعانيه تلك المؤسسات من أزمات مختلفة، وما تواجهه من تحديات كبيرة في ظل الأوضاع الراهنة الاقتصادية والسياسية والصحية (مثلما حدث مع أزمة وباء كورونا).

– تساهم الدراسة الحالية في ربط العلاقة بين إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بتنافسية المؤسسات وكيفية تحقيق المؤسسات لمكانة تنافسية متميزة مقارنة بأقرانها بفضل التخطيط الإستراتيجي الإتصالي الجيد.

– تسهم الدراسة الحالية بشكل جيد بإثراء المكتبات العربية والجزائرية حول هذا الموضوع، وذلك نظرا لنقص الكبير المسجل في الدراسات السابقة التي ترتبط بمجال بحث سوسيولوجية الاتصال والتي تناولت المتغيرات البحثية الثلاثة في دراسة واحدة.

8-المقاربة النـظريـة:

تعد المقاربات النظرية من بين أهم الركائز في البحوث العلمية الاجتماعية حيث تعبر عن مجموعة المعارف والأفكار النظرية في الحقل السوسيولوجي، يقوم من خلالها الباحث باختيار مقاربة أو عدة مقاربات نظرية يراها تلائم طبيعة دراسته ومتغيراتها، فهي تعتبر إطارا مرجعيا نظريا يعتمد عليه الباحث لضبط حدود دراسته كي لا يقع في فخ استخدام مفاهيم ومصطلحات بحثية نظرية تكون غير متوافقة مع نوعية دراسته ويكون هناك خروج عن فحوى الدراسة، فالاعتماد على مقاربة معينة يستوجب استخدام مصطلحاتها ومفاهيما التي ترتكز عليها كي يكون لها أثر واضح في الدراسة من ناحية عرض الأفكار والتحليل والتفسير، لذلك فقد تم الإعتماد في دراسة موضوعنا بعض من المقاربات النظرية التي رأينا أنها تخدم موضوع الدراسة وتتوافق معه في عده جوانب والتي نستعرضها كالتالي:

8-1-نظرية النظام التعاوني لـ "شستر برنارد" (Bernard Chester):

المنظمة في نظر "شيسر برنارد" هي نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه، والمنظمة في تصوره عبارة عن نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور، ويمثل العنصر البشري من وجهة نظر "برنارد"

أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة وقد أشار إلى أن التنظيم غير الرسمي يمثل مجموعة متفاعلة من العلاقات والاتصالات بين الأعضاء.[1]

كما تناولت نظرية "برنارد" القوى البشرية بأهمية استثنائية من خلال التأكيد على أسس التعاون الهادف في المنظمات المختلفة، ويلعب عنصر الاتصال والتفاعل بين الأفراد دورا كبيرا في مجال تحقيق أهداف المنظمة، كما أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من الحوافز التي تشجع الإبداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة وقد قسم "برنارد" الحوافز التي تقدمها المنظمة للأفراد كما يلي:

- الحوافز المادية ذات القيم المغرية في تشجيع إسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.
- الحوافز المعنوية كفرص التقدم والترقية والوصول للمراكز العليا في المنظمة وتقدير الجهود والولاء للمنظمة.
- ظروف العمل المادية التي تتلائم مع رغبات وطموحات الأفراد.
- حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتماء إلى جماعة العمل.
- حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والمهام فيها.

وأكد "برنارد" على ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة.

تقييم ونقد نظرية النظام التعاوني:

إن الأساس الذي قامت عليه أفكار "بيرنارد شيستر" في نظرية النظام التعاوني هو مبدأ إتاحة الفرصة لكل العاملين من المورد البشري الداخلي لكي يكونوا فاعلين داخل التنظيم من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء، حيث أن على القادة في المؤسسة تشجيع العمليات الاتصالية التي تهدف لتعاون أفراد المؤسسة عبر الاتصالات الرسمية والغير رسمية، إضافة الى وجود نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي الذي يدفع العاملين لتقديم أداء متميز يفيد المؤسسة.

غير أن "شيستر" لم يتطرق في تحليلاته إلى المشاكل والمخاطر التي قد تحدث داخل التنظيم إذا ما لم تكن هنالك ضوابط تحكم العمليات التنظيمية داخل المؤسسة تحافظ بها على استقرارها، كما تم إغفال الدور الكبير للتكنولوجيا الحديثة وما تخلفه من آثار على طبيعة العلاقات التعاونية بين الأفراد

---

[1]- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: نظريه المنظمة. الأردن: دار المسيرة للنشر. 2014، ص ص 96-98.

إضافة إلى الخصائص النفسية والاجتماعية للعاملين حيث أن هناك من لا يحبذ التعاون مع الزملاء في العمل ويكتفي بأداء المهام الموكلة فقط دون اهتمام بباقي الأفراد العاملين الآخرين، كما أن تطبيق نظام الحوافز لا يمكن أن يحقق فعلا ما يريده القادة من العاملين إذا ما كانت العلاقات الإنسانية السائدة (بين الرئيس والمرؤوس أو بين العمال فيما بينهم) غير ملائمة وظروف العمل لا تبعث على الراحة والاستقرار التنظيمي، مما يولد حالة من النفور والعزلة الاجتماعية بين الأفراد تجعل من فكرة التعاون غير موجودة داخل الجماعة.

8-2-نظرية العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو" (Ilton Mayo):

أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراستها الميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني أولا والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها ثانيا.[1] وهذا كان واضحا من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى مشاكلهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية للسلوك التنظيمي ولأنماط القيادة والتسيير السائدين وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب.

أثبتت هذه المدرسة من خلال التجارب الميدانية أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الإنسانية والتفاعلات ورضا ودافعيه الأفراد في عملهم، كما أثبتت التجارب التي أجراها رواد هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجتهم الاجتماعية والنفسية، وبينت كذلك أعمال "إلتون مايو" في مصانع "هاوثورن" كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفرطة في الرسمية والتي تجعل العامل في حاله ترقب وخوف اتجاه الرئيس، بحيث يصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل حتى ولو كان شخص الرئيس، ويصبح أيضا وسيلة لإزالة ضغوط العمل والرقابة والقيادة ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل أشكال الأرقام والتهديد.

---

[1]- ناصر قاسيمي: **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2016، ص ص 39-40.

تقييم ونقد نظرية العلاقات الإنسانية:

على الرغم من أن "إلتون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية قد اهتم وحاول في الكثير من أفكاره التأكيد على أن هناك أهمية لطبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة وذلك من خلال تلك الاتصالات الرسمية والغير رسمية التي ذهب من خلالها إلى أن المؤسسة عبارة تنظيم وجب أن يتوفر على العديد من الخصائص والشروط الاجتماعية والفيزيولوجية، إضافة إلى وجود نمط من الاتصال يتميز بالمرونة الذي يساهم في حل المشكلات وعوائق الإنتاج والأداء المتميز، فالعلاقات التي تسود بين الجماعة تعتبر كمحفزات معنوية تحقق رضا العمال وترفع من أدائهم وإنتاجيتهم، غير أن ما يعاب على هذه النظرية هو إغفالها للعديد من المتغيرات الأخرى المصاحبة للعمل كوجود الصراعات الداخلية وضرورة وجود سلطة قائمة للمدير من أجل ضمان استقرار المؤسسة وضبط عملية الاتصال داخلها، كما أنها أغفلت وتجاهلت تأثير البيئة المحيطة للمؤسسة على خلفية اعتبارها المؤسسة كنسق مغلق فالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة أصبحت عنصرا فعالا في جل أعمالها ونشاطاتها كما تعتبر موردا خاصا بها يعمل على رفع مكانتها التنافسية ويحفظ سمعتها التنظيمية.

إضافة إلى ذلك إهمالها لدور المحفزات المادية واقتصارها على المحفزات المعنوية التي ترى فيها أساس إقامة علاقات إنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة مغفلة أهمية الجوانب الاجتماعية الأخرى، فمدرسة العلاقات الإنسانية نظرت لطبيعة العلاقات الإنسانية في المؤسسة في نموذجها القديم دون القيام بتحديثها كون المؤسسات اليوم طرأت عليها متغيرات جديدة كتكنولوجيات الاتصال الحديثة التي جاءت بمبادئ وتصورات جديدة، وكذا انفتاحها على باقي المؤسسات الأخرى المتنافسة، إضافة إلى ذلك فقد تجاهلت عنصر التغذية العكسية أثناء القيام بالعملية الاتصالية بين المستويات الإدارية، كون التغذية العكسية تختلف من فرد لآخر حسب ثقافته وتعليمه ومدى فهمه للرسالة الاتصالية وهو ما قد يحدث صراعات داخلية تعود بالسلب على المؤسسة.

8-3-نظرية النسق الإجتماعي:

تقدم هذه النظرية تفسيرا اجتماعيا للأفعال الاتصالية التي تكون أكثر قربا للتفسيرات السيكولوجية منها الى الألية، يعتبر "تالكوت بارسونز" (Talcot Parsons) من أنصار نظرية النسق الاجتماعية الأساسية وعلى الرغم أنه لم يكن يتناول الاتصال بتفصيل تام من خلال أعماله إلا أنه يمكن استخلاصه من خلال أفكاره، خصوصا "النسق الاجتماعي" الذي يعتبره منظورا متناسقا لعملية الاتصال، كان بارسونز ينظر الى الفعل الاجتماعي عموما على أنه يتميز بوجود دافع له لإنجاز الأهداف، فهذه النظرية تنظر إلى الفرد على أنه موجه نحو هدف معين في أي عمل يؤديه أو في أي سلوك يصدر عنه، بالإضافة إلى ذلك فإن الفعل الاجتماعي يحدث في الموقف الذي يكون فيه الفاعل موجها نفسه إليه ويكون موجها بالأعراف والتقاليد وقيم أخرى من نفس البيئة الاجتماعية.

فمن ناحية الاتصال يرى "بارسونز" أنه حيثما يوجد تفاعل اجتماعي فإن الرموز والإشارات تكتسب معان عامة أو شائعة ويصبح لها دور هام كوسائل اتصال بين الفاعلين، وحينما ينشأ أو يظهر نسق للرموز التي كانت تتوسط الاتصال ففي هذ الحالة يمكننا التحدث عن بدايات الثقافة التي تصبح جزءا من نسق الفاعلين. كما أن أنساق الاتصال تنشأ عن عملية التفاعل مع الأهداف الاجتماعية وأن الأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال.[1]

تقييم ونقد نظرية النسق الإجتماعي:

إن المتأمل والمتابع لما تطرق له "بارسونز" في نظرية النسق الاجتماعي يقاس بمسألة التغير التنظيمي، بحيث أكد على أهمية الأدوار الإستراتيجية في المؤسسة وأهدافها الرئيسية التي تتمثل في التوجيه والتأثير في البناءات التنظيمية وعلاقتها بالتكنولوجيا الحديثة حيث يرى أنها يجب أن تتكيف مع الأهداف التنظيمية الموضوعة من قبل القادة كما أنها تتطلب معرفة بالميكانيزمات الداخلية لمصادر التغير في المؤسسة والذي تتحكم فيه المتغيرات المصاحبة للمؤسسة في محيطها الخارجي.[2]

غير أن ما يعاب في نظرية "بارسونز" أنه أعطى أهمية قصوى للنسق الاجتماعي ودوره في التأثير على المتغيرات داخل المؤسسة، كما أن الاهتمام بالبيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة وعدم إيلاء إهتمام بالمحيط الداخلي للمؤسسة يجعل من العملية الاتصالية غير متكاملة، كون البيئة الداخلية تشتمل على العديد من الصراعات والاتصالات الغير رسمية التي تعيق وصول المعلومة

---

[1]- ماي عبد الله: **نظريات الاتصال**. لبنان: دار النهضة العربية.2006، ص ص 47-49.

[2]- عبد الله عبد الرحمن: **علم اجتماع التنظيم**. مصر: دار المعرفة الجامعية.2003، ص16.

بكل معناها الأصلي، كما أن الصراعات التنظيمية لها دور في تشكيل العديد من العلاقات الاتصالية التي تؤدي الى تشتت وعدم استقرار النسق الداخلي في المؤسسة بحكم عدم وجود مبدأ السلطة الحقيقية، فضلا عن إغفاله لتأثير التكنولوجيا الحديثة على العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة كون الاتصالات اليوم أصبحت أسهل وأسرع من قبل ولها تأثيرات على النظام الداخلي إذا ما لم تتم السيطرة عليها من خلال تنظيم رسمي يتحكم فيها.

8-4-نظرية الحوار:

تعود جذور هذه النظرية الى أبحاث "جيمس جرونرج" (Grung. G) حيث يشير مفهوم الحوار إلى قيام المنظمة بالإتصال بجماهيرها الأساسية لمناقشة القضايا المختلفة، وقد دعم مفهوم الحوار في أدبيات العلاقات العامة التحول من التركيز على إدارة الاتصال إلى التأكيد على الاتصال كآداب للتفاوض حول العلاقات بين منظمة ما وجماهيرها، لقد أكد نموذج بيرسون على أهمية الحوار في العلاقات العامة وبناء نظام هذا الحوار يمكن من خلاله تحقيق التفاهم بين المنظمة وجماهيرها بدلا من سياسات الحديث من طرف واحد، وتتضمن هذه النظرية خمسه مبادئ أساسيه هي كالآتي:[1]

أ-مبدأ التبادلية:

تشير التبادلية إلى التسليم بان المنظمات وجماهيرها مرتبطان ببعضهما إرتباطا وثيقا وتتصف التبادلية بما يعرف بالتوجيه التعاوني وبروح المساواة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها، وتتضمن التبادلية: التعاون، روح المساواة.

ب-التواصل:

يعني التواصل من وجهة نظر المنظمة وجوب استشارة الجماهير في القضايا التي تهمهم ومن وجهة نظر الجمهور، ويشير تواصل الحوار إلى استعداد الجمهور وقدرته على تجميع مطالبه ومصالحه وتقديمها للمنظمة، ويمكن تحقيق التواصل من خلال ثلاثة أساليب هي: الفورية، التواصل الزمني، الاشتراك.

---

[1]- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: **إدارة العلاقات العامة-المدخل الاستراتيجي**. ط5. مصر: الدار المصرية اللبنانية. 2014، ص ص 73-77.

ج-التقمص:

يرجع التقمص إلى مناخ الثقة والدعم الذي توفره المنظمة لنجاح الحوار وأخذ مصالح وحاجات الجماهير بعين الاعتبار وتدعيم هذه المصالح، أي تقمص المنظمة دور الجمهور، ويتضمن التقمص: التدعيم، التوجيه الاجتماعي، التأكيد.

د-المخاطرة:

يوضح الباحثون أن الحوار يمثل إشكالية في العلاقات العامة بالمنظمة لأنه قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، ومع ذلك فيجب على المنظمة أن تخاطر بالدخول في حوار متواصل مع جماهيرها لأنه يحقق أهدافها الإستراتيجية، وتعمل المخاطرة على خلق درجة من الفهم المشترك بين المنظمة وجماهيرها وتقلل حاله عدم التيقن سوء الفهم وقد ينتج عن المخاطرة: القابلية للاستفادة، نتائج غير متوقعة، الاعتراف.

هـ-الالتزام:

لتطبيق نظرية الحوار في العلاقات العامة يتحتم الالتزام بتدريب الممارسين على أسس الحوار وقواعده، فالإلتزام بالحوار على الرغم من المخاطر التي يمكن أن تنتج عنه ينعكس بفوائد على المنظمات تتمثل في دعم الجمهور لتكوين سمعة جيدة للمنظمة، ويقلل من إمكانية تدخل أطراف خارجية في المنظمة مثل الحكومات، ويتضمن الالتزام: المكاشفة، حيث يلتزم المشتركون في الحوار بالكشف عن مواقعهم والالتزام بالتفسير، فالحوار يلزم الأطراف بفهم موقف الآخرين حتى في حالة تعارض هذه المواقف مع موقف الطرف الآخر، والوصول إلى تفسير مشترك لمفاهيم الحوار ومضامينه يعد أحد النتائج الإيجابية.[1]

كما توصل "ستوكر" (Stoker) و"توسينسكي" (Tusinski) إلى أن وضع نموذجا يستند إلى الاعتراف بالاختلافات بين المنظمة وجمهورها والتوفيق بينها قد يكون أكثر ملائمة و التزاما بالجانب الأخلاقي لممارسة العلاقات العامة مقارنة بنموذج يبني فقط على الحوار، هذا لأن التوصل إلى إتفاق لا يعد في حد ذاته هدفا لجهود الاتصال في العلاقات العامة، علاوة على ذلك فإن عملية تبادل القيم والمعاني بين المنظمة والجمهور في محاولة لمعالجة الاختلافات هي عملية مرغوبة لبناء تفاهم متبادل على المدى الطويل، وهو بلا شك أفضل من اتفاق ظاهري قصير الأجل نسبية.[2]

---

[1]- نفس المرجع، ص ص 73-77.

[2]- خالد عبد إله: **التقارب بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة**. مصر: المصرية للنشر والتوزيع. 2021.

تقييم ونقد نظرية الحوار:

من أبرز الأفكار التي أتت بها هذه النظرية أن المؤسسة وبما أنها نسق مفتوح على كل الجماهير الداخلية والخارجية فإنها تعمل على إقامة علاقات أساسها الحوار والتفاوض مع مختلف الزبائن والمتعاملين، وذلك على خلفية أن الجماهير تشكل موردا أساسيا للمؤسسة وجب المحافظة عليه من خلال عدة مبادئ وإستراتيجيات اتصالية تقوم بها المؤسسة رغبة منها في كسب ولاء الجمهور ودعمه لها في كل الظروف، استمدت هذه النظرية أفكارها من مختلف النظريات الاتصالية في العلاقات العامة التي تهدف للتأثير في الجماهير والاستحواذ عليها.

غير أن ما يعاب على هذه النظرية هو عدم التطرق لعنصر الأزمات المفاجئة والأخطار التي تعتبر من مبدأ التعامل بين الجمهور والمؤسسة، حيث أن الزبون أو المتعامل أثناء الأزمة تتغير نظرته تجاه المؤسسة على خلفية ما أحدثته تلك الأزمة من آثار سيئة للمؤسسة تجعل منه يعيد التفكير في طريقة تحاوره وتفاوضه مع أطراف الحوار في المؤسسة، كما أن العامل التكنولوجي له دور مهم في عملية الحوار كون أن الزبون قبل أن يقوم بالعملية التحاورية أو التفاوض مع المؤسسة فسيقوم قبل كل شيء بمحاولة التعرف على المؤسسة ومكانتها وسمعتها في السوق لذلك فالعامل التكنولوجي له دور كبير في عملية الحوار، إضافة إلى ذلك فإن المتغيرات النفسية والاجتماعية للزبائن تحدد كيفية القيام بالتفاوض والحوار بحكم أن كل فرد له أفكار وشخصية يحاول إبرازها عند القيام بعملية التحاور.

8-5-نظرية المزايا التنافسية:

توضح هذه النظرية كيفية إستفادة المنظمة من إدارة علاقتها مع مكونات بيئتها الخارجية، حيث إتفق باحثوا الإدارة الاستراتيجية على أن البيئة تمثل تحديا لمهمة المنظمة ولاختياراتها، وكان الاعتقاد السائد حتى منتصف التسعينيات أن المنظمة هي التي يجب أن تكيف نفسها مع هذه البيئة، وفي النصف الثاني من التسعينيات قدم "بورتر" (Porter) هذه النظرية عن المزايا التنافسية والتي عكس فيها هذه العلاقة، حيث اعتبر أن البيئة بقدر ما تمثل تحديا للمنظمة فإنها تمنحها عددا من المزايا التنافسية التي يمكن استغلالها في توضيح تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. فالبيئة الخارجية للمنظمة تتواجد فيها خمس قوى تنافسية هي:[1]

---

[1]- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، نفس المرجع، ص ص 66-67.

- تحديات أو تهديدات من قبل منافسين جدد.
- تحديات أو تهديدات من قبل سلع أو خدمات.
- تحديات أو تهديدات من قبل الممولين.
- تحديات أو تهديدات من قبل المستهلكين.
- تحديات أو تهديدات من قبل منافسين حاليين.

وعليه تتحدد القدرة التنافسية للمنظمة وفقا لعده ظروف مثل ظروف العمل (البنية التحتية، كفاءة القوى العاملة) وظروف الطلب، وظروف الصناعات المدعمة أو ذات الصلة، وكذلك باستراتيجية المنظمة وقدرتها على العمل في بيئة تنافسية، وبقدر ما تسعى المنظمة للتكيف مع البيئة يمكنها التأثير فيها بطريقة تدعم موقعها التنافسي، فالمنظمة يمكنها الاستثمار المباشر في إنشاء المشروعات سواء بمفردها أو بالمشاركة مع الحكومات أو المنظمات الأخرى، وعندما تجد المنافسة شديدة على مستوى المجتمع المحلي يمكنها فتح أسواق خارجية جديدة والمنافسة على المستوى الدولي، والمنظمة التي تنجح في بناء علاقات إستراتيجية مع المجتمع المحلي وتشارك في حل مشكلاته يمكنها اكتساب مزايا تنافسية في علاقتها مع المستهلكين وكذا العاملين والحكومات ذات التأثير المباشر على هذه المنظمة، ومن ثم تحظى هذه المنظمة بدعم مادي ومعنوي يقوي من مكانتها في السوق.

تقييم ونقد نظرية المزايا التنافسية:

قدم "بوتر" تحليلاته في نظرية المزايا التنافسية على أساس المتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وكيفية تعاملها معها حيث أشار أن هناك قوى تنافسية خمسة تحدد مدى قدرتها على التنافس في السوق عبر الإستراتيجيات التي تستخدمها.

غير أن طرح "بورتر" لم يأخذ في الحسبان القوى التنافسية التي يمكن أن تتغير ويطرأ عليها التحديث في كل مرة بفعل المتغيرات المستجدة في السوق كإنهيار الاقتصاد العالمي واحتكار السلع والخدمات إضافة الى غزو تكنولوجيا المعلومات عالم المؤسسات، حيث لم تعد هناك ميزة تنافسية تمتلكها مؤسسة دون أخرى بل أنها توفرت ميزات تنافسية بأقل الأسعار التي جعلت الشركات الصغيرة تنافس الشركات ذات رأس المال الضخم، كما أن المحيط الخارجي الذي اعتبره "بورتر" أساس انطلاق المؤسسة وركيزتها الأساسية في الحصول على الأرباح يشتمل على متغيرات اجتماعية ونفسية خاصة بالزبائن والمتعاملين تعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها الرئيسية.

إضافة إلى ذلك فإن "بورتر" قدم إفتراضاته وفق مؤسسات كبيرة الحجم والتعاملات غير مركز على المؤسسات الناشئة والمتوسطة التي دخلت مجال السوق من خلال ريادة الأعمال الرقمية المعتمدة على تطبيقات التواصل الإجتماعي والبيئات الرقمية التي يصعب فيها التكهن بالمنافسين وميزاتهم التنافسية كون التعاملات تتم عن بعد عبر إستراتيجيات إتصالية تنافسية مختلفة عن التقليدية.

8-6-نظرية الإعتذار:

تعد نظرية الإعتذار (Apologia Theory) من اتجاهات البحوث الأولية في اتصال التصدي للأزمة، تتمحور إستراتيجياتها حول الدفاع عن السمعة عند تعرضها لتهم خاصة بارتكاب مخالفات أو أعمال مسيئة، فالمنظمة تتولى عادة جهد الدفاع عن سمعتها وحماية صورها عندما تتهم بارتكاب عمل مخالف، وفي هذه الحالة يستدعي رد فعلها إزاء جمهورها في الغالب "اعتذارا"[1]، وفي سلسلة من الأبحاث طور "كيث هيريث" (keith Hearit) ابتداء من عام 1994 إستراتيجيات الاعتذار في اتجاه مختلف من البحث حيث وضع معجما من المفردات ومنظورا فريدا لدمج الاعتذار في اتصال الأزمة، وأضاف إلى إستراتيجيات الاعتذار الستة: (الإنكار، التعزيز، التمييز المفاضلة، التجاوز والترفع) إستراتيجية سابعة هي "الفصل أو التفكيك"، وتقوم هذه الإستراتيجيات على ما يلي:[2]

– تنفي إستراتيجية الإنكار وقوع مخالفة والتورط فيها، وتربط إستراتيجية التعزيز المنظمة (أو الفرد) بما يراه الجمهور إيجابيا.

– تحاول إستراتيجية المفاضلة إخراج الأداء من سياقه السلبي الحالي، وتكمن الفكرة في كون السياق السلبي، وليس الفعل، هو الذي يولد ردود فعل الجمهور غير الملائمة.

– تحاول إستراتيجية التجاوز والترفع وضع الأداء في سياق جديد أوسع لجعله يبدو أكثر ملاءمة.

– تأتي إستراتيجية الفصل (أو التفكيك) التي تشمل تقسيم فكرة وحيدة إلى قسمين للحد من التهديد الذي تطرحه الأزمة على سمعة المنظمة.

ويحدد "كيث هيريث" ثلاثة أنواع وجيهة من إستراتيجية "الفصل" لإدارة السمعة:[3]

---

1 - Fearn-Banks, Kalhleen, **Crisis Communication: A casebook Approach**, 4th ed, New York: Routledge, 2011, p 16.

2- لمجد شهرزاد، "تطور المنظمات المعاصرة في سياق الأزمات: دراسة نظرية في الاستراتيجيات الاتصالية لترميم السمعة"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، 2016، ص ص 157-172.

3- نفس المرجع، ص ص 157-172.

– **الرأي/ المعرفة:** وينفي فيه مدير الأزمة الادعاءات بوجود أزمة أو بالتورط فيها، ويعتبر ذلك رأي محض لا يتوافق مع حقائق الوضع.

– **الفرد / المجموعة:** تحاول هذه الاستراتيجية صرف بعض المسؤولية عن المنظمة وتحميلها لشخص أو مجموعة فقط من المنظمة لا المنظمة كلها.

– **الفعل / الجوهر:** تتحمل المنظمة عبر هذا الفصل (أو التفكيك) مسؤولية الأزمة ولكنها تدعي أن الأزمة لا تمثل حقيقة المنظمة، فالأزمة هي وضع غير عادي ولا تعكس حقيقة المنظمة.

فقد أصبح من الشائع الآن أن يقدم قادة الشركات اعتذارًا علنيًا أثناء الأزمة عندما يتم اعتبار المنظمة مسؤولة عن الحدث السلبي حيث تعتذر "المؤسسات" للعديد من أصحاب المصلحة. وتشير مجموعة متنوعة من الأبحاث إلى أن الاعتذارات العامة هي طريقة فعالة لإصلاح سمعة الشركة المتضررة بعد الأزمة، فنظرية الاعتذار هي من بين النظريات التي تعتمد عليها كبرى الشركات والمؤسسات العالمية عند وقوع الأزمات داخلها، وهذا من خلال تطبيق مجموعة الاستراتيجيات التي تنطوي تحت خاصية الاعتذار من أجل التقليل من حدة الأزمة وحتى تجاوزها، فأصحاب الشركات والمؤسسات اليوم يدركون أن أكبر خطر يهدد استقرار وسمعة المؤسسات وكذا مراكزها التنافسية هي الأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها أو التي تأتي فجأة، وبحكم أن الشركات تدرك أن رأس مالها الحقيقي وأساس قيامها هي سمعتها فقد أصبحت تعتمد على مبادئ وأسس نظرية الاعتذار.

ففي الوقت الراهن يلاحظ أن العديد من المؤسسات والشركات عند حدوث أزمة داخلها، سواء تعلق الأمر بأزمة تسييرية أو عدم مطابقة المنتجات والخدمات مع متطلبات ورغبات الزبون والعميل، تلجأ إلى الاعتذار لزبائنها من خلال تقديم رسائل اعتذار عبر وسائل الإعلام ومواقعها الإلكترونية الرسمية. مثلما كان عليه الحال مع شركة "سامسونغ" للهواتف الذكية التي تعرضت إحدى منتجاتها الجديدة لخلل تسبب في حدوث أزمة عرفت "بأزمة هواتف سامسونغ نوت 7" SAMSUNG NOT 7، حيث تعرضت بعض الهواتف الحديثة الصنع إلى الانفجار، وقد حدث ذلك في عدد من دول العالم الأمر الذي أضر بسمعة الشركة وأثار استياء الآلاف من مستخدمي الهواتف الذكية من علامة سامسونغ والذين لم يشعروا بالأمان أثناء حمل نسخة من الهاتف. وتعاملت شركة سامسونغ مع تلك الأزمة بشكل تدريجي من خلال اتباع إستراتيجيات نظرية الاعتذار، فقد أنكرت في البداية وجود خطأ في التصنيع وصرحت بعدم وجود أي مشكل في الهواتف وأن الهواتف التي تنفجر هي مقلدة. وعند اشتداد الأزمة وتعرض سمعة الشركة للتهديد وعدم الاستقرار اعترفت الشركة بوجود خطأ في التصنيع

وقدمت اعتذار رسمي لكل زبائنها ومتعامليها، كما أعلنت عن تطبيق برنامج الاستبدال حيث طالبت مستخدميها حول العالم القيام باستبدال هواتفهم بأسرع وقت والحصول على نسخة آمنة غير معرضة للانفجار.

تقييم ونقد نظرية الإعتذار:

تعتبر الأفكار التي طرحتها نظرية الإعتذار من بين الإستراتييجات التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات العالمية على مختلف أحجامها ونشاطاتها المختلفة، حيث أن التغيرات الراهنة في السوق والأزمات التي تحدث للمؤسسات أوجبت عليها الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي عبر تقديمها للإعتذارات والتبريرات من أجل تجاوز حدة الازمة والعودة للنشاط الطبيعي.

غير أن النظرية جاءت بالعديد من الأفكار والإستراتيجيات التي تعتبر منافية لتقاليد وأخلاق المنافسة الحقيقية المشروعة فإستراتيجية الإعتذار المبنية على إنكار التهم والشائعات والمبالغة في لتماطل من أجل ضمان المحافظة على السمعة على حساب الزبائن والمتعاملين يعد من أبرز الممارسات التي تجعل الجماهير لا تثق في المؤسسة وتغير موقفها تجاهها إضافة لكونها ممارسات غير مشروعة تعاقب عليها القوانين في حالة ثبوت تورط المؤسسة فعلا في الازمة وهو ما يشكل خطرا على سمعتها ومكانتها التنافسية.

8-7-نظرية إستعادة الصورة:

في هذه النظرية إستعادة الصورة **(Image Restoration Theory)** تحدد المنظمة ما يهدد السمعة أو الصورة وأيضا تحدد الجمهور الذي يجب مخاطبته وإقناعه من أجل الحفاظ على الصورة الإيجابية واستعادتها، تتخذ المنظمات أحيانا موقف "لا تأتيني بأخبار سيئة!"، فقد ترفض قراءة أو مشاهدة التغطية الإخبارية السلبية في صحف محددة، أو قد تغض الطرف عن المستهلكين أو الجمهور الآخر برفضها معرفة رأي بعض الناس عنها إذ لا يمكنها معرفة كيفية الرد،[1] فهذه النظرية ترى أنه يجب على المنظمة أن تسعى إلى قراءة الأخبار السيئة تماما بقدر ما تحتفظ بمقتطفات الأخبار الإيجابية وتقرأها بعناية. وعندما يتعلق الأمر بالجمهور يجب أن تعرف المنظمة أي جمهور لديه إنطباعات سلبية؟ وما مدى معرفته؟ وهل يعرف الجمهور كل الحقائق أو بعض الحقائق؟ أو

---

[1]- حسن نيازي الصيفي، فلاح عامر الدهمشي: **اتصال الاتصالات والأزمات: المبادئ والتطبيق**. الرياض. مكتبة فهد الوطنية. 2021. ص ص 128-129.

أنصاف الحقائق والأكاذيب؟، كما يجب على المنظمة أن تعرف أين يقف هذا الجمهور قبل أن يتم استهدافه إتصاليا، ففي معظم حملات العلاقات العامة تكون الخطوة الأولى هي البحث وينطبق الشيء نفسه على اتصالات الأزمة، ومن ناحية أخرى يجب على المنظمة أن تحدد ما إذا كان الجمهور يعرف أي شيء قد يضر بسمعتها، وفي بعض الأحيان يكون من الأفضل التزام الصمت بشأن هذه القضية.

طور "بينوا" (William Benoit, 1995) نظرية إستراتيجيات ترميم الصورة التي تم استخدامها على نطاق واسع في بحوث اتصال الأزمات، والتي تقوم على افتراضين أساسيين:

- **الأول:** يتم تصور الاتصال المؤسسي كنشاط موجه الهدف.
- **الثاني:** الحفاظ على سمعة إيجابية للمنظمة يعد أحد الأهداف الرئيسية للاتصال.

وحددت نظرية ترميم الصورة خمس إستراتيجيات أساسية للتصدي للأزمة هي:[1]

– **الإنكار**: بادعاء الفاعل (المنظمة) أنه غير متورط في الأزمة.

– **التهرب من المسؤولية:** بالقضاء أو الحد من المسؤولية الشخصية التنظيمية عن الأزمة.

– **تخفيض العدائية:** يجعل الحدث (الأزمة) يبدو أقل سلبية.

– **اتخاذ إجراءات تصحيحية:** بإعادة الوضع إلى شروط ما قبل الحدث (ما قبل الأزمة) و/ أو التعهد باتخاذ إجراءات لمنع تكرار الحدث (الأزمة).

– **الاعتراف بالذنب:** بقبول المسؤولية عن الفعل (الأزمة) وطلب الصفح.

ويمكن تفصيل إستراتيجيات ترميم الصورة التي طورها "بينوا" (William Benoit, 1995) على النحو التالي:

أ–**إستراتيجية الإنكار**، وتشتمل هذه الإستراتيجية على:

– **إنكار بسيط:** لا توجد أزمة.

– **تحويل اللوم:** إلقاء مسؤولية الأزمة على جهة أخرى غير المنظمة.

ب–**إستراتيجية التهرب من المسؤولية**، وتنطوي هذه الإستراتيجية على:

– **رد فعل عن الإثارة (Provocation):** إظهار الأزمة على أنها رد فعل للتصدي لأعمال جهة أخرى تقصد الإساءة.

---

[2] – لمجد شهرزاد، مرجع سابق، ص ص 157–172.

– **عدم الإمكانية (Defeasibility):** عدم توفر المعلومات الكافية حول الأحداث التي أدت إلى حالة الأزمة.

– **الحادث (Accident):** تصور الأزمة على أنها حادثا عرضيا غير متعمد، وعليه فقد تعذرت السيطرة على الأحداث المسببة للأزمة.

– **النوايا حسنة (Good Intentions):** تقديم المنظمة على أنها كانت تقصد القيام بعمل جيد.

ج–**إستراتيجية تخفيض العدائية**، وتتضمن:

– **الدعم والتعزيز (Bolstering):** تذكير الجماهير الأساسية بالمزايا الإيجابية للمنظمة.

– **التقليل من شأن الحدث (Mhinimize):** محاولة التقليل من الشدة المدركة عن الأزمة بالتهوين من حدتها.

– **المفاضلة (Differentiation):** محاولة التقليل من شدة الأزمة من خلال مقارنة عمل المنظمة بأعمال أخرى مماثلة أكثر خطورة.

– **التجاوز والتنزيه (Transcendence):** تنزيه عمل المنظمة ووضعه في سياق مختلف أكثر ملاءمة.

– **مهاجمة المدعي (Attack Accuiser):** مهاجمة أولئك الذين يدعون بوجود أزمة.

– **التعويض (Compensation):** تقديم المنظمة أموالا أو بضائع للضحايا.

– **إجراءات تصحيحية (Corrective Action):** وفي هذه الإستراتيجية تحاول المنظمة استعادة وضع ما قبل العمل المخالف و/أو تعد بالتغيير ومنع تكراره.

– **الإعتراف بالذنب (Mortification):** تعترف المنظمة بالمسؤولية وتطلب الصفح وتعبر عن أسفها.[1]

إن أهم ما تسعى له المؤسسات والشركات الكبرى اليوم بحكم التطور التكنولوجي وتزايد عدد المنافسين واشتداد الأزمات المفاجئة، هو الحفاظ على صورتها وسمعتها ضد كل ما يهدد استقرار كيانها ويعيق نموها وتطورها، فالصورة اليوم هي أحد العوامل الرئيسية في نجاح العلامة التجارية للمؤسسات، لذلك فالمؤسسات التي تعاني من اشتداد المنافسة وتعرضها المستمر للأزمات تلجأ إلى تبني أسس وقواعد نظرية ترميم الصورة، أو ما يطلق عليه كذلك "إصلاح الصورة"، من خلال الاستراتيجيات المختلفة

---

[1]– لمجد شهرزاد، مرجع سابق، ص ص 157–172.

التي وضعها الباحثون كمبادئ عامة للنظرية، فالكثير من الشركات اليوم تحاول بكل جهدها إصلاح صورتها أمام زبائنها ومتعامليها خاصة بعد تعرضها للأزمات، وهو ما يهدد كيانها وموقعها التنافسي في بيئة أعمالها.

تقييم ونقد نظرية إستعادة الصورة:

إن نظرية إستعادة الصورة تعد من بين أهم النظريات التي طور أفكارها العديد من الباحثين أمثال "بينوا" حيث أن العديد من المؤسسات اليوم تعتمد على هذه النظرية من خلال إستراتيجيتها الاتصالية الفعالة في تجاوز الأزمات والأخطار كونها تقوم على عدة مركبات معرفية هدفها التأثير في عواطف وذهنيات الجماهير وكسب ولائها وتأييدها رغم حدوث الأزمة، لذلك فواقع المؤسسات المحلية والعالمية جعل منها تعتمد أفكار النظرية بحكم توافقها مع تطورات البيئة الخارجية والداخلية.

غير أن الاعتماد على الإنكار والتهرب من المسؤوليات تجاه الأزمات التي تضر بالسمعة يعد في حد ذاته ممارسة غير مشروعة في عالم المؤسسات التي جعلت من مبادئها العامة الصدق والشفافية في التعامل مع الزبائن والمتعاملين، كما أن المبالغة في الاعتماد على إستراتيجية التعامل مع الأزمة بأقل سلبية لا يمكن أن يستمر لوقت طويل من الأزمة مما يسرع من حدوث رد فعل عكسي من الجماهير التي ترى أن المؤسسة غير قادرة على تجاوز الأزمة مما يجعل من سمعتها وصورتها تتهدد.

8-8-نظرية اتصال الأزمة الموقفية:

تشكل الأزمة حسب نظرية اتصال الأزمة الموقفية حدثًا سلبيًا وغير متوقع ينسب بها أصحاب المصلحة المسؤولية للمنظمة بناءً على شعورهم، لذا تعمل نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية على تحديد إستراتيجية الاستجابة الملائمة للموقف وفقاً لدرجة التهديد لسمعة المنظمة، وذلك من خلال تحديد الهدف من إستخدامها ما إذا كان هو تغيير الآراء والتصورات حول الأزمة أم حول المنظمة التي تمر بها. وقد تم تجميع الاستراتيجيات في أربعة مواقف أو مجموعات متشابهة وذلك وفقاً لوجهة نظر أصحاب المصلحة.[1]

---

[1] - عبد الكريم محمود صالح سرحان، فاطمة نبيل علي حرزا لله: "دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات". هولندا. جامعة بيرزيت نموذجاً، مجلة جامعة افيروس. العدد 44، 2021، ص 167.

تفترض نظرية إتصالات الأزمة الموقفية أنه من أجل حماية سمعة المنظمة أثناء الأزمات بشكل أفضل يحتاج مديرو الأزمات إلى إدارة معاني الأزمة من خلال التوافق التام والتوفيق بين المسؤولية عن الأزمات المنسوبة إلى المنظمة وإستراتيجيات الاستجابة للأزمات، وتقترح النظرية أنه في ظل المسؤولية المدركة للأزمة حسب أنواع الأزمات المختلفة، يمكن إختيار إستراتيجيات الاستجابة للأزمات من بين سلسلة متتالية تتراوح بين الاستجابة الدفاعية (مثل مهاجمة المتهم، والإنكار، وتقديم كبش الفداء) وإستراتيجيات التكيف (على سبيل المثال، التعويض والاعتذار).

وتعد النظرية الموقفية من النظريات الشائعة في دراسة اتصالات الأزمة وخصوصا فهم الطريقة التي يجب أن تتصل بها المنظمة استجابة للأزمة، وتحديد فاعلية إستراتيجية الاستجابة الاتصالية للأزمات، وتهدف نظرية اتصالات الأزمة الموقفية إلى الحفاظ على سمعة المنظمة التي واجهت أزمة وإعادة بنائها وتحديد كيفية نظر الجمهور إلى المنظمة وتعاملها مع الأزمة.[1]

وفقا للباحث "تيموثي كومبس"[*] "(T. Coombs) تعد الأزمات أحداث سلبية تتسبب في تقديم أصحاب المصلحة تفسيرا حول مسؤولية المنظمة عن الأزمة مما يؤثر في كيفية تفاعلهم معها، لذا تعتمد نظرية اتصالات الأزمة الموقفية على "نظرية الإسناد"، والتي تبين أنه عند حدوث أحداث سلبية مفاجئة يميل الأفراد إلى البحث عن أسباب لتفسيرها والبحث كذلك عن شخص ما لتحميله مسؤولية وقوع الأحداث ويتفاعلون مع هذه الأحداث عاطفيا.

---

[2] – حسن نيازي الصيفي: "إستراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737"، دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019. جامعة عين تيموشنت: مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية. المجلد 04، العدد 01، 2020، ص ص 239، 240.

[*] – تيموثي كومبس حاصل على شهادة الدكتوراه من جامعة بيرديو في الشؤون العامة وإدارة القضايا وأستاذ في قسم الاتصالات في جامعة تكساس إيه آند إم، حصل على جائزة جاكسون وجاكسون وفاجنر للعلوم السلوكية لعام 2002 من جمعية العلاقات العامة الأمريكية ، وجائزة باثفايندر لعام 2013 من معهد العلاقات العامة تقديراً لمساهماته البحثية في هذا المجال، في 2014 فاز بجائزة العميد للباحث المتميز في كلية العلوم بجامعة كاليفورنيا . حاز كومبس على العديد من جوائز PRIDE من قسم العلاقات العامة في الرابطة الوطنية للاتصالات عن الكتب والمقالات البحثية، وهو عضو في جمعية آرثر دبليو بيدج، في عام 2015 تم تعيينه أستاذًا فخريًا في قسم الاتصالات التجارية بجامعة آرهوس.

كما يشير "تيموثي كومبس" إلى أن "الاستجابة الفعالة للأزمات تعتمد على أربعة أمور: تقييم الموقف، وتحديد مدى تهديد السمعة، تاريخ المنظمة مع الأزمات (هل مرت بأزمات شبيهة من قبل أم لا) والسمعة الحالية مع أصحاب المصلحة (سيئة –جيدة) أو نوع العلاقة الحالية (كيف عرفت معاملة المنظمة لأصحاب المصلحة)". ويميز "كومبس" بين ثلاثة أنواع رئيسية من الأزمات يعتمد كل منها على تحديد من المسؤول عن الأزمة وكيفية تأثير نوع الأزمة في سمعة المنظمة.[1]

بينما توفر نظرية إصلاح الصورة تصنيفًا لإستراتيجيات الاستجابة لمديري الأزمات فإن نظرية اتصال الأزمة الموقفية أو الظرفية تذهب إلى أبعد من ذلك من خلال التنبؤ بالاستجابات التي ستكون فعالة في المواقف المختلفة، والتي تنص على أن الناس يلاحظون تصرفات الآخرين وينسبون تلك الإجراءات إلى عوامل داخلية أو خارجية، سواء كانت مستقرة أو متغيرة أو يمكن التحكم فيها أو لا يمكن السيطرة عليها.

فنظرية اتصال الأزمة الموقفية ترتكز على كيفية توظيف الاستجابة الفعلية الاتصالية المناسبة خلال حدوث الأزمات، وهو ما يجب أن تفعله المؤسسات والشركات من إجراءات اتصالية بهدف حماية سمعتها وعلامتها التجارية، حيث تفترض هذه النظرية أن سمعة المؤسسات تتوقف على مدى إسناد أو عدم إسناد أصحاب المصلحة مسؤولية الأزمة للمؤسسة من عدمه. كما ترتكز هذه النظرية على مبدأ سمعة المؤسسة قبل الأزمة ومدى قدرتها على الاستجابة لتهديدات أصحاب المصالح الذي من شأنه التأثير على موقف الأزمة، ووفقا لهذه النظرية فان موقف الأزمة يتألف من أربعة عناصر أساسية تستخدم لتقييم الأثر الذي ستحدثه الأزمة على سمعة المؤسسة، حيث تتمثل في: نوع الأزمة، مدى الضرر الذي سينجم عنها، إمكانية وجود تاريخ سابق للشركة مع أزمات مماثلة، ومسؤولية المؤسسة عن الأزمة.

كما تشير النظرية إلى أن ادارك الجمهور وأصحاب المصلحة للأزمة من شأنه التأثير على كيفية استجابتهم نحو المؤسسة من خلال التأثير على نظرتهم نحو سمعتها وعلامتها التجارية التي تتميز بها، فالكثير من الشركات والمؤسسات العالمية عندما تواجهها أزمات مفاجئة تلجأ إلى العديد من الاستراتيجيات الاتصالية التي أساسها مبادئ نظرية اتصال الأزمة الموقفية، مثلما كان عليه الحال خلال أزمه طائرات بوينغ 737 ماكس، حيث كانت طائرتان تشغلهما الخطوط الإثيوبية و"ليون أير" الإندونيسية من طراز بوينغ 737 ماكس قد تعرضتا للسقوط في عامي 2018 و2019، ما

[1] - حسن نيازي الصيفي، مرجع سابق، ص 120-240.

تسبب بمقتل 346 شخصا وأدى إلى حدوث أزمة حقيقية اعترضت شركة بوينغ الأمريكية حيث أن طائراتها من هذا الطراز قد منعت من التحليق من جديد، مما ضرب سمعة الشركة وأصبح كتهديد حقيقي لعلامتها التجارية بحكم شدة المنافسين في هذا المجال.[1]

غير أن الشركة قد تمكنت من تجاوز الأزمة بما تمتلكه من خبرة في التعامل مع الأزمات وكذا من خلال إستراتيجياتها الاتصالية المستخدمة أثناء الأزمات، حيث أرجعت الشركة سبب التحطم إلى الطيارين اللذين يقودان هذا الطراز من الطائرات وصعوبة تعاملهما مع تحديثات العمل داخل الطائرة. كما وجهت الشركة رسائل اتصالية عبر وسائل الإعلام المختلفة وكذا عبر مواقعها الإلكترونية الرسمية، تهون فيها من وقع الأزمة وتعدد فيه أسباب التحطم وتحديد الإجراءات التي ستتخذها الشركة في المستقبل وكذا تكفلها بعائلات الضحايا، حيث تجاوزت الشركة الأزمة وإستعادت سمعتها التي تتميز بها علامتها التجارية، كما إستعادت الشركة علاقاتها مع أصحاب المصالح والعملاء المتعاملين مع منتجاتها وخدماتها.

تقييم ونقد نظرية اتصال الأزمة الموقفية:

تعد نظرية اتصال الأزمة الموقفية التي جاء بها "تيموثي كومبيس" إحدى أهم وأبرز النظريات الاتصالية التي بحثت في الطرق والإستراتيجيات الاتصالية التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها خلال مراحل تسيير الأزمات المفاجئة التي تحل بها، كونها تتحدث عن الاستجابة السريعة للمؤسسات أثناء وقوع الأزمات وعن العمليات الاتصالية التي تقوم بها من أجل الحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية في بيئة عملها، فالأفكار التي طرحها كومبيس تعد من بين الأفكار النظرية القليلة التي أخذت اتصال الأزمة بعين الاعتبار وكيفية مساهمة استراتيجية الاتصال أثناء الأخطار في الحفاظ على إستقرار المؤسسة وتوازنها، كون هذه النظرية أخذت بكل المبادئ الرئيسية لتوجيه آراء الجماهير ودفعهم الى النظر للمؤسسة بأنها قادرة على تجاوز الأزمة.

أما ما يعاب على هذه النظرية وأفكار "تيموثي كومبيس" هو تركيزها الكبير على الاتصالات خلال الأزمات فقط أي أنها ربطت إستراتيجية إتصال المؤسسة بالأزمات والأخطار التي تهدد المؤسسة مع إغفالها للدور الكبير الذي تلعبه إستراتيجية الاتصال في كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ، فإستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة تعتبر كنهج تسير وفقه خلال مسارها الذي تحدد فيه أهدافها

---

[1]- ساندرا سوشر: "أزمة طائرات شركة بوينغ وكيفية التعامل الصحيح معها". متوفر على الرابط: https://hbrarabic.com/، 2019، تم الاطلاع في: 2021/02/27، 14:33.

القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى، لذلك فحصر إستراتيجية الاتصال في طرق الاستجابة للأزمات والأخطار فقط يقلل من أهميتها ودورها الفعال عبر مختلف الانشطة الداخلية والخارجية التي تقوم بها المؤسسة وأنها ليست مرتبطة بظرف معين واحد فقط بل تشمل كل العمليات الادارية التي تقوم بها المؤسسة.

8-9-نظرية أصحاب المصالح:

ظهر مصطلح أصحاب المصالح (Stakeholders) في سنوات الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي في المؤسسات الأمريكية، حيث نادى كل من "ماينز وبيرل" (Means et Berle, Dodd) بفكرة أنه يجب على المؤسسة أن تدير علاقتها مع الممثلين الخارجين، أما باحثون آخرون فيرجعون أصل نظرية أصحاب المصالح إلى سنوات الخمسينات وبداية سنوات الستينات فهم يعتقدون أن الأفكار الأولى حول هذا المفهوم بدأت مع أعمال "بينروز" (Penrose) معتبرين أنه أحد الرواد لهذه النظرية، في حين نجد أن آخرين يعتقدون أن "أنسوف" (Ansoff) هو من قام أول مرة بإستعمال هذا المفهوم في تعريفه للأهداف التنظيمية. أما "ستروديفان" (Sturdivant) فيشير إلى أنه من الصعب تحديد وبدقة أصول نظرية أصحاب المصالح. لكن ظهور هذا المصطلح لم يكن وليداً للصدفة وإنما كان نتيجة مجموعة من العوامل هي من ساعد على ظهوره من بينها:[1]

- التطورات الإدارية التي أدت إلى الانتقال من المفهوم الضيق قصير الأمد للكفاءة إلى المفهوم الأشمل والطويل الأمد الذي يجعل الإدارة معنية بالأداء متعدد الآلات.
- الوعي الاجتماعي للمدراء بأن رضا الزبون ورضا المجتمع هو المصدر الحقيقي للكفاءة، وهذا لن يتحقق بدون مسؤولية اجتماعية للمؤسسة من أجل قبول الزبائن والمجتمع لها.

تتطلب إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة أولا تحديد الممثلين الدائمي التفاعل مع المؤسسة، لذلك يمكن تحديد أصحاب المصالح حسب انتمائهم إلى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة فمنهم أصحاب المصالح الداخليين مثل العاملين والمساهمين، وأصحاب المصالح الخارجيين مثل الموردين والزبائن. كما يمكن تصنيفهم حسب قربهم أو بعدهم من نشاط المؤسسة إلى ممثلين بالقرب من المؤسسة أو بجوارها يتابعون عن قرب نشاطها مثل العاملين والموردين والمساهمين، وممثلين بعيدين نوعاً ما ولكن يؤثرون بطريقة أو بأخرى على نشاط المؤسسة مثل الإعلام والحكومة.

---

[1]- عقيلة صدوقي: "نظرية أصحاب المصالح: البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية- حالة مجمع صيدال". جامعة الجزائر03: مجلة المؤسسة. المجلد 08، العدد 01، 2019، ص ص 124-125.

وهناك تصنيف آخر هو ذلك التصنيف الأكثر شيوعا والمتعلق بقدرات أصحاب المصالح في التأثير على إستمرارية المؤسسة وهم نوعان:

– **أصحاب المصالح الأساسين:** وهم جماعات في المؤسسة لا تستطيع المؤسسة أن تعمل وتستمر بدونهم مثل العاملين، الزبائن، المساهمين والموردين.

– **أصحاب المصالح الثانويين:** وهم جماعات لديها دور وسيط لعمل واستمرارية المؤسسة مثل السلطات العامة، وسائل الإعلام، الجمعيات...

يمكن لتحليل أصحاب المصلحة أن يحدد العلاقات بين أصحاب المصلحة ويبين واهتماماتها، وأيضا يحدد تعارض المصالح بين هذه الأطراف، ويمكن القيام بتحليل أصحاب المصلحة عن طريق وضع قائمة بجميع أصحاب المصلحة المحتملين مع تحديد مصالحهم وتقييم التأثير المحتمل للأنشطة على هذه المصالح ثم الإشارة إلى الأولوية النسبية في تحقيق هذه المصالح. تسمح نظرية أصحاب المصالح بتوضيح وإدماج ثقل هذه الجماعات والتي حسب الباحثان "جونس وود" (Jones et Wood) تستخدم ثلاثة مهام تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي:

– طلب أصحاب المصالح بشكل صريح أو ضمني متطلباتهم المتعلقة بأداء المؤسسة.

– يطور أصحاب المصالح طريقة مع المؤسسة من أجل الاستجابة لمطالبهم.[1]

وعليه فنظرية أصحاب المصلحة تنطلق من كون أن أصحاب المصلحة هم موظفين وأفراد محيطون بالمؤسسة داخليا وخارجيا ترى فيهم المؤسسة موردا حيويا لها، حيث أن المهارات والخبرات التي يتمتعون بها تؤسس قدرات كامنة لدى المؤسسة كما أن عملية خلق علاقة متميزة مع أصحاب المصالح يعد موردا حقيقيا مهما ينافس الموارد الأخرى للمؤسسة (الموارد المالية...)، فأصحاب المصالح يساهمون في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة بحكم أن المؤسسات الاقتصادية اليوم أدركت أن سمعتها ومكانتها تعتمد على تطوير علاقتها مع الموظفين والزبائن والعملاء المحيطين بها وكذا حتى المنافسين المباشرين، فالعلاقات الجوهرية مع أصحاب المصالح تعد أمرا في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع وتعزيز قيمة العلامة التجارية للمؤسسة.

---

[1]– نفس المرجع، ص ص 124–125.

تقييم ونقد نظرية أصحاب المصالح:

لقد أظهرت النظرية الدور الفعال بأصحاب المصالح في بناء وتشكيل صورة المؤسسة وسمعتها عن طريق ما تقوم به تلك المؤسسة من نشاطات وأعمال خيرية واجتماعية تمثل بناء لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وهو ما يسمح للأفراد الخارجيين بتشكيل انطباعات إيجابية عن خدمات المؤسسة، حيث ان أفكار هذه النظرية تتمسك بالمبدأ الاجتماعي للمؤسسة وأنها ليست آلة لجمع النقود فقط بل انها تتأثر بالعديد من الأطراف الفاعلة.

غير أن ما يعاب على هذا الطرح هو تجاهله للعديد من العناصر والجوانب الأخرى المحيطة بالمؤسسة والتي تستطيع من خلالها تشكيل سمعتها وصورتها، فالعوامل التكنولوجية الحديثة وانتشار وسائط التواصل الاجتماعي هي من بين ما تعتمد عليه المؤسسات في الحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية كونه أصبح واقعا مفروضا بسط نفوذه، فحتى ولو كانت المؤسسات غير نشطة اجتماعيا فإنها تستطيع بناء سمعة جيدة من خلال ما تقدمه من التزامات تجاه زبائنها ومتعامليها ومدى احترامها لهم ورغباتهم وأذواقهم، إضافة إلى ذلك إهمالها للعامل الاقتصادي الذي يعد من بين أهم الجوانب المهمة في عالم المؤسسات كون منطق التنافس اليوم يقيس سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق بحجم الإيرادات المالية وطبيعة تعاملاتها المالية وعدد الأسهم التي تستحوذ عليها.

فشركة "مرسيدس" لصناعة السيارات اليوم ونظرا لضخامة رأس مالها وقوة تعاملاتها الاقتصادية في كل أنحاء العالم وشهرتها عبر وسائل الإعلام المختلفة كشركة تحترم معايير الجودة والإتقان وتعطي أهمية لذوق الزبون والمتعامل فإنها أصبحت لا تحتاج الى تلك المساهمات المجتمعية كي تبني صورتها وسمعتها حتى وإن كانت تقوم بها فذلك من أجل جذب الزبائن والمتعاملين بالدرجة الأولى ومن أجل زيادة رأس مالها من الأرباح، فنظرية أصحاب المصالح تقدم رؤية مختلفة عن المألوف حول عمل الشركات والمؤسسات وأبعدتها عن هدفها وغايتها الرئيسية، وفرضت منطق المسؤولية الاجتماعية كأساس تقوم عليه المؤسسة رغم وجود عدة جوانب تساهم في الحفاظ على صورة المؤسسة وتنافسيتها.

الفصل الثاني: أهمية ووظائف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

تمـــــــــهيد

1. **مفهوم الإستراتيجية والمفاهيم المقاربة لها**
2. **تقسيمات الإستراتيجية في المؤسسة**
3. **مكونات الإستراتيجية**
4. **أنواع الإستراتيجيات في المؤسسة**
5. **خصائص إستراتيجية المؤسسة**
6. **مراحل وإجراءات القيام بالإستراتيجية**
7. **مفهوم الإدارة الإستراتيجية**
8. **تطور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات**
9. **المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية**
10. **أهمية الإدارة الإستراتيجية**
11. **عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية**
12. **تحديد نقاط القوة والضعف في الإدارة الإستراتيجية**
13. **وظائف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات**
14. **مكونات الإدارة الإستراتيجية**

خلاصـــــــة

تمهيـــــــد:

لقد تطورت المؤسسات العالمية وتطورت معها الأساليب الإدارية والتنظيمية، فقد سعت الكثير من المؤسسات ذات السمعة العالية والتي تحمل في طياتها مركز تنافسي مقارنة مع المؤسسات الأخرى، إلى إيجاد طرق حديثة وفعالة لتنمية أعمالها والزيادة في إنتاجيتها وخدماتها، ومنه تحقيق أهدافها التي في الأساس ترتكز على تحقيق الأرباح والمداخيل، حيث عمدت هذه المؤسسات إلى الاهتمام بالجانب الإستراتيجي في جل أعمالها، الذي جعل منها مؤسسات ذات مكانة تنافسية عالية في بيئة أعمالها، فالمؤسسات الناجحة اليوم أصبحت تعتمد بصورة فعالة على انتهاج إستراتيجيات خاصة بها والعمل بأساليب الإدارة الإستراتيجية المتطورة التي نقلت المؤسسات من العمل التقليدي إلى الحديث بفضل التكتيكات الإستراتيجية وفعالية نظم الإدارة الإستراتيجية.

وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل الذي خصص للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية حيث تناولنا من خلاله مفهوم الإستراتيجية والمفاهيم المقاربة لها، وأهمية الإدارة الإستراتيجية، أهدافها ومكوناتها في المؤسسة، مستوياتها ومراحل القيام بها، وكيفية إستفادة المؤسسة منها.

1-مفهوم الإستراتيجية والمفاهيم المقاربة لها:

1-1-مفـهوم الإستـراتيجـية:

قبل التطرق للتعريفات العامة والخاصة، ينبغي أن نبين أصل كلمة إستراتيجية، إذ يتفق الجميع بان لفظة الإستراتيجية اشتقت أصلا من الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني باللغة الإنجليزية (general) اشتقاقا من أصل الكلمة، وتشير إلى أن لها علاقة وثيقة بمفهوم الجيش، فهي لدى قدماء اليونان تعني ماذا فعل القائد؟ أما في اللغة العربية فهي تعني القائد أو فن القيادة.[1]

الإستراتيجية حسب تعريف "هنري منتزبرج" هي: الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي الممر أو الجسر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك، وهي الأسلوب ونعني بذلك نمط أو طريقة العمل والثبات على سلوك معين، فالمؤسسة التي تدخل في مشاريع مخاطرة على سبيل المثال نقول عنها: أنها تتبنى إستراتيجية المخاطرة، والاستراتيجية مكان أو موقع، أي تحديد مكانة نريد الوصول إليها، وهي منظور أو صورة تطمح المؤسسة إليها مستقبلا.[2]

إن المؤسسات في حاجة دائمة إلى مراجعة إستراتيجياتها كثيرا، فعلى مدى العشرين عاما الماضية تم تحرير الأسواق وعولمة المنافسة، كما قامت شبكة الإنترنت بمحاربة الشركات المؤسسة وذلك عن طريق خلق منافسين جدد وعملاء أكثر اطلاعا، وتستمر الدورات الاقتصادية في التخلص من الضعفاء، وكذلك في اختبار الأقوياء، ويمثل تغير المناخ وارتفاع أسعار السلع الأساسية تحديا للممارسات التجارية طويلة الأمد، وتعمل كل هذه الظواهر على خلق ضغط متواصل لإعادة النظر من أجل الحصول على معادلة رابحة، فالتغيير يخلق فرصة لكن فقط للمؤسسة التي تكون مستعدة لمراجعة إستراتيجيتها وإعادة صياغتها.[3]

---

[1]– ضبيان شمام محمد الزبيدي: **نظم المعلومات وأثرها على التخطيط الإستراتيجي**. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع. 2017، ص75.

[2]– طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني: **كيف تكتب خطة إستراتيجية**. السعودية: مكتبة طريق العلم. 2004، ص18.

[3]– جو وايتهيد: **كل ما تحتاج لمعرفته عن الإستراتيجية**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع والطباعة.2013، ص17.

يمكن التطرق إلى جملة من التعاريف التي جاءت حول الإستراتيجية المؤسسة حسب عدة مدارس مختلفة:[1]

أ-**مدرسة (corporate strategie)**: حيث يعرفها (Ansoff) بقوله أن "إستراتيجية المؤسسة ترتبط بالعوامل الخارجية للمؤسسة دون الداخلية، إذ تحدد علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي وخاصة في شكل (منتج / سوق) أي اختيار المنتجات التي ستصنعها المؤسسة والأسواق التي ستبيع بها".

ب-مدرسة التخطيط طويل المدى (The long range planning): إذ لم تدرس مفهوم الإستراتيجية لكنها تطرقت إلى مفهوم آخر يقترب كثيرا منه وهو التخطيط طويل المدى فيذكر (Scott et Mac Carthy)، "أن التخطيط معبر عنه بما يسمى التسيير التقديري وهو في الواقع العملية التي تختص بصياغة استراتيجية المؤسسة".

جـ-مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال (Harvard Business School): فيعرف (Chandler) الإستراتيجية بأنها: "تحديد أهداف السياسة الطويلة المدى للمؤسسة وبناء خطط تنفيذية وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها".

إن مختلف أنواع وأحجام المنظمات والمؤسسات يجب أن تتبنى عملية الإدارة الإستراتيجية ومن المهم لجميع المديرين أن يفهموا كل من مفهوم وعملية الإدارة الإستراتيجية، وعندما يتم استخدام الاستراتيجية في أي منظمة، فإنه يمكن تعريفها (أي الإستراتيجية) بأنها الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في النضال من أجل تحقيق أهدافها، وهي تحدد التهديدات والأزمات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وفي نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص، فالإستراتيجية هي رؤية شاملة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل ولتوجيه المنظمة بطريقة منظمة وشاملة لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية واستغلال ما تتيحه من فرص وتجنب واستيعاب التهديدات وتعظيم نقاط القوة الداخلية والتقليل من الأثر السيئ لنقاط الضعف.[2]

---

[1]- أحمد بن مويزة: **إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2019، ص ص 8-9.

[2]- أحمد صبيح: **إستراتيجية العلاقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك**. القاهرة: دار النهضة العربية. 2012، ص51.

عرف (Porter) الإستراتيجية "بأنها مجموعة خليط من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها مع تحديد وسائل تحقيقها وهي عملية معقدة ومغرية لا يوجد فيها جواب أو سلسلة عمليات تقنية صحيحة تحدد ما الذي يجب أن تفعله المنظمة أو لا تفعله وهي قدرة المدراء في استخدام الأفكار والنظريات المتاحة لمواجهة الموقف المتوقع".[1] وفي كتابات أخرى له يعرف "بورتر" الإستراتيجية كذلك بأنها "خلق الموائمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة"، ويقوم نجاحها على أساس الموائمة بين الأنشطة، فالموائمة الإستراتيجية ضرورية لخلق الميزة التنافسية ولديمومتها أيضا، حيث يصعب على المنافسين تقليدها وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة. كما يعتبر "بورتر" الإستراتيجية "بأنها عملية خلق وضع متفرد للشركة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".[2]

ويرى "أنسوف" (Ansoff) بأن الإستراتيجية هي "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها"، أما عن تعريف الإدارة الإستراتيجية وبنفس الاتجاه عرف "ثومبسون واستركلاند" (Strickland and Thompson) الإدارة الإستراتيجية "بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية"، وأشار "ثوماس" (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنها "تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلائم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة".[3]

---

[1]– نجم العزاوي، عباس جواد: **تطور إدارة الموارد البشرية**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2019، ص117.

[2]– وهيبة مقدم: **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة**. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي. 2019، ص87.

[3]– زكريا مطلق الدوري: **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.2020، ص18.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن هناك مجموعة عوامل تؤثر في الإستراتيجية هي:[1]

أ-البيئة الخارجية.

ب-الموارد الداخلية للمنظمة.

ج-الأهداف التي تناضل المنظمة من أجل تحقيقها.

د-جوهر الإستراتيجية الذي يوضح للمنظمة كيف تصبح منظمة تنافسية.

فالإستراتيجية هي ما تسعى المؤسسة لإيجاده من أجل السير عليه وفق مبادئها وأهدافها التي تريد الوصول إليها، عن طريق التخطيط الطويل والقصير المدى، فالإستراتيجية تخلق تلك العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وتعمل على تيسير تأقلمها مع البيئة التي توجد فيها، ناهيك عن الامتيازات التي تحققها للمنظمة خاصة عند حلول الأزمات والأخطار المفاجئة.

1-2-المفاهيم المقاربة للإستراتيجية:

أ-مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي يختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة بل وكذلك الدول والأفراد، يختلف الجهد المبذول في التخطيط الإستراتيجي من شركة لأخرى، فالتخطيط الإستراتيجي للدولة هو عملية طويلة ومعقدة وكذلك الحال في الشركات الكبرى الدولية، أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية جدا فلابد لها من تخطيط إستراتيجي كذلك ولكنه يكون أبسط من التخطيط للشركات الكبرى.[2]

التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية في المنظمات ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويجيب على سؤال "إلى أين نحن ذاهبون" آخذ في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة وعلاقة الإرتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبيئتها، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات

---

[1]- سيد محمد جاد الرب: **التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع والطباعة. 2016، ص05.

[2]- جمال عبد الله محمد: **التخطيط الإستراتيجي**. عمان: دار معتز للنشر. 2016، ص 7.

الأساسية للإدارة الإستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع المنظمة في المستقبل واختيار الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدي التي تحافظ علي موارد المنظمة.[1]

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "العملية التي بها يتصور المخططون مستقبل المؤسسة، ويضعون الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل"، وتوفر هذه الرؤية المستقبلية للمؤسسة كلا من الاتجاه الذي يجب أن تتحرك فيه، والطاقة لبدء هذا التحرك، وعملية التصور تلك أكثر من محاولة توقع المستقبل والاستعداد وفقا لذلك، فهي تتضمن الإيمان بأن صورة المستقبل وسماته يمكن التأثير عليها وتغييرها بما نفعله الآن.[2]

فالتخطيط الإستراتيجي في فحوى مفهومه هو ذلك البرنامج الذي تسطره المؤسسة من أجل تحقيقه خلال مدة زمنية معينة، حيث ليس مقرونا بالآجال القريبة، بل يتعدى ذلك إلى تخطيطات المؤسسة البعيدة التي تسعى لتحقيقها وفق أهدافها المستقبلية.

ب-مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

يعبر عن الرقابة الإستراتيجية "بعمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجيات المنظمة بصورة كفؤة وفعالة، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية لها من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والمالية والتنظيمية.[3]

كما أشار العديد من الباحثين إلى تعريف الرقابة الإستراتيجية بأنها "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، وبذلك فإنها تتطلب متابعة جانبين أساسيين هما الأداء داخل المنظمة، وجانب البيئة التنافسية والخارجية لها المعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة ومستقبلها.[4]

---

[1]- هيثم عبد الله ذيب: **أصول التخطيط الإستراتيجي**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.2017، ص 8.

[2]- أحمد محمود الزنفلي: **التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة**. القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية. 2012، ص 46.

[3]- خالد بني حمدان: **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2007، ص 284.

[4]- زكريا مطلق الدوري: مرجع سابق، ص 261.

فالرقابة الإستراتيجية نظام يساعد المسيرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومراحل الرقابة هي ممثلة في:[1]

- تحديد مراحل العمل
- وضع معايير القياس والتقويم
- قياس الأداء الحالي
- مقارنتها مع المعايير المحددة سلفا
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق والمعيار

ج-مفهوم الأداء الإستراتيجي:

عرف "كوينس" (Cokins) الأداء الإستراتيجي بأنه "ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الإستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وأضاف بأنه يمكن النظر إليه على أنه معرفة كيف تعمل المنظمة إجمالا.[2]

هو الأداء الذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح الشركة وقدرتها للتكيف مع البيئة والنمو والاستمرار وتمثله مقاييس ومعايير مشتقة من رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات.[3]

فالأداء الإستراتيجي هو عبارة عن تطبيق الميكانيزمات التي وضعتها المؤسسة في تخطيطاتها الاستراتيجية، حيث يحدد كيف تعمل المؤسسة؟ وما هي النتائج المتوقع أن تكون من خلال ما وضع من تخطيطات إستراتيجية سواء طويلة أو قصيرة المدى.

---

[1]- وهيبة مقدم: مرجع سابق، ص 91.

[2]- مسلم السعد آخرون: **بطاقة العلامات المتوازنة (مدخل للإدارة المستدامة)**. بيروت: دار الكتاب العلمية. 2012، ص 174.

[3]- أكرم أحمد الطويل: **الشراء وفقا لـ SEVEN RIGHTS والأداء الإستراتيجي**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2022، ص80.

د-مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

تؤكد الدراسات المتخصصة على أن اليقظة الإستراتيجية تهدف إلى كشف التحديات الخفية والتغيرات المحتملة والتحولات العميقة في بيئة تطوير الاستخدامات والنشاطات السياحية والتراثية. وهي ترتكز على جمع المعلومات المناسبة والضرورية وتحليلها ونشرها لإتخاذ القرارات. كما تعد ميزة تنافسية مهمة بالنسبة إلى مؤسسات القطاع الخاص والهيئات الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي التي تضطلع بها.[1]

تعني اليقظة الإستراتيجية كذلك قيام المنظمة بمراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات الوقائية لإستباق الأحداث قبل وقوعها للتقليل من تداعياتها وتأثيراتها، فالبيئة ليست دائما واضحة ويمكن التنبؤ بما ستتعرض له مستقبلا، وهذا هو السبب الرئيس الذي يدعو إلى التيقظ والاستبصار وعدم الاعتماد على التنبؤات المستقبلية وافتراض عدم تغيرها. فاليقظة الإستراتيجية تعني أن يكون هناك تفكير إستراتيجي (Strategic Thinking) استباقي، أي ضرورة أن تكون المنظمة ساعية للتعلم باستمرار، لأن المهم في التوجه الإستراتيجي هو ما تستطيع المنظمة تعلمه ومعرفته، واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات لها عدة أنواع أو أشكال تتمثل في الاتي:[2]

- **اليقظة التكنولوجية:** وهي مجموع الإجراءات التي تتخذها المنظمة للكشف عن التغيرات التي تحدث في بيئة أعمالها التكنولوجية، والهدف منها رصد التطورات في المجال التكنولوجي الذي تعمل فيه المؤسسة.
- **اليقظة التنافسية:** وهي التي ترتبط بتحديد شدة ضغط المنافسين الاعتياديين للمؤسسة، حيث ترتبط بتحركات المنافسين الحاليين أو القادمين، والهدف منها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- **اليقظة التجارية:** وهي التي تتبع أذواق المتعاملين والمستهلكين بغية توفيرها وضمان ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

---

[1]- مصطفى أحمد السيد مكاوي: **ثنائية السياحة ونخيل التمر في بعض الدول العربية: مدخل إستراتيجي لتطوير العلقات التشابكية المستدامة بأساليب تخطيطية ذكية**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2017، ص216.

[2]- عبد الباري إبراهيم درة: ناصر محمد سعود جرادات: **أساسيات في الإدارة الإستراتيجية "منحى نظري تطبيقي"**. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. 2014، ص ص 106-107.

- **اليقظة البيئية:** وهي التي ترتبط بالبيئة المؤثرة في المنظمة، وهي تعمل على رصد المتغيرات في المجالات التجارية والاقتصادية المحيطة بالمنظمة.

هـ-مفهوم الأهداف الإستراتيجية:

تعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة التعليمية ككل في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وهي أيضا نتائج معينة مرغوبة مستهدفة تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقها في سبيل إنجاز رسالتها الأساسية، وينظر إليها على أنها تمثل الغايات والنهايات التي تسعى المؤسسة التعليمية إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة حاليا ومستقبلا، وهي في نفس الوقت دليل لعمل الإدارة، وأساس موضوعي لعملية تحليل وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية.[1]

وفي تعريف الأهداف الإستراتيجية يذهب الكثير من الباحثين إلى أنها "النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب التعبير عنها في صورة كمية تختلف عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون محددة بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميا".[2]

فالهدف الإستراتيجي يحدد ماذا يجب أن تفعل المؤسسة؟ ومتى يتم هذا الفعل؟ وتتكون الأهداف من ثلاثة مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها:[3]

- **الأهداف قصيرة المدى:** التي يتوقع إنجازها خلال عام واحد والأهداف متوسطة المدى التي يمتد تحقيقها من سنتين إلى خمس سنوات.
- **الأهداف بعيدة المدى:** التي يتوقع إنجازها إلى فترة تزيد عن خمس سنوات وفقا للفترة المحددة لإنجاز الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

فالأهداف الإستراتيجية هي كل تسعى ما إليه المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، حيث تعمل جاهدة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية القصيرة والطويلة المدى بمختلف الوسائل والتقنيات الإستراتيجية

---

[1]– نبيل سعد خليل: **مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2015، ص 89.

[2]– ايد أبو رجب التميمي: **المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي**. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع. 2018، ص 161.

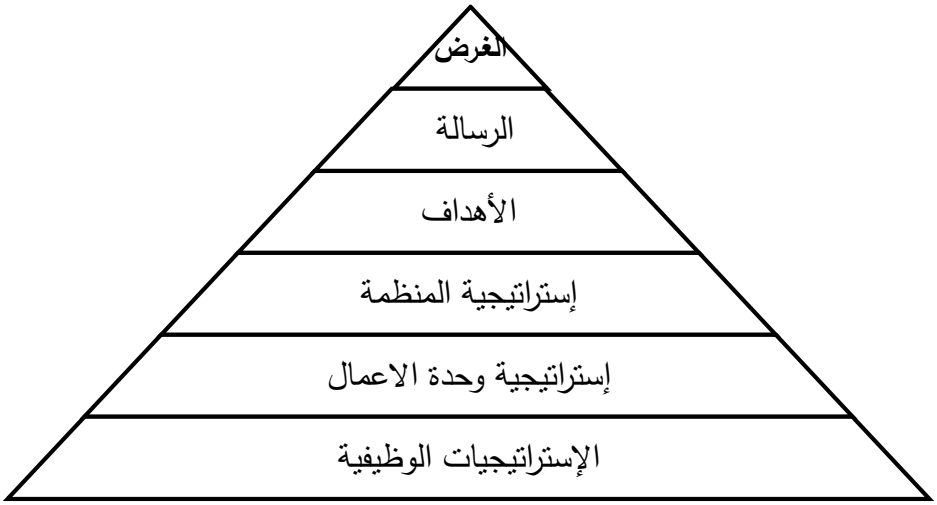
[3]– وهيبة مقدم: مرجع سابق، ص 94.

المتوفرة لديها من أجل احتلال مراكز تنافسية واكتساب سمعة مؤسسية قوية تحقق النجاح والتفوق المؤسساتي في البيئة التنظيمية التي تتواجد فيها.

2-تقسيمات الإستراتيجية في المؤسسة:

يمكن تقسيم الإستراتيجيات الموجودة في المؤسسة حسب المستويات التنظيمية وحسب ما هو مستهدف إنجازه، ومعظم المنظمات تستطيع أن تقسم إلى وحدات أعمال إستراتيجية، فالإستراتيجيات التي تحدد وحدات الأعمال التنظيمية المتداخلة وكيفية تحديد الموارد وتوزيعها على هذه الأعمال تسمى إستراتيجيات المنظمة (Corporate Strategies)، وهذه الإستراتيجيات يتم إنجازها وتحقيقها في المستويات العليا في الإدارة وتهتم بالأجل الطويل، أما إستراتيجيات الأعمال (Business Strategies) فإنها تهتم بكيفية التنافس في الأعمال الموجودة ونطاقها أضيق من إستراتيجيات المنظمة.

أما المستوى الثالث فهو الإستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies) وهي أضيق نطاقا من إستراتيجيات الأعمال وتتعامل مع أنشطة المواقع الوظيفية مثل "الإنتاج التمويل، التسويق، الأفراد وما يماثلها، والإستراتيجية الوظيفية يجب أن تدعم إستراتيجية الأعمال الخاصة بالمؤسسة،[1] وهو ما يوضحه **الشكل رقم (01): تقسيمات الإستراتيجية في المؤسسة**



المصدر: سيد محمد جاد الرب: **التخطيط الإستراتيجي: مدخل للتميز التنافسي**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع والطباعة. 2016، ص28.

[1]- سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص ص 27-28.

يوضح الشكل تقسيمات الإستراتيجية في المؤسسات المختلفة الأشكال والأحجام والأهداف فهو يعبر عن ما يسمى بهرم الإستراتيجيات في المؤسسة، حيث ينطلق من إستراتيجية المؤسسة الوظيفية، وهي التي تحدد الوظائف الأخرى بالنسبة لباقي الفئات في الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وتحتل المكان الأوسع نطاقا بحكم شساعتها، تليها إستراتيجية وحدة الأعمال ثم إستراتيجية المنظمة ثم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال رسالتها والغرض منها.

3-مكونات الإستراتيجية:

بشكل مركز ومحدود هناك خمسة عناصر تمثل في جوهرها أساس لتكوين الإستراتيجية، أو ما يفترض التركيز عليه لتطوير الإستراتيجية، وأن تأخذ معناها الحقيقي في المنظمة، وهذه المكونات هي كالتالي:[1]

أ-**المجال (Scope)**: وهو تعبير عن الميدان الذي تعمل به المنظمة، وبالتالي ارتباط الإستراتيجية به، ويتمثل بالآتي:

- الأعمال أو الصناعة التي يجب أن تكون أو تعمل بها.
- احتياجات المستهلك وأجزاء السوق.
- التكنولوجيا التي يتم التركيز عليها وخطوط الإنتاج المتوافقة معها.

ويتأثر هذا المكون أساسا من خلال الرسالة التي حددتها المنظمة وما تريد أن تبلغه، أو أن تكون عليه وبشكل ثابت ومستقر، وبالتالي فإنها اختارت هذا المجال دون غيره كأساس لنشاطها.

ب-الغايات والأهداف (Objectives and Goals): الإستراتيجية يجب أن ترتبط بأبعاد محددة وواضحة المعالم لكي يتم بين مستوى الأداء المتحقق بالمقارنة مع هذه الأبعاد، وهذا ما يتطلب توجيه العاملين في وحدات الأعمال الإنجاز مستويات محددة الأداء وبما يتوافق مع الزمن المخطط لذلك الأداء، وتتأثر أبعاد هذا المكون في الغالب بقيمة النمو المساهمة في تحقيق الأرباح العائد على الاستثمار، الحصة السوقية... إلخ.

---

[1]- ثامر البكري: **إستراتيجيات التسويق**. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع. 2019، ص ص 23-24.

ج-إستراتيجية التطوير(Development Strategy): وهو جانب أساسي ومهم في تكوين الإستراتيجية والتي تنصب على تطوير أعمال المنظمة للوصول إلى المستويات المطلوب إنجازها وعلى وفق المدى الزمني المحدد لها.

د-الموارد Resources: كل منظمة لها محددات معينة أو قيود في مواردها المالية والبشرية قياسيا بغيرها من المنظمات الأخرى، وهذا يتطلب منها وكأساس في صياغة الاستراتيجية أن يتم تعظيم هذه الموارد واستثمارها.

و-التعاضد التدائبية (Synergy): يتمثل هذا المكون في أن الجميع يشتركون في مسؤولية التخطيط والعمل والتنفيذ الاستراتيجية المنتج – السوق على وفق مبدأ (2+2=5)، والتي تعنى بالأداء الكلي للمنظمة ككل الذي هو أكبر من أداء ذات الأجزاء بشكل منفرد أو مجزأ عن بقية الأقسام الأخرى، وهذا ما يعني التعاضد. وواحد من الأشكال التي يمكن توضيحها لتبيان موضوع التعاضد هو مكونات العائد على الاستثمار وهي:[1]

أ. **تعاضد المبيعات (Sales Synerg):** يتحقق ذلك عندما يستخدم قنوات توزيعية شائعة، وإدارة بيع، وعلاقة مع تجار الجملة، فإن فرصة الربط ما بين هذه المكونات يحقق للمنظمة التسويقية خط متكامل من شأنه أن يزيد من إنتاجية القوة البيعية ككل.

ب- تعاضد العمل (Operating Synergy): وهو يمثل نتيجة منطقية للاستخدام العالي والكفء للتسهيلات الموجودة في المنظمة، الأفراد العاملين، المزايا المتحققة من منحنى التعلم، والشراء بالكميات الكبيرة، والتي تمثل بشكل مشترك تعاضد موحد في إنجاز العمليات الخاصة بالمنظمة.

ج- تعاضد الاستثمار (Investment Synergy): يمكن الوصول إليه من خلال الجمع بين ما تمتلكه المنظمة من أبنية ومعدات، والمخزون من المواد الأولية، مناقلة نتائج البحوث والدراسات الناجحة من منتج إلى آخر، والاستخدام المشترك للمكائن... إلخ.

---

[1]- نفس المرجع، ص 25.

د- التعاضد الإداري (Management Synergy): هذا العنصر يعد في غاية الأهمية لتحقيق التعاضد وخلق التأثير المناسب في مسار وعمل المنظمة، لأن الإدارة يمكن أن تعمل بإستراتيجيات مختلفة في مجال تعاملها مع الصناعة التي تعمل بها وبالتالي إيجاد صيغة للتفاعل المشترك. [1]

4-أنواع الإستراتيجيات في المؤسسة:

لقد ميز "بورتر" (Porter) بين ثلاثة أنواع عامة من الإستراتيجيات في المؤسسات على أساس المنافسة في السوق:[2]

أ-إستراتيجية القيادة التكالفية (Cost – Leadership): وتعتمد على تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الداخلية والتفوق على المنظمات المنافسة، ولذلك تسعى المنظمات الاستخدام تقنية الإنتاج الكبير للإستفادة من توفير التكاليف.

ب-إستراتيجية التمايز (Differentiation): وتعتمد على تفرد المنظمة في إنتاج وتسويق منتجات متميزة عما تقدمه المنظمات الأخرى في نفس النشاط، فتقوم المنظمة بتقديم منتجات مبتكرة، والإهتمام بالخدمة التي تقدمها للمستهلك مع السلعة.

ج-إستراتيجية التركيز: وهذا نوع خاص من الاستراتيجيات يتميز بعدة أنواع منها:[3]

- أن تقوم المنظمة بالتركيز على إنتاج منتج محدد دون غيره ويتم التركيز على هذا المنتج فقط.
- أن تقوم المنظمة بالتركيز على شريحة معينة من العملاء، كأن تركز على الفئة الأكثر ثراء أو الأكثر فقرا أو غير ذلك.
- أن تقوم المنظمة بالتركيز على سوق من الأسواق المتاحة دون غيره.
- أن تركز المنظمة على تغطية منطقة جغرافية دون المناطق الأخرى.

ومن خلال هذه الإستراتيجيات التي وضعها "بورتر" كإستراتيجيات عامة للمؤسسة، تم اشتقاق وتكييف إستراتيجيات اتصالية خاصة بالمؤسسة، وهي التي تحدد التخطيط الاتصالي الإستراتيجي

---

[1]- نفس المرجع، ص 25.

[2]- حسين حريم: **إدارة المنظمات " منظور كلي"**. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. 2010، ص 157.

[3]- عامر طوفان: **التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي**. الأردن: دار البيروني للنشر والتوزيع. 2017، ص68.

للمؤسسة من خلال هذه الإستراتيجيات الثلاث، حيث سنقوم بالتوسع في شرحها من خلال عناصر الفصول القادمة.

4-1-الإستراتيجيات الأساسية:

بالإضافة إلى إستراتيجيات "بورتر" التي تم التطرق إليها، فقد ظهرت مجموعة أخرى من الإستراتيجيات الأساسية الأكثر تفصيلا والتي يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة لتحقيق الإستراتيجيات الأساسية "لبورتر"، ومن بين هذه الإستراتيجيات:[1]

أ-التكامل الخلفي: ويعني محاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها، وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه، وهناك أسباب تدعو المنظمات الاتباع تلك الإستراتيجية:

- حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل عائدا مقبولا إذا أرادت المنظمة الإستثمار في شراء مصدر التوريد.
- عدم قدرة المورد على الوفاء باحتياجات المنظمة من ناحية الوقت والجودة والسعر.
- قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق.
- ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.
- عند زيادة مخاطر توقف الإنتاج نتيجة لعدم كفاية الموارد الأولية في السوق.

ب-التكامل الأمامي: وهو يعني محاولة المنظمة للسيطرة على منافذ التوزيع بالشراء أو الاندماج، وتلجأ المؤسسات لاتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجات المنظمة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المنظمة.

ج-التكامل الأفقي: ومعناه السيطرة على المنظمات المنافسة بالشراء أو التملك.

د-اختراق السوق: ومعناه استخدام الجهود البيعية والإعلانية والتسويقية لزيادة حصة المنظمة في السوق الحالي والمنتجات الحالية، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة معدل الاستهلاك الحالي عن طريق الجهود

---

[1]- دافيد هاريسون: **الإدارة الإستراتيجية. ترجمة علاء الدين ناطورية.** الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. ص ص 185-187.

الإعلانية أو جذب عملاء المنافسين أو جذب عملاء جدد لم يكونوا يستخدمون المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

و-تنمية السوق: ومعناه زيادة عدد الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، أي التوسع الجغرافي في أسواق المنظمة ولكن ببيع نفس المنتج أو الخدمة.

ي-تطوير المنتج: ومعناه إدخال التحسينات الشكلية على المنتج الحالي بجعله أصغر أو أكبر وتحسين طريقة التغليف والألوان وكذلك التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه لإطالة دورة حياته.[1]

هـ-الاختراعات: معناه إنتاج منتج أو عمل دورة حياة جديدة للمنتج الأصلي، فمثلا إحلال الترانزستور محل الأنابيب المفرغة، ثم إحلال الدوائر المتكاملة محل الترانزستور أعطى للحاسبات الإلكترونية دورة حياة جديدة.

ر-**التحالفات:** وهي إستراتيجية توسعية وتصلح أن تكون دفاعية، وهي تتدرج من اتفاقات التعاون في مجال التسويق والإعلانات والبحوث والتطوير، وقد تتطور إلى المشروعات المشتركة، وتعني إقامة مشروع جديد يمثل كيانا منفصلا تماما من الشركات الأصلية التي أقامت المشروع المشترك كذلك هي الاندماج، ويعني اتفاق شركتين أو أكثر على التحالف ما لعمل كيان واحد يجمعهما معا.

ز-الانكماش: وهو لمواجهة أزمات طارئة، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، كما حدث لشركات الطيران الأمريكية عقب أحداث 11 سبتمبر.

ط-التصفية: وهو قد يكون جزئيا بالتخلص من أحد أنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائيا الاستمرار انخفاض المبيعات وقلة الأرباح، وقد يكون كلا وهو بيع أصول الشركات والخروج من النشاط نهائيا وتجنيب إعلان الإفلاس.

فهذه الإستراتيجيات المختلفة تستخدم في الكثير من الأوقات حين تمر على المؤسسات أو تحدث لها أزمات مفاجئة وغير اعتيادية، حيث تقوم بتطبيق الإستراتيجيات بحكم الظروف المحيطة وبحكم حجم الأزمة وامتدادها الزماني والمكاني.

---

[1]- نفس المرجع، ص 186.

5-خصائص إستراتيجية المؤسسة:

لقد حدد "ميكايل بورتر" (Porter) في مقالته المشهور (What is strategy) مجموعة من المفاهيم والسمات والخصائص التي يجب أن تكون عليها إستراتيجية المؤسسة وهذا وفقا للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة وكذا وفق أهدافها وغاياتها، وهي كما يلي:[1]

أ-الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية: إن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات، ومن ثم خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية أدى إلى خطأ إستراتيجي قاتل تمثل في:

- ❖ تجاهل مفهوم الوضع الإستراتيجي النسبي.
- ❖ عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية.
- ❖ عدم إدراك المفهوم الحديث للإستراتيجية.

ب-تقوم الإستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة: وهناك ثلاث طرق للتميز، أما تقديم منتج ذا قيمة أعلى للمستهلك، أو خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة أقل من المنافسين أو كلاهما، ولن يتحقق التميز للشركات إلا إذا كان أداؤها أفضل من أداء منافسيها مع المحافظة على استمرار هذا التميز وحمايته من التقليد.

وعلى ذلك فإن الإستراتيجية التنافسية تعني أن تكون الشركة متميزة عن منافسيها، وأن تقدم مزيجا فريدا من القيمة لعملائها يصعب محاكاته، ويكمن جوهر الإستراتيجية التنافسية في أداء الأنشطة بأسلوب يختلف عن أداء المنافسين، أو اختيار مجموعة من الأنشطة تختلف عن أنشطة المنافسين.

ج-الإستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للشركة: وهنالك ثلاثة أسس لتحديد الوضع الإستراتيجي للشركة هي:[2]

-أساس تشكيلة المنتجات (Product Base) ووفقا لمبررات اقتصادية معينة، قد ترى الشركة إنتاج مجموعة محددة من المنتجات باستخدام مجموعة محددة من الأنشطة.

---

[1]- سعد ريحان المحمدي: **الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة**. المجلد 01، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2017، ص ص 23-26.

[2]- نفس المرجع، ص 24.

-أساس الحاجات (Needs Base) وتزداد أهميته عندما تختلف حاجات مجموعات المستهلكين، إذ تفاضل الشركة بين تلبية جميع أو معظم أو بعض تلك الحاجات، كذلك عندما تختلف حاجات نفس مجموعة المستهلكين باختلاف الظروف والمناسبات.

-أساس طرق الوصول للمستهلكين (The Base Of Arrival Methods For Customers).

د-الإستراتيجية على أساس المفاضلة بين البدائل: يلجأ المنافسون عادة إلى محاكاة الوضع الإستراتيجي للشركة، أما بتعديل الأوضاع الحالية أو التوسع بإضافة أنشطة وخدمات تمكنهم من اكتساب ميزات الشركة القائدة، وكلما كانت الأنشطة متفردة صعبت عملية التقليد، ويجب على أي شركة المفاضلة بين البدائل المتاحة، وذلك عندما لا تنسق مجموعة الأنشطة مع البدائل الإستراتيجية الأخرى.

و-حماية المزايا التنافسية: أن الوضع الإستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة، كما أن التقليد والمحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا، وعليه يجب حماية الوضع الإستراتيجي، وليس المزايا، ويتم ذلك من خلال:

- دعم أنشطة الإستراتيجية العامة فعلى سبيل المثال إذا كانت الإستراتيجية تعتمد خفض التكاليف فعليها والحالة هذه تصميم جميع الأنشطة للحد من الهدر والفقدان في الموارد المختلفة.
- التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض بحيث أن قيام الشركة بخلق سلسلة من الأنشطة يساعدها في محاربة التقليد، إذ أن حلقات السلسة تعد كل حلقة منها أقوى الحلقات التي فيها.
- تعظيم الجهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع الأنشطة ولكافة وحدات الأعمال الإستراتيجية في الشركة.
- توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة.

ي-إستراتيجية إعادة اكتشاف: ويتضح هذا المفهوم من خلال الاتي:[1]

- **تجنب أسباب الفشل:** يتجنب بعض المديرين اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتفشل بعض الشركات في وضع إستراتيجية لها، كما تتقاسم إستراتيجيات بعضها الآخر.
- **تجنب مصيدة النمو السرطاني:** تتجاوز بعض الشركات الحجم الأمثل لها تحت ضغوط الرغبة في النمو فتضاعف خطوط الإنتاج وتزداد المنتجات والخدمات المقدمة وتشابك وتتعقد عمليات

---

[1]- نفس المرجع، ص26.

التحول وتقدم على شراء شركات أخرى كما فعل منافسوها، إن هذا النمو العشوائي غير المخطط بسلب الشركة مزاياها التنافسية، ويقيم التنافس على أسس متضاربة وغير متسقة، فيسبب نوعا من اللبس لدى المديرين ويشتت موارد الشركة ويفقدها الاتجاه والتركيز.

- **دور القيادة:** ينشغل كثير من القادة بمشكلات العمل اليومي، لذا فإن الجميع قد أصبحوا منفذين وافتقرت أو خلت الشركات من القادة المخططين الذين تفع على عاتقهم، مهمة التخطيط.

6-مراحل وإجراءات القيام بالإستراتيجية:

تعد الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة، حيث لا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، والمرحلة الثانية ومدى نجاحها، وفعاليتها مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها:

أ-مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

إن هذه المرحلة تهتم بوضع رسالة المؤسسة، وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:[1]

- اختيار الإستراتيجية المناسبة.
- تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة.
- تحديد البدائل الإستراتيجية.
- تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل.

وهناك من يطلق على هذه المرحلة بمرحلة صياغة الإستراتيجية ويعطي لها شروط وأنشطة أخرى إضافية، حيث تتم صياغة الإستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية، والسياسات، والخطط الإستراتيجية بالإضافة إلى تحليل

---

[1]- عبد القادر محمد الأسطة: **أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة**. الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع. 2016، ص12.

وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل الإستراتيجية تقييما واختيارها وفيما يلي توضيح لهذه الأنشطة:[1]

-**تحديد رسالة المنظمة:** وهي عبارة عن بيان رسمي يتم فيه توضيح رسالة المنظمة وغاياتها وسياستها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يجب أن تعبر عن فلسفة المؤسسة، وأن تطابق غايتها مع أهدافها الإستراتيجية.

-**تحديد الأهداف المستقبلية:** وهي مجمل النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والوصول اليها من خلال تخطيطها الإستراتيجي.

-**السياسات:** وهي مجمل المبادئ والقواعد التي تضعها المؤسسة وتسير بمقتضاها وفق الإستراتيجية التي وضعتها.

-**تحليل وتقييم البيئة الخارجية:** وهي مجمل المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية وغيرها التي تحيط بالمؤسسة والتي تستدعي من المنظمة مراعاتها عند صياغة الإستراتيجية، بحكم أنها الفاعل الأساسي الذي تنجح أو تفشل الإستراتيجية الموضوعة، تشاركا مع البيئة الداخلية للمؤسسة.

و-دراسة البيئة الداخلية: وهي تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية في المؤسسة من موارد بشرية وإمكانيات وخطط، من اجل تحديد مكامن قوة وضعف المؤسسة داخليا، بغية وضع إستراتيجية تتلائم مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مع إمكانية وضع بدائل إستراتيجية.

ي-تحديد البدائل الإستراتيجية: وهي تأتي بعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة، حيث يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي يجب أن تكون معبرة عن كل الوسائل المتوفرة للمؤسسة، والتي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

هـ-تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية: حيث يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها سابقا، مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية وكذا اتجاهاتها المختلفة، ومنه يتم تقييم البدائل الإستراتيجية ودراسة إمكانية تعويضها أو استبدالها إذا لم تتوافق مع أهداف المؤسسة.

---

[1]- السعيد مبروك إبراهيم: **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2012، ص ص 127-132.

ب- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة، والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات.

وبصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية، والإستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب:[1]

-ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية، أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعة.

-وجود هيكل تنظيمي ملائم أو بناء هيكل جديد، تدريب وتعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي... الخ.

-التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجيات، مثل نظم الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط.

-أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية التسويقية والمالية أو الإنتاجية...الخ تلعب أدوارا أساسية في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنظمات أو الأعمال ككل.

ج- مرحلة تقييم الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية، ويتم تقويم الإستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:[2]

-وضع معايير للأداء: أي من خلاله تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء.

-مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة: حيث يتولى المدير مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى

---

[1]- عبد القادر محمد الأسطة: المرجع السابق، ص 13.

[2]- محمد عبد الفتاح رضوان: **مهارات استشراف المستقبل**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص ص 24-25.

أدني ما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قرارا يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال، ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

فنجد أن تقويم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناء عليها، لذا لابد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

7-مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنشأة. ويطلق على هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الإستراتيجية فهي عملية تقوم بها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك أداء المنشأة من خلال التنفيذ المناسب والتقويم المستمر للإستراتيجية الموضوعة لتحقيق الأهداف، وتتضمن الإدارة الإستراتيجية تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.[1] فللإدارة الإستراتيجية أيضا عدة تعاريف مختلفة حسب التوجهات وكذا حسب طبيعة وجودها في الهيئة التي تنتهجها، فقد عرفها (David1995) على أنها "علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".[2]

يشير "توماس" (Thomas) إلى أنها: "مجموعة الأنشطة، والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهدافها مع رسالتها، وإلتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بهما بطريقة فعالة

---

[1]- عائشة يوسف الشميلي: **الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي" القيادة الإبداعية – الرقابة والحكومة**". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2017، ص22.

[2]- محمود جاسم محمد الصميدعي: **إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**. عمان: دار الحامد للنشر. 2010، ص 21-22.

وكفاءة عالية في الوقت نفسه". يشير هذا التعريف إلى ضرورة إحداث المواءمة بين رسالة المؤسسية، والبيئة التي تنشط فيها، كما يعرفها "كاليكا" (Kalika) بأنها: "مجموعة المهام المتعلقة بالإدارة العامة، التي تهدف إلى وضع مسارات النمو المستقبلية للمؤسسة، وتخصيص الوسائل التنظيمية اللازمة لتحقيق ذلك" وبالتالي فهذا التعريف يتضمن فكرة أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من المهام المتكاملة الغرض منها تحقيق أهداف المنظمة.[1]

ومنه فالإدارة الإستراتيجية هي العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد اتجاه وأداء المؤسسة في الأجل الطويل والقصير، وذلك من خلال التأكيد على الصياغة الجيدة للإستراتيجية المحددة، التنفيذ الفعال للإستراتيجية المحددة، التقييم المستمر للإستراتيجية المحددة، كذلك فالإدارة الإستراتيجية مرتبطة ارتباطا وثيقا بكل التطورات الطارئة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومنها يتم صياغة وتصميم إستراتيجية عامة للمؤسسة تتلائم مع طبيعة عملها وكذا الظروف المحيطة بها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتصميم إستراتيجية لإدارة الازمات والمخاطر المفاجئة التي تحل بالمؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها وانتشار أعمالها.

وعند البدء في عمل أو مؤسسة جديدة فان وضع الإستراتيجية يكون غاية في الخطورة، حيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقة أي المنتجات والخدمات الواجب تقديمها والأسواق التي يتم النضال فيها وكيف لمنتجات وخدمات المنظمات أن تكون تنافسية، كما أن الالتزام بالإستراتيجية الحالية للمؤسسات المستمرة أو الموجودة لا يقل خطورة عن وضع الإستراتيجيات الجديدة، حيث يتم تغير الإستراتيجية الحالية لأي منظمة عندما:[2]

أ–تتغير البيئة الخارجية.

ب. تتغير المواقف الداخلية للمنظمة.

ج. تتغير الأهداف التنظيمية وأهداف المنظمة.

---

[1]– خبابة علاء الدين: "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة " دراسة ميدانية على بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف". سطيف: أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس. 2018/2017، ص 82.

[2]– سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص6.

إن عملية الإدارة الإستراتيجية يجب أن تركز على ضمان إستمرار إعادة تقييم العناصر المتغيرة لتحديد أي الاستراتيجيات المطلوبة للتكيف مع التغير، كما أن الفرق بين وجود إستراتيجية وتطبيق الإدارة الإستراتيجية هو الذي يفرق بين النجاح والفشل، بمعنى قد تكون هناك إستراتيجية لدى المؤسسة لكنها غير مؤهلة إداريا وفنيا لتطبيقها، إن معظم المنظمات تنجح في إنتاج وتوصيل منتجاتها إلى المستهلك المستهدف وهذا في ظل الرؤى التقليدية الخاصة بها لكن عندما تحدث تغيرات في البيئة الخارجية كالأزمات الطارئة وتغير في سلوكيات المستهلكين وغيرها، فإن على هذه المؤسسات أن تترك وتتخلى عن أفكارها التقليدية حيث قد تفشل الإستراتيجيات القديمة في التكيف مع المنافسة التي تفرضها التغيرات البيئية الجديدة المحيطة بها.

8-تطور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات:

الخطوات الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت نهاية الستينيات من القرن الماضي في حقل اطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة الإنتاجية والتسويقية والموارد البشرية والمالية، ومن ثم أصبح يطلق عليه بالإدارة الإستراتيجية نظرا لشمولية إطاره وإمكاناته على تمكين المنظمة في بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عاليتين، وأخذ إهتمامه يتسع ليشمل نطاق المنظمة كلها وعلاقاتها مع البيئة وتأثيرات حركة عواملها المتسارعة في سير أعمالها، وتحليل الفرص والتهديدات البيئية وتخصيص الموارد بشكل يتيح اتخاذ القرارات الضرورية وتحديد السياسات التفصيلية للوصول للأهداف المرسومة.[1]

وفي عقد السبعينيات ساهم كل (Snow, Hamiermesh, Scholes & Miles) من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة SWOT) (Strengths Weaknesses, Opportunities, (Thrats) أي تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال كمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية المعروفة بإسم (BCG)، ومصفوفة شركة جنرال الكتريك (GE)، إضافة إلى أنموذج ماكينزي (MaCinsey) في تنفيذ

---

[1]- أكرم سالم الجنابي: **الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات- دراسة الحالة-**. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2017، ص24.

الإستراتيجية، في بلورة تطوير الإدارة الإستراتيجية بترابطها الوثيق لعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيراتها في تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.[1]

9-المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية:

للإدارة الإستراتيجية العديد من المستويات الرئيسية التي يمكن لأي منظمة أو مؤسسة الاعتماد على منهجيتها وطرقها في تسييرها الداخلي الإستراتيجي، وفق الأهداف الإستراتيجية التي ترمي إلى تحقيقها، سواء كانت أهداف طويلة المدى أو قريبة المدى، وكذا حسب اختلاف طريقة عمل كل مؤسسة ونظرتها المستقبلية، ومن بين مستويات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات نجد:[2]

أ-الادارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة: وهي عبارة عن إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، وعن الرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه، ومن بين الأهداف الخاصة بالإدارة والإستراتيجية على مستوى المنظمة:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة في الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟
- ماهي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع؟"
- ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟

---

[1]- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 16.

[2]- محمد عبد الغني حسن هلال: **مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي" كيف تربط بين الحاضر والمستقبل**". مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية. 2008، ص ص 21-23.

- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

ب-الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون للوحدة.
- كيف يمكن الوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟
- تقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في (الإدارة المساعدة).[1]

ج-الادارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

غالبا ما تقسم وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفية محددة، وتميل معظم المنظمات لوجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد). وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة. ومثال ذلك أن الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة التمويل تهتم بوضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار، وعلى مستوي وحدة الأفراد نجد أنها تهتم بسياسات الأجور والمكافأت وسياسات التوظيف.

الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، وتحدد أفكاره الأساسية التي يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال الالتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.[2]

---

[1]- نفس المرجع، ص 22.

10-أهمية الإدارة الإستراتيجية:

لقد إختصت الإدارة الإستراتيجية بجميع أنواع المؤسسات والشركات على حد سواء (الكبيرة، الصغيرة، المتوسطة، الناشئة...) هذا رغم الاختلافات والتباينات بين كل مؤسسة، فالإستراتيجية عملية طويلة ومعقدة في المؤسسات، أما الشركات والمؤسسات الصغيرة والمنشآت المحلية فالعمل الإستراتيجي والإستراتيجية ككل تكون أبسط منها بالشركات الكبرى، كما أن الممارسات اليومية للإدارة الإستراتيجية تتغير تبعا لنوع المنظمة ووفقا لإستراتيجيتها الخاصة وطبيعة إنتاجيتها، وكذا حسب البيئة المحيطة بها، فلا يعقل أن تكون هناك شركة أو مؤسسة بدون ممارسات تخطيطية مسبقة، فعلى الأقل لابد أن يفكر ويخطط مديروها في مستقبل المشروع وما سوف يتم من عمل، وهذا النوع من التفكير يعتبر نوعا من الممارسات غير الرسمية للتخطيط، وهو نوع من التخطيط حتى ولو كان في شكل متدني وذلك لغياب أنواع كثيرة من الخطط، وغياب الدراسات اللازمة لها، وغياب الأدلة واللوائح الإجرائية التي تنظم خطوات التخطيط.[1]

وإجمالا يمكن القول أن أهمية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات على اختلافها وتنوعها تتمثل في النقاط الرئيسية التالية:[2]

- توفر الإدارة الإستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.
- المساعدة في تخصيص الموارد للاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية.
- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.
- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة

---

[1]- بكر إبراهيم عبد الله الشديقات: **أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية**. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2020، ص50.

[2]- السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص 126.

الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

11-عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة التنظيمية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:[1]

أ-**توافر التفكير الإستراتيجي:** حيث يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

وقد ذكر "المغربي" أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر حيث تمثل الفرص ميزة متاحة بمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظرا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله المزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الإستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلا لتحقيق أهداف التنظيم.

---

[1]- محمد عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص ص 28-30.

- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

ب-توفر نظم المعلومات الإستراتيجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات مما يمنح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.[1]

ج-توفر نظام للحوافز: يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافأت والحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعة لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

د-توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

و-توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دفيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

---

[1]- نفس المرجع، ص 29.

12-تحديد نقاط القوة والضعف في الإدارة الإستراتيجية:

لا يوجد اتفاق ثابت بين المفكرين والباحثين على نقاط قوة وضعف ثابتة للإدارة الإستراتيجية في المنظمة، بل تتغير بحسب عدد من المحددات والعناصر سواء كان ذلك يتعلق بداخل المنظمة أم خارجها، وهذه المتغيرات هي التي يمكن أن تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف في الإدارة الإستراتيجية، والتي من أهمها:[1]

أ-دورة حياة المنظمة: تختلف أهمية نقاط القوة كما يختلف قوة التأثير السلبي لنقاط الضعف بحسب المرحلة التي تمر بها المنظمة، ففي مرحلة الإنطلاق يعتبر توافر رأس المال اللازم للإنشاءات وتحمل الخسائر المبدئية والقدرة على الحصول على موارد مالية طويلة الأجل، وتوافر العمالة المدربة، من أهم النقاط التي تحدد إمكانات المنظمة الداخلية وإمكانية نجاحها في هذه المرحلة الهامة من دورة حياتها.

وتختلف نقاط القوة في مرحلة النمو عنها في مرحلة الانطلاق، ففي مرحلة النمو تزداد أهمية وجود علامات تجارية معروفة تمكن المنظمة من إنشاء سوق خاص بها، كما أن توافر قنوات التوزيع والقدرة على الدعاية والإعلان والترويج والقدرة على التوسع وتحقيق هامش ربح مرتفع يساعد على عمليات النمو يعتبر من نقاط القوة الهامة، كما أن غياب هذه النقاط يعتبر من نقاط الضعف الخطيرة.

وعندما تصل المنظمة إلى مرحلة النضج والتشبع بحيث يصبح من الصعب زيادة حصة المنظمة في الأسواق التي تعمل فيها، فإن القدرة على تخفيض التكلفة وبالتالي السعر يعتبر نقطة قوة هامة تساعد المنظمة على جذب عملاء المنظمات المنافسة، كما أن تطوير المنتج يعتبر نقطة هامة لإطالة دورة حياة المنتج، أما في مرحلة التدهور فإن القدرة على تخفيض التكلفة والأصول والحصول على سيولة هو أهم نقاط قوة المنظمات في هذه المرحلة.

ب-طبيعة الصناعة: تختلف عناصر النجاح الأساسية من صناعة لأخرى، فوجود موارد بشرية على درجة عالية من الكفاءة هو المحدد الأساسي لنجاح المنظمات التي تعمل في الاستشارات الإدارية والتدريب، في حين أن توافر مركز مالي قوي هو المحدد الأساسي لنجاح المنظمات التي تعمل في الاستيراد والتصدير. ووجود نظام للرقابة على المخزون هو أحد المحدودات الأساسية في مجال المقاولات

---

[1]- دافيد هاريسون: مرجع سابق، ص ص 180-182.

وتجارة المواد الغذائية، في حين أن القدرة على وضع جداول التشغيل هو المحدد الأساسي للنجاح في مجال النقل البحري؛ لأن وجود جداول تشغيل دقيقة سوف يجعل السفينة تعمل بكل طاقتها بدلا من أن تنتقل فارغة بدون حمولة من ميناء لآخر.

ج-القطاع التسويقي المستهدف: تختلف عناصر النجاح الأساسية التي يتم تقييم مدى توافرها بحسب القطاع التسويقي المستهدف، في حين أن القدرة على الوصول إلى تصميمات مبتكرة يعتبر أحد عناصر النجاح الهامة في منظمة تعمل في نفس الصناعة ولكن تستهدف طبقات الدخل العليا. ومعنى ذلك أنه من المحتمل أن تختلف نقاط القوة في المنظمات المختلفة التي تعمل في ذات الصناعة.[1]

د-طبيعة المنافسة: تختلف عناصر النجاح الأساسية بحسب طبيعة المنافسة السائدة، فقد يتحدد النجاح بالقدرة على الحصول على التكنولوجيا، أو القدرة على الحصول على التراخيص الحكومية وعقود الامتياز، أو توافر أكبر قدر من الموارد المالية، أو الوصول إلى المواقع الممتازة، أو الوصول إلى حجم معين من الإنتاج، كما أن المنافسة تفرض توافر عناصر معينة للنجاح تتغير كل فترة بحسب استراتيجيات المنافسين، فقد تكون القدرة على منح الائتمان وإعطائه تسهيلات في الدفع هي أهم عناصر النجاح، ثم يتحول الأمر فيصبح شروط وخدمات بعد البيع هو المحدد الأساسي للنجاح، حيث يتبين للمنظمة أن ما يقدمه المنافسون من خدمات تجذب العملاء أكثر مما يجذبهم منح الائتمان ومنح تسهيلات في الدفع. وأهمية تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية بالمقارنة بالمنافسين تتمثل في أن المنظمة عليها أن تبني إستراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين كما أن عليها أن تتجنب الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة.

و-حجم المنظمة: تختلف عناصر النجاح الأساسية باختلاف حجم المنظمة، فمعظم المنظمات التي تحول نجاحها إلى فشل وحدث تحول درامي لها من ازدهار وتقدم إلى تدهور وإفلاس يرجع إلى أنها اتبعت نفس الإستراتيجيات في مرحلتين مختلفتين من مراحل نموها لأنها افترضت أن عناصر النجاح متماثلة بصرف النظر عن حجم المنظمة.

---

[1]- نفس المرجع، ص 181.

13-وظائف الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات:

في المنظمات أصبحت الإدارة الإستراتيجية واحدة من الموضوعات التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، لذا، فقد تم إيلاء هذا الموضوع الأهمية القصوى من قبل المنظمات، خاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف الإدارة الإستراتيجية فلم تعد المنظمات قادرة على النمو والبقاء والإستمرار دون تمتعها بأبعاد إستراتيجية تكفل لها القدرة على استثمار الفرص ونقاط القوة، وتجنبها التهديدات ونقاط الضعف.

وكما أشرنا سابقا، فإن القادة في المنظمات يفكرون في كيفية إيجاد توجهات مستقبلية لمنظمتهم، وفي نفس الوقت يترجمون التطلع والتوجه المستقبلي إلى إدارة عملية، تفكر وتقرر كيف يمكن أن تصل بمنظمتهم إلى غاياتها، وبالتالي فإن للإدارة الإستراتيجية كممارسة أو تطبيق وظائف وملامح نجملها فيما يلي، فهي:

-تحدد الغايات والأهداف بعيدة المدى للمنظمة.

-تختار خطط عمل لتحقيق أهداف المنظمة.

-تضع صيغة لربط رسالة المنظمة وفلسفتها وغاياتها.

-تضع الخطط طويلة الأمد للتفاعل مع البيئة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة.

-توجه قادة المنظمة لاتخاذ قرارات توجه المنظمة والأعمال لتحقيق الغايات التي اتفق عليها.

-تضع الخطط المحكمة والقرارات والأنشطة بمرور الزمن.

-تهتم بمفهوم الكفاءة (Efficiency)، أي دراسة الفرص والتهديدات واتخاذ المبادرات لمواجهتها.

-تترجم الغايات والأهداف للمنظمة إلى حقائق ملموسة.[1]

---

[1]- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود جردات: مرجع سابق، ص 27.

14-مكونات الإدارة الإستراتيجية:

تتمثل المكونات الأساسية للعملية الإدارية الإستراتيجية في تحديد غرض ورسالة المنظمة ثم دراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ثم القيام بتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الإستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم، وتتمثل المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية في:[1]

أ-الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الإستراتيجية:

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة إستراتيجيتها وأثنائها وبعدها ذلك أن هذه الرقابة التقويمية تتولى القيام بالآتي:

- إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية البيئة العمل تمهيدا لاختيار الاستراتيجية.
- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولا إلى اختيار وصياغة الإستراتيجية.
- اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.
- تقييم محتويات الإستراتيجية.
- تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية.

ب-المراجعة الإستراتيجية: تعتبر إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالبا ما يتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال.

تستهدف المراجعة الإستراتيجية تدقيق فيما يلي:

- درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.
- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

---

[1]- محمد هاني محمد: **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع. 2015، ص ص 71-72.

- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وتحديد الإستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

ج-اتخاذ الإجراءات التصحيحية: الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الإستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين:

أ-تحديد أسباب الانحرافات: ويطرح هنا السؤال هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أم بأمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة لعل أهمها: الاستيضاح عن مدى ملائمة الإستراتيجية في ظل قيام الانحرافات.

ب-الإجراءات التصحيحية: وذلك من خلال إما تعديل الإستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

لذلك فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائيا إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها ببيئتها وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الإستراتيجي.[1]

---

[1]- نفس المرجع، ص72.

خلاصـــة:

في هذا الفصل تناولنا حقلا من حقول الإدارة وأسلوب من أساليب التنظيم في المؤسسات الاقتصادية المتمثل في الإدارة الإستراتيجية، التي نمت بصورة متسارعة خلال القرن الحالي نظير تلك الاحتياجات التي كانت تحتاجها المؤسسات الاقتصادية بشكل متزايد كل يوم، وفي خضم تلك الأزمات والأخطار التي تهدد المؤسسات والتطور التكنولوجي الحاصل، وكذا تلك التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسات، فالإدارة الإستراتيجية تتجاوز فكرة أنها مجرد ممارسة في المؤسسات، بل تتعدى ذلك في كونها علما وفنا وتطبيقا تسعى ورائه المؤسسات الرامية لاحتلال مراكز تنافسية واكتساب سمعة جيدة مقارنة بأقرانها من المؤسسات الأخرى، فالعوامل المحيطة بالمؤسسة وكذا الظروف الداخلية لها والخاصة أساسا بالمورد البشري الداخلي فرضت على المؤسسات انتهاج سياسة الإدارة الإستراتيجية في جل تعاملاتها وفي غالبية مخططاتها سواء طويلة أو قصيرة المدى.

فقد تطرقنا في هذا الفصل الى إستراتيجية المؤسسة من حيث مفهومها وارتباطها بالمجال العسكري في السابق ليتطور إلى فن الإدارة، من خلال عرض أبرز ما جاء به الباحثون حول مفهوم الإستراتيجية في المؤسسات كل حسب رؤيته وأبرز المفاهيم المقاربة لمفهوم الإستراتيجية كالأداء الإستراتيجي واليقظة الإستراتيجية وغيرها من مفاهيم اشتقت أساسا من الإستراتيجية، ثم التطرق الى أهميتها، أهدافها، مكونتها، أنواعها، ومراحل القيام بالإستراتيجية في المؤسسات.

لنستعرض بعدها الإدارة الإستراتيجية التي هي أساس هذا الفصل من الدراسة كونها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية العامة للمؤسسات، والتي تعد من أبرز ما تسعى اليه المؤسسات الحديثة بمختلف أشكالها، حيث تناولنا مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال ما جاء به الكثير من الباحثون والكتابات الأكاديمية المتنوعة، ثم تناولنا تطور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات ومستوياتها المختلفة (على مستوى المنظمة، على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، على المستوى الوظيفي)، وكذا أهميتها وعوامل نجاح تطبيقها في المؤسسات، وتحديد نقاط القوة والضعف في الإدارة الإستراتيجية وظائفا في المؤسسات وكذا مكوناتها في المؤسسات الاقتصادية المختلفة.

الفصل الثالث: إستراتيجية الاتصال في المؤسسة مستوياتها وأنواعها، مبادئها ومعيقاتها

تمـــــــهيد

1. **مدخـــل للاتصـــال في المؤسســـة**
2. **مفهوم وأهمية الاتصال المؤسساتي**
3. **مفهـــوم إستراتيجـــية الاتصـــــال**
4. **إستراتيجيات الاتصال ومستوياتها**
5. **أنواع إستراتيجيات الاتصال في المؤسسة**
6. **إستراتيجية الاتصال الفعال داخل المؤسسات**
7. **نماذج إستراتيجيات الاتصال**
8. **إستراتيجيات الاتصال وإدارة الأزمات**
9. **مبادئ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة**
10. **معوقات إعداد إستراتيجية الاتصال**
11. **أنشطة إستراتيجية الاتصال في المؤسسة**

خلاصـــــــة

تمهيـــــد:

يعتبر الإتصال ضرورة من ضروريات الحياة ومن أهم العناصر الأساسية لعملية التواصل بين أفراد المجتمع، فهو حتمية فعلية وجب على أفراد المجتمع استخدامها بغية تسهيل أمور الحياة المختلفة، فاليوم المجتمعات تعرف تطورا بارزا بفضل تقنيات الاتصالات المختلفة والتكنولوجيات التواصلية الفعالة، وهو ما أعطى حافزا للمؤسسات الاقتصادية للاستعانة بالاتصال وتقنياته الأساسية وتوظيفيها في جل تعاملاتها، ومع التطور الذي شهدته المؤسسات واشتداد المنافسة والتهديدات التي قد تلحق بسمعتها نتيجة الأزمات التي أصبحت تحدث دون سابق إنذار، استدعى الأمر على المؤسسات ضرورة ربط الاتصال بتقنيات الإدارة الإستراتيجية والإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل من خلال البحث عن إستراتيجية اتصالية تسير وفقها وتنمي بها أعمالها وخدماتها مع جماهيرها خاصة الجمهور الداخلي لها، الذي يعد ركيزتها الأساسية، بغية تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة المدى ومن أجل حماية مصالحها التنافسية وسمعتها التي تهددها مصالح المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

لذا سنتطرق في هذا الفصل الثاني للاتصال في المؤسسات كمدخل أساسي من خلال الحديث عن مفهومه، التنوع في التعاريف التي جاءت حول الاتصال وكذا عناصره وأهدافه وأنواعه، ومفهوم الاتصال المؤسساتي وكيفية استفادة المؤسسات منه، ثم استعراض إستراتيجية الاتصال التي هي أساس فصلنا ودراستنا من حيث مفهومها ومستوياتها وأنواعها، كذلك التطرق لإستراتيجية الاتصال الفعال داخل المؤسسات، نماذج إستراتيجيات الاتصال ومبادئها ومعوقات إعدادها وأنشطة إستراتيجية الاتصال في المؤسسة.

1-مدخل للإتصال في المؤسسة:

1-1-مفهوم الاتصال:

إن لمصطلح الاتصال مفاهيم عدة، أقربها إلى الوضوح والتحديد المفهوم القائل "إن الاتصال هو الطريقة التي تنتقل بها المعرفة والأفكار بوساطتها من شخص (أو جهة إلى شخص آخر، أو جهة أخرى) بقصد التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص، أو إعلامه بشيء أو تبادل الخبرات والأفكار مه، أو الإرتقاء بمستواه الجمالي والقيمي، أو إقناعه بأمر ما، أو الترفيه عنه".[1]

إن كلمة اتصال (Communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية (communis) وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار. حيث يشير القاموس اللغوي إلى تعريف عملية الاتصال على أنها "العملية التي من خلالها يتم تبادل المعلومات أو المعاني بين طرفين أو أكثر وذلك من خلال نظام مشترك من الرموز".[2]

كما يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومحتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.[3]

ويعرف معجم "وبستر" الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات بين الأفراد عن طريق نظام عام من الرموز والإرشادات أو السلوك، فالاتصال يمثل عملية نقل فكرة معينة أو معنى موجود في ذهن شخص ما إلى ذهن آخر أو أخرين بالحالة التي عليها الفكرة أو المعنى".[4]

كما عرف "العلاق" الاتصال بأنه "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو

---

[1]- أحمد عزوز: **الإتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة**. وهران: منشورات مختبر اللغة والاتصال، جامعة أحمد بن بلة. 2016، ص19.

[2]- إبراهيم علي ربابعة: "مهارة الاتصال. شبكة الألوكة". تم الاطلاع: 2021/09/12- 14:40: www.alukah.net/ghkll.ar

[3]- منال طلعت محمود: **مدخل إلى علم الإتصال**. الإسكندرية: دون دار نشر. 2002/2001، ص ص 18-19.

[4]- أيمن ديوب، سامر المصطفى: **الاتصال التسويقي**. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية. 2020، ص2.

التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا". وبهذا المعنى فإن الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية.[1]

ويعرفه "بلوندين" (Blondin) على أنه "عملية تبادل بين اثنين أو أكثر، باستعمال أحد أشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل".[2]

كما عرف "إنجل باركنسون" (A. Parkinson) الاتصال بأنه "عملية منظمة ونظمية وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها".[3]

فالإتصال ومن خلال هذه التعريفات هو ذلك "التبادل الذي يحدث بين فردين أو أكثر، من أجل نقل المعلومات والمعارف، عن طريق مجموعة من الرموز التي تتكون على شكل رسالة، يستطيع من خلالها المتلقي فهمها، وفهم ما يريد الشخص المرسل".

1-2-عناصـر الاتصال:

للإتصال في المجتمع أهمية قصوى في جميع التعاملات الإنسانية، سواء كانت بين الأفراد في الأسرة أو في الشارع أو أي مؤسسة اجتماعية أخرى، حيث يكون تواجد الإتصال، بما فيها المؤسسة الاقتصادية والتجارية وغيرها، فالإتصال كعلم وفن يشتمل على مجموعة من العناصر الأساسية تحكمه، والتي تتمثل في:[4]

أولا-المتصل أو القائم بالاتصال أو المرسل (Sender): هو منشئ الرسالة، قد يكون شخصا واحدا 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 بطريقة لفظية أو بإشارة منه، (وبهذا يقوم

---

[1]- بشير العلاق: **الإتصال في المنظمات بين النظرية والممارسة**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. د س، ص7.

[2]- فاطمة حسن عواد: **الإتصال والإعلام التسويقي**. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2011، ص17.

[3]- بشير العلاق: **نظريات الإتصال "مدخل متكامل"**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2014، ص4.

[4]- عبد الله حسن مسلم: **مهارات الإتصال الإداري والحوار**. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع. 2014، ص 17.

المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الإتصال يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر، ويرمز المعنى في رسالة (يضع في كلمات أو إشارات تسمى رموز)، ويرسل الرسالة ويتصور ويتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة).

وبطبيعة الحال فإن القائمين بالاتصال يوظفون 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.

ثانيا–الرسالة (Message): إن الرسالة هي مجموع الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار، والشكل الظاهر للمتصل، وحركات الجسم والصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشمل الانطباع الذي يعطيه الإنسان عن نفسه (واثق، خائف، متردد... الخ) وأسلوبه في التعبير.

وتشكل الرسالة في مجملها دافعا يرسل للطرف الآخر ليستثير عنده استجابة معينة بناء على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها، وتتشكل الرسالة أيضا بطبيعة التشويش الذي يحصل لها والبيئة التي تتم فيها، فإذا قال الأب لإبنه: اذهب إلى حيث تريد وهو مقطب الجبين فإن الرسالة لا تعني بالضرورة الموافقة على الذهاب، ولكنها ربما تعني التهديد أو عدم الرضا عن الذهاب، وهكذا.

ثالثا–الوسيلة أو القناة (CHANNEL): وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، فهي في الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون، وفي الاتصال الجمعي مثل المحاضرة أو خطبة الجمعة أو المؤتمرات تكون الميكرفون، وفي بعض مواقف الاتصال الجمعي أيضا قد تكون الأداة مطبوعات أو شرائح أو أفلام فيديو، أما في الاتصال المباشر فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) وإنما تكون طبيعية، أي وجها لوجه.[1]

رابعا–المستقبل (Receiver): هو الشخص أو الأفراد المراد إيصال الرسالة الاتصالية إليهم، وتعتمد درجة تفاعل المستقبل مع الرسالة الاتصالية بعدة عوامل، ومن أهمها درجة الفهم والمستوى الثقافي

---

[1]– مدحت مطر: **لغة الإعلام والخطب**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2017، ص 18.

للمستقبل واتجاهاته وميوله في تلقي وقبول الرسالة الاتصالية أو رفضه لها في حال ما إذا كانت الرسالة الاتصالية لا تنسجم مع مجاله الإدراكي لوجود معوقات نفسية أخرى.[1]

خامسا-التشويش / الإزعاج (Noise): تفسر عملية التشويش في نظرية المعلومات لـ "شانون وويفر (1999)" "على أنها خلل طارئ في قناة أو وسيلة الاتصال، وهذا الخلل أو الاضطراب يحدث تحريفا في مضمون الرسالة الاتصالية". فعلى مستوى الاتصالات بين شخصية والعامة نجد أن حركة مرور السيارات في شارع عام قد تؤثر على الحوار بين الأشخاص، وبشكل قد يعوق الاستقبال الصحيح للرسائل، وكذلك زلات اللسان لدى المرسل أو العجز في قنوات السمع أو الإبصار أو الكلام لدى المتلقي، والتي تجعل من استقبال الرسالة استقبالا مغايرا لما هو مقصود، الأمر الذي يؤدي إلى الخلط أو إساءة الفهم في الموقف الاتصالي.[2] أما فيما يخص المؤسسات فإن هناك العديد من الأمور التي تعتبر كتشويش على طبيعة الرسائل وكذات على طبيعة فهم الموظفين للرسائل من بينها عدم استخدام القناة الاتصالية المناسبة التي تعيق عملية فعهم القرارات وصعوبة تنفيذ المهام.

2-6-التغذية العكسية أو المرتدة أو إرجاع الأثر (Feedback): وهي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل، والتي تتمثل على سبيل المثال في ردود أفعاله ودرجة فهمه ودرجة استجابته وبناء على هذه التغذية العكسية يقوم المرسل بعمل بعض التعديلات اللازمة سواء في أسلوب اتصاله أو طريقة عرضه، أو استخدام وسيلة اتصال أخرى حتى يطمئن أن المستقبل متجاوب معه في عملية الاتصال، وأن الرسالة المطلوب توصيلها تصل بالشكل المناسب والمتوقع للمستقبل، وأن المستقبل يفهم الرسالة. [3] ومنه نستطيع القول بأن الاتصال ليس عملية سهلة وبسيطة بل هو عملية معقدة وصعبة وتتضمن عددا من الخطوات والعناصر، هي كما يلي:[4]

---

[1]- حمد بن عبد الله القميزي: **تقنيات التعليم ومهارات الاتصال**. السعودية: مكتبة الشقيري. 2017/2016، ص29.

[2]- عبد الله الطويرقي: **علم الاتصال المعاصر: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي**. عمان: مكتبة العبيكان. 1997، ص 44.

[3]- مدحت محمد أبو نصر: **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2012، ص 24.

[4]- حسين محمود حريم: **مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال**. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.2015، ص 16.

-تبدأ عملية الاتصال بوجود شخص (مرسل / مصدر الاتصال يرغب في إبلاغ طرف آخر (مستقبل) معلومات معينة من أجل التأثير في سلوكه على نحو ما.

-يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية (فكرة في عقل المرسل) حول موضوع معين يود إبلاغها لشخص جهة أخرى.

-بعد إتمام بلورة الفكرة الذهنية وموضوعاتها، يقوم المرسل بتحويلها إلى رموز/ لغة يستطيع المستقبل فهمها.

-ينتج عن عملية الترميز "الرسالة" (Message) التي يود المرسل إرسالها إلى المستقبل.

-بعد إتمام الترميز يختار المرسل وسيلة/ قناة لنقل الرسالة وإيصالها إلى المستقبل وهنالك الوسائل الكتابية والوسائل الشفهية.

-يتسلم الطرف الآخر المستقبل الرسالة.

-يقوم المستقبل بتحليل الرموز اللغة وتفسير الرسالة.

-نتيجة لتفسير وتحليل الرسالة يتوصل المستقبل إلى المعنى الفكرة المقصودة.

-يقوم المستقبل بقبول الرسالة أو رفضها.

-التغذية الراجعة؛ حيث يقوم المستقبل بإبلاغ المرسل تسلمه للرسالة وفهمه لها وكيفية استجابته / رده عليها، وهنا يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة رده وتحويله إلى رسالة واختيار وسيلة لتوصيلها، الرسالة إلى المرسل ...

-المعوقات والتشويش والضوضاء، وتمثل كل ما يمكن أن يتدخل ويعيق عملية الاتصال عند كل خطوة من الخطوات السابقة.

1-3-مقومـات الاتصال:

يعد الاتصال أحد الفنون والعلوم التي ترتكز على مجموعة من المقومات والمبادئ العلمية والعملية التي يسير عليها في مختلف مجالات ونشاطات تواجده، من بينها:[1]

-**تحديد الهدف المخطط له من الاتصال:** وتتضمن فاعلية الاتصال حيث يتم تحديد ما هو الهدف من الاتصال، وأن يكون موضوع الاتصال (مضمون الرسالة واضحا) وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه

[1]- أشرف السعيد أحمد: **تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات**. القاهرة: دار النهضة العربية. 2014، ص ص 87-88.

وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له، وأن يحدد المرسل ما الذي يريد توصيله وإلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.

-**إجادة فن الإنصات والاستماع:** فالاستماع الجيد يساعد على تدفق المعلومات وتحقيق مناخ الثقة بين كل الأطراف في المنظمة أو خارجها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمدير والمرؤوسين.[1]

-**وجود قنوات اتصال:** وتتضمن وجود قنوات اتصال فعالة تجعل الأفراد في حالة حركة دائمة لبلوغ الهدف، وفي ضوء عملية الاتصال لابد وأن تكون هناك استعداد لقبول الرسالة من المرسل ويشمل العاملين في المنظمة.[2]

-**أن تحتوي عملية الاتصال على معلومات جديدة:** ويعني أن تحتوي عملية الاتصال على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.

-**تحديد محتوى الاتصال:** ويعني ما هي الرسالة المطلوب توصيلها إلى الطرف المرسل إليه، وأن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه ومهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.

-**التقويم:** إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه فالمدير الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.[3]

-**الوضوح والتوقيت المناسب:** ويتم باستخدام الوسيلة المناسبة لوصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي يبدأ التأثير السلبي على أهداف المنظمة، فلا يتم اختيار وقت يكون فيه تداخل في عملية الاتصال أو عدم استعداد المستقبل للرسالة مما يسبب تشتت

---

[1]- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: **مبادئ علم الإدارة الحديثة**. دون بلد نشر: دون دار نشر. 2014، ص 137.

[2]- عبد النبي عبد الله الطيب: **مهارات الاتصال الفعال**. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. 2016، ص37.

[3]- عبير حمدي: فن الاتصال الفعال: **تنمية ذاتية**. القاهرة: دار سما للنشر والتوزيع. 2017، ص33.

المعلومات وضياع الرسالة، حيث يتجنب الكثيرون الاعتراف بعدم الاستماع للطرف الآخر وهنا يأتي دور التكرار في إيصال الرسالة لهم مع الحرص على عدم تكرارها بشكل ممل ودائم.

-**يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة:** يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة شفوية كانت أو كتابية أو إلكترونية، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف حتى لا تحدث فجوة في الاتصال، حيث تختلف عادات الاتصال بين الأفراد من ثقافة إلى أخرى وقد يؤدي هذا إلى مواقف خطيرة من سوء الفهم.[1]

فكل هذه الخطوات تعبر عن الأساسات التي يقوم عليها الاتصال بين الأفراد، من خلال تحديد طبيعة الرسالة والهدف منها، وكيفية إيصالها إلى المستقبل وكذا كيفية استعادة رجع الصدى من المستقبل، فهذه المقومات ترتكز على مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها العملية الاتصالية.

1-4-أنـــــواع الإتصال:

يأخذ الإتصال أشكالا متعددة في التنظيم، يمكن توضيحها بالآتي:

أولا-الإتصالات الرسمية: وهي الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويكون خاضع في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح، والقواعد العامة التي تراعى في هذه المنظمات والاتصالات الرسمية يمكن أن تسير في واحد من ثلاثة اتجاهات رئيسة هي:[2]

أ. **الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل "الهابطة":** وهي تهدف إلى نقل البيانات والمعلومات بخصوص العمل من المدير العام إلى مديري الإدارات ومن الإدارات إلى رؤساء الأقسام ومن ثم إلى رؤساء الوحدات، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاص أو توضيح الأعمال أو البث في أمور تتعلق بالمنظمة، ومن أهم مزايا الاتصال النازل ما يلي:

---

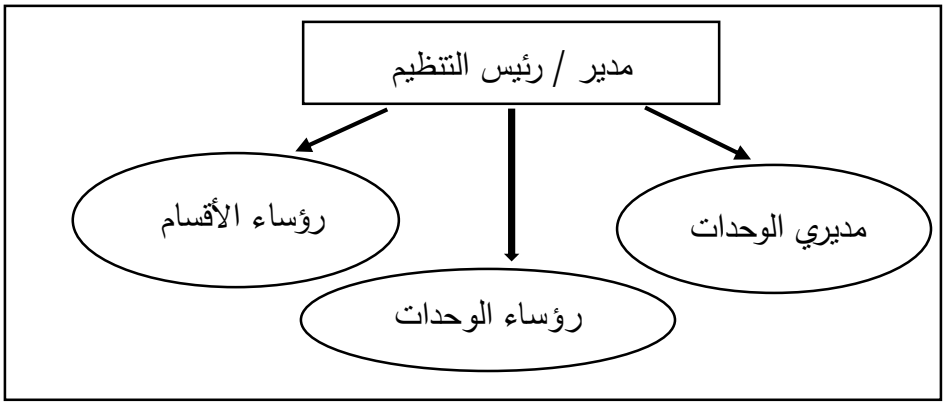
[1]- أشرف السعيد أحمد: مرجع سابق، ص89.

[2]- حميد الطائي، بشير العلاق: **أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2019، ص 47.

– تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، –يقضي على انعدام الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حاله خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟ لا يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لديهم روح من الاعتزاز بالنفس والعمل.

– تمكن العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المنظمة وهو ما يوضحه **الشكل التالي رقم (02):**

الاتصال النازل

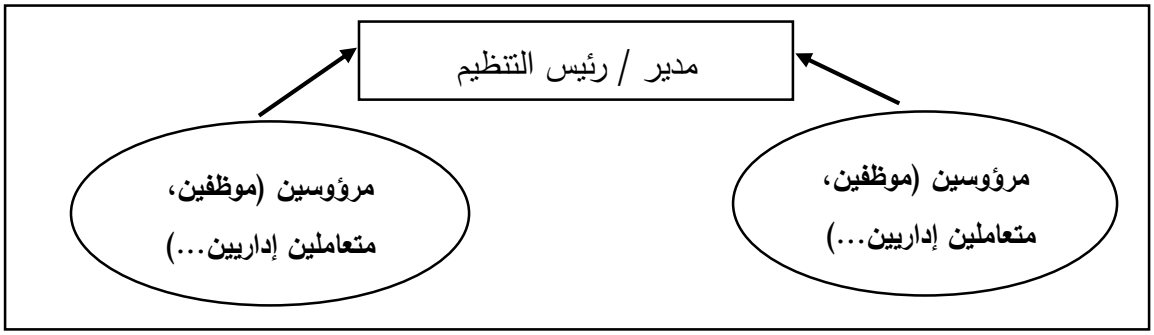


المصدر: من إعـــــداد البـــــاحـث

ب–الاتصالات الصاعدة: يرى "جيفلى" (Jeflli) أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي، وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي).[1] والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة، خصوصا في المؤسسات الاقتصادية أو التجارية، وتلك الموجهة بالعملاء، حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، يؤشر حالة طيبة جدا من التفاعل والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أنه يؤثر ويدل على فعالية عملية الاتصال بهذا الأسلوب، علاوة على ذلك، تعد الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة، مثلا، نوعا من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل

[1]- نفس المرجع، ص 47.

وجهات نظرهم، وربما شكاواهم، إلى المستويات الأعلى، للبت فيها، أو إيجاد حلول ناجعة لها ما ينعكس إيجابيا على المنظمة والعاملين فيها. وهو ما يوضحه **الشكل التالي رقم (03): الاتصال الصاعد**



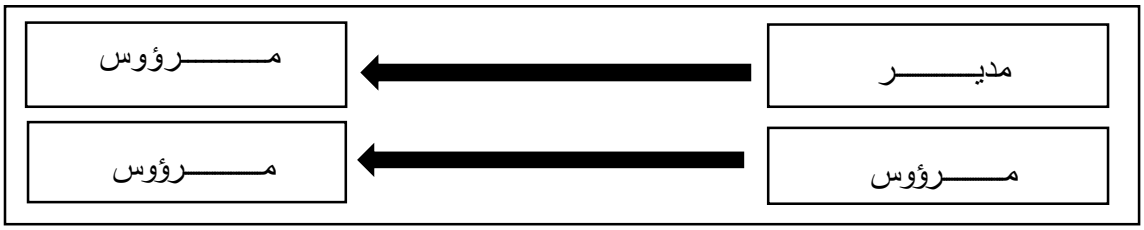
المصدر: من إعـــــداد البـــــاحـــث

ج-الاتصالات الأفقية: تظهر مثل هذه الاتصالات بين المديرين وبين الأقسام والعاملين فيما بينهم، ولهذا النوع من الاتصالات أهمية كبيرة لضمان تنسيق النشاطات وتجنب سوء الفهم، ففي غياب الاتصالات الأفقية يمكن أن يصبح المديرون التنفيذيون والاستشاريون معزولين عن بعض، وهذا يؤدي إلى ظهور الغموض عند المرؤوسين.

فمثلا يمكن أن يقوم موظفو رقابة الجودة (Quaity control staff) بإيصال تعليماتهم عن مواصفات الإنتاج والتدخل في العمليات من أجل التأكد من جودة التصنيع دون الاتصال والتنسيق مع المديرين التنفيذين المباشرين في المصنع ذاته والذين تقع عليهم مسؤولية العمل في المصنع، ولهذا تصبح الاتصالات الأفقية مهمة (مثل فريق رقابة الجودة) ولجنة مشتركة لملاحظة مشاكل الجودة لضمان تقاسم المعلومات بين السلطات التنفيذية الرأسية والاستشارية الأفقية في المنظمة، فالهدف النهائي للاتصالات الأفقية هو تحقيق التنسيق بين المراكز الوظيفية في نفس المستويات الإدارية.[1] وهو ما يوضحه **الشكل التالي:**

[1]- موفق حديد محمد: **وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال**. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.2010، ص 225.

شكل رقم (04): الاتصال الأفقي



المصدر: من إعـــــداد البـــــاحث

د-الاتصالات المتقابلة أو المحورية: هي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيما (مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى ببعضهم البعض)، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.[1]

ثانيا-الاتصالات غير الرسمية:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أهم وسائل تماسك الجماعات غير الرسمية وبعث اهتمامها بالعمل، فمن خصائص هذا النوع من الاتصالات أنه:[2]

- يتم بطريقة غير مرتبة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.
- أن كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك. تزداد فاعلية الاتصالات الغير الرسمية في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.
- تنقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.
- يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعته الفائقة في نقل البيانات والمعلومات.
- أن حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الاتصال الغير رسمي صحيحة.
- الأفراد في الاتصال الغير رسمي يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة.

---

[1]- عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص24.

[2]- محمد الصيرفي: **الاحتراف الإداري الحكومي**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2014، ص ص 295-296.

- عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي.

وعليه وجب على المؤسسات ومدراء التنظيمات على اختلافها الاستفادة أيضا من هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية من خلال:

- معرفة الكيفية التي يعمل بها الاتصال الغير رسمي داخل المنشأة.
- الإصغاء التام للاتصالات غير الرسمية ومحاولة فهم المعاني التي تتضمنها تلك الاتصالات.
- محاولة اكتشاف قادة الاتصالات غير الرسمية والعمل معهم عندما تتطلب الظروف ذلك.
- تغذية الاتصالات الغير رسمية بالحقائق حتى يتوفر لديها شيء مفيد تنقله بدلا من البيانات الضارة والشائعات.

2-مفهوم وأهمية الإتصال المؤسساتي:

2-1-مفهوم الاتصال المؤسساتي:

يرى "لوصادا فاسكيز" (Losada Vasquez) أن الاتصال المؤسساتي عبارة عن "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بادماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها".[1]

فالاتصال المؤسساتي هو ذلك الاتصال الذي داخل وخارج المؤسسة سواء من حيث تعاملها مع الجمهور الخارجي لها (تبادل السلع، الخدمات، عمليات البيع...)، أو على مستوى الجمهور الداخلي الذي يقوم عليه أساس الاتصال بين المؤسسة والمورد البشري الداخلي من خلال الاتصالات التي تحدث بين المدراء والموظفين أو بين الموظفين في حد ذاتهم.

---

[1]- توفيق عمري: مرجع سابق، ص 62. نقلا عن: فضيل دليو: **اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقة مع الصحافة**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2003، ص 32.

2-2-مفهوم الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي (Organization Communication) "هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، وهو معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها".[1]

فالإتصال التنظيمي هو المحرك للمؤسسة من الداخل بحكم طبيعة العلاقات الاتصالية بين المرؤوسين والمدراء وحتى بين الموظفين، لذلك تحتاجه المؤسسة لبناء تنظيمها الداخلي، ثم الانتقال إلى بناء اتصالاتها الخارجية مع باقي المتعاملين.

2-3-أهمية الإتصال في المؤسسة:

الإتصالات داخل المؤسسات تعد بمثابة العصب الرئيسي التي تقف بمقتضاه المؤسسة، وتسير وفقها كل مرافقها ومواردها البشرية، باختلاف أصنافها الداخلية والخارجية، على اعتبار أن الاتصال هو الأساس الذي تنطلق منه جل إستراتيجيات المؤسسة وكافة خططتها الإستراتيجية وكذا أعمالها، نظرا للأهمية القصوى التي يحتلها داخل المؤسسات سواء الصغيرة أو المتوسطة أو الشركات الكبرى، هذا ويمكن تحديد أهمية الاتصال في بيئة العمل والمؤسسة في الآتي:[2]

- حاجة العاملين للمعلومات المختلفة في العمل.
- حاجة العاملين للمشاركة الفعالة في العمل.
- مزاولة العاملين لعملية الاتصال لإنجاز أهداف معينة.
- مساعدة العاملين في إنجاز أعمال اليومية.
- المساعدة في حل مشكلات العمل.
- المساعدة في حل مشكلات العاملين.
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- تحفيز العاملين واستقبال الجمهور العملاء.

---

[1]- أحمد العبد أبو السعيد: **مهارات الاتصال وفن التعامل مع الأخرين**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2014، ص82.

[2]- مدحت أبو نصر: **سلسلة المدرب العملية: لغة الجسم**. القاهرة: مجموعة النيل العربية. 2006، ص ص 22-23.

- تقديم السلع أو الخدمات إلى العملاء أو الزبائن أو المستهلكين ...

هذا ويمكن القول أنه من المستحيل أن تمارس مجموعة من الأفراد نشاطهم بدون تبادل للمعلومات، وكما يقول "سايمون" (H.Simon) "بدون اتصال لا تكون هناك منظمة". فالإتصال ضروري لإيصال المعلومات التي تبنى عليها القرارات، وإذا كان الاتصال ضعيفا أو غير مناسب كان القرار ضعيفا وغير مناسب، وتقدير نسبة الوقت المخصص لعملية الاتصال مرتفع فهي تتراوح بين 75% إلى 90 % حيث يتفق 5% من وقت الاتصال للكتابة، 10% للقراءة، 35% للتحدث، و50% للإنصات أو الاستماع، وهو الوسيلة الوحيدة للمديرين والرؤساء في إنجاز مهامهم، ولا يستخدمونه كفاية أو هدفا نهائيا وإنما لأنه الوسيلة الوحيدة لنقل المعلومات من طرف إلى طرف آخر.[1]

وقد إزدادت أهمية الاتصال في المنظمة المعاصرة بعد أن اتسع نطاقها واتسع نموها وتطورها إضافة إلى ازدياد حجمها وتعقيدها وابتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل، والمنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي خاصة وأن التفاعلات الاجتماعية هي حقيقة أساسية تمثلها حركة (ديناميكية) التطور والنمو الذي تشهده المنظمات المختلفة.[2]

\

[1]– نفس المرجع، ص23.

[2]– عبد الناصر جردات: **مقدمة في العلاقات العامة**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2014، ص 105.

3-مفهـــوم إستراتيجـــية الاتصـــــال:

المقصود بإستراتيجية الاتصال حسب كتاب " Publicitor" "هي مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة".[1] إذ تمثل الإستراتيجية الاتصالية في أبسط تعريف لها "مجموعة من القرارات الرشيدة والمترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما تعرف بأنها "المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة أو مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل.[2]

يشير الباحثان "علي عجوة وكريمان فريد"، إلى أن الإستراتيجية الاتصالية "ترشد منظمتك للتفاعل مع الإعلام، وإستراتيجيات إدارة الأزمة هي إستراتيجية موقفية، بمعنى الموقف لا يصلح لموقف آخر، وأنه من الضروري أن تعكس الاستراتيجية فلسفة الإدارة مع المتطلبات".[3]

كما أن إستراتيجية الاتصال هي "سلسلة من الإجراءات الجيدة التخطيط والتي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، من خلال استخدام أساليب وتقنيات ومقاربات اتصالية".[4] هي نمط يتعلق بفاعل اجتماعي خاص من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام، وإستراتيجية الاتصال هي عبارة عن نسق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة ...)، تهدف إلى السماح للمتلقي باتخاذ القرار فيما بعد ويعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلقات من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم.[5]

---

[1]– حمامة عليليش: "تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح وعلاقتها ببناء إستراتيجية اتصال " دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للإرشاد الفلاحي". مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية. مجلد 04. عدد 07. د س، ص7.

[2]– ميرزة هاجر: "الإستراتيجية الاتصالية للدبلوماسية العامة الرقمية الأمريكية بالجزائر عبر شبكات التواصل الاجتماعي – دراسة تحليلية". مجلة أبعاد. العدد 07. 2018، ص 327.

[3]– أمال الغزاوي: "إستراتيجيات إعلام المخاطر والأزمات في التعامل مع جائحة فيروس كورونا المستجدCovid-19 رؤية تحليلية نقدية". مجلة Arab Media &. العدد 29. 2020، ص 05.

[4]- Paolo Mefalopulos: **Chris Kamlongera, Participatory Communication Strategy Design**, Centre of Communication for Development. Rome: Harare and Food and Agriculture Organization of the United Nations. Second Edition. 2004, p 8.

[5]– بوهلة شهيرة: مرجع سابق، ص 22.

كما تعرف الإستراتيجية الاتصالية على "أنها خطة أو مجموعة الخطط التي تدل الحزب إلى الطريقة المثلى للتفاعل مع وسائل الإعلام، فهي تساعد على ضمان تماسك الرسالة الإعلامية المراد تبليغها وتنظيمها واستهدافها الجمهور محدد بدقة".[1]

وحسب تعريف (Winkler) إستراتيجية الاتصال هي عملية تعمل على تحقيق شيئين مهمين، الأول يثمثل في تشخيص مشاكل المنظمة وبالتالي (المشاكل المشتركة) والبحث عن الحلول البديلة، والثاني يتمثل في توفير للمنظمة نقطة تركيز واتجاه".[2]

كذلك تعرف على أنها "اختيار الاتصال المناسب وتحديد الوعي بالعلامة التجارية المحددة وموقف الجمهور من العلامة التجارية، هذه الاستراتيجية الاتصالية يجب أن تكون مرتبطة بجذور المنظمة وتوجهاتها.[3]

ومنه يمكن القول أن إستراتيجية الاتصال هي فن وأعلى مستويات الاتصال الذي يحدث في المؤسسات، من خلال تخطيط المؤسسة لاتصالاتها بطرق ممنهجة وعلمية، مخطط لها، ومبنية وفق طابع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فإستراتيجية الاتصال هي ذلك التخطيط الاتصالي الطويل المدى الذي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها الرسمية، حيث تكون كأساس لمنطلقاتها التنظيمية في بيئتها التي تنشط فيها.

4-إستراتيجيات الاتصال ومستوياتها:

لا شك أن الإستراتيجية الاتصالية الفعالة هي التي تربط بين أهداف المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف وإبراز سماتها وما تتمتع به من خصائص، مميزة سواء في هويتها أو ثقافتها، ثم وضع رسائل مناسبة تعبر عن هذه الخصائص واختيار القنوات الاتصالية الناجحة لتوصيل رسائلها بما يحقق التناسق بين أهداف المنظمة وأهداف جماهيرها واهتماماته، ولعل أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة توطيد العلاقة بين المنظمة، (هويتها، وسمعتها وثقافتها) وبين جمهورها الداخلي والخارجي.

---

[1]– أودية ناصر: "الإستراتيجية الاتصالية الانتخابية للأحزاب السياسية الجزائرية. الجزائر: أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم الإعلام والاتصال". كلية الإعلام والاتصال. جامعة الجزائر 03. 2018/2017، ص 199.

[2]– محمود جاسم محمد الصميدعي: مرجع سابق، ص 31.

[3] - Matthew Cook and author: **Guidelines for the Development of a Communication Strategy**. London: The New Horizon Centre. p 3.

إن الاتصالات تمثل جزءا جوهريا من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، فمن خلالها تنقل المنظمة رسائلها إلى مجموعات المصالح الأساسية بما يحقق أهدافها، إضافة إلى أنها من خلال عملها على نشر ثقافة المنظمة ورسالتها تدفع بالموظفين على تحقيق أهدافها وتساهم في احتفاظها بعلاقات داخلية وخارجية قوية مع جماهيرها، كما تعمل وتساهم الاتصالات في خلق صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة وتترجم قيمها وثقافتها ورؤيتها، ويرى الباحثون أن عملية تشكيل الصورة الذهنية وسمعة المنظمة تتشكل من خلال ثلاثة مستويات من الاتصالات هي على النحو التالي:[1]

أ-الاتصالات الشخصية المباشرة بين الجمهور والعاملين بالشركة أثناء التعاملات اليومية بينهما، حيث ينقل العاملون بالشركة فلسفة الشركة وسياستها في اتصالاتهم الشخصية الرسمية وغير الرسمية بالجمهور، وهم بتفاعلهم مع المجموعات الخارجية في المجتمع يوسعون من نطاق هذه الاتصالات الشخصية وتأثيرها، وقد كشفت نظريات الإقناع عن قوة تأثير الاتصالات الشخصية في عملية نقل الصورة الذهنية للمنظمة على نطاق واسع.

ب-الاتصالات التنظيمية بين المؤسسة وجمهورها وتظهر في عدة أشكال مثال: المعارض، والندوات والمؤتمرات، ومطبوعات الشركة، والاحتفالات والمهرجانات التي تنظمها الشركة، وغير ذلك.

ج-الاتصالات الجماهيرية حيث تتشكل الصورة الذهنية للشركة من تأثير تعرض الفرد للرسائل الاتصالية للشركة والتي تنقلها عبر وسائل الإعلام الجماهيرية، سواء من خلال الحملات الإعلامية، أو الرسائل الاتصالية المنفصلة، وهي قد تأخذ عدة أشكال اتصالية منها: إعلانات الصورة الذهنية، والبيانات الصحفية والقصص الإخبارية عن الشركة، والإعلانات الإعلامية".

---

[1]- فؤادة البكري: مرجع سابق، ص ص 29-30.

5-نظريات الإتصال:

في هذا العنصر سنقوم بمحاولة عرض أبرز النظريات الإتصالية التي أتى بها المفكرون والباحثون في سعيهم لتفسير العمليات الاتصالية وكيفية انتقال المعلومات من المصدر الى المستقبل والاعتبارات الجانبية التي تتدخل في العملية الاتصالية، لذلك ولكون إستراتيجية الاتصال تعد أحد ركائز قيام المؤسسات الاقتصادية نظرا لدورها الاتصالي الفعال الذي يشتمل على عمليات وخطط اتصالية عبر وسائل وأساليب لنقل المعلومات وفق تخطيط إستراتيجي يأخذ بمكونات الاتصال المؤسساتي الفعال وكيفية نقل الرسائل الاتصالية، لذلك فقد تم الإعتماد على مجموعة من النظريات الاتصالية التي تخدم موضوع دراستنا من خلال محاولة إسقاطها على واقع الاتصال وعملياته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

5-1-نظرية التأثير القوي:

تعتبر هذه النظرية (Approach) من وجهة النظر التاريخية أقدم المداخل التي حاولت تقديم تفسير لمسألة تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية على الأفراد؛ حيث ساد في مطلع العشرينيات والثلاثينيات من القرن المنصرم إعتقاد بقوة هذه الوسائل ذهب بعضهم إلى تشبيهه بالطلقة السحرية (Magic bullet) ومن هنا جاء إسم المدخل.[1]

ويعتقد دعاة هذه النظرية أن وسائل الاتصال الجماهيرية تتمتع بنفوذ قوي ومباشر وفوري على الأفراد. إذ لديها القدرة على حملهم على تغيير آرائهم واتجاهاتهم الوجهة التي يرغبها القائم بالاتصال ولقد بنى أصحاب هذا المدخل اعتقادهم بقوة وسائل الاتصال الجماهيرية في التأثير على الأفراد على بعض الافتراضات النفسية والاجتماعية المستمدة من علمي النفس والاجتماع السائدة آنذاك. ففي المجال النفسي ساد الاعتقاد بأن الأفراد إنما تحركهم عواطفهم وغرائزهم التي ليس بمقدورهم السيطرة عليها بشكل إرادي، فإذا ما استطاعت وسائل الاتصال حقنهم بمعلومات معينة تخاطب هذه الغرائز والمشاعر فإنهم سيتأثرون مباشرة بهذه الحقنة الاتصالية وسيستجيبون لها فورا.

---

[1]- عبد الرزاق الديليمي: **نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين**. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع. 2016، ص129.

وأما على المستوى الاجتماعي، فقد ساد الإعتقاد أيضا بأن الأفراد في المجتمعات الجماهيرية الصناعية هم مخلوقات سلبية ومعزولة عن بعضها البعض نفسية واجتماعية، ولا توجد بينهم روابط قوية تجمعهم في هذه المجتمعات. لذا، فهم فريسة سهلة لا يوجد من يحميها أمام ما تمارسه وسائل الاتصال عليهم من تأثيرات بغياب هذه الروابط والعلاقات الاجتماعية.[1]

فإذا أردنا الحديث عن القائم بالاتصال عبر نظرية التأثير القوي في المؤسسة الاقتصادية فهو يمثل (مصدر الرسائل الاتصالية، المرسل، مركز العملية الاتصالية، متحدثا رسما، قائدا، زبون ...) لذلك فالقائم بالاتصال أخذ حيزا كبيرا من دراسات الباحثين والمفكرين كونه الأساس الذي تقوم عليه العملية الاتصالية ومطلق الرسالة الاتصالية ومحدد أهدافها وغايتها، فهو يعتبر أحد الركائز في المؤسسة وخارجها وفي كثير من الأحيان يكون مرتبط بالإستراتيجية الأساسية والعامة للمؤسسة وبمثابة وسيط بين الجمهور والقادة فيها، من خلال مجموعة الأعمال والمهام المسؤول عنها داخلها وخارجها كالتواصل مع الجماهير الداخلية (المورد البشري الداخلي) من خلال إيصال المعلومات التي تكون عبارة عن تقارير وتعليمات وأوامر أو تحفيزات معنوية ...من أعلى الهرم إلى أسفله أو من المستويات الدنيا إلى القادة في المؤسسة. إضافة إلى مهامه في الحفاظ على استقرار المؤسسة وتماسكها عبر رسائل التشجيع وبث الطمأنينة بين الفئات العمالية، ناهيك عن مهامه في البيئة الخارجية للمؤسسة حيث يكون بمثابة صوت وصورة المؤسسة لدى جماهيرها الخارجية ومن خلاله تتشكل بعض ملامح صورة وسمعة المنظمة، فالقائم بالاتصال هدفه الحفاظ على تماسك المؤسسة واستقرارها وفق ما تمليه أهدافها الرئيسية ومتطلبات وحاجيات المجتمع الذي تنشط فيه من خلال وضع إستراتيجية إتصالية تحدد صورة وسمعة المؤسسة لدى زبائنها ومتعامليها. وحتى ينجح القائم بالاتصال في المؤسسة في القيام بأدواره ومهامه الموكلة له يجب عليه التحلي بمجموعة من الصفات والخصائص من بينها الصدق والشفافية في نقل المعلومات لكل الجماهير والقدرة على التأثير في حالة حدوث مشاكل وأزمات مفاجئة إضافة إلى القدرة على التعبير وإتقان فنون الاتصال التي يجب أن تأخذ في الحسبان معايير المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة وطبيعة الجماهير التي يتعامل معها سواء كانت داخلية أو خارجية بحكم أنها غير متوافقة نفسيا واجتماعيا أو حتى علميا وثقافيا.

---

[1]– نفس المرجع، ص129.

5-2-نظرية إنتقال المعلومة عبر مرحلتين:

أول ظهور لنظرية انتقال المعلومات على مرحلتين هو ما بلورته نتائج الدراسة التي أعدها الباحثون في جامعة كولومبيا الأمريكية "بول لازارز فليد وبيرنارد بيرلسون وهيلين جوديت" بعنوان: "اختيار الشعب "The People's Choice" التي أجريت على الانتخابات الرئاسية الأمريكية عام 1944، إذ كان من أهم نتائجها التي لفتت نظر الباحثين أن قادة الرأي كان لهم الأثر الأكبر في اتجاهات الناخبين أكثر من الأثر الذي كان متوقعا أن تحدثه وسائل الإعلام الجماهيرية.[1]

بناءا على ذلك طور واستحدث كل من "بول لازاررفليد (Lazarsfeld) و"كاتز" (Katz) عام 1955 نظرية إنتقال المعلومات على مرحلتين التي قامت على الفرضية الآتية:

أن المعلومات التي تنشرها وسائل الإعلام تنقل إلى الجمهور عبر مرحلتين: قادة الرأي الذين يتعرضون غالبا للرسائل الإعلامية، ومن ثم تنتقل من قادة الرأي إلى الجمهور عبر قنوات اتصالية غير رسمية، وبخاصة من خلال الاتصال الشخصي. فالجمهور إذن يتأثر بطريقة غير مباشرة، بل أن هذا التأثير غير المباشر ينسجم مع تفسير قادة الرأي للرسالة الإعلامية أكثر من التفسير المقصود للرسالة من مصدرها الأصلي (وسائل الإعلام).[2]

فعلى صعيد المؤسسات الاقتصادية فإن افتراضات النظرية يمكن النظر لها من خلفية أن قادة المؤسسة الذين يشكلون في غالب الأحيان رؤساء المصالح يعدون وسيلة نقل للمعلومات بين القادة والمستويات الدنيا في المؤسسة، حيث يتوجب تنقل الرسالة الاتصالية من المدير مثلا عبر رؤساء المصالح وبدورهم يحولونها بطريقتهم وأسلوبهم الخاص إلى الموظفين من أجل أداء المهام والتعليمات وفق ما هو متفق عليه.

إضافة إلى ذلك فإن القادة في المؤسسة المكلفين بالاتصال الخارجي فإنهم يتلقون المعلومة من القادة ثم يستخدمون تقنياتهم الخاصة من أجل تمريرها إلى الجماهير الخارجية في شكل معلومات تتحدث عن صورة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وسمعتها بصورة واقعية حقيقية تساهم في قوة علامة المؤسسة التجارية في بيئة عملها مما يكسبها ميزة تنافسية في السوق، كما أن تعامل وسائل الإعلام أثناء الأزمات

---

[1]- عبدالحفيظ عواجي صلوي: **نظريات التأثير الإعلامية**. دون بلد نشر: دون دار نشر. 2012، ص 14.

[2]- محمد بن سعود البشر: **نظريات التأثير الإعلامي**. السعودية: مؤسسة العبيكان للنشر والتوزيع. 2017، ص 112.

والأخطار يمر عبر مرحلتين أساسيتين يقوم فيها المسؤولين بصياغة الرسائل الاتصالية عن الأزمة ثم القيام بنقلها عبر متحدثين رسميين إلى وسائل الإعلام التي بدورها تنقلها إلى المجتمع الذي يضم الزبائن والمتعاملين وأفراد المجتمع المهتمين بالمؤسسة.

5-3-نظرية الإعتماد على وسائل الإعلام:

ظهر مفهوم الاعتماد الأول على وسائل الإعلام في السبعينات الميلادية من القرن الماضي عند كل من "دي فلور وساندرا بول روكيش" (Defleur & Ball Rokeach) وهما صاحبا كتاب نظريات وسائل الإعلام ومؤسسا نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام مع الفراغ الذي خلفه نموذج الاستخدامات والاشباعات الذي أهمل تأثير وسائل الإعلام أخذ المؤلفان بمنهج النظام الاجتماعي العريض لتحليل تأثير وسائل الإعلام، حيث إقترحا علاقة إندماج بين الجمهور ووسائل الإعلام والنظام الاجتماعي، وهذه هي البداية الأولى لهذه النظرية.[1]

تعد هذه النظرية من نظريات التأثير المعتدل التي تفترض أن وسائل الإعلام (في ظل ظروف معينة تتنوع تأثيراتها بين القوة والضعف، وهي لا تشارك فكرة المجتمع الجماهيري في قوة وسائل الإعلام وأن الأفراد منعزلون من دون روابط اجتماعية، والأصح أنها تتصور أن قوة وسائل الإعلام تكمن في السيطرة على مصادر المعلومات وتفرض على الجمهور بلوغ أهدافهم الشخصية، علاوة على أنه كلما زاد إتساع مجال الأهداف كلما تطلب الوصول إلى مصادر معلومات وسائل الإعلام.[2]

وتستند علاقات الإعتماد على وسائل الإعلام على ركيزتين أساسيتين هما:

- **الأهداف:** لكي تتحقق للأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة أهدافهم الشخصية والاجتماعية فإن عليهم أن يعتمدوا على موارد يسيطر عليها أشخاص او جماعات او منظمات أخرى والعكس صحيح.

- **المصادر:** يسعى الأفراد والجماعات والمنظمات إلى مصادر مختلفة حتى تتحقق أهدافهم وتعد وسائل الإعلام نظام معلومات يسعى إليه الأفراد والمنظمات من أجل بلوغ أهدافهم.

وتتحكم وسائل الإعلام كنظام معلومات بثلاثة أنواع من مصادر المعلومات وهي:

---

[1]- عصام الدين مصطفى صالح: **الصحافة في مهب الأعلام وحرية تداول المعلومات**. مصر: دار الفكر الجامعي. 2019، ص50.

[2]- علاء نجاح نوري: **المعرفة السياسية في الإذاعات الدولية**. الأردن: دار غيداء. 2020، ص 34.

– **المصدر الأول:** جمع أو إنشاء المعلومات عن أحداث حقيقية أو خيالية نحن بحاجة إلى معرفتها أو نهتم فقط بمعرفتها وقد يتيح هذا إشباع حاجات التسلية والاسترخاء.

– **المصدر الثاني:** تنسيق المعلومات اذ يتم تحويل المعلومات غير المنقحة التي يتم جمعها او خلقها حتى تخرج بصورة مناسبة على شكل برنامج إذاعي مثلا.

– **المصدر الثالث:** نشر أو بث المعلومات أو القدرة على توزيعها بين جمهور غير محدود.[1]

فمن ناحية المؤسسات الاقتصادية التي تمثل كيانات تنظيمية تشتمل على العديد من العناصر والمكونات الداخلية فإنها تحتوي على وسائل إتصالية داخلية تعمل على تسيير شؤونها مع جماهيرها الداخلية والخارجية، كالاتصال بالموظفين وتقديم التقارير والمعلومات والأوامر وكذا التواصل مع الزبائن والمتعاملين من الجماهير الخارجية، لذلك فالجماهير التي تتعامل معها المؤسسة في حاجة ماسة الى المؤسسة ووسائل الإعلام والاتصال فيها من خلال تعرف المورد البشري الداخلي على طرق أداء المهام ووظيفية تسيير شؤون المؤسسة وإنتاجيتها، إضافة الى إعتماد الجماهير الخارجية على المؤسسة من أجل التعرف على منتجاتها وخدماتها عن طريق وسائل اتصالية متعددة تعلن من خلالها المتعاملين على أبرز منتجاتها وخدماتها التي تطرحها.

ناهيك عن إعتماد الزبائن والمتعاملين على وسائل إعلام المؤسسة على مختلف صفقات البيع والشراء من أجل القيام بالتعاقدات وإبرام الصفقات، إضافة إلى دور وسائل الإعلام والاتصال داخل المؤسسة أثناء حدوث الأزمات والأخطار حيث يقوم القائمون عليها بصياغة إستراتيجية إتصالية مع مختلف الجماهير لإعلامها بكل مستجدات الأزمة وطبيعة تأثيرها على مصالحهم من المؤسسة، لذلك فالجماهير الداخلية والخارجية بما تحمله من مورد بشري داخلي وزبائن ومتعاملين خارجيين ووسائل إعلام خارجية في حاجة دائمة إلى معلومات صادقة من قبل المؤسسة من أجل بعث الراحة والاستقرار.

---

[1]– نفس المرجع، ص34.

5-4-نظرية حارس البوابة:

يرجع الفضل إلى عالم النفس النمساوي الأصل، الأمريكي الجنسية "كرت لوين" (Lewin. Kurt) في تطوير ما أصبح يعرف بنظرية حارس البوابة الإعلامية، فدراسات "لوين" تعتبر من أفضل الدراسات المنهجية في مجال حارس البوابة.

أثناء طول الرحلة التي تقطعها المادة الإعلامية حتى تصل إلى الجمهور هناك نقاط أو (بوابات) يتم فيها إتخاذ قرارات بما يدخل وما يخرج، وأنه كلما طالت المراحل التي تقطعها الأخبار حتى تظهر في وسيلة الإعلام ازدادت المواقع التي يصبح فيها متاح لسلطة فرد أو عدة أفراد تقرير ما إذا كانت الرسالة ستنتقل بنفس الشكل أو بعد إدخال بعض التغييرات عليها.[1] إن دراسة (حارس البوابة) هي في الواقع دراسة تجريبية ومنتظمة السلوك مست أولئك الأفراد الذين يسيطرون في نقاط مختلفة على مصير القصص الإخبارية، فحراس البوابة (Gate Keepers) عبارة عن صحفيون يقومون بجمع الأنباء، وهم مصادر الأنباء الذين يزودون الصحفيين بالأنباء، وهم كذلك أفراد الجمهور الذين يؤثرون على إدراك واهتمام أفراد آخرين من الجمهور للمواد الإعلامية. كل أولئك حراس بوابة في نقطة ما أو مرحلة ما من المراحل التي تقطعها الأنباء.

هناك أربعة عوامل تي تؤثر على حارس البوابة الإعلامية هي:[2]

- معايير المجتمع وقيمه وتقاليده.
- معايير ذاتية تشمل عوامل التنشئة الاجتماعية، التعليم، الاتجاهات، الميول، الانتماءات، والجماعات المرجعية.
- معايير مهنية تشمل سياسة الوسيلة الإعلامية، مصادر الأخبار المتاحة وعلاقات العمل وضغوطه.
-معايير الجمهور.

فإذا أردنا الحديث عن نظرية حارس البوابة وكيفية توظيفها في المؤسسة الاقتصادية فإن هذه الأخيرة تشتمل على مستويات عمل داخلية تمثل بوابات تمر عبرها الرسائل الاتصالية فيما بين الموظفين

---

[1]- عبد الرزاق الدليمي، مرجع سابق، ص ص 138-139.

[2]- شروق سامي فوزي: **التأثير الإعلامية على جمهور المستقبلين**. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. 2015، ص40.

والقادة وحتى الزبائن والمتعاملين عبر إستراتيجية اتصالية يضبطها القائمون تحمل في طياتها اتصالات رسمية وغير رسمية كتناقل المعلومات وتقارير العمل والعقوبات وغيرها من مستوى مهني إلى آخر، حيث أن القادة أثناء إرسال الرسائل الاتصالية فانهم يمررونها عبر النواب ثم من رؤساء المصالح الى غاية الموظفين. ففي طريق مرورها يتحكم كل مسؤول في طريقة وصولها إلى المستقبلين إما عن طريق الاتصال المباشر أو عبر تقنيات ووسائل إتصالية إلكترونية أو إتصالات شفوية وكتابة، حيث يجب أن تصل الرسالة الاتصالية إلى آخر السلسلة بكل وضوح ودقة، ونفس الشيء مع الجمهور الخارجي حيث تمر المعلومة عبر مراحل أو محطات في طريق وصولها إلى الجماهير الخارجية من خلال القادة إلى رؤساء المصالح أو النواب ثم إلى المتحدثين الرسميين عبر وسائل إتصالية متنوعة تعتمد عليها المؤسسة، حيث يشكل كل عنصر في كل مرحلة من مراحل انتقال المعلومة حارس بوابة يتحكم في كيفية وطريقة وصول الرسالة الاتصالية حسب إستراتيجية إتصالية متفق عليها.

6-أنواع إستراتيجيات الاتصال في المؤسسة:

لقد وضع العديد من الباحثين مجموعة من الأنواع الخاصة بالإستراتيجيات الاتصالية في المؤسسات وهذه الأنواع تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة، وكذا مع طبيعة البيئة التنظيمية التي توجد بها، فهناك من وضع أنواع لإستراتيجية الاتصال على أساس تسويقي من خلال تقسيم الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة إلى نوعين أساسين هما:[1]

6-1-إستراتيجية الدفع: يطلق عليها هذا الاسم لأنها تعادل دفع المنتوج محل الترويج خلال قنوات التوزيع المستخدمة حتى تصل إلى المستهلك النهائي، وتقوم هذه الإستراتيجية على محاولة كل طرف (منتج، تاجر جملة، تاجر تجزئة، أو وكلاء بيع، وسطاء، أو مندوب مبيعات) في قنوات التوزيع من تشجيع الطرف الموالي في حلقة ترويج المنتوج، وهكذا إلى أن تصل إلى العضو الأخير في قناة التوزيع (المستهلك النهائي)، ويركز هذا النوع من الإستراتيجيات على البيع الشخصي وكذلك التسويق المباشر.

[1]- مغتات العجال: الاتصال التسويقي "مفاهيم ودلالات نظرية علائقية". مجلة الحوار الثقافي. المجلد 5. العدد2. د س، ص 7.

طبقا لهذه الإستراتيجية يقوم المنتجون: بإقناع تجار الجملة بشراء السلعة ثم يقوم تجار التجزئة بإقناع المستهلكين النهائيين بشراء السلعة، وتعتمد هذه الإستراتيجية على الاتصال الشخصي ويمكن تطبيقها في الظروف التالية:[1]

-المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة.

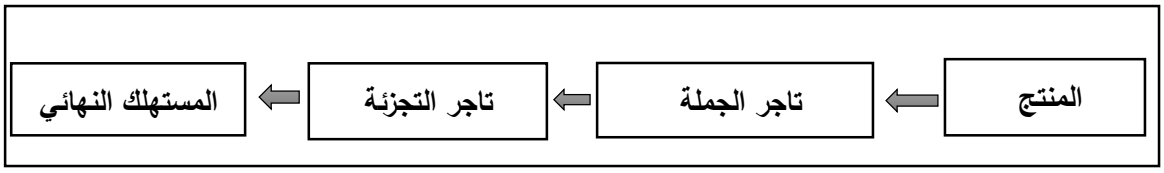
-المنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع.

-المنتجات ذات معدل تكرار الشراء المحدود.

-المنتجات ذات السعر العالي والجودة المرتفعة.

إن (إستراتيجية الدفع) تشمل «الدفع» أي دفع المنتج من خلال قنوات التوزيع باتجاه المستهلك النهائي يقوم المنتج بتوجيه نشاطه التسويقي (البيع الشخصي، والترويج التجاري بصورة رئيسة) باتجاه أعضاء قناة التوزيع لحملهم على تبني المنتج وترويجه للمستهلكين النهائيين.[2]

الشكل رقم (05): يمثل إستراتيجية الدفع في المؤسسة



المصدر: نفس المرجع، ص 44.

6-2-إستراتيجية جذب المستهلك: إستراتيجية جذب المستهلكين تعتمد على الدعاية وتحفيز المستهلكين النهائيين بهدف خلق طلب ثابت على السلعة، وإذا بدت هذه إستراتيجية فاعلة، سوف يسأل المستهلكون عن السلعة من بائعي الجملة وهؤلاء بدورهم من المنتج.[3]

أما بالنسبة لإستراتيجية الجذب فإن الشركة المنتجة توجه نشاطاتها التسويقية (الإعلان وترويج المستهلك بصورة رئيسة) باتجاه المستهلكين النهائيين لحثهم على شراء المنتج، إذا كانت إستراتيجية الجذب فعالة،

---

[1]- محمد الهادي عفيفي: **برامج التسويق وإدارة الأعمال**. القاهرة: المكتبة الأكاديمية. 2009، ص 44.

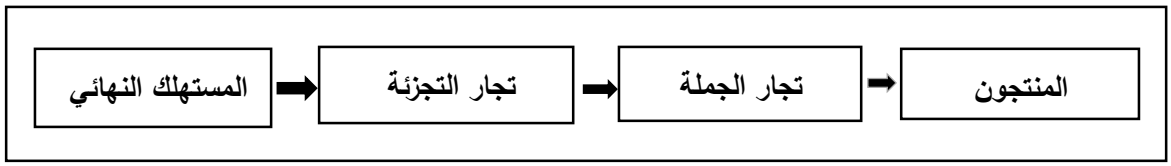
[2]- حميد الطائي، شاكر العسكري: **الاتصالات التسويقية المتكاملة: مدخل إستراتيجي**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2009، ص44.

[3]- فيليب كوتلر وآخرون: **التسويق: الجزء الخامس، الترويج**. ترجمة مازن نفاع. دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع. 2017، ص 34.

يطلب المستهلكون المنتج من أعضاء قناة التوزيع الذين بدورهم يطلبون المنتج من الشركات المنتجة وهكذا وبموجب إستراتيجية الجذب فإن طلب المستهلك يجذب المنتج عبر القنوات التوزيعية.[1]

كذلك عدد نقاط تجارة التجزئة المتزايد يؤثر على الانتقال من دفع السلع إلى جذب المستهلكين، والشبكات الكبرى التجارة في أوروبا والولايات المتحدة تملك دخولا حرة إلى السلع والمعلومات المفيدة عنها. وهي تتمتع بسلطة كبرى في طلب والحصول من الموردين على ما تحتاجه، والدعاية العامة تكلف الجهة التي تقوم بها كثيرة وتعوضها من المستهلك، بينما جذب المستهلك تؤدي إلى فوائد كبيرة، وإن جهود الترويج تنعكس على تجارة المفرق بنمو غير بطيء للمبيعات وبتشجيع الباعة على إحراز النتائج في التجارة، ولذا فإن المنتجين مرغمون على تطبيق إستراتيجية الجذب كي يحصلوا على أمكنة لهم في السوق، وعلى دعم إعلاني من جهة الممثلين التجاريين.[2]

الشكل رقم (06): يمثل إستراتيجية الجذب في المؤسسة



المصدر: محمد الهادي عفيفي: مرجع سابق، ص 44.

تقوم إستراتيجية الجذب على إقناع المستهلك النهائي بشراء السلعة المعلن عنها وإذا ما أقتنع المستهلك النهائي بالسلعة فإنه من جانبه سوف يتحرك تجاه تجار التجزئة لسؤالهم عن السلعة وهنا يشعر تجار التجزئة بأهمية التعامل في هذه السلعة فيتحرك تجار التجزئة السؤال تجار الجملة عن السلعة وطلبها منهم ثم يقوم تجار الجملة بطلب السلعة من المنتجين لهذه السلعة، تعتمد هذه الإستراتيجية على الاتصال غير الشخصي خاصة الإعلان واسع النطاق الذي يوجه إلى المستهلك النهائي.[3]

---

[1]– حميد الطائي، شاكر العسكري: مرجع سابق، ص 44.

[2]– فيليب كوتلر وآخرون: مرجع سابق، ص35.

[3]– محمد الهادي عفيفي: مرجع سابق ص 44–45.

7-إستراتيجية الإتصال الفعال داخل المؤسسات:

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاته، أو تذليلها وبالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد أو المنظمات، جاء خبراء الاتصال بأفكار وطروحات جسدوها في عدد من الإستراتيجيات التي تستهدف من خلال تنفيذها على أرض الواقع إحكام الرقابة على الاتصال وزيادة فعاليته من خلال خمس إستراتيجيات أساسية هي:[1]

7-1-إستراتيجية النشر والتأمل: لا تعد هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالا ناجحا بيد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد يربك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية، وليس محددة وسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تفيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال، وفي سياق هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال.

7-2-إستراتيجية الترغيب: يقوم المدير ضمن حدود هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة مستهدفة بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كما أن محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون غني وواضح، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة، ورغم ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها وسط من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.

7-3-إستراتيجية التحديد والاستطلاع: تعد هذه الإستراتيجية من أفضل الإستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق مواءمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالي الفعالية الاتصال، كما يمكن اعتبارها إستراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين إيجابيا وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال، والواقع أن وجود تغذية عكسية يعززها كفاءة الاتصال ويشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاما مع ما نستهدفه الإدارة من غايات.

---

[1]- بشير العلاق: مرجع سابق، ص ص 88-90.

7-4-إستراتيجية التقييد والتعزيز: في هذه الإستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم. وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطي للعاملين دون الحاجة إليه، وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فإن الإشاعات غالبا ما ترافق هذه الاستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة، وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير، وغالبا ما تبحث المنظمات عن توليفة من هذه الإستراتيجيات الخمس تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة، وعادة ما تلجأ الإدارة في منظمة ما إلى تفضيل نمط معين من هذه الإستراتيجيات، وليس بالضرورة أن تكون الإستراتيجية المختارة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال.[1]

8-نماذج إستراتيجيات الإتصال:

لقد ميز الباحثون بين العديد من النماذج الخاصة بالإستراتيجيات الاتصال في المؤسسات ومن بين تلك النماذج نجد:

8-1-نموذج "رولر" لإستراتيجيات الاتصال:

يقوم نموذج "رولر" (Ruler, 2004) على فرضية أساسية مؤداها أنه يصعب استخدام إستراتيجية واحدة للاتصال في العلاقات العامة، وأنه لا توجد إستراتيجية مثلى، وإنما يمكن استخدام الإستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي، وقد بنى "رولر" رؤيته تلك على ما سبق أن قدمه "جروننج" من وصف لنماذجه التي قدمها في الاتصال حيث اعتبرها نماذج موقفية يمكن استخدامها وفقا لمتطلبات الموقف الذي يواجهه ممارسو العلاقات العامة.

وعليه قام "رولر" بوضع نموذجه الذي أطلق عليه "النموذج الموقفي لإستراتيجيات الاتصال (Situational Model of Communication Strategies)، حيث يمكن استخدام إستراتيجية معينة

---

[1]- بشير العلاق: مرجع سابق، ص 90.

في موقف محدد أو استخدام مزيج من هذه الإستراتيجيات في موقف آخر، ويحدد النموذج إستراتيجيات الاتصال وفقا لمحورين أساسيين:[1]

-**المحور الأول:** ويتعلق بطبيعة عملية الاتصال ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية، ويمثل أحد طرفي هذا المحور الاتصال في اتجاه واحد، في حين يمثل الطرف الثاني الاتصال في اتجاهين.

-**المحور الثاني:** فيشير إلى طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية، ويمثل أحد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها ومعانيها عن رؤى المنظمة فقط، أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين.

وبناء على ذلك يكون لدينا أربع إستراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة هي: إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار، وقد أطلق "رولر" على هذه الإستراتيجيات شبكة الاتصال، ويوجد لكل استراتيجية البناء النظري الخاص بها والذي يوضح الشروط التي يمكن على أساسها تطبيق كل إستراتيجية، وتكّون هذه الإستراتيجيات ما يمكن أن يطلق عليه "صندوق الأدوات" (Tool-Kit) لممارسي العلاقات العامة الذين يتولون مهمة إعداد البرنامج الاتصالي وبناء إستراتيجية الاتصال على مستوى المنظمة، حيث يمكن استخدام ما يسمى بـ "صندوق الأدوات" لبناء مزيج الرسائل في البرامج الاتصالية، فمديرو برامج الاتصال يمكنهم استخدام واحدة أو أكثر من هذه الإستراتيجيات وفقا للموقف الذي يواجهونه، لذلك أوضح "رولر" أن هذا النموذج يمكن اعتباره نموذجا موقفيا لإستراتيجيات الاتصال في المنظم، وسنتوقف فيما يلي عند هذه الإستراتيجيات:[2]

أ-**إستراتيجية الإعلام (Information):** يكون الاتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد، ويتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات، ومن أمثلة ذلك تقديم البيانات الصحفية ومطبوعات المنظمة، ومنه تتطلب هذه الإستراتيجية وضوح

---

1 - Ruler, B, The Communication Grid: An Introduction of a Model of Four Communication Strategies, Public Relations Review, 30 (2),2004, PP.123-143.

نقلا عن راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: **إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. 2017، ص.ص.217-221.

2 - Ibid.

سياسة وأهداف المنظمة ومزيج من الرسائل الاتصالية التي تعبر عن تلك الأهداف، وفي الوقت نفسه تتطلب جمهورا مدركا يبحث عن المعلومات. ويكمن الأساس النظري لهذه الإستراتيجية في نظريات وسائل الاتصال ونظريات التأثير.

ب-إستراتيجية الإقناع (Persuasion): تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية، وتسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين، وتتطلب إستراتيجية الإقناع أهدافا واضحة ومحددة ومزيجا من الرسائل الإقطاعية، وعادة ما توجه إلى الجمهور غير النشط أو الجمهور الضمني، ويكمن الأساس النظري لهذه الإستراتيجية في نظريات الإعلان والدعاية والنظريات النفسية، وكذلك يعود إلى النظريات المعرفية والسلوكية.

ج-إستراتيجية بناء الإجماع (Consensus Building): تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة، تستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية أو بين المنظمة والعاملين فيها،[1] وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك اختلاف وتضارب في المصالح بين فئات يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الفئة الأخرى.

د-إستراتيجية الحوار (Dialogue): تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. تتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، كما يتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، لذلك تسمى هذه الإستراتيجية إستراتيجية التيسير (Facilitating) حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها

---

[1]- أمينة عبد الرحمن توفيق الديب: "الإستراتيجيات الاتصالية للحكومة المصرية ودورها في إدارة العلاقات مع الجمهور". القاهرة: المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان. العدد 21. 2021، ص 479.

والحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، هذا ويتم استخدام إستراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بجانب ممارسة العلاقات العامة وكذلك في المناقشات الفكرية المتعمقة حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها وكيفية الاستجابة لها، وتتطلب هذه الإستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار وعادة ما تتوجه إلى الجمهور المدرك والنشط (Active)، ويكمن الأساس النظري لإستراتيجية الحوار في نظريات التفاوض والاتصال الشخصي وكذلك نظرية الحوار.

8-2-إستراتيجيات مبنية على كيفية استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية:

قد يبدو مصطلح الأقناع سهلا في حين أنه يمثل تحديا لمخططي ومصممي برامج الاتصال في العلاقات العامة، فإقناع الجماهير بشيء ما مثل سياسة أو خدمة يتطلب أن تقتنع هذه الجماهير بما قدمته الرسائل الاتصالية من حجج وأدلة توضح الفوائد التي يمكن للمتلقي أن يستفيد منها على المستويين الفكري والمادي، فالرسالة قد تشبع حاجات ذهنية وفكرية مثلما تشبع حاجات مادية لدى الجمهور، وتمر عملية إقناع الجمهور برسالة معينة بعدد من المراحل الطويلة والمعقدة التي تمثل تحديا لمخطط البرنامج الاتصالي، وقد أوضح باحثون عديدون أمثال (Austin & Pinkleton, 2001) أن أحد أسباب فشل البرامج الاتصالية هو افتراض أن الجمهور يتلقى الرسائل بطريقة أتوماتيكية ويهتم بها ويستجيب لها، على اعتبار أن إقناع المتلقي برسالة معينة هو الهدف الأساسي لعملية الاتصال في العلاقات العامة، فإن الجزء التالي من هذا العنصر يتناول الكيفية التي يعالج بها المتلقي رسالة ما بعد استقبالها، وكيف يستجيب لهذه الرسالة، وتؤكد في هذا الإطار معظم الدراسات والنماذج المعاصرة على أهمية الجمهور في نجاح البرنامج الإتصالي، وتعتبر أن تحديد الكيفية التي يفكر بها الجمهور ويتخذ القرار وكيفية استجابته للرسائل والإستمالات المختلفة يعد أمرا أساسيا في بناء الرسائل الاتصالية الفعالة والمقنعة، ولهذا السبب تركز هذه النماذج من الإستراتيجيات على مستقبلي الرسالة باعتبار أن الرسالة تمر بعدة مراحل في أذهانهم حتى تحقق التأثير المطلوب، ونستعرض أهمها على الشكل التالي:[1]

---

[1] - Austin, E. & B. **Pinkleton, Strategic Public Relations Management**: Planning and Managing Effective Communication Programs", (New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates Publishers), 2001.

نقلا عن نفس المرجع، ص.ص.222-232.

8-2-1-نموذج هيراركية التأثير (Hierarchy of Effect Model):

يعد هذا النموذج من النماذج المهمة في تفسير كيفية استجابة الأفراد للرسالة الاتصالية، ويفترض أن الرسالة تمر بعدة مراحل تقع ما بين بث الرسالة والاستجابة السلوكية لها، ويعكس هذا النموذج الرؤية التماثلية للعلاقات العامة، وهي كالتالي:[1]

أولا. التعرض: ويقصد به التأكد من تعرض الجمهور لرسالة حملة العلاقات العامة، فمجرد نشر الرسالة لا يعني أن الجمهور المستهدف قد تعرض لها أو قبلها.

ثانيا. الانتباه: يجب على الرسالة أن تجذب انتباه المتلقي لها، وتوجد عناصر عديدة بعضها خاص بالمضمون ومعظمها خاص بالشكل تسهم في زيادة قدرة الرسالة على جذب الانتباه مثل استخدام الرموز والألوان المحددة ذات الدلالات.

ثالثا. التورط (الحب أو الاهتمام): ويعني بأن يهتم المتلقون بمضمون الرسالة ويتناقشون حولها، وذلك باعتبار أن الجمهور المستهدف يهتم أكثر بتأثيرات ما يقدم في الرسالة عليه وليس على المنظمة.

رابعا. الفهم: الانتباه للرسالة والاهتمام بها لا يعني أن الجمهور المستهدف فهمها بالطريقة التي يريدها مقدم البرنامج الاتصالي. فالرسالة قد يساء فهمها، وهذا ما يتطلب إجراء دراسات قبلية على مضامين الرسائل قبل بثها للتأكد من فهم المتلقين لها.

خامسا. المهارة: تعني إكساب المتلقين مهارة كيفية الاستجابة للرسالة، والحملة الناجحة هي التي تتوقع حاجات الجمهور المستهدف، وتقدم المساعدة التي يحتاجونها.

سادسا. الإقناع (تغيير الاتجاه): يعتبر تغيير الاتجاه خطوة ضرورية في عملية الإقناع، وإن كانت غير كافية إذا لم ترتبط بسلوك فعلي، وقد يكون تغيير الاتجاه في حد ذاته هدفا عندما يسعى برنامج الاتصال لزيادة رضا الجماهير عن المنظمة، وتجنيبها بعض النتائج السلبية.

سابعا. الذاكرة: أي وجود كم هائل من الرسائل التي تسعى إلى جذب انتباه الفرد يجعل من الأهمية بمكان احتواء الرسالة على عناصر تسهل تذكرها مثل ربط الرسالة بحدث معروف أو سياق اجتماعي.

---

[1]- مردين بوران: **حملات العلاقات العامة**. سوريا: منشورات الجامعة الإفتراضية السورية. 2020، ص ص 179-180.

ثامنا. إسترجاع المعلومات: أي قدرة الفرد على تخزين المعلومات، فالعناصر التي تساعد على تذكر الرسالة تكون مهمة مثل الشعارات، واستعمال الكلمات المأثورة، وربط المضمون بأشخاص مشهورين.

تاسعا. الدافع أو القرار: فإذا اعتقد المتلقي أن السلوك أو الفعل الذي تقترحه الرسالة سهل التنفيذ وله عائد مجز فإنه من الأكثر إحتمالا أن يستجيب، ولعل التحدي الذي يواجه مصممي البرامج الإتصالية في هذا السياق هو تحديد وإكتشاف أهم دوافع الاستجابة لدى الجماهير المستهدفة.

عاشرا. السلوك: هنا يتوجب على مخططي البرامج الاتصالية التأكد من أن استجابات الأفراد للحملة تقابل بسياسات أكثر تركيزا على الفوائد التي تعود على الجمهور.

إحدى عشر. التدعيم: يجب أن يوجه جزء من البرنامج الاتصالي لتدعيم سلوك ما بعد الاستهلاك للتأكيد على أفضلية منتجات المؤسسة وأفكارها وخدماتها.

ثاني عشر. تثبيت ما بعد السلوك: هي الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار المستقبل الرسالة الاتصالية، وفي هذه المرحلة يقيم المتلقي رسائل الحملة، والاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بها، ونسب النجاح والفشل التي تترتب على تنفيذ الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة، ويقوم في الوقت نفسه بمعالجة كل هذه المعلومات الجديدة طبقا للرؤية الموجودة لديه سلفا للعالم المحيط أو البيئة الموجودة، لذلك يعد استهداف هذه الرؤية أحد التحديات التي تواجه مخططي حملات العلاقات العامة.

وتوضح المراحل السالف ذكرها في هذا النموذج صعوبة عملية إقناع الجمهور المستهدف والتأثير فيه واحتياج هذه العملية إلى جهد مخطط وإستراتيجيات في بناء الرسائل الاتصالية تأخذ الجمهور المستهدف كنقطة مركزية في تخطيط برامج الاتصال، ويشير ذلك أيضا إلى أهمية التكامل في استخدام وسائل الإعلام فقدرة التليفزيون على جذب الانتباه من خلال استخدام الأشكال التوضيحية والمعلومات البسيطة يمكن أن يصاحبه رسالة أكثر تفصيلا في الصحف والأنترنت لتقديم معلومات وافية عن الموضوعات الصعبة والقضايا المعقدة، بما يمَكن من إثارة اهتمام الجمهور المستهدف.

8-2-2-نموذج نشر الأفكار الجديدة (Diffusion of Innovations):

يمثل هذا النموذج مجمل الأفكار المستحدثة جوهر الاتصال الذي يستهدف تطوير فكر أفراد المجتمع وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو برامج التنمية للوصول إلى سلوكيات تترجم السياسات ونظرا لأهمية الأفكار المستحدثة هناك عناصر أساسية في تبني الأفكار الجديدة منها التجديد أو الابتكار أي

الفكرة المستحدثة ذاتها، وقنوات الاتصال والتركيب الاجتماعي للبيئة أو النسق الاجتماعي والفترة الزمنية الضرورية للانتقال وتمر بعدة مراحل منها مرحلة الشعور بالفكرة أو الإدراك، مرحلة الاهتمام ثم مرحلة التقييم، ثم مرحلة التجريب المحدد ثم مرحلة تبني الفكرة.[1]

8-2-2-2-قنوات التأثير: قام الباحثون بدراسة أثر الأفكار المستحدثة خلال مراحل عملية التبني وتوصلوا إلى تحديد خمس قنوات ووسائل في التأثير المرتبط بقبول الأفكار الجديدة، وهذه الوسائل هي كالآتي:

أ-وسائل الإعلام: وهي الوسائل الجماهيرية المعروفة من راديو وتليفزيون وصحف.

ب-الوسطاء المتحيزون: وهم الأفراد والجماعات الذين يسعون للاستفادة من تبني أفكار أخرى مثل رجال البيع.

ج-الجماعات غير المتحيزة: وهي الجماعات التي تحظى بمصداقية أفراد المجتمع مثل جماعات المستهلك وبعض الوكالات الحكومية.

د-الجماعات المرجعية أو الهامة: وهي جماعات الأصدقاء والأقارب والجماعات المرجعية الأخرى مثل جماعات المصالح والضغط.

ذ-الخبرات الشخصية: وتتعلق بالتجارب السابقة المرتبطة بتبني أفكار جديدة مشابهة للفكرة المطروحة.

هذا وتختلف أهمية هذه الوسائل والقنوات باختلاف المراحل التي تمر بها الفكرة الجديدة أي باختلاف مراحل تبني الفكرة الجديدة، إلا أن وسائل الإعلام تأتي كأهم قنوات التأثير في مرحلتي الإدراك والاهتمام، أما في مرحلتي التقويم والتجريب فتأتي الجماعات المهمة (مثل الأصدقاء) كأهم قناة تأثير تليها الجماعات غير المتحيزة، وفي المرحلة الأخيرة من مراحل تبني الفكرة تأتي الخبرة الشخصية كأهم قناة تأثير للجماعات المهمة.[2]

هذا ويمكن لمخططي الحملات الاتصالية الاستفادة من هذا النموذج من عدة أوجه:

---

[1]- إبراهيم يحياوي: "إستراتيجيات الاتصال". الجزائر: مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع الاتصال. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2019/2018، ص71.

[2] - Austin, E. & B. Pinkleton, Ibid.

الأول: يتعلق بأهمية الاستخدام المتكامل لقنوات وسائل التأثير المتاحة ففي مرحلتي الإدراك والاهتمام يتم التركيز على وسائل الإعلام، ولكن في الوقت نفسه يتم بناء شبكات للاتصال في قنوات التأثير الأخرى من جماعات مهمة في المجتمع لها تأثير لدى الجمهور المستهدف وتحظى بأهمية لديه، فعندما يتحقق الإدراك والاهتمام من قبل وسائل الإعلام يأتي مباشرة دور هذه الجماعات في بقية مراحل عملية التبني.

الثاني: يمكن لمخطط الحملة الاتصالية تبني إستراتيجيات اتصالية تمكنه من التغلب على العوامل التي تعوق انتشار الفكرة الجديدة، مثل تبسيط الفكرة وتكرار بثها والتأكيد على فائدتها النسبية للجمهور المستهدف.

الثالث: يمكن لمخطط الحملة الاتصالية استخدام الإستراتيجيات الإقناعية في ربط الفكرة بحاجات الأفراد ورغباتهم من جانب وبمناسبتها للقيم والعادات الاجتماعية والأطر الثقافية الموجودة في السياق الاجتماعي من جانب آخر، مع مراعاة كذلك اختلاف الأفراد المستهدفين في درجة التبني، فخصائص المتبنين الأوائل تخالف عن تلك المتعلقة بالمتبنين المتأخرين فكل جمهور يحتاج إلى وسائل تتفق وسماته الذاتية.

الرابع: يمكن استخدام هذا النموذج في تطبيق إستراتيجيتي الإعلام والإقناع التي سبق الإشارة إليهما في معرض الحديث عن إستراتيجيات "رولر" الاتصالية. فيمكن استخدام مزيج قنوات التأثير في تشكيل رأى الجمهور المستهدف ومساعدته في اتخاذ القرارات بشأن القضايا التي تطرح لأول مرة وكذلك في تعديل اتجاهات الجمهور وسلوكياته.[1]

8-3-الإستراتيجيات التي تفسر أسباب استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية:

أوضح العديد من الباحثين أن فهم أسباب استجابة الأفراد للرسائل الاتصالية أو رفضهم لهذه الاستجابة يعد نقطة مهمة لمخططي الحملات الاتصالية التي يقوم بها رجل العلاقات العامة في تحديد الإستراتيجية الاتصالية المناسبة لمخاطبة تلك الأسباب. وهذه الأسباب هي الدوافع التي تجعل المتلقي يستجيب لدعاوى الرسائل الاتصالية، فالفرد عادة ما يقيِّم الرسالة والاستجابة المطلوبة في ضوء التكلفة والعائد فإذا كان التقييم لصالح العائد سواء على المستوى المادي أم الاجتماعي أم النفسي أم الثقافي كانت احتمالية الاستجابة أكثر حدوثا، أما إذا كان التقييم في اتجاه ضآلة العائد الفعلي فإن احتمال رفض

---

[1]– Ibid.

الاستجابة للرسالة يكون هو الاحتمال الأقوى، وفي هذا السياق قدم بعض الباحثين من بينهم (Austin & Pinkleton, 2001) مصفوفة تلخص العديد من نتائج الدراسات التي تناولت الاتجاهات والسلوك والإقناع. وتم بلورة هذه النتائج في ست عشرة فئة تمثل إستراتيجيات اتصالية يمكن لمخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة تطبيقها في مخاطبة الدوافع المتباينة للأفراد بفاعلية بما يحقق استجابتهم للرسائل الاتصالية.

ومنه تعتمد برامج الاتصال الفاعلة في العلاقات العامة على عدة إستراتيجيات من هذه المصفوفة، ولتوضيح الاستراتيجيات والمداخل الستة عشر التي تتضمنها المصفوفة تم تقسيمها إلى إستراتيجيات منطقية وهي المرتبطة بالنظريات المعرفية، وإستراتيجيات وجدانية وهي المرتبطة بالنظريات التأثيرية والتي نستعرضها على النحو الآتي:[1]

8-3-1-الإستراتيجيات المنطقية:

تقدم الإستراتيجيات المنطقية إطارا مفيدا لمخطط البرامج الاتصالية في العلاقات العامة لإقناع الجمهور المستهدف بجدوى الاستجابة لدواعي الحملة الاتصالية، وخاصة عندما يكون هذا الجمهور مهتما بالقضية المطروحة ولديه دوافع للتفكير فيها، وقد تستخدم الإستراتيجيات المنطقية بعض الاستمالات الوجدانية الإيجابية لجعل الجمهور المستهدف يفكر بطريقة أفضل في موقفه، وتتضمن الإستراتيجيات المنطقية ما يلي:

أولا-إستراتيجية الاتساق: تعتمد هذه الإستراتيجية على خلق علاقة ارتباط سلبي بين عناصر الرسالة مما يجعلها تتعارض مع المعلومات الموجودة لدى الجمهور المستهدف، وهذا بدوره يؤدي إلى شعور الأفراد بما يعرف بالتنافر المعرفي (Cognitive Dissonance)، هذا التنافر يؤدي إلى تضارب النظام المعرفي لدى الأفراد بما يتطلب البحث عن حل لتقليل هذا التضارب وإعادة الاتساق، ويستفيد مخطط حملات الاتصال من هذه الإستراتيجية في تقديم الرسالة بطريقة تحدث تعارضا في معارف ومعتقدات المتلقين وتقدم لهم الحل الذي يعيد لهم الاتساق.

ثانيا-إستراتيجية المشاركة: إن هذه الإستراتيجية هي عكس السابقة حيث تسعى الرسالة إلى خلق ارتباط إيجابي بين عناصر الرسالة من جانب واتجاهات ومعتقدات المتلقين من جانب آخر. ويستخدم مخططوا

---

1 – Ibid.

البرامج الاتصالية في العلاقات العامة هذا المدخل للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤى المنظمة ورؤى الجمهور المستهدف، هذه الإستراتيجية تجعل المتلقين ينظرون للمنظمة وسلوكياتها بطريقة إيجابية.

ثالثا–إستراتيجية التصنيف: تعد هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات شيوعا بين مخططي حملات التسويق السياسي، وتستجيب هذه الإستراتيجية في أصلها لرغبة الأفراد في تنظيم عالمهم وواقعهم في فئات تبدوا منطقية ومقنعة من وجهة نظرهم، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه أخصائيو العلاقات العامة بالعلاقة المنتظمة للمنظمة مع جمهورها، حيث تبدي المنظمة اهتماما بالغا بجمهورها، انطلاقا من العلاقة المنطقية المبررة بـ: هذا جيد أو سيء، حقيقي أو كاذب، واقعي أو غير واقعي. حتى أن الجمهور يتمكن من معرفة المنظمة في بعض الأحيان أكثر من وسائل الإعلام، إلى جانب أن هذه الجماهير ترتبط بموقف أو شخص معين، فإذا استطاع مخطط البرنامج الاتصالي أن يغير الطريقة التي ينظر بها الجمهور إلى موقف المؤسسة اتجاه حادث معين، فإن ذلك يغير طريقة تقييم الأفراد للقضايا المرتبطة بالموقف أو الشخص، في حين تكون العملية الإقناعية قليلة و بسيطة في نفس الوقت وذلك لوجود علاقات مباشرة بين المنظمة وزبائنها.[1]

رابعا–إستراتيجية التأثير: تسعى هذه الإستراتيجية إلى حث المتلقين على اتباع سلوك معين دونما العمل على تغيير الاتجاه أولا، فالحملة الاتصالية تسعى إلى تغيير السلوك ثم تحاول تغيير الاتجاهات المرتبطة بهذا السلوك، فعلى سبيل المثال يمكن لعدد من الأفراد أن يحضروا حفلة موسيقية يخصص دخلها لصالح الأفراد الذين ليس لديهم مأوى بدافع الاستماع إلى الموسيقى أو مشاهدة نجوم الحفل، وفي أثناء وجودهم في الحفلة ربما يتلقون دعوة أو نداء لدعم جهود الجمعيات الخيرية لما تقدمه من مساعدات عديدة، ومن ثم يمكن أن يتكون لدى هؤلاء الأفراد اتجاه إيجابي نحو الجهود التطوعية وتقديم العون للجمعيات الخيرية.[2]

---

[1]- مراد كموش: "العلاقات العامة وإدارة الأزمة دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج". الجزائر: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال. كلية العلوم السياسية والإعلام. جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة. 2008/2007، ص 116.

[2]– Austin, E. & B. Pinkleton, Ibid.

خامسا-إستراتيجية الاستقلال: يمكن لمخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة اتباع هذه الإستراتيجية في حال تعرض المنظمة للتهديد أو الابتزاز لتنحى منحا معينا أو تتخذ مواقف تتناقض مع سياستها المعلنة، وفي هذه الحالة تخاطب الحملة الاتصالية دافع الأفراد ورغبتهم في الاستقلال ومن ثم يمكن الحصول على مساندتهم للمنظمة في رفضها لانتهاك استقلالها.

سادسا-إستراتيجية الاستمالة: تخاطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الاشتراك في شيء له مقابل مثير، أو تخاطب حب الفضول لدى الجمهور، ففي أحيانا كثيرة يبدو الفعل الجاد مملا ويفضل كثير من الأفراد المشاركة في أنشطة مثيرة، فهذه الإستراتيجية تجعل الرسالة أكثر إثارة من خلال طرح تساؤلات لاستمالة حب الفضول أو حث الجمهور على المشاركة في أنشطة معينة. فعلى سبيل المثال قام عدد من ضباط الشرطة في ولاية واشنطن بارتداء زي عدد من الممثلين المشهورين، وقاموا بتقليدهم وهو يقدمون رسالة جادة لطلاب المدارس عن خطورة تعاطي المخدرات والكحوليات، وقد كان للحملة التي تم فيها اعتماد استراتيجية الاستمالة (Stimulation) نتائج إيجابية بما أدى ببعض طلاب المدارس إلى الاشتراك معهم في جهودهم.[1]

سابعا-إستراتيجية حل المشكلة: تعد هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المهمة في البرامج الاتصالية للعلاقات العامة، وتكون هذه الإستراتيجية أكثر تأثيرا لدى الأفراد المهتمين بالقضية أو في مرحلة الاهتمام وفقا لهرم التأثير الإقناعي، حيث يبحث هؤلاء الأفراد عن المعلومات ويتطلعون إلى التعرف على سبل حل المشكلة المثارة من خلال الوسائل الإعلامية، يمكن للحملة في هذا السياق أن تركز على كيفية المشاركة في حل المشكلات المطروحة مثل: "ليس كافيا أن يكون للأفراد منازل آمنة وجيدة، ولكن الأهم هو أن يكونوا آباء راعين لأولادهم ومتحملين مسؤولياتهم، وليس كافيا ألا يستطيع الطلاب الذهاب للجامعة لعدم توافر أماكن، ولكن الأهم هو تقديم الدعم المادي لمؤسسات التعليم العالي".

ثامنا-الإستراتيجية الغائية: تقدم هذه الإستراتيجية بديلا إيجابيا للإستراتيجية السابقة حيث يعتمد على إظهار النتائج الإيجابية المترتبة على حل المشكلة، وعادة ما يستخدم مخططو العلاقات العامة هذه الإستراتيجية في الحملات الانتخابية للتأكيد على النتائج الإيجابية حال فوز المرشح، وتوضح الحملة

---

[1]- Ibid.

التي تتبنى هذه الإستراتيجية الغايات المثلى التي تترتب على قيام المتلقين بالسلوكيات المطلوبة والاستجابة لدعاوى الحملة، وفي الوقت نفسه تضفي الواقعية على هذه السلوكيات.

تاسعا–الإستراتيجيات الوجدانية: تتعلق هذه الاستراتيجيات بالنصف الثاني من مصفوفة إستراتيجيات الدوافع وتركز على الاستمالات (Stimulation) العاطفية، وعادة ما تكون هذه الاستمالات أكثر فاعلية وفائدة في مخاطبة الجماهير غير المهتمة بالقضية المطروحة أو الجماهير التي لم تقرر بعد. أما بالنسبة للقضايا الأكثر تعقيدا والجمهور الذي لديه رؤية أكثر عمقا تتعارض مع رؤية المنظمة فإن الاستمالات العاطفية لا تحقق تأثيرا ذا مغزى، وعلى غرار الإستراتيجيات المنطقية تشتمل الإستراتيجيات الوجدانية على إستراتيجيات إيجابية وأخرى سلبية هي على النحو التالي:[1]

–**إستراتيجية تقليل التوتر:** تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام استمالات التخويف، حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف الجمهور من النتائج السلبية المترتبة على عدم القيام بسلوكيات موافقة لما ترضاه المنظمة، تقابل هذه الإستراتيجية إستراتيجية الانسان في الإستراتيجيات المنطقية، فإذا كانت الاتساق تركز على ن شر الحقائق والمعلومات المتعلقة بالأزمة وفق سلم العلاقات المتعارضة، فإن إستراتيجية تقليل التوتر تركز على الجانبين: الوجداني والسلوكي، وتلجأ بعض الشركات الأمريكية ذات النفوذ الكبير باستخدام القوة الأمنية من أجل تقليل التوتر، وتمثل هذه القوة عادة كسلطة قامعة في وجه الأفراد البسطاء، كما يستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات بكثرة في الدول النامية أين يتم تكسير توترات الجماهير بإستخدام التخويفات النفسية وأحيانا باللجوء إلى العنف، وهذا في ظل غياب السلطة الرقابية لوسائل الإعلام أو في كثير من الأحيان استمالتها لصالح المنظمة المعرضة للأزمة.[2]

–**إستراتيجية التعبير:** تأخذ هذه الاستراتيجية اتجاها إيجابيا مقارنة بالإستراتيجية السابقة حيث تسعى الحملة الاتصالية إلى إظهار سلوك المتلقي وكأنه مرغوب من وجهة نظر المنظمة وغير متعارض معها، بمعنى أن الرسائل الاتصالية تبدو وكأنها تعبر عن وجهة نظر المتلقي فبعض السلوكيات يكون لها تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية، فالمخدرات على سبيل المثال يكون لها نتائج إيجابية مثل الهروب من الواقع وذلك من وجهة نظر المتعاطين، وتأخذ حملات التسويق الاجتماعي هذه الفوائد بعين الاعتبار في

---

[1]– Ibid.

[2]– مراد كموش: المرجع السابق، ص 118.

الوقت الذي تركز فيه على الجوانب السلبية، وتوجد نظريات عديدة تتفق وتدعم هذه الإستراتيجية مثل نظر التنسيق.[1]

-**إستراتيجية الدفاع الذاتي:** تعتمد هذه الإستراتيجية على قولبة موقف معين يجعل من تبني واتباع السلوك المطروح نجاحا للمتلقي، بينما رفض دعاوى الحملة يمثل فشلا له، وعلى ذلك فإن قيام المتلقي بالسلوك المطلوب والاستجابة للرسالة يعني له دفاعا عن ذاته. فعلى سبيل المثال قامت "جمعية مكافحة المخدرات" في الولايات المتحدة الأمريكية بتخطيط حملة اتصالية تركز رسالتها على هذه الإستراتيجية وقدمت رسالة تقول "عشر حقائق لفتاة شابة جميلة" وذلك في محاولة لجعل تعاطي المخدرات وكأنه تهديد ذاتي لجمال الفتاة. ويرى الباحثون أن تطبيق هذه الإستراتيجية يحتاج إلى دراسات قبلية دقيقة لجعل الرسائل الاتصالية تبدو واقعية للجمهور المستهدف.

-**إستراتيجية التكرار:** يرى كثير من الباحثين أن هذه الإستراتيجية تكون مفيدة في البرامج الاتصالية للعلاقات العامة إذا استخدمت بالتوازي مع إستراتيجيات أخرى، مع الأخذ في الاعتبار أن يكون تكرار الرسائل الاتصالية وما تتضمنه من قضايا متنوع وبطريقة مشوقة.

-**إستراتيجية التأكيد:** تقابل هذه الإستراتيجية إستراتيجية الاستقلال في الجانب المنطقي وهي تركز على رغبة الأفراد في الوصول إلى السلطة والمكانة، ويتم استخدام هذه الإستراتيجية في القضايا التي تستحوذ على اهتمام الجمهور، وتكون نسبة الانخراط فيها عالية وتقدم البرامج الاتصالية التي تتبنى هذه الاستراتيجية وعودا للمتلقي برقابة وسلطة أكبر على الآخرين أو على مواقف وسياسات المنظمة في حال استجابته الإيجابية للرسالة وتبني الاتجاه أو السلوك المقترح. ومن ثم فالرسالة تؤكد على الفائدة المباشرة التي تعود على المتلقي.

-**إستراتيجية التقمص:** تركز هذه الإستراتيجية على رغبة الأفراد في تقمص دور يجلهم مقبولين اجتماعيا ويشعرون بالعطاء ورعاية الآخرين. فعلى سبيل المثال ركز الصليب الأحمر في رسالة له على هذه الرغبة والتي جاء في مضمونها "إنك عندما تتبرع بدمك فإنك تقدم ميلادا جديدا وفرصة أخرى للحياة"، وعادة ما تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات الخيرية.

---

[1]– Austin, E. & B. Pinkleton, Ibid.

-**إستراتيجية التوحد:** تخاطب هذه الاستراتيجية رغبة الأفراد في الشعور والإحساس الجيد بأنفسهم فالأفراد عادة ما يتطلعون إلى النماذج الجيدة في المجتمع ويعتزون بتشابههم معهم، وعلى ذلك يتم إيجاد ارتباط وعلاقات إيجابية بين الأفكار المقترحة أو شخصية مفضلة لدى الجمهور المستهدف.

-**إستراتيجية التأثير القوي:** يطلق على هذه الإستراتيجية التأثير المعدي لأنها تخاطب رغبة الأفراد في الانضمام إلى رأي الأغلبية أو رأي قادة الرأي، ولعلها تشبه في بعض جوانبها نظرية دائرة الصمت التي تعتمد على خوف الأفراد من العزلة ومن ثم ينضمون إلى رأي الأغلبية.

9-إستراتيجيات الاتصال وإدارة الأزمات:

تختلف إستراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات باختلاف الأزمات فلكل أزمة إستراتيجية تصلح للتطبيق أكثر من غيرها، كما يمكن استخدام أكثر من إستراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة وذلك حسب تطور الأزمة وتطور معطياتها، مثلما حصل خلال أزمة وباء كورونا، ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد:[1]

9-1-إستراتيجية الصمت: "الهدف من هذه الإستراتيجية هو غلق المجال أمام وسائل الإعلام وعلم تقديم المعلومات، مع الإشارة إلى أنها إستراتيجية غير معتمدة كثيرا لأنها تتأثر بشكل عام بتحقيقات هيئات الرقابة وكذا تحقيقات وسائل الإعلام المختلفة، كما تتأثر بسرعة انتشار الإشاعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، لأن المؤسسة إذا كانت فضلت الصمت فإن أشخاص آخرون سينشرون خبر الأزمة، مع الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجية ترتبط بثقافة المؤسسة".

9-2-إستراتيجية حائط الصد: في هذه الإستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ وترفض الاستجابة الضغوط القوى الخارجية، وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع في الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء الأخطاء كبيرة وبذلك يزداد تهاطل الانتقادات الكبيرة كما تتشكل اتجاهات سلبية عند الرأي عام.

---

[1]- حكيمة جاب الله: "إستراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات". المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية. المجلد 07. العدد 02. 2019. ص ص 107-109.

9-3-الإستراتيجية القانونية: تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تضع حدا للإشاعات وتتحمل مسؤولية الأزمة، كما تقدم بيانات وإحصائيات حول خسائر ومخلفات الأزمة، وهو أسلوب يعكس صرامة المؤسسة في التعامل مع الأزمة.

9-4-إستراتيجية التبرير والاعتذار: في هذه الحالة تلجأ المنظمة للإعتراف بالأزمة وتعترف بالخطأ باستخدام أساليب راقية ولبقة تعلن من خلالها عن تبريراتها ودفاعها عن أسباب وقوع الأزمة، فتقدم معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة وهي من الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة والناجحة في إدارة الأزمات.[1]

9-5-إستراتيجية التملص من المسؤولية: تحاول المنظمة تحويل أسباب الأزمة الأطراف أخرى وإظهار أنها مجرد ضحية، مما يدفعها لنشر معلومات تؤكد على ذلك حتى تظهر في مظهر الضحية وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.

9-6-إستراتيجية الدفاع الهجومي: تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية للتعامل بذكاء مع أطراف الأزمة ومنع تدهور الموقف وغالبا ما تستخدم في الأزمات ذات العلاقة بالرأي العام، محاولة خلق رأي عام مساند للمنظمة من خلال محاولة تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع.

9-7-إستراتيجية الهجوم المضاد: في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بهجوم إعلامي وحشد جميع قواها لمواجهة القوى الناقدة وتحطيم المقومات التي اعتمدت عليها في مهاجمة المنظمة، وتستخدم في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف مع ذكر قصص وهمية ليس لها علاقة بالحقيقة ويمكن للمنظمة أن تواجه الوضع بتوفير إعلام مضاد كما يمكنها أن تستخدم حقها في اللجوء للقضاء.

9-8-إستراتيجية الأفعال التصحيحية: تقوم على الاعتراف بالأزمة والتأكيد على العمل على عدم تكرارها مع ذكر الإجراءات المتخذة لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، مع ذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن، يتميز الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة وتحري الدقة ويسميها البعض استراتيجية العلاقات العامة، وهي استراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة لأن الاعتراف

---

[1]- نفس المرجع، 107-109.

بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعوى قضائية ضد المنظمة مما قد يسبب لها خسائر مادية ومعنوية.

10-مبادئ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة:

إذا أردنا أن تكون إستراتيجية الاتصال في المؤسسة منسجمة وفعالة وكذا مقبولة، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ، وسنحاول تلخيصها كالآتي:[1]

-مبدأ الوجود (Existence): يجب على المؤسسة التعريف بإستراتيجياتها وزوايا اهتمامها، أي أن تكون إستراتيجية الاتصال موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، لأن الكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية الاتصال، بل تكتفي فقط بعمليات غير منتظمة.

-مبدأ الاستمرارية (Continuousness): إستراتيجية الاتصال عملية مستمرة ودائمة، فيشترط فيها أن تكون على المدى الطويل لتحقيق الأداء الناجح، ولتظهر كفاءتها وفعاليتها، كما يجب أن تواكب التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وكذا التغيرات الحاصلة في ظاهرة الاتصال.

-مبدأ التميز (Defferentiation): إن أحد الأدوار الأساسية الإستراتيجية الاتصال هو إعطاء المنتوج أو الخدمة تميز غير موجود في العرض القاعدي، فلابد أن يكون تميز إيجابي لجعل المؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى، حيث يقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز الذي يخلفه المنتوج أو الخدمة المعروضة.

-مبدأ الوضوح (Clarity): يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال ورسالتها واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأي إستراتيجية تعتمد على أسس غامضة ومعقدة ستكون أهدافها ونتائجها غير سليمة ولا قيمة لها.

-مبدأ الواقعية (Realism): يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال مرتبطة بالواقع، فأي معلومة ليس لها علاقة بالواقع، تودي إلى رفض الرسالة الاتصالية، وبالتالي تشوه صورة المؤسسة.

-مبدأ المرونة (Flexibility): لابد من إستراتيجية الاتصال أن تكون مرنة حسب مختلف أشكال الاتصال، ومرنة حسب وسائل الاتصال، ومرنة كذلك حسب نوع الخدمات أو المنتوج.

---

[1]- عبد السلام شكركر: مرجع سابق، ص ص 184-185.

-**مبدأ التناسق (Consistency)**: يجب أن يكون الاتصال متوافق ومتلاحم ومنسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، وهدفه، موقعه، وقنوات التوزيع أي السوق والبيئة.

-**مبدأ القبول الداخلي (Internal acceptance)**: لابد على الاتصال ورسائله أن تكون مسموعة ومفهومة كذلك من طرف الجمهور الداخلي للمؤسسة، وإلا فإن نشاطهم يولد عدم توافق الجمهور الداخلي مع الرسالة وبالتالي رفضها، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من عملية الاتصال الداخلي، الذي سيكون منجز من الموظفين، خاصة الذين لديهم علاقة مباشرة مع الجمهور الخارجي.

-**مستدامة وقابلة للتكيف:** استخدام نظام اتصالي ومحاولة فرضه على مختلف وحدات المؤسسة. أي أن يكون البرنامج الاتصالي يتكيف مع سياسة المؤسسة ومع سياسة محيط المؤسسة.[1]

فهذه المبادئ هي ما يجعل الإستراتيجية الاتصالية في لمؤسسة ذات انسجام ووضوح وكذا ذات أهداف معينة وواضحة المعلومات بالنسبة للجمهور الداخلي للمؤسسة، فهذه المبادئ تجعل من إستراتيجية الاتصال سهلة التطبيق وذات رؤية مستقبلية أساسها تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

11-معوقات إعداد إستراتيجية الاتصال:

إن العملية الاتصالية وكما هو متعارف عليه في الأبحاث الاتصالية، تبدأ من المرسل أو المصدر وتنتهي إلى المستلم أو المستقبل وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال لابد من أخذها بعين الاعتبار وإجمال هذه المعوقات في ثلاث مجموعات:[2]

11-1-المعوقات الشخصية: تعد المعوقات الشخصية من بين أهم المعيقات التي تعيق إعداد وتنفيذ إستراتيجية الاتصال في المؤسسات وذلك نظرا للعد الكبير من الموارد البشرية التي تضمها المؤسسة والتي تختلف في تفكيرها وتوجهاتها وميولاتها، تبعا لحاجاتها وحوافزها ودوافعها وما الذي ستستفيد منه من هذه الإستراتيجية، والتي تتمثل في اختلاف الأفراد في ميولاتهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، كما تلعب الدوافع

---

[1]- عبد السلام شكركر: مرجع سابق، ص ص 184-185.

[2]- قبايلي حياة: "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة "حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات". بومرداس: رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة أمحمد بوقرة. 2007، ص93.

لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر، من هذه المعوقات نجده:

-**تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

-**الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعملي على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء وأفكار.

-**الانطواء:** عدم مخالطة الأخرين أو تبادل المعلومات.

-**حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:** أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

-**سوء العلاقات بين الأفراد:** وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

11-2-المعوقات التنظيمية: وتتمثل في تلك المعوقات التي تعيق التخطيط والتنفيذ لإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسات سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو حتى الشركات الكبرى التي لها خبرة في مجال إعداد وتنفيذ إستراتيجيات الاتصال سواء البعيدة أو القريبة المدى، وهذا نظرا لعدد من الاعتبارات التنظيمية الداخلية والخارجية التي تخص المنظمة والبيئة المحيطة بها، ومن بين المعوقات التنظيمية نجد:[1]

- مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ.
- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات.
- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة.
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

---

[1]- حوش كمال: "إستراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية". مجلة معارف. العدد 19. 2015. ص 227.

12-أنشطة إستراتيجية الاتصال في المؤسسة:

تحدد الأدبيات في دراسات الأعمال والمنظمات ثلاثة أنشطة أساسية للإستراتيجية الاتصال داخل المنظمات، وتشمل هذه أنشطة الوعي ومراقبة تنفيذ الإستراتيجيات والمحافظة عليها، خلق ثقافة تدعم المنظمة وكذا تفسير الإستراتيجية الاتصالية والتي نستعرضها كالاتي:[1]

12-1-خلق الوعي الإستراتيجي: يؤكد الباحثان "كابلان ونورتون" على أن خلق الوعي الإستراتيجي يبدأ من خلال ما يلي:

- قيام المدراء بتثقيف الموظفين حول الإستراتيجيات حتى يعرف الموظفون كيفية القيام بذلك.
- تقديم مساهمة وتعزيز الأداء الإستراتيجي للشركة .
- اقتراح أفكار مماثلة من خلال تسليط الضوء على نهج المدير لإعداد إستراتيجية اتصالية احتياطية.
- فهم وزيادة تحفيز الموظفين أثناء تنفيذ الإستراتيجيات.
- التنشئة الاجتماعية كأداة لدعم الموظفين وخلق الوعي بالإستراتيجيات الاتصالية داخل المؤسسة، فالتنشئة الاجتماعية هي عملية استيعاب الثقافات والقيم والأعراف التنظيمية وإنشاء هوية مشتركة بين أعضاء المنظمة.
- توصيل رؤية الشركة باستمرار من خلال الاتصال اللفظي وغير اللفظي.
- التركيز على الاستيعاب أثناء تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية، حيث لا يقتصر الاستيعاب الداخلي على تحقيق الانتماء داخل المجموعة فحسب، بل يتعلق أيضًا دمج الثقافات والقيم والمعايير التنظيمية كمبادئ توجيهية.
- تساعد التنشئة الاجتماعية داخل المؤسسة الموظفين للتعرف على أدوارهم وسلوكياتهم داخل المنظمة، والمشاركة كأعضاء تنظيميين.
- خلق الوعي الاستراتيجي والتحكم في تصرفات الموظفون أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

---

[1]- Gita Rosalin, Understanding the practice of Strategy communication and Implementation between family and non-family members: A study of family-owned restaurants in New Zealand, A dissertation submitted to Auckland University of Technology In partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of International Hospitality Management, 2011, p p 19-22.

12-2-مراقبة الأنشطة أثناء تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية: يشير كل من "غودسير وراين" (Goodsir & Ryan) إلى أن عدم قدرة المديرين على مراقبة الأنشطة أثناء تنفيذ الإستراتيجية يمكن أن يعيق تعاون الموظفين خلال تنفيذ الإستراتيجية، وللقضاء على هذه المشكلة، يلعب التحكم دورًا أساسيًا، حيث يوفر للموظفين مجموعة من الاتجاهات نحو تحقيق الأهداف المشتركة والأهداف الإستراتيجية وفقًا ل "جاوروسكي" (Jaworski 1988)، يمكن ممارسة مراقبة الأنشطة على شكلين:

أ-**الشكل الرسمي:** تتضمن الرقابة الرسمية عناصر التحكم في المدخلات والعملية والمخرجات، من خلال مجموعة من التوصيفات الوظيفية المكتوبة وإجراءات العمل وتدريب الموظفين، وبرامج التعريف، بهدف التأكد من أن سلوكيات الموظفين تتماشى مع القيم الأساسية للشركة قبل تنفيذ الإستراتيجية.

ب-الشكل الغير رسمي: المراقبة الغير رسمية هي آلية غير مكتوبة للسيطرة، حيث يمكن أن تكون لغرض توجيه سلوكيات الموظفين من خلال الرقابة الثقافية على سبيل المثال (القيم التنظيمية والمعايير والمعتقدات)، والرقابة الاجتماعية (أي السيطرة المفروضة من قبل مجموعة اجتماعية معينة)، وضبط النفس (أي السيطرة التي يمارسها الأفراد على أنفسهم).

12-3-خلق ثقافة تدعم تنفيذ الإستراتيجية: للثقافة التنظيمية دور أساسي في تسهيل الإستراتيجية كجزء من آليات الرقابة غير الرسمية، فالثقافة تساعد على الحفاظ على اتساق سلوكيات الموظفين أثناء تنفيذ الإستراتيجيات وتقوية الذاكرة التنظيمية للإستراتيجية، فضلا عن ذلك فالثقافة هي بمثابة ناقل للمعرفة الإستراتيجية في المنظمة ويذهب "ويسترمان ماير" (Wessterman .M 1996) في كتابه "إدارة ثقافة الشركات "أن إنشاء أي مؤسسة يبدأ بإدماج رؤية صاحب العمل في جميع أنحاء منظمة، فالرؤية توجه أعضاء المنظمة أثناء تنفيذ الإستراتيجية لأنه يوفر لهم مجموعة من التطلعات التنظيمية التي تعتمد عليها الإستراتيجيات الاتصالية في وقت لاحق، كما أن تقاسم المعرفة بين أعضاء المنظمة يمكن أن تعزز فعالية الاتصال لأنه يحافظ على وعي الموظفين بالتقدم المحرز في الإستراتيجية الاتصالية.[1]

12-4-تفسير الإستراتيجية: وفقًا لـ "ألين وجريفث" (A. Oijerfith)، تبدأ عملية تفسير البيانات عندما يقوم الأفراد بجمع المعلومات من بيئتهم ، وإعطاء معنى لها، ثم تصرف ردًا على ذلك، ففي سياق إستراتيجية الاتصال والتفسير يوفر أساسًا لكيفية فهم الموظفين والاستجابة للإستراتيجيات الاتصالية التي

---

[1]- Ibid, p22.

لديهم، ومع ذلك يعتمد الموظفون غالبًا في تطوير فهم مشترك للإستراتيجيات على التغذية الراجعة كمصدر للمعلومات، حيث تساعد التعليقات ورجع الصدى الموظفين على الحصول على فهم صحيح للرسائل الإستراتيجية وتحديد الإجراءات المناسبة المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، على سبيل المثال طلب مدراء لتقييم الإجراءات المتخذة، ومراقبة الأنشطة (أي مراقبة ردود أفعال المديرين أو زملاء العمل على الإجراءات المتخذة أو المقارنة الخاصة بهم) على الرغم من أن إجراء الاستفسارات قد يكون أداة توضيح فعالة للموظفين، إلا أنه يمكن أن تسبب المعلومات الغامضة أو غير الواضحة المقدمة من قبل المديرين سوء الفهم.[1]

[1]– Ibid, p23.

خلاصـــة:

تعد إستراتيجية الاتصال في عالم إدارة الأعمال اليوم أساسا وجب على كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها الاستعانة بها من أجل تحقيق أهدافها المرسومة، حيث أصبحت إستراتيجية الاتصال ضرورة من ضروريات المؤسسات في جل تعاملاتها وخدماتها المختلفة بحكم ما تتميز به من تكتيكات اتصالية هدفها الأساسي خدمة مصالح المؤسسة بالدرجة الأولى ووضعها في موضع تنافسي ممتاز ويكسبها سمعة جيدة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها في بيئة أعمالها، حتى أن الدراسات اليوم أصبحت تولي اهتماما بالغا لإستراتيجية الاتصال نظير ما تقدمه من دوافع للنجاح والتفوق التنافسي للمؤسسة، وكذا نظير ما تضمنه من حماية لمصالح المؤسسة على المدى البعيد، وما تشكله من حاجز للتنبؤ وإدارة الأزمات التي قد تلحق بالمؤسسة.

فقد تطرقنا في الجزء الأول من هذا الفصل للاتصال في المؤسسة كمدخل عام وجب علينا عدم تجاوزه بحكم أن الإستراتيجية الاتصالية نابعة في الأساس من الاتصال بصفة عامة، وهذا من خلال تناول مفهوم الاتصال والتعاريف التي جاء بها الباحثين والمفكرين حوله، وكذا عرض عناصره الأساسية (مرسل، رسالة، مستقبل، رجع الصدى)، وأهميته وأهدافه، وأنواعه في المؤسسات (اتصال نازل، اتصال صاعد، اتجاه أفقي ...)، كذلك الحديث عن الاتصال المؤسساتي وكيفية استفادة المؤسسة منه في جل أعمالها.

أما في الجزء الثاني فقد تطرقنا إلى إستراتيجية الاتصال من حيث تنوع مفهومها لدى الباحثين والكتاب، مستوياتها، أنواع إستراتيجيات الاتصال في المؤسسات، وكذا إستراتيجية الاتصال الفعال داخل المؤسسات، ثم الحديث عن نماذج إستراتيجيات الاتصال من خلال (نموذج "رولر" لإستراتيجيات الاتصال، وتناولنا كذلك إستراتيجيات مبنية على كيفية استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية، الإستراتيجيات التي تفسر أسباب استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية) كما تطرقنا لمبادئ إستراتيجية الاتصال في المؤسسة ومعوقات إعداد إستراتيجية الاتصال من خلال استعراض (المعوقات الشخصية والتنظيمية)، وآخر عنصر في الفصل تمثل في أنشطة إستراتيجية الاتصال في المؤسسة.

الفصل الرابع: إدارة سمعة المؤسسة إستراتيجيات بقائها والحفاظ عليها

تمـــــــــهيد

1. **مفهوم سمعة المؤسسة والمفاهيم المرتبطة بها**
2. **العوامل المؤثرة في سمعة المؤسسة**
3. **مكونات السمعة**
4. **قيمة سمعة المؤسسة**
5. **أهمية السمعة للمؤسسة**
6. **أبعاد سمـــعة المؤسسة**
7. **محـــاور سمـــعة المؤسســـة**
8. **بناء السمعة في المؤسسات**
9. **إدارة السمعة في المؤسسات**
10. **مفاتيح إدارة سمعة المؤسسات**
11. **إستراتيجيات بناء سمعة المؤسسة**
12. **الإستراتيجيات الاتصالية للحفاظ على السمعة ودعمها**
13. **الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة السمعة وقت المخاطر والأزمات**
14. **السمعة الإلكترونية للمؤسسات**

خلاصـــــــــــة

تمهـــيد:

تعد سمعة المؤسسات إحدى أهم الميزات التي يجب أن تتوفر في المنظمات الحديثة على اختلاف أشكالها فالسمعة الجيدة هي ما تسعى له المؤسسات الاقتصادية بالنظر لما تحققه لها من مكاسب فالمؤسسات الاقتصادية الناجحة وذات المراكز التنافسية الجيدة هي تلك التي تمتاز بسمعة تنظيمية جيدة داخل بيئة أعمالها، حتى أن العديد منها لجأ للتكنولوجيات الحديثة من أجل العمل على بناء وتحسين صورتها وكذا المحافظة على سمعتها بالنظر لعديد الظروف المحيطة بها وكذا المخاطر والأزمات التي تهدد المؤسسة، فالمؤسسات ذات السمعة الجيدة يمكنها المحافظة على مكانتها السوقية بالرغم من التطورات والتغيرات الحاصلة.

ومنه نتناول في الفصل الثالث تحديد مفهوم سمعة المؤسسة من خلال استعراض تعريفات الباحثين لها، والمفاهيم الأخرى المتصلة بها، التطرق لمستويات سمعة المؤسسات، أبعادها ومبادئها، واستراتيجيات السمعة في المؤسسات من خلال تناول بنائها، إدارتها، وكيفية المحافظة عليها، وإستراتيجيات إدارة السمعة خلال الأزمات والمخاطر، والسمعة الإلكترونية للمؤسسات.

1-مفهوم سمعة المؤسسة والمفاهيم المرتبطة بها:

1-1-مفهوم سمعة المؤسسة:

قام "شون" (Chun) بتعريف السمعة بأنها هي المفهوم الذي يتضمن بداخله العديد من الجوانب الأخرى وهي الجانب المالي والتسويقي والاجتماعي والتنظيمي وسلوك المنظمة. كما أكد على أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بكل من الهوية (Identity) والصورة (Image)، والهوية المرغوبة (Desire Identity)، فالهوية هي كيف نرى أنفسنا والصورة هي كيف يرانا الآخرون، والهوية المرغوبة هي كيف نريد أن يرانا الآخرون، وذلك مع الإشارة للانطباعات التراكمية (Cumulative Impression) لأصحاب المصالح الداخلية والخارجية.[1]

السمعة أيضا هي مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة (مثل الأصالة والموثوقية صدقها ونزاهتها ومسؤوليتها) التي يستشعرها المرء عن المؤسسة من خلال الصورة التي يحملها عنها.[2]

السمعة كذلك هي التقييم العام للمؤسسة من قبل مختلف أصحاب المصالح والذي يشتمل على المكونات المعرفية والعاطفية، ويعتمد على التجارب الواقعية وكذا على التصورات التي تعتمد على الرسائل الاتصالية المنقولة من طرف أصحاب المصلحة والمتعاملين، فهي تضم المنتجات والخدمات والابتكار وسمعة الأداء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.[3] فهي تعتبر بمثابة المورد الأساسي الغير ملموس والذي يمثل التقييم العاطفي لمؤسسة ما، والذي تؤثر فيه عدة عوامل من بينها "جودة المنتج والاحترام التنظيمي، أداء المؤسسة والجدارة والثقة والمنافسين وفلسفة المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية في بيئتها النشطة فيها".[4]

---

[1]– نرمين علاء الدين: **إدارة إستراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي**. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع. 2020، ص75.

[2]– محمد بن دليم القحطاني: **بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة**. لندن: دار أي–كتب للنشر والتوزيع. 2019، ص72.

[3]- Manfred Schwaiger, reputation management, Institute for Market-based Management (IMM), University of Munichen, 2011, p4.

[4]- Sami Ali Al-Yazid, Jawad Berri, Novel hybrid model for organizations' reputation in online social networks, Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences, 2022, p 02.

أ-السمعة الداخلية: وهي السمعة التي يكونها الموظفون والعمال أي المورد البشري الداخلي عن المؤسسة التي ينتمون لها، فالمورد البشري الداخلي هو أساس قيام المؤسسة وركيزة سمعتها، وجل أعمالها الروتينية، فأي خلل في الجمهور الداخلي للمؤسسة قد يؤدي إلى تكوين سمعة سيئة عن المؤسسة، بحكم عدم رضا المورد البشري الداخلي، وهو ما قد يضر السمعة الخارجية للمؤسسة.

ب-السمعة الخارجية: وهي تسمى أحيانا السمعة الاجتماعية والتي اشتقت من تصورات أصحاب المصالح الخارجيين لنشاطات المؤسسة، وهم يمثلون الجمهور بشكل عام وليسوا قريبين من المنظمة كقرب أصحاب المصالح الداخليين وإنما يدركون ما تكون عليه المنظمة من انطباعات على أساس تصوراتهم ونشاطاتهم واتصالهم بأصحاب المصالح الداخليين.

للسمعة مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، التي وضعها الباحثان "رولف وبارون" (Rolfe & Barron) لتحقيق سمعة المنظمة وهي:[1]

-تلبية حاجات أصحاب المصالح المختلفة لديها.

-تحقق قيمة عظيمة وأثر ملموس لشركات السياحة والسفر.

-تحسين صورة المنظمة بشكل حسن في عقول أصحاب المصالح لتحقق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

-تهدف سمعة المنظمة إلى قبول المجتمع بمستوى عالي وبالصورة المرجوة للمنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات.

-زيادة العائد وربحية المنظمة وتحقيق الولاء وإرضاء الزبائن بينهم وبين المنظمة.

1-2-المفاهيم المرتبطة بمفهوم سمعة المؤسسة:

لقد أثيرت العديد من الخلافات حول كل من سمعة المؤسسة (Corporate reputation) أو صورة المؤسسة (Corporate image) أو هوية المنظمة (Corporate identity) وكذا شخصية المؤسسة، لذلك سنحاول في هذه ما يلي إيضاح بعض الفروق بين هذه المفاهيم المتقاربة في معناها:

---

[1]- مؤيد علي إسماعيل حامد: مرجع سابق، ص37.

أ-سمعة المؤسسة:

السمعة هي الإنطباع الذي يحمله جمهور معين للمؤسسة عن طريق التقييم الاجتماعي على المدى الطويل، إنه الرأي السائد حول العلامة التجارية وإدارتها ولا يتم تغييره بشكل عام بسبب الحوادث أو تدفق الأخبار أو عوامل أخرى على المدى القصير.[1]

تستمد سمعة المنظمة أو المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج به سلعها، وتكتسب المنظمات منافع عديدة من حصولها على السمعة، فقد تكون وسيلة للمساعدة في جذب الموظفين الجدد ذوي الخبرة، وقد تؤدي إلى زيادة مبيعات السلع الجديدة المطروحة في السوق، ويمكنها أيضا الحصول على القروض المطلوبة من المؤسسات المالية، وباختصار فإن السلع ذات الجودة العالية تسهم عموما في تحسين سمعة المنظمة في الأسواق.[2]

ب-صورة المؤسسة:

يعرف "إدمان" (Edeman) صورة المؤسسة بأنها "التناغم بين أنشطة ومبادرات العلاقات العامة التي صممت لتدعيم أو لحماية أكثر سمات المؤسسة تميزا"، كما تعرفها "سلام" (Selame) على أنها "كافة الطرق التي تقدم المؤسسة من خلالها نفسها وأعمالها إلى الجماهير"، حيث تعد الصورة الذهنية بمثابة تصور عقلي تمكن الفرد من التعايش مع العالم المحيط به من خلال ما يسمع أو يشاهد من أخبار ومعلومات وأحداث مما يشكل خبرات للفرد ضخمة ومتشابكة ومعقدة، ولقد حدد الباحثون المهتمون بالصورة الذهنية مجموعة من الوظائف.[3]

وتتمثل الفروق بين الصورة الذهنية والسمعة في أن الصورة الذهنية تبنى على الانطباعات التي قد تكون صحيحة أو خاطئة عن فرد أو منظمة أو بلد ما، كما أن الصورة الذهنية مكلفة وتتشكل سريعا نسبيا وهي غير ثابتة بل متغيرة، بينما السمعة مستحقة ومكتسبة عبر الوقت من خلال الأفعال التي تقوم بها المنظمة لا الأقوال، وهي قيمة لا تقدر بثمن يمكن تقديره. كما أن السمعة أكثر تعقيدا وتحتاج وقت طويل لاكتسابها وكي تستحقها المنظمة وتتشكل من خلال الاتصالات والعلاقات الفعالة المستمرة

---

[1]-Reputation and Image: The Difference, https://reputationtoday.in/reputation-and-image-the-difference/ . 25-02-2016. 01/08/2021, 17:32.

[2]- رعد الصرن: **إدارة الجودة الشاملة**. دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع. 2016، ص 102.

[3]- مرتضى البشير الأمين: **الاتصال في العلاقات العامة**. الأردن: أمواج للنشر والتوزيع. 2016، ص96.

والمتواصلة التي تقوم بها المنظمة، وتعد الصورة الذهنية الوجه الآخر للسمعة فهي تصورات أصحاب المصالح عن المنظمة وتتناغم هذه التصورات مع الصور التي يحملها الموظفون وهم الجمهور الداخلي في المنظمة.[1]

ج-هوية المؤسسة:

هي تعبير عن الخاصية أو الخصائص الرئيسية للمؤسسة وهذا التعبير يجب أن يقوم على شيء مهم وأساسي يميز المنظمة، إن الهوية تعبر عن العناصر الأساسية للمنظمة أو المؤسسة والتي تجعلها ذات شخصية فريدة من نوعها بين باقي المؤسسات، ولا توجد قائمة واحدة عامة لجميع المنظمات تحدد ما هي المظاهر المهمة التي تشكل الهوية، وتحاول المؤسسات أن تفحص ذاتها لتتعرف على هويتها ثم تظهر هويتها عن طريق بيانات وشعارات وتصريحات ورموز واحتفالات ربما تتناول أيديولوجية المنظمة أو ثقافتها أو فلسفة الإدارة مثلا.[2]

فهوية المؤسسة أو المنظمة هي البطاقة الشخصية للمنظمة والتي تجيب عن تساؤلات وإشكالات عدة مثل اسم وطبيعة عمل المؤسسة، وتاريخ التسجيل والنشاط ونوعيته والهدف من خدمات المنظمة.

د-شخصية المؤسسة:

هي مجموعة السمات الخاصة والمميزة للمنظمة أو المؤسسة مثل سمات خاصة بالمنتج أو بالأسلوب الإداري.[3] لذلك ومن خلال عرض هذه التعريفات والخصائص بكل مفهوم، نجد أن هناك نوعا من الاختلافات الجوهرية في طبيعة كل مفهوم من ناحية كيفية تواجده في المؤسسة، وكذا كيفية اعتماد المؤسسة على العناصر التي تدعم هذه المفاهيم وتميزها عن بعضها البعض.

فرغم هذه الاختلافات الجوهرية في المفاهيم التي تم ذكرها سابقا، إلا أنها تصب في خانة تكوين أساس قاعدي تسير عليه المؤسسة في كل أعمالها، فالسمعة والصورة والشخصية المؤسسية هي ما تسعى لتحقيقه المؤسسة وتسعى جاهدة إلى التفوق وتحقيق تنافسية جيدة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، غير أن مفهوم السمعة المؤسسية يبدو أشمل من حيث الفاعلية وكذا الأهداف التي ترمي لها المؤسسة.

---

[1]- أحمد أمين عبادنة: مرجع سابق، ص 198.

[2]- محمد نديم الطبقجلي: **التواصل الثقافي في الأعمال الدولية**. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع. 2012، ص119.

[3]- محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 74.

فبالعودة إلى مفهوم السمعة، فإنها تعني مجموع المظاهر والآراء الذهنية والعقلية الهامة بالنسبة للمؤسسة سواء كانت شخصية باطنية، مستقرة والمؤطرة الواضحة والظاهرة. وتشير السمعة إلى المستويات التالية:[1]

- **السمعة الواسعة:** والخاصة بالسياسة الاتصالية والترويجية للمؤسسة.
- **السمعة القادرة:** وهي المرتبطة بنمو وتطور المؤسسة.
- **السمعة الباطنة:** والتي تظهر من خلال الاتصالات السابقة والحالية.
- **السمعة الحادة:** فيما يخص المحيط الداخلي والخارجي الخاص بوظائف وثقافة المؤسسة.

2-العوامل المؤثرة في سمعة المؤسسة:

تشير الأبحاث إلى أن سمعة الشركة تتأثر بعدة عوامل، من بينها السمعة الشخصية وكذا سمعة القائد أو الإدارة أو المالك الذي يؤثر على سمعة المؤسسة، فقد أقرت العديد من الدراسات بأهمية سمعة القائد في تحديد سمعة مؤسسة ما إلى الحد الذي يمكن أن يمثل فيه القائد ما يصل إلى 48٪ من سمعة المنظمة، حيث كان هذا هو الحال بوضوح بالنسبة للكثير من المنظمات مثل: (Apple) و(General Electric)، وفقًا لذلك يؤكد الباحثان "قروب وكلين" (Grupp and Gaines & Klein) على أهمية إدارة سمعة القادة من حيث: المصداقية والنزاهة والجودة العالية في مجال الاتصالات.[2]

ونظرًا لترابط السمعة مع العديد من العوامل مثل السمعة الشخصية وسمعة الصناعة، سمعة المنافس وسمعة البلد والعوامل البيئية الأخرى، فانه من المهم مراعاة العوامل الخارجية والعوامل الداخلية عند فحص السمعة، على سبيل المثال يمكن أن تتأثر سمعة الشركة بسمعة شركة أخرى داخل أو خارج الصناعة، علاوة على ذلك يمكن أن تتأثر سمعة الشركة بجوانب خارجة عن نطاقها، كما تؤثر سمعة الصناعة أيضًا على سمعة المؤسسة في معظم الحالات نتيجة قلة المنظمات التي تؤثر على جميع المنظمات داخل الصناعة وخارجها، وكذا العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الدينية التي

---

[1]- هواري معراج وآخرون: **العلامة التجارية: الماهية والأهمية**. الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع. 2012، ص 81.

[2] - Hamed M. Shamma, Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 16; 2012, p 158.

توجد بها المؤسسة، كما أن هنالك عناصر أخرى تؤثر على سمعة المؤسسة عبر مختلف الظروف المحيطة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، خاصة منها المتعلقة بالأزمات والأخطار المفاجئة والتي تتمثل في:[1]

-الأخلاق التنظيمية.

-الأداء المالي.

-قيمة المساهمين.

-أنشطة العلامة التجارية للشركة.

-أنشطة المزيج التسويقي.

-العلاقات العامة.

-العلاقات مع أصحاب المصلحة.

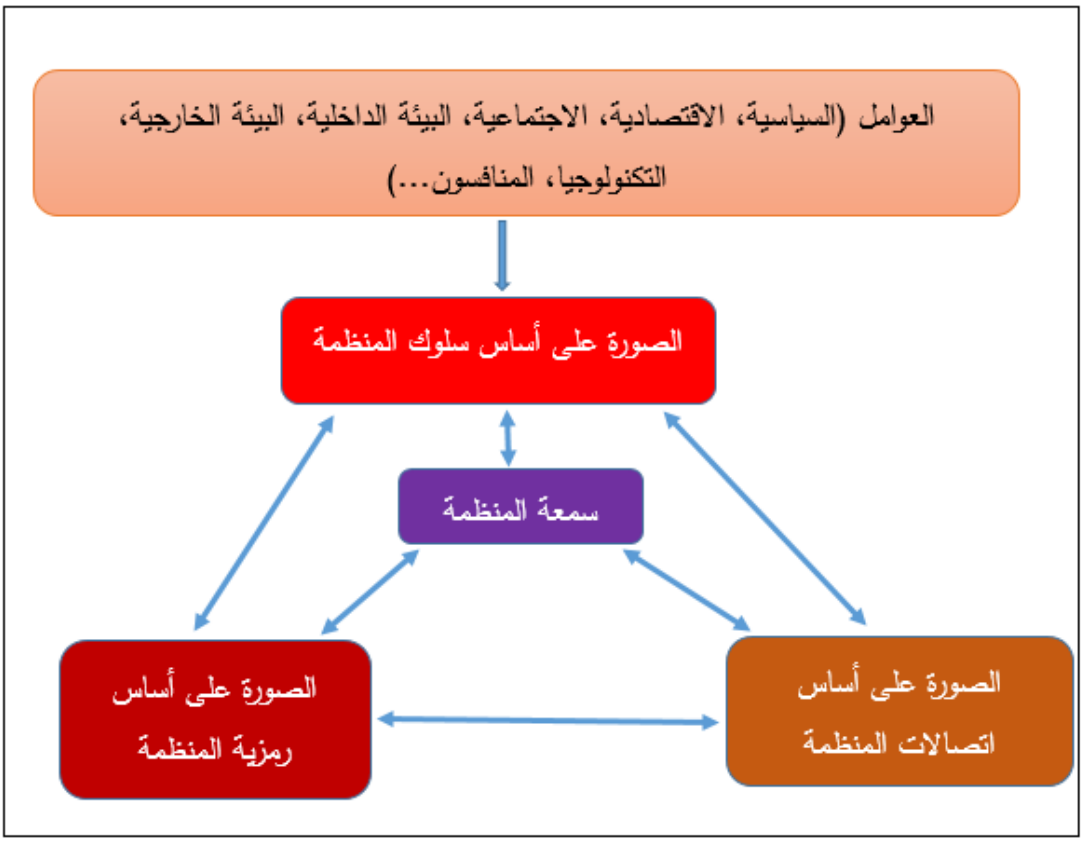
-المنافسون الجدد والاعتياديون.

-التكنولوجيا الحديثة.

والشكل الموالي يوضح مجمل العوامل التي تؤثر في سمعة المؤسسة، من خلال عدة عناصر:

1 – Ibid, p159.

شكل رقم(07): العوامل المؤثرة في سمعة المؤسسة



المصدر: محمد عبد الهادي إبراهيم مطر: مرجع سابق، ص27.

كما قام (Charles J. Fonbrun) بعرض عوامل أخرى مشابهة يعتقد أنها تؤثر على سمعة المؤسسة، يرى من خلالها أنها تساهم في التأثير على سمعة المؤسسة الاقتصادية عبر مجموعة من العاوامل التي جمعها من البيئة الداخلية (عمال، إداريين، تقنيين،.) وكذا البيئة الخارجية وما تتوفر عليه من مؤثرات ارتبطت بطبيعة عمل المؤسسة في حد ذاتها وكذا منافسيها المحتملين والإعتياديين، حيث أجمل "تشارلز" العوامل في الآتي:[1]

-**المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility)**: تحمل المسؤولية اتجاه البيئة واتجاه المجتمع المحلى.

[1]- صالح خويلدات: مرجع سابق، ص169.

-**الطلب العاطفي (Emotional Appeal)**: يركز على كسب الاحترام، والثقة.

-**جودة المنتجات والخدمات (Servives & Good Quality)**: تعتمد على درجة الابتكار التكنولوجي، والقيمة التي يقدمها المنتج للمستهلك.

-**بيئة العمل (Workplace Environment)**: ترتبط بيئة عمل الموظفين حيث توفر المؤسسة المكان الأمن والجيد للعمل، والرواتب والمكافآت.

-**الأداء المالي (Financial Performance)**: يتضمن التفوق على المنافسين، ودرجة الربحية، وانخفاض مخاطر الاستثمار، وآفاق النمو.

-**الرؤية والقيادة (Leadership& Vision)** : ترتكز على القيادة الفعالة والفرص السوقية، والرؤية الواضحة للمستقبل.

3-مكونات السمعة:

إن سمعة المؤسسة مكونة من مفاهيم وعناصر مختلفة وعديدة وكل عنصر منها يخدم قطاع مستهدف منسجم والذي يوضح حقيقة نشاط المؤسسة، هذه المكونات ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة ومجال نشاطها وكذا طبيعة المنافسين المحتملين لها، لذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على موردها البشري الداخلي ثم السوق الخارجية التي تنشط فيها، والجدول التالي يوضح هذه المكونات.

جدول رقم (01): مكونات السمعة في المؤسسات.

الطبيعة	السوق المستهدفة	درجة الأهمية
المجال الداخلي	أفراد وعمال المؤسسة (قوى البيع)	الانتماء والتلاحم
المجال المالي	المجال المالي والتمويلي	الأداء وقيم المؤسسة
التكنولوجيا	المجال الشخصي والتقني	تقييم القدرة على الأداء والتحقيق
المنتج	المستهلكين والعملاء	الثقة في المؤسسة
الجمهور	الجمهور الكبير، وسائل الإعلام، قوة الجمهور، الوضعية المحلية	الآراء حول إفرازات المؤسسة في المحيط والمصلحة العامة.

المصدر: هواري معراج وآخرون: مرجع سابق ص 81.

ويمكن أن تؤثر سمعة المنظمة في قدرتها التسويقية في جذب المستثمرين أو حملة الأسهم، وفي جذب الخبرات والمؤهلين، ويمكن تحديد مجموعة من العناصر التي تؤدي إلى تكوين سمعة جيدة للمنظمة:[1]

- الصورة الذهنية المتكونة عن المنظمة لدى جمهورها.
- المسؤولية الاجتماعية.
- سمعة المنتج أو الخدمة.
- الإبداع.
- الاتصال المستمر بالجمهور.
- الأداء المالي للمنظمة.

إن بناء السمعة وإدارتها تتميز به مجموعة متميزة من المتداخلات من بينها العلاقات العامة عبر أنشطتها الاتصالية التي تسعى لحفظ سمعة المنظمة وتحسين صورتها الذهنية، لذا فإن السمعة تعتمد على البحث المستمر وعلى تحليل المعلومات والمواقف وغيرها كمضمون مهم على صفحة الفيس بوك، إذ تشكل عملية إدارة السمعة عبر صفحة مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة فرصة ثمينة لا يمكن إهمالها من قبل المنظمات، ولاسيما عندما تواجه المنظمات أزمة معينة أو تنتشر نحوها الشائعات والمعلومات غير الدقيقة التي تنعكس سلبا على صورتها الذهنية لدى الجمهور، ومن الأمور الأساسية لبناء السمعة الجيدة للمؤسسة، هي تقديرها الاستباقي للمخاطر والمشاكل التي يمكن أن تقع بها المؤسسات، ويجب هنا القيام بالتقييم السليم لهذه المخاطر والمشاكل لتجنب الوقوع فيها، وتعريض سمعتها للخطر، لأنه أصبح من الأمور المسلمة بها في العصر الحديث، أن سمعة المؤسسة هو بمثابة جواز سفر إلى العملاء والزبائن والمجتمع، وهي أيضا بمثابة تقييم سلوك الشركة وأدائها، الأمر الذي يتطلب مراجعة دورية مبنية على أسس علمية ومنهجية واضحة.

---

[1]– عبد الحكيم سرحان، عائدة فخر الدين: **مدخل إلى العلاقات العامة والاتصال**. فلسطين: مكتبة الشامل للنشر والتوزيع. 2021، ص ص 139–140.

4-قيمة سمعة المؤسسة:

إن بناء سمعة المؤسسة والحفاظ عليها أمر لابد منه في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة، أو مؤسسات كبرى، فعندما تكون سمعة المؤسسة طيبة وحسنة تخلق لدى زبائنها ومتعامليها نوعا من الارتياح والتوجه الدائم نحو منتجاتها وخدماتها، والعكس من ذلك إذا كانت السمعة سيئة فإن المؤسسة ستخسر الكثير من متعامليها وزبائنها، حيث يفقد الأفراد الثقة بالمؤسسة وبكل منتجاتها، وكذا بكل تلك الحملات التي تسعى من خلالها لتحسين سمعتها، فللسمعة الجيدة نتائج حسنة وممتازة سواء من حيث قيمتها التشغيلية، أو من حيث قيمتها وأدائها المالي، والذي سنقوم بالتفصيل فيه أكثر فيما يلي:

4-1-القيمة التشغيلية: وفيما يلي بعض الطرائق الموضحة كيف تفيد السمعة الجيدة المؤسسة:[1]

- تعطي قيمة سيكولوجية إضافية لمنتجاتهم (مثل الثقة) والخدمات التي تقدمها المؤسسة على سبيل المثال عندما يصعب تقييم نوعية الخدمة، عندئذ يكون التقييم في درجة أعلى إذا كانت سمعة الشركة التي تقدمها جيدة خلافا للشركة ذات السمعة الأدنى.

- تساعد في الإقلال من المخاطر التي قد يشاهدها الزبائن عندما يشترون خدمة أو منتج ما (فمثلا يتعرض المديرون للطرد من وظائفهم عندما يشترون شيئا من شركة ينظر إليها أنها الرائدة في السوق.

- تكون عونا للزبائن عندما يختارون منتج معين (كالتلفزيون، مثلا) أو خدمة معينة (كالتعليم، مثلا، أو الخدمات القانونية، أو رأي استشاري) عندما تبدو هذه المنتجات أو الخدمات متشابهة في وظائفها.

- تزيد من رضا الموظفين عن عملهم يبدو أن الشركات الجيدة تبذل أثرة يشبه الهالة حول تصنيف رضا الموظفين عن أعمالهم.

- تتيح فرصة الوصول إلى موظفين ذوي كفاءة أعلى عندما تريد توظيف أحد ما معظم الناس يفضلون العمل لدى شركة تتمتع باحترام الجميع.

- تضاعف فاعلية الإعلان وتأثير قوة المبيعات مثال ذلك السمعة الإيجابية لها شأن كبير في مصداقية إعلانات الشركة.

---

[1]- غراهام داولينغ: **تكوين سمعة الشركة، الهوية والصورة والأداء.** ترجمة وليد شحادة. السعودية: مكتبة العبيكان. 2003، ص ص 32-43.

– تدعم إدخال المنتجات الجديدة إلى الأسواق مثال ذلك رغم أن برنامج (Windows 95) قد تأخر إطلاقه مرات كثيرة من جانب شركة مايكروسوفت (Microsoft)، إلا أن الزبائن انتظروه.[1]

– تمثل إشارة قوية إلى منافسيك فمثلا المعروف عن شركة (Gamble Proctor) أنها تقوم برد فعل سريع قد يكون غاضبا في بعض الأحيان عندما تجد منافسيها يخفضون أسعارهم أو يقدمون منتجات جديدة.

– تتيح فرصة الوصول إلى أفضل الشركات المقدمة للخدمات المهنية والمثال على ذلك تفضل وكالات الإعلان الممتازة التعامل مع أفضل العملاء، وبذلك تستطيع أن تستأجر السمعة الجيدة لهؤلاء العملاء).

– توفر فرصة ثانية للشركة في حال تعرضها لأزمة ما (مثال ذلك، عودة حصة شركة جونسون وجونسون (Johnson & Johnson) إلى سابق عهدها بعد أن تعرضت لهما جراء فساد منتج (Tylenol)، والسبب الأول والأهم في ذلك هو السمعة الجيدة التي تتمتع بها هذه الشركة.

– تساعد في زيادة رأس مال الشركة في سوق الأسهم العادية والمثال على ذلك، شركة (Qantas) الأسترالية التي حققت في السنة السابقة لإعلانها شركة أسترالية عامة ربح قدره 156 مليون دولار أسترالي بعد حسم الضريبة من عائدات قدرت بمبلغ 6.6 مليار دولار، وهو مبلغ لا يكفي الشراء طائرة نفاثة جديدة من نوع "جمبو" (Jumbo) ومع ذلك كانت نسبة الاكتتاب في أسهمها الجديدة المطروحة كاملة.

– تعزز قوة المساومة في القنوات التجارية (مثال ذلك، عندما دخلت شركة (IBM) سوق الكومبيوتر الشخصي (PC) ضمنت لها سمعتها الجيدة الدعم في التوزيع).

– تعمل السمعة الجيدة بمثابة كفالة حسن تنفيذ الأعمال عندما توقع الشركة عقدا مع بعض شركات الأعمال الأخرى مثل الموردين ووكالات الإعلام.

4-2-القيمة المالية: للسمعة أثر على الأداء المالي للمؤسسة فهي تساعد في تحقيق أرباح كبرى للشركة، أو تساعد المؤسسة في الحفاظ على هذه الأرباح الكبرى عندما تصل إلى هذا الوضع ففي دراسة تم إجرائها على العديد من المؤسسات والشركات العالمية الكبرى تم القيام بقياس سمعة الشركة مقارنة بأدائها المالي البعدي، حيث تم من خلالها إدراك المسؤولين التنفيذيين والمحللين للخصائص الثمانية الرئيسية وهي: جودة الإدارة، وجودة المنتج والقدرة على التطور والاحتفاظ بالأشخاص الرئيسيين، وسلامة

---

[1]– نفس المرجع، ص 32.

الوضع المالي، واستخدام أصول وموجودات الشركة، والقيمة الاستثمارية، ودرجة الابتكار، والصداقة مع البيئة والمجتمع، وتوصلت الدراسة إلى أن:[1]

أ-السمعة الجيدة للشركة تزيد من طول المدة الزمنية التي تقتضيها الشركة في كسب عائدات مالية ممتازة جدا (وهذا هو أثر الاحتفاظ بالبضاعة الموسم آخر).

ب-السمعة الجيدة للشركة قد تنقص طول المدة الزمنية التي تقضيها الشركة في كسب عائدات مالية أدنى من المعدل (وهذا هو أثر المؤشر في التسليم)، والفائدة العملية لهذه النتائج ذات أهمية كبرى للشركات، فهي تؤكد لنا أنه من المجدي الاستثمار في بناء سمعة أفضل للشركة، وكذلك البحوث التي جاء ذكرها في كل ما كتب عن إستراتيجية الشركات تؤيد الحجة القائلة إن السمعة الجيدة للشركة تقود الشركة لتحقيق أرباح أكثر ما تحققه غيرها من الشركات المماثلة لها في الصناعة التي تنتمي إليها، أما الآليات المستخدمة لتحقيق ذلك فهي: تثبيط حركة الشركات المنافسة، كما أنها تشكل حاجزا يمنع دخول الغير إلى الأسواق، وتصدر الإشارات إلى المستهلك بخصوص جودة منتجات الشركة، وتتيح للشركة وضع أسعار أعلى لمنتجاتها.

يعتبر الأداء المالي القوي عنصر أساسي للسمعة، ويرى (Larsen) أن الشركات تدير سمعتها بشكل أساسي لأسباب مالية، والعديد من الدراسات أثبتت أن هناك علاقة بين سمعة المنظمة وأدائها المالي وأنها تقود إلى أداء مالي مرتفع والعكس صحيح لان الأداء المالي المرتفع للمنظمة يقود إلى سمعة طيبة، فسمعة المنظمة الطيبة من شأنها جذب المستهلكين وزيادة المبيعات والمنتجات وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء المالي للمنظمة.[2]

---

[1]- نفس المرجع، ص 36-39.

[2]- أحمد أمين عبادنة: مرجع سابق، ص180.

5-أهمية السمعة للمؤسسة:

تبرز أهمية السمعة في قدرة المؤسسة على بيع المنتجات والخدمات وجذب المستثمرين وتحقيق ربحية عالية، كما أن للسمعة أهمية في خلق ميزة تنافسية وتعد أحد المصادر الرئيسية لها، وأن العلاقة بين إدارة سمعة المنظمة والأداء التنظيمي يمكن أن يكون سيف ذو حدين تؤثر على كل أصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنظمة، ويضيف الباحثان (Yang & Hong) أن السمعة القوية المرتبطة بالأداء المالي نزيد من فعالية الإعلان والقدرة على شحن القيمة، وتحسن استخدام العاملين، وتسهل تقديم المنتج، وتزيد من الوصول إلى رأس المال بسهولة، وجذب المستثمرين و زيادة المبيعات.

كما يرى "تانلامال" (Tanlamal) أن "أهمية السمعة تكمن في أربع سمات رئيسة هي الثقة، المصداقية، الجدارة بالثقة، المسؤولية، وتؤدي إلى عملية أكثر فعالية وتقليل فشل المنتج، وتقلل الضغط في منافسة الأسعار وتقلل الأخطار على الأداء المالي، وأن من أهم فوائد إدارة السمعة هي إعطاء ثقة عالية للمستهلكين والمستثمرين والمجهزين والعاملين في المنظمة، وكذلك أمام المنظمات الأخرى تعطيها فهم ايجابي حول تقديمها لمنتجات وخدمات موثوقة في نظر الجمهور، ويذكر بوكسل وفيدمان (Buxel & Wiedmann) أن هناك العديد من أهداف دعم سمعة المنظمة والتي يمكن توضيحها كما يأتي:[1]

- تطوير صورة إيجابية للمنظمة.
- زيادة رضا وولاء الزبون، واكتساب الزبائن الجدد.
- زيادة الحوافز ورضا العاملين.
- زيادة الأرباح وتخفيض تكلفة رأس المال.
- تخفيض معدل دوران العمل.

وتبرز أهمية السمعة في قدرة المنظمة على بيع المنتجات والخدمات وجذب المستثمرين وتحقيق ربحية عالية، وإن السمعة تعطي المنظمة منزلة على المنظمات الأخرى بالمنتجات أو الخدمات المماثلة

---

[1]- محمد فلاق: **المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2016، ص303.

لها في النوعية أو السعر، وتبرر دعم المنظمة في أوقات الخلاف ويذكر الباحثان (Mian & Davies) "أن للسمعة أهمية في خلق ميزة تنافسية وتعد احد المصادر الرئيسة لها".[1]

6-أبعاد سمـــعة المؤسسة:

نظرا لأهمية سمعة المؤسسة كمورد استراتيجي فقد تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع من عدة جوانب مختلفة، فقد أشار "هاريسون" (Harrison) أن المكونات الرئيسة لسمعة الشركة عبارة عن عشرة أبعاد هي (الأخلاقية، الموظفين، مكان العمل، الأداء المالي، القيادة، الإدارة، المسؤولية الاجتماعية، التركيز على العملاء، الجودة، الموثوقية، جودة الاتصالات)، وذكر كل من "عمر وويليام" (Omar and Williams) إن للسمعة التنظيمية ستة أبعاد هي (الاتصال، الهوية، الثقة، الصورة، الجدارة، المصداقية)، كما طرح (Iwu-Egwuorw) عشرة عناصر أساسية لمكونات سمعة المنظمة تتمثل في (نوعية العاملين، نوعية الإدارة، الأداء المالي للمنظمة، جودة الخدمة، قيادة السوق، تركيز اتجاهات الزبائن، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي، الموثوقية).

وقدما الباحثان "سونتايت" و"كريستنس" (Sontaite and Kristensen) نموذجهما الذي يتكون يتكون من ثلاثة أبعاد لسمعة المنظمة (المسؤولية الاجتماعية، الإبداع، جودة الخدمة)، وهو الذي يبدو أكثر شمولا وأكثر النماذج انسجاما واتساقا مع طبيعة هذا البحث، وفيما يلى شرح مفصل لهذه الأبعاد:[2]

6-1-المسؤولية الاجتماعية: وهي ممارسة الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة وتمت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين، ومنه فالمسؤولية الاجتماعية هي ذلك الالتزام الطوعي الذي يشمل تحقيق البعد الاقتصادي ومن ثم القانوني فالخيري بشكل طوعي مسؤول.[3]

---

[1]- يزن سالم محمد: مرجع سابق، ص 268.

[2]- محمد عبد الهادي إبراهيم مطر: مرجع سابق، ص ص 27-29.

[3]- مالكي هشام: "التحليل المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. المجلد03. العدد04. 2017، ص105.

حظي تعريف المسؤولية الاجتماعية باهتمام عدد من المنظمات الدولية المتخصصة بالنظر إلى الأهمية العملية التي يمكن أن تترتب على تحسيد تطبيقاتها ميدانيا، فقد عرفتها منظمة الأمم المتحدة بأنها تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية والتي تغطي كل من حقوق ومسؤوليات الشركات الوطنية في السياق الدولي من خلال قيام هذه الأخيرة باستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا في إطار السياسات العامة لدعم حقوق الإنسان في ظل ظروف عمل مريحة وحماية البيئة.[1]

فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تعني الإلتزام نحو الجمهور العام والمجموعات ذات الاهتمامات المميزة بعمل المنظمة كالعاملين، والمساهمين، والموردين، والموزعين، وغيرهم بما يحقق توقعاتهم من وجود المنظمة، وهذا المفهوم "المسؤولية الاجتماعية" لا يلغي أهداف المنظمة في تحقيق الأرباح.[2]

ويمكن إدراك مدى إهتمام العملاء بمكانة المؤسسات من المبالغ التي تنفقها هذه المؤسسات ليس على بناء سمعة جيدة فحسب، بل والأهم من ذلك من أجل الحفاظ على هذه السمعة، فالمؤسسات المسؤولة اجتماعيا تستفيد من تعزيز سمعتها لدى الجمهور وفي إطار مجتمع الأعمال التجارية، فتعزز بالتالي قدرتها على جذب رأس المال والشركاء التجاريين، وتجد مجالا واسعا في سوق المنافسة العالمية، حيث يذهب "سندسين" (Syndsen1998)، إلى أن "المؤسسات بدأت في إدراك أنه في عالمنا المعاصر المترابط تعتمد سمعتها على الاتصال بشكل علني مفتوح والتصرف بشكل أخلاقي وإقامة علاقات تتسم بالمصداقية مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بأنشطتها، ولاسيما مع المجتمعات التي تعمل فيها".[3]

6-2-الإبداع: عرف الإبداع بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشتمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل

---

[1]- قادية عبد الله: الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية: تفعيل للمسؤولية الاجتماعية. مجلة الدراسات القانونية والسياسية. المجلد 04. العدد 02. 2018، ص 53.

[2]- فارس نبيل عجيلات: "المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية) دراسة حالة في شركة الاتصالات الأردنية)". كلية الإعلام. جامعة الشرق الأوسط. 2012/2011، ص 24.

[3]- فلاق محمد، حدو سميرة أحلام: "أثر تطبيق المسؤولية الإجتماعية في دعم سمعة منظمات الأعمال "شركة الاتصالات الخلوية في الجزائر عامة أنموذجا". مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير. العدد05. 2016، ص 312.

التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالعاملين، والأنظمة الإدارية.[1]

والتطبيق الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة يمثل القدرة على استخدام القاعدة المعرفية المبنية على أساس التعلم التنظيمي لتلك المنظمة، وهو نوع من التصرف والسلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال، كما أن المنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية وإنما يكون الإبداع أحد أهم السمات التي تميزها، ويمكن أن نركز على ثلاث مجموعات من التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة المشاركون في عملية الإبداع التنظيمي:[2]

- مشاركة المبدعين في مختلف مبادرات الإبداع في مراحل العملية.
- المبدعون الحاليون وجدوا اشتراك في مبادرات الإبداع المختلفة.
- المبدعون وغير المبدعون يتبنون التفاعل ضمن السياق التنظيمي نفسه.

6-3-جودة الخدمة: إن جودة الخدمة الجيدة تعزز سمعة المنظمة وصورتها أمام جمهور المتعاملين معها، مما يعزز بدوره وضع المنظمة في مواجهة المنافسة. فقد يحصل الموظفون على جوائز إيمانا منهم بأهمية جودة الخدمة الموثقة، حيث تقود جودة الخدمة الناجحة إلى تخفيض التكاليف سواء تكاليف الأخطاء أو تكاليف التشغيل، أو حتى تكاليف الإعلان والترويج. إضافة إلى زيادة الإنتاجية والحصة التسويقية والربحية وتحسين أداء الأعمال، وتتمثل المزايا التي تحققها جودة الخدمة للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة الضغوط التنافسية من المنظمات الأخرى، وتخفيض التكاليف بسبب انخفاض الأخطاء في المعاملات، وإتاحة الفرصة للحصول على مزايا أفضل، وزيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.[3]

---

[1]- عاكف لطفي خصاونة: **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. 2010، ص33.

[2]- يزن سالم محمد: مرجع سابق، ص 269.

[3]- رعد الصرن: مرجع سابق، ص 501-502.

تمثل أداة جودة الخدمة مقياس متعدد البنود تم تطويره لتقييم تصورات العميل عن جودة الخدمة في مشروعات البيع بالتجزئة، وهو قائم على نموذج فجوات جودة الخدمة، القائم على نظرية عدم مطابقة المنتج لتوقعات العميل.[1]

لقد انتقل مفهوم الجودة من مجال الحرص على جودة المنتجات إلى مجال الحرص على جودة الخدمات، كذلك انتقل إلى تغيير مفاهيم الإدارة التقليدية لتشجيع استقلالية العاملين بتقليل الحواجز الرسمية وتكوين فرق العمل المدارة ذاتيا، والتمكين في اتخاذ القرارات حتى أقل مستوى وظيفي، وتغيير أدوار القيادة وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، كل ذلك لاستخراج أفضل ما في البشر من كفاءات بحيث يتم القيام بالعمل بطريقة سليمة منذ اللحظة الأولى، فالجودة اليوم لم تعد تحدد من خلال المواصفات الفنية، ولكن من خلال العملاء والعاملين بالمنظمة.[2]

7-محـــاور سمـــعة المؤسســـة:

إن سمعة المؤسسة لها محاور أربعة، فإهمال أي منها يؤثر بالسلب على باقي المحاور، وفي المجمل لضمان إيجابية السمعة المؤسسية علينا بتبني المحاور التالية:[3]

المحور الأول: البداية من الداخل والخاص برفع الروح المعنوية للعاملين، عبر الاهتمام بهم وتفعيل قنوات الاتصال بين موظفي المؤسسة وبين الإدارة بمستوياتها المختلفة، ذلك أن السمعة الطيبة للمؤسسة تبدأ من الداخل من خلال توافر بيئة إبداعية للعاملين فيها تنتمي طاقاتهم الإبداعية.

إضافة إلى وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للعاملين المخلصين، والذين يسهمون في تطوير العمل واستقراره، فضلا عن إتاحة فرص التدريب واستكمال دراستهم عبر المنح الدراسية، بما ينعكس على سعادتهم بالانتماء إليها، ويصبحون بدورهم من أهم عوامل توطيد السمعة الطيبة للمؤسسة، ففاقد الشيء لا يعطيه، كما أن فشل المؤسسة في كسب ثقة واحترام العاملين فيها، يجعل من الصعوبة بمكان

---

[1]– ديباك كيمر: **الاعتماد الأكاديمي في المكتبات**. ترجمة عفاف محمد نديم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2017، ص231.

[2]– مدحت أبو نصر: **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة**. القاهرة: مجموعة النيل العربية. 2007، ص 121.

[3]– مدين محمد رمو: "مدخل لإدارة سمعة الحكومات والمؤسسات". متوفر على الموقع: https://wisdomely.wordpress.com/، 2017/06/14، تمت زيارة الموقع في: 2021/08/18 – 15:28.

تحقيق ذلك مع الجمهور الخارجي، ولا يتحقق ذلك إلا عبر الأفعال لا الأقوال، والصدق والأمانة في الأداء.

المحور الثاني: النجاح في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، فالنجاح في إدارة الأزمة يوطد السمعة الطيبة ويزيد من ثقة المتعاملين معها، بل إن الإدارة الناجحة للأزمة تمثل فرصة للمؤسسة لكسب تأييد المزيد من المتعاملين، كما أنها فرصة للتعريف بالدور الذي تقوم به والخدمات التي تؤديها لأفراد المجتمع، حيث تكون أنشطتها محور تركيز وتحليل وسائل الإعلام، بالإضافة إلى أن السرعة في التعامل واختيار الوقت المناسب لإطلاع الجمهور على الموقف العام للمؤسسة من شأنه أن يعزز الثقة في تعاملاتها، مع امتلاك شجاعة الاعتذار إذا تطلب الأمر، فذلك أفضل من التحايل وتجميل واقع سيئ.

المحور الثالث: أن تحرص المؤسسة على تجسير العلاقة بينها وبين المجتمع المحلي، وألا تتعارض أنشطتها مع مصالح مجتمعها، وأن تساهم في تنمية أنشطته وتوثيق أواصر التعاون مع المؤسسات الثقافية والتعليمية والأهلية، واتباع سياسة الأبواب المفتوحة عبر إطلاع جمهورها المحلي على ما تقدمه من خدمات، وهنا ينبغي أن يعرف المواطن ما هي الفوائد التي تعود عليه من أنشطة تلك المؤسسات، ببساطة ووضوح، ولذا ينبغي الحديث معه بلغة المنافع لا لغة المميزات.

المحور الرابع: أهمية التعامل بشفافية مع وسائل الإعلام، عبر إتاحة الفرصة للوصول إلى المعلومة بسهولة، وتخصيص مكان محدد للمتحدث الرسمي، وتنظيم المؤتمرات الصحفية، وإعداد الزيارات الميدانية، ونشر المعلومة التي تقضي على الشائعات في مهدها، وإتاحة المجال لرجال الإعلام لمقابلة العاملين، وإصدار مواد صحفية دورية توضح من خلالها موقفها من مختلف القضايا المتصلة بأنشطتها.[1]

---

[1]– نفس المرجع.

8-بناء السمعة في المؤسسات:

إن بناء السمعة المؤسسية هي أهم الأمور التي تسعى لها جل المؤسسات منذ نشأتها سواء كانت صغيرة متوسطة أو حتى شركات ناشئة، فالسمعة هي تلك الميزة التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى والتي تسعى دوما للحفاظ عليها، وقبل ذلك توجب على المؤسسة الرامية للنجاح في الحفاظ على سمعتها بناء سمعتها أولا فبناء السمعة أصعب من الحفاظ عليها كونها مستمدة من ما تقدمه المؤسسة لزبائنها ومدى رضاهم عنها، وكذا مدى تحقيقها لتنافسية بفضل سمعتها، فقد ذكر الباحثان جيمس جرونبيج، ولاريسا جرونبيج بعض القواعد التي يندرج تحت كل منها عدد من المؤشرات ويتم في ضوئها بناء سمعة المنظمة وهي على الشكل التالي:[1]

أ. الثقة: وهي ليست غاية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولكنها انعكاس لواقع يترسخ ويتضح في حياة المنظمة وتصرفاتها مع موظفيها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.

ب. الالتزام: ويعني إقامة علاقات طيبة واستمرارها بين المنظمة وبين موظفيها من جهة، وبين المنظمة وسائر المتعاملين والمنتفعين من خدماتها من جهة أخرى.

ج. المصداقية: على العاملين في المنظمات أن يتصفوا بالمصداقية في المجالات كافة، بغية تحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وتكوين انطباع وسمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة لدى الجمهور، ومناقشة الأمور بموضوعية وعرض الأمور كما هي وعدم المبالغة والتهويل، أي القدرة على النظر إلى الأمور بعقلانية وبتجرد عن الذات والميول الشخصية، وعدم التحيز لجهة دون أخرى من الميول والاتجاهات.

د. الرضا: وهي حالة من الشعور بالفرح والسرور بين المنظمة والجمهور والمنظمات الأخرى في مستوى الأعمال والخدمات المشتركة.

و. المصالح المتبادلة بين الطرفين: ويعتمد على نجاح المنظمة في إقناع الجمهور والمنظمات الأخرى ببذل جهود مشتركة وتقديم المنفعة للطرفين، وترسيخ فكرة أن الاستفادة المتبادلة تضمن للمنظمة الحصول على مقابل لما تقدمه من سلع وخدمات.

---

[1]- محمد عبد الهادي إبراهيم مطر: مرجع سابق، ص34.

ي. العلاقات المجتمعية: وتتعزز عن طريق تبني المنظمة لبرامج المسؤولية الإجتماعية واهتمامها بمواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع، بما يحسن نوعية حياة القوى العاملة وأسرهم ورفاهيتها فضلا عن السكان بمجتمعها.

وأشار "سعيد وعباس" إلى أن هناك إستراتيجيات تعمل في إطارها المنظمات من أجل حماية سمعتها واستدامتها بشكل مستمر من خلال:[1]

أ. تحديد القيم للسمعة وبنائها: تكون هذه العمليات نابعة من الفهم والوضوح لما تمثله السمعة للمنظمة من مكانة وإحترام من قبل منافسيها وزبائنها عن طريق توجيه التسويق التعظيم في الميزة التنافسية وتنمية علاقات الولاء مع زبائن المنظمة.

ب. تصميم برامج تسويق السمعة وتنفيذها: بناء موقع السمعة وتحديدها في أذهان الزبائن عن طريق الاهتمام بالبرامج والأنشطة التسويقية الداعمة والمتكاملة.

ج. قياس أداء السمعة وتفسيره: إن إدارة السمعة يتم بشكل مثمر ومفيد من خلال تصميم نظام قياس وتنفيذه لكل الأوقات والظروف.

د. نمو السمعة واستدامتها: يعد المحافظة على السمعة وتوسيعها من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة، فتسعى المنظمة لأداء أعمال واسعة من منظورات مختلفة لفهم استراتيجيات السمعة التنظيمية وآلية انعكاسها على مكانتها وكيفية تعديلها من خلال تعزيزها وتنشيطها بمختلف الأوقات بتحديد بنية السمعة، واستراتيجيات التوسع بالسمعة، هيكل محفظة أعمال السمعة.

و. تطبيق عمليات إدارة السمعة وإستراتيجياتها: ويكون ذلك من خلال التطور التكنولوجي والارتقاء بأساليب البحث العلمي وتقنيات الإبداع في وضع الحلول الشاملة لسمعة المنظمة.

كما يتفق الكثير من الباحثين على عدة عوامل التي يمكن لها أن تساعد في تكوين وبناء السمعة للمنظمات والشركات والمؤسسات الاقتصادية على اختلاف مجال أعمالها والتي يمكن إيجازها على النحو التالي:[2]

---

[1]– محمد عبد الهادي إبراهيم مطر: مرجع سابق، ص35.

[2]– عبد الحكيم سرحان، عائدة فخر الدين: مرجع سابق، ص152.

أ –المعلومات الإيجابية التي تنشرها وسائل الإعلام ويمكن الاستفادة من الإعلانات التجارية التي قد تكون محفزا لوسائل الإعلام للاهتمام بالمؤسسة ونشر أخبارها.

ب–التجارب الشخصية للعلامات التجارية أو للمؤسسة، مثل: الوفاء بالوعود التي تقطعها على نفسها أمام الزبائن والعملاء وأصحاب المصلحة.

ج–مدى المصداقية التي تمنحها المؤسسة من خلال المحافظة على جودة الخدمة لزبائنها وعملائها أو من خلال المؤسسة الاجتماعية التي قد تكفل تكوين علاقات صداقة مع الجهات التي قدمت لها المساعدة من باب المسؤولية الاجتماعية، والذي يمكن أن يؤثر فيهم ويحولهم إلى داعمين ومناصرين للمؤسسة.

د–التركيز والاهتمام بالتجارب الشخصية للزبائن والعملاء، وعرضها بشكل مستمر في كافة المحافل الإعلامية.

و–المشاركة الفاعلة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي في كل ما يتعلق بالسمعة الجيدة للمؤسسة.

9–إدارة السمعة في المؤسسات:

إن إدارة المؤسسة لسمعتها الجيدة وصورتها المرغوبة أكثر أهمية لها من تلك التي تأتيها من مصادر خارجة عنها، مثل وكالة الإعلان أو الجماعات المتخصصة بالعلاقات العامة أو الشركات المتخصصة بالتصاميم الفنية، وذلك على الرغم من أن كل واحدة من هذه الفئات قد تضطلع بدور هام جدا في بناء هذه الثروة الاستراتيجية للشركة، وإدارة السمعة الجيدة يعد أكبر أهمية من أن يستأثر بها لنفسه كبير المسؤولين التنفيذيين في الشركة (CEO)،[1] وذلك على الرغم من أن هذا المسؤول يقع عليه واجب رفع لواء هذه القضية، لا سيما وأن إدارة السمعة هي مسؤولية جماعية تتحملها إدارة الشركة. أما القيام بهذه المسؤولية وتنفيذها فهما واجب ملقى على كل موظف فيها، لماذا؟ لأن الموظفين يكسبون سمعة جيدة من السمعة الطيبة للشركة، وهم الخاسرون إذا كانوا هم وغيرهم من الناس يحملون سمعة غير طيبة عن المؤسسة.

ويرى كل من "فامبرون وفان ريل" (Fombrun and van Riel) بأنه "كلما تمتعت المنظمة بالسمعة الطيبة والثقافة القوية فلا بد أن ينجذب الناس إليها، فالمنظمة التي تحظى بسمعة جيدة تجذب

---

[1]- غراهام داولينغ: مرجع سابق، ص 09.

الناس للانضمام إليها والعمل بها وشراء منتجاتها والاستثمار بها، حيث يبحث العملاء في جودة العلاقات التي تؤسسها المنظمة معهم، ولذلك فقد ساوى الباحثان "جرونرج وهونغ" (Grunig and Hung) بين إدارة السمعة وإدارة العلاقات وأكدا على أن المنظمات يجب أن تركز بشكل كبير على بناء علاقات قوية وطيبة تؤسس على أفعال المنظمة وأدائها الجيد الذي يدركه الجمهور، إضافة إلى أن إدارة العلاقات مع جمهور المنظمة بشكل مميز يعني سمعة طيبة، ولذلك فإن السمعة يمكن أن تدار بشكل غير مباشر من خلال إدارة العلاقات.[1] أكد "جرونج ودوزير" (Dozier &H. Gruning) في نظرية الامتياز " The Excellence Theory"، أن "جودة العلاقات بين المنظمة وجمهورها وسمعتها تنتج عن ثقافة وسلوك المنظمة في التعامل مع جماهيرها، أكثر من تحديدها للرسائل التي توصلها للجماهير، وأن قيمة العلاقات بين المنظمة وجمهورها تحتوي على قيمة سمعة المنظمة لدى جماهيرها، بمعنى أن جودة العلاقات بين المنظمة وجمهورها تحدد سمعتها".

ويمكن إدارة السمعة بشكل غير مباشر من خلال استراتيجية العلامة التجارية، والمنظمات يجب أن تنظم العلامة التجارية مع سلوك المنظمة لدعم وتقوية سمعتها، والشركات الناجحة توازن بين علامتها التجارية والسمعة للتأكيد بأن ما تقوله المنظمة عن نفسها يوافق الواقع الخارجي لمنظماتها وسلوك الموظفين، وهذا له تأثير واضح على خبرات أصحاب المصالح والسمعة، فالعلاقة بين العلامة التجارية والسمعة علاقة ديناميكية.[2]

---

[1]– فؤادة البكري: **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع. 2014، ص 23–24.

[2]– محمد أمين عبادنة، مرجع سابق، ص 201.

10-مفاتيح إدارة سمعة المؤسسات:

في كتاب للباحثة "لتوني لانهام" (Tony Langham) حول إدارة السمعة صدر حديثا تتطرقت فيه الكاتبة لطرح تساؤل بعنوان، (what makes agreat reputaion?) ما الذي يجعل السمعة عظيمة وقوية للشركات؟ فوجدت أن هناك ستة مفاتيح لذلك:[1]

أ-**الحفاظ على ثقة العميل:** فالناس تثق بساعات "رولاكس" وبسيارات "مرسيدس" على سبيل المثال، فبناء الثقة قد يكون سريعا، لكن المحافظة عليها أمر يحتاج للتخطيط والمثابرة.

ب-**الابتكار المستمر**: فالشركات التي لا تتقدم وتتطور تتقادم وتتراجع وتخسر اسمها، فشركة "كوداك" الأميركية كانت لما يقارب 130 عاما تسيطر على إنتاج الأفلام الفوتوغرافية وأدوات التصوير، ثم أشهرت إفلاسها عام 2012 لأنها لم تتنبأ بثورة التصوير الرقمي وكاميرات الهواتف الذكية، فلم تمتلك القدرة على الابتكار الكافي لمنافسة شركات التصوير الرقمي مثل الشركات الرقمية الحديثة.

ج-**صناعة السعادة للموظفين والعاملين:** فبذلك تستطيع المؤسسة أن تخلق الولاء الذي يدعو للإنجاز والتضحية والمحافظ على السمعة، لأن الموظفين يعتبرون أنفسهم جزءا من هذه المنظومة، وهذا ما وجدناه في الآونة الأخيرة حيث أن بعض الشركات والمؤسسات تخصص مسميات وظيفية لصانعي السعادة.

د-**المسؤولية أو الشراكة المجتمعية:** سواء كانت للأفراد أو الشركات، فقد أصبحت الشركات التي لديها مسؤولية مجتمعية تحظى بسمعة طيبة لدى جميع العملاء والمجتمع، من خلال تعاملها مع المؤسسات غير الربحية بشكل مباشر، ودعمها البرامج المستدامة أو تقديمها خدمات داعمة للأفراد.

و- **وجود قائد فريق عمل قوي:** فالعلامة التجارية القوية تحتاج دائما لقائد ملهم، لكن في نفس الوقت لا يكون هذا القائد أعظم من العلامة التجارية، فشركة "أبل" (Apple) على سبيل المثال لها قائد ملهم هو "ستيف جوبز"، لكن سمعة شركة أبل تظل في الصدارة والاستمرارية إذا ما قورنت به، ولعل الشركات التي يتعرض قادتها لفضائح تؤثر على سمعة الشركة تسارع لإدارة أزمتها بشكل سريع واحترافي، ولو

---

[1]- محمد بن صقر: "ست مفاتيح لإدارة السمعة". متوفر على الرابط:
https://www.alwatan.com.sa/article/38302، 2019/01/26، تم الإطلاع في: 2021/08/18 - 15:44.

استدعي ذلك التضحية بأي شخصية من أجل إبقاء سمعة الشركة أمام عملائها متميزة، فعلى سبيل المثال شركة نيسان ورئيس مجلس إدارتها كارلوس غصن، الذي انتشل شركة "نيسان" من الإفلاس وبعد قضيته الأخيرة التي احتجز بسببها في اليابان، سارعت الشركة بعد يومين من توقيفه إلى إقالته من منصبه في محاولة منها للمحافظة على سمعتها كشركة.[1]

ي-الاستمرار في التواصل مع الجمهور: وذلك عبر منصات وسائل التواصل الاجتماعي بكافة أشكالها وأنواعها، ومعرفة الانتقادات والمقترحات التي توجه إلى الشركة ومحاولة حلها مع فريق العمل، وأخذ الاقتراحات والمواكبة والاستعداد لبناء استراتيجية تخدم العملاء وتحقق أهداف الشركة أو المؤسسة لصناعة وإدارة سمعة متميزة.

11-إستراتيجيات بناء سمعة المؤسسة:

يمكن لسمعة الشركة أن تتحول بمرور الوقت إلى رصيد تسويقي مهم تبنى عليه المكانة الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة، ونتيجة لذلك تجعل منها اسمًا تجاريًا بارزًا في السوق والمجتمع. الشركات والعلامات التجارية ذات السمعة الجيدة دائمًا ما تكون أكثر قيمة وأكثر قدرة على تحقيق نتائج تنافسية عالية في السوق، وبالتالي يمكنها تحقيق قفزات تنموية كبيرة تجاه أهدافها الإستراتيجية، ومن أهم إستراتيجيات بناء سمعة المؤسسة مايلي:[2]

أ-كتابة محتوى عالي الجودة: حسب الإحصائيات، فإن 78%من المستهلكين يفضلون معرفة الشركة أو العلامة التجارية من خلال المحتوى عوضًا عن الإعلانات المباشرة، كما أن 70% منهم يؤمنون بأن المؤسسات التي تقدم محتوى متخصص عالي الجودة أكثر تركيزًا على جمهورها، وأكثر اهتمامًا ببناء علاقة قوية مع الزبائن، فكلما كان المحتوى أكثر جودة وقيمة ويقدم منفعة حقيقية، كلما تحسنت نظرة الجمهور إلى العلامة التجارية وجعلته يصنف المؤسسة بجودة المحتوى ذاته الذي تقدمه.

---

[1]- حسن أبو أحمد: "أثر الإستجابة لاستفسارات العملاء على سمعة الشركات". فلسطين: تقرير بحثي، الجامعة الإسلامية غزة. 2020، ص 7.

[2]- عبد الرحمان السليمة: "خمس إستراتيجيات تساعدك في بناء سمعة الشركة". متوفر على الرابط: https://blog.mostaql.com/top_5_brand_building_strategies/ ، جانفي 2021، تمت زيارة الموقع في: 2021/08/18 – 16:10.

ب-امتلاك ميزة تنافسية: كل مؤسسة وشركة وعلامة تجارية عليها امتلاك ميزة تنافسية ما تميزها عن باقي نظرائها في السوق وتمنح العميل قيمة إضافية تجعله أكثر ارتباطًا بالمؤسسة لعدم وجود هذه الميزة لدى منافسيها. نتيجة لذلك، في حال قرر التخلي عن علامتك التجارية لن يجد تلك الميزة لدى الآخرين، وحول هذه النقطة ذكر المؤلف "ريتشارد روميلت" في كتابه "Good Strategy Bad Strategy" أن واحدة من الأعمدة المهمة التي تقوم عليها إستراتيجية التسويق الجيدة هي الميزة التنافسية الحصرية، والتي يكون من الصعب على أي من المنافسين استنساخها أو تقليدها. يعتبر موقع "جوجل" من الأمثلة البارزة التي تستخدم هذه الإستراتيجية لبناء سمعتها وجعلها أكثر بروزًا بين المنافسين، حيث يملك جوجل محرك بحث تُجرى عبره 70% من عمليات البحث التي تتم عبر الإنترنت، لا أحد من محركات البحث الأخرى قادر على مجاراتها أو منافستها في دقة وجودة خوارزمية البحث.

ج-إدارة علاقات العملاء: تعمل الشركات اليوم في أسواق مزدحمة بالمنافسين والعملاء والمنتجات، يمتلك الزبائن خيارات عدة للشراء والتعامل مع علامات تجارية مختلفة تتنافس للحصول على ثقته، ومن ثم جذبه إلى قائمة عملائها، لذلك يرى البعض ضرورة أن تتوقف المؤسسات عن التعامل مع العملاء من منطلق شركة وعميل، والتوجه نحو بناء علاقات قوية طويلة الأمد تمنح العميل شعورًا بأهميته على المستوى الشخصي ومكانته لدى العلامة التجارية، وإنها تهتم به أكثر من مجرد عميل تريد الحصول على أمواله مقابل ما تقدمه من خدمة أو منتج.[1]

د-منح قيمة إضافية للعملاء: ففي الوقت الذي تكثر فيه الخيارات أمام العملاء والزبائن ويزدحم السوق بالمنافسين، فإن القيمة الإضافية التي تقدمها المؤسسة لعملائها ومهما كانت بسيطة تمنحهم شعورًا بالرضا تجاه الشركة وما تقدمه. العملاء الراضون أكثر ولاءً للعلامة التجارية، والولاء يعني مزيدًا من الانتشار ومزيدًا من الأرباح وبالتالي سمعة قوية للمؤسسة، ولكن ليس من السهل استخدام هذه الاستراتيجية من استراتيجيات بناء سمعة الشركة وتطبيقها بشكل صحيح لتحقيق النتائج المرجوة، إذ يتطلب الأمر بذل المزيد من الجهود في بحث ودراسة السوق والعملاء والمستهلكين لتحديد الطرق الأنسب لتطبيقها.

---

[1]- نفس المرجع.

و-المسؤولية الاجتماعية: تعتمد سمعة أي شركة أو مؤسسة على مدى حضورها وحضور اسم الشركة في المجتمع الذي تنشط فيه، لذلك يمكن للأنشطة الاجتماعية التي تساهم فيها الشركة أن تكون عاملًا مهمًا لترسيخ صورة إيجابية عن الشركة في أذهان الجمهور والعملاء والمجتمع ككل. جاء في إحصائية تعود لعام 2017 أظهرت أن نحو 80% من الأمريكيين يتوقعون أن تقوم العلامة التجارية بالمساهمة بشكل ما بالأنشطة الاجتماعية، مثل رعاية حفل خيري، تقديم تبرعات للمؤسسات الأهلية، أو حتى رعاية فريق رياضي محلي وبغض النظر عن طبيعة نشاطها التجاري.

فالمساهمات من هذا النوع من شأنها أن تعزز من حضور العلامة التجارية في المجتمع الذي تنشط فيه، كما تجعل اسم الشركة أكثر حضورًا في ذهن الجمهور والعملاء. وحسب دراسة لجامعة (Kentucky) في الولايات المتحدة، تبين أن المؤسسات التي تمتلك حضورًا اجتماعيًا إيجابيًا ليست فقط تمتلك سمعة أفضل من غيرها من الشركات التي لا تبذل أي مساهمة اجتماعية، بل أيضًا تكون أقل عرضة للتأثر بالمخاطر المالية التي قد يشهدها الوسط الذي تشتغل فيه.[1] يسلم مجتمع الأعمال التجارية بأن السمعة تشكل أصلا قيما، حيث أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بعملائها وموظفيها ومستثمريها، ولا بد من أن يضع المديرون في اعتبارهم أن أي سوء تصرف في أي مكان في العالم يمكن أن ينتقل صداه إلى جميع أنحاء العالم وأن يؤثر على مبيعات مؤسستهم وحصتها في السوق ودوران الموظفين وحصولها على رؤوس الأموال وتقييم السوق لها، ولذلك كان من الأهمية بمكان تقييم تعرض السمعة للخطر وإدارته، حيث إن السمعة الحسنة يسهل تلوثها وتصعب استعادتها.[2]

كما قدم الباحث "رولر" عام 2004 النموذج الموقفي لإستراتيجيات الاتصال (Situtional Model of Communication Strategies)، حيث يمكن استخدام إستراتيجية معينة في موقف محدد، أو يمكن استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات وفي موقف آخر، وقد أطلق "رولر" على هذه الاستراتيجيات شبكة الاتصال (Communication Gird) وتتكون هذه الشبكة من أربع إستراتيجيات وهي: إستراتيجية الإعلام، وإستراتيجية الإقناع، وإستراتيجية بناء الإجماع وإستراتيجية الحوار، حيث تم

---

[1]- نفس المرجع.

[2]– فلاق محمد، حدو سميرة أحلام، مرجع سابق، ص313.

التطرق لفحوى هذه الإستراتيجيات في الفصل النظري السابق بالتفصيل. ومن بين إستراتيجيات بناء السمعة التي حددها الباحثون الآخرون نذكر ما يلي:[1]

11-1-إستراتيجية تكامل الجماهير (Stakeholder Integration): وترتكز هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بمجموعة من الأنشطة التي تعمل من خلالها على بناء وتدعيم علاقتها مع العديد من المجموعات المتنوعة من الجماهير سواء على مستوي الجمهور الداخلي أو الخارجي، ومن خلال هذه العلاقات تسعى المنظمة لمعرفة اهتمامات تلك الجماهير والاستفادة من هذه المعلومات في صنع القرار، وتضم هذه الاستراتيجية استراتيجيات فرعية أخرى وهي:

أ-الإستراتيجية التعاونية (Co-optation strategy): ويقصد بهذه الإستراتيجية تعيين ممثلين عن الجماهير الأساسية في مجلس إدارة المنظمة ليشاركوا في عملية صنع القرار ويقومون بحماية مصالح هذه الفئات الجماهيرية، وبذلك تتجنب المنظمة تهديداتهم وهذا يوضح أن الأنشطة الإستراتيجية تشارك الجماهير بشكل مباشر في عملية صنع القرار بالمنظمة.

ب-إستراتيجية بناء العلاقات (Relationship Building): تحرص المنظمات عادة على بناء علاقات قوية ومستمرة مع جمهورها الداخلي والخارجي وذلك في إطار بناء وإدارة سمعة هذه المنظمات، وتتضمن هذه الإستراتيجية برامج خدمة المجتمع من خلال تقديم خدمات مباشرة للمجتمع المحلي الذي يدركه الأفراد، ويشعرون بعائده المباشر عليهم وبالتالي تبني المنظمة سمعة طيبة.

ج-إستراتيجية المكانة (Positioning Strategy): ترتبط استراتيجية المكانة بعناصر السمعة التي يمكن أن تميز منظمة عن أخرى وتخلق لها مكانة مميزة عن غيرها، فالمنظمات تستخدم إستراتيجية المكانة في إطار بناء سمعتها عبر تزويد الجماهير ببيانات ومعلومات عن رؤيتها المميزة ومهمتها لتحقيق مكانة مثلى في الأسواق من خلال التأكيد على السمات المرغوبة لدى المستهلكين، والمنظمات وفقا لهذه الإستراتيجية تحدد لكياناتها مكانة ضد المنظمات المتنافسة، وتهدف هذه الإستراتيجية للتأكيد على شخصية المنظمة من خلال رؤيتها ومهمتها.[2]

---

[1]- علي فرجاني محمد: **العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال**. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع. 2017، ص ص 173-174.

[2]- نفس المرجع، ص ص 173-174.

12-الإستراتيجيات الإتصالية للحفاظ على السمعة ودعمها:

هناك مجموعة من الإستراتيجيات الموضوعة من قبل الباحثين التي ترمي وتسعى لإقناع الجماهير الداخلية والخارجية المستهدفة بأهمية البرامج الاتصالية، خاصة عندما تتمتع المنظمة بسمعة لائقة، فيكون الحفاظ على السمعة وحمايتها عملية جد صعبة تحتاج لمجهود كبير، بغية البقاء بسمعة طيبة لدى أصحاب المصالح، وتتضمن هذه الإستراتيجيات:

12-1-إستراتيجية المشاركة: وتسعى هذه الإستراتيجية لخلق ارتباط إجابي بين عناصر الرسالة من جانب، واتجاهات ومعتقدات المتلقين من جانب آخر، ويستخدم القائمون بالاتصال في المنظمات هذه الإستراتيجيات للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤية المنظمة ورؤية الجمهور المستهدف، وهذه الإستراتيجية تجعل الجمهور ينظر للمنظمة وسلوكياتها بطريقة إيجابية، وتتفق هذه الإستراتيجية كثيرا مع إستراتيجية بناء الإجماع.[1]

حيث تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المؤسسة، وتستعمل لبناء علاقات إستراتيجية بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، أو بين المؤسسة والعاملين فيها، وتطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في مصالح أطراف يعتمد كل طرف منها في وجودة على الطرف الآخر، إذ توجه هذه الإستراتيجية إلى الجمهور النشط، وينتج عنها تطوير السياسات المؤسسة.[2]

12-2-إستراتيجية التأثير: المؤسسات الناجحة في هذا العصر تتجه نحو إدارة التأثير وما تضمنه ذلك من تأثير أو تكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية لجعل المرغوب في تحقيقه وليس المتاح تحقيقه ممكنا التحقيق علي أمثل وجه، وجدت العديد من الأمثلة التي تؤيد ذلك والتي تحدث في العالم والمنظمات وحالات الإعمال في وقتنا الراهن حتى أصبح جليا أن إستراتيجيات التأثير أصبحت تشكل بعدا أساسيا في تفوق المنظمات وتحقيقها لأهدافها المرغوبة، فالقوة التأثيرية للمنظمة علي المستوي الشمولي قد تتأتي

---

[1]- أحمد أمين عبادنة، مرجع سابق، ص 211.

[2]- خلف كريم كيوشي التميمي: **إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات**. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع. 2017، ص28.

أساسا من خلال إعداد وبناء استراتيجيات القوة التأثيرية علي مستوي المنظمة بحيث يتضمن ذلك ثلاثة جوانب رئيسية علي الأقل هي:[1]

أ–تدعيم القوة التأثيرية للمنظمة في توفير المعلومات القادمة من البيئة وهو ما يطلق عليه " قدرة توفير المعلومات القادمة".

ب–تدعيم القوة التأثيرية للمنظمة في تدبير الموارد والحصول على المدخلات وخاصة النادرة وهو ما يطلق عليه " قدرة تدبير الموارد المدخلات".

ج–تدعيم القوة التأثيرية للمنظمة في تسويق وتصريفات المخرجات النهائية وخاصة في البيئات والأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة الحادة وهو ما يطلق عليه "قدرة تسويق وتصريف المخرجات".

12–3–إستراتيجية التنافس: تحدد هذه الإستراتيجية الآلية التي تنافس بها المنظمات لتحقيق التفوق على منافسيها وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل.[2]

فإستراتيجية التنافس تعتبر مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، (طريقة التنافس، ميدان التنافس، أساس التنافس)، وهي من بين النماذج التي جاء بها "مكايل بورتر" (M.Porter).[3]

فبغياب التنافس يستطيع الاحتكار أن يتبع الخيار الاستراتيجي الذي يريد، وكلما تعاظمت شدة التنافس، فإن مدى الخيارات المتوافرة يتقلص، على أية حال، حتى لا يبقى خيارات أحيانا. وفي حين أن التنافس يؤثر في جميع الخيارات.[4]

12–4–الإستراتيجية الإعلانية: تتكون هذه الإستراتيجية من عنصرين أساسيين: صياغة الرسائل الإعلانية، واختيار وسيلة الاتصال الإعلامية، في الماضي كانت الشركات تعتبر التخطيط الإعلامي

---

[1]– سامح عبد المطلب عامر: **إدارة الأعمال الدولية**. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. 2013، ص120.

[2]– خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس: **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2010، ص161.

[3]– اعتصام الشكرجي: **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية**. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي. 2015، ص 165.

[4]– روبرت .اي، غروس: **كلية ثندربيرد تبحث في إستراتيجية العولمة**. ترجمة إبراهيم يحي الشهابي. السعودية: مكتبة العبيكان. 2001، ص95.

أمور ثانوية بالنسبة إلى عملية الصياغة الإبداعية للرسائل الإعلانية، كانت دائرة إعداد وصياغة الرسائل الإعلانية تقوم أولا بإعداد إعلانات جيدة، ومن ثم قامت الدائرة الإعلانية باختيار أفضل وسيلة إعلامية للإيصال هذه الإعلانات إلى الجمهور المستهدف المرغوب فيه.

وغالبا ما يتسبب هذا الإجراء في إحداث خلافات بين المبدعين الذين يقومون بصياغة وتصميم الإعلان، وبين المخططين الذين يختارون وسائل الاتصال المناسبة، أما في الوقت الحاضر فإن عوامل تجزئة وسائل الاتصال الجماهيرية والتكاليف الإعلامية المتصاعدة، والإستراتيجيات التسويقية هي أكثر تركيزا على الشرائح المستهدفة.[1]

وتعد الإستراتيجية الإعلانية سلسلة من الإجراءات المختارة من عدة بدائل ممكنة لتحقيق أهداف وسائل الإعلام بأفضل السبل، وتغطي الإستراتيجيات الإعلانية قرارات مثل أي أنواع وسائل الإعلان ينبغي أن تستخدم؟، وما إذا كان ينبغي استخدام الإعلانات الإذاعية أو الإعلانات الشبكية، وكيفية جدولة الإعلانات، والعديد من القرارات الأخرى.[2]

حيث تستخدم الإستراتيجية الإعلانية من أجل تزويد جمهور المنظمة المعلومات الكافية سواء الترويجية أو التعريفية حول المنتجات التي تقدمها، وكذا من أجل بناء سمعة طيبة لدى جمهورها، بالنظر لكيفية عرض الإستراتيجية الإعلانية، مما يخلق لدى الجمهور ارتياحا مبدئيا نظرا لكون سمعة المؤسسة جيدة بالنسبة له.

12-5-إستراتيجية التكرار (التراكم): تعتمد على تكرار عرض الرسالة على المستقبل بشكل منهجي، ومخطط وبدون إلحاح أو فرض، مما يحدث التأثير المتراكم للرسالة ويجعل المستقبل يتأثر بالرسالة شيئا فشيئا، ويفكر بعمق في جوانب الأمر، ويقتنع بالرأي الأفضل في نهاية الأمر.

كما يمكن تكرار الرسالة كلها أو يمكن التركيز على أجزاء معينة والتي تتعلق بمضمون الرسالة بعيدا عن التفاصيل المملة، إستراتيجية التكرار تحتاج إلى وقت طويل، لذلك يجب أن تعطي المؤسسة

---

[1]- حميد الطائي، أحمد شاكر العسكري: **الاتصالات التسويقية المتكاملة: مدخل إستراتيجي**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2009، ص61.

[2]- حسن نيازي الصيفي أبو العلا: **وسائل الإعلان ونقاط الاتصال في العصر الرقمي**. السعودية: مكتبة الملك فهد للنشر. 2019، ص 157.

الوقت الكافي لتكرار عرض الرسالة للعاملين، ولذلك فهي تناسب موضوعات الإقناع التي تحتاج إلى مدى زمني مفتوح.[1]

تستخدم هذه الإستراتيجية في المؤسسات بالتوازي مع الإستراتيجيات الأخرى كمساعد لنقل الرسالة الاتصالية للجمهور، حيث تساهم في توفير سمعة جيدة مستمرة عن المؤسسة لدى جمهورها، وان تكرار وإعادة الأفكار والرسائل الاتصالية من قبل المؤسسة وتوجيهها للموظفين بصورة دائمة ومستمرة سيدفعهم للقبول بها أكثر بالتكرار.

12-6-إستراتيجية التأكيد: تركز هذه الاستراتيجية لتأكيد على رغبة الأفراد في الوصول إلى السلطة والمكانة، ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في القضايا التي تستحوذ على اهتمام الجمهور، وتقدم البرامج الاتصالية التي تتبنى هذه الإستراتيجية وعودا للمتلقي برقابة وسلطة أكبر على الآخرين، أو على مواقف وسياسات المنظمة في حال استجابته الإيجابية للرسالة، وتبني الاتجاه أو السلوك المقترح.[2]

12-7-إستراتيجية التنسيق: يشغل التنسيق واحدا من أهم الخصائص التي تساعد على نجاح التخطيط الإستراتيجي للعملية الاتصالية داخل المنظمة، وينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات التخطيط، والواقع أن ضعف التنسيق يولد من واقع الظروف المحيطة وبالتالي فإن البيئة المحيطة هي المسئول المباشر أو غير المباشر عن مستوى التنسيق القائم بين أهم مفردات هذه البيئة ووضوح الصلاحيات والمسئوليات ما بين الجهات.[3]

---

[1]- ربيع حسين: **الإبداع في مهارات الإقناع**. القاهرة: دار الحلم للنشر والتوزيع. 2017، ص229.

[2]- أحمد أمين عبادنة: مرجع سابق، ص 213.

[3]- السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص160.

13-الإستراتيجيات الإتصالية لإدارة السمعة وقت المخاطر والأزمات:

إن أكثر ما يهدد سمعة المؤسسات بمختلف أشكالها وطبيعة نشاطها، خاصة في خضم التطورات التكنولوجية الحديثة، والتغيرات المجتمعية الراهنة، هي الأزمات والمخاطر خاصة منها التي تأتي دون سابق إنذار، مثلما حدث خلال أزمه وباء كورونا كوفيد 19، وغيرها من أزمات يمكن أن تلحق ضررا كبيرا بسمعة المؤسسات. لذلك فقد وضع العديد من الباحثين مجموعة من الإستراتيجيات الاتصالية من أجل حماية سمعة المؤسسات خلال الأزمات والمخاطر، ومن بين تلك الإستراتيجيات الاتصالية نذكر ما يلي:[1]

13-1-إستراتيجية إصلاح العلاقات (Repairing Relationships Strategy): تستخدم المنظمات هذه الإستراتيجية عندما يشكو العملاء من وجود المنتجات أو الخدمات بما يؤثر على سمعتها وثقة العملاء بها، فتعمل المنظمة على إصلاح العلاقات بينها وبين عملائها وفق إستراتيجيات مختلفة لإصلاح العلاقات وتختلف هذه الإستراتيجيات في تأثيرها وفي مدى ملائمتها للمواقف المختلفة، وتشمل هذه الإستراتيجية عدة إستراتيجيات فرعية ومنها:

أ-إستراتيجية الإنكار (Denial Strategy): وفي هذه الإستراتيجية تنكر المنظمة الأزمة إنكارا تاما، وتقوم بتحويل الشكوى إلى قسم أخر.

ب-إستراتيجية تجنب المسئولية (Avoiding Strategy): ووفقا لهذه الإستراتيجية لا تنكر المنظمة الهجوم أو الاستياء الموجه لها ولكنها تشرح لعملائها أن الخطأ الذي حدث ليس خطأ المنظمة.

ج-إستراتيجية تقليل الهجوم (Minimization of The Offense): وتهدف هذه الإستراتيجية للتخفيف من وطأة الاتهامات الموجهة إلى المنظمة.

د-إستراتيجية الشعور بالخزي (Mortification Strategy): وفي هذه الإستراتيجية تشعر المنظمة بالخزي وبالخطأ، وتطلب من عملائها السماح والصفح.

و-إستراتيجية التصحيح (Correction Strategy): وتستخدم هذه الإستراتيجية لتصحيح أفعال المنظمة وقت الأزمة والتي من شأنها دعم مدركات العملاء عن المنظمة.

---

[1]- علي فرجاني: مرجع سابق، ص ص 174-176.

ي-إستراتيجية الاستجابة والدفاع (Respond and Defend Strategy): وتعتمد هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع عن موقف معين تتعرض له المنظمة، يشتمل على معلومات حقيقية حيث يقوم المتحدث الرسمي للمنظمة بتقديمها وفقا لأكثر الطرق الاتصالية ملائمة وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريرها له واعتذارها عنه، ويطلق البعض على هذه الإستراتيجية التبرير والاعتذار.

هـ-إستراتيجية الهجوم المضاد (Counter Attacks Strategy): وفي هذه الإستراتيجية تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي، وقد تلجأ للقضاء في حال تعرضها للنقد والتشهير من قبل وسائل الإعلام دون الاستناد إلى حقائق أو أدلة واقعية.

ن-إستراتيجية الأفعال الصحيحة (Corrective Actions Strategy): وتقوم هذه الإستراتيجية على الاعتراف بالمشكلة والتأكيد على العمل لمنع تكرارها، وذكر الخطوات اللازمة لإصلاح الأضرار الناجمة عن القضية وذكر سياسة المنظمة المستقبلية، ويتسم الخطاب الإعلامي هنا بالصدق والصراحة وتتضمن هذه الإستراتيجية عددا من الإستراتيجيات الفرعية وهي كالاتي:

أ-إستراتيجية المحاورة الإدارية (Administrative Orbiting Strategy): وتعمل هذه الإستراتيجية على إضاعة الوقت، وغالبا ما يتم ذلك عن طريق إعلام الجمهور أن المشكلة يتم التعامل معها للتوصل لحل مناسب لها.

ب. الاحتكام إلى الأهداف الرئيسية (Super ordinate Goals Strategy): وتعتمد هذه الإستراتيجية على تعاون جميع الأطراف لعلاج الأزمة التي قد تدمر سمعة المنظمة، وهي إستراتيجية فعالة لإدارة وحل الصراع حيث يتم استخدامها وتركيز انتباه الأطراف المتصارعة على وجود نقاط متشابهة بدلا من التركيز على نقاط الاختلاف.[1]

ج. إستراتيجية حل ما هو أبعد من المشكلة (Meat Problem Solving Strategy): ويتم استخدام هذه الإستراتيجية عندما تتجاوز الأزمة حدود أكثر من منظمة، أو عندما يستلزم حل الأزمة حشد موارد عديدة ويستلزم الحل الفعال للأزمة ما يطلق عليه "الإدارة البنائية للاختلافات" (The Constructive Management Of Differences) أي التعاون بين جميع المنظمات المتأثرة بالأزمة حيث تقوم في

---

[1]- علي فرجاني: مرجع سابق، ص ص 174-176.

البداية بوضع تعريف موحد لهذه الأزمة ثم تعمل على توفير الموارد اللازمة لحل الأزمة وتجاوزها حفاظا على سمعتها.

14-السمعة الإلكترونية للمؤسسات:

إن التطور الحاصل في بيئة أعمال المؤسسات بمختلف أشكالها، وفي ظل التطور التكنولوجي الاتصالي الحاصل، دفع بالمؤسسات إلى مسايرة ركب التكنولوجيا، والتوجه إلى تنفيذ أعمالها عبر التكنولوجيات الحديثة، كمواقع التواصل الاجتماعي وغيرها من وسائل اتصالية تكنولوجية، وهو ما سهل من فعالية المؤسسات من ناحية العمل على تحسين سمعتها وصورتها بين المؤسسات الأخرى، غير أن هذه التكنولوجيات تعتبر كذلك وسيلة خطيرة على سمعة المؤسسة إذا ما لم يتم استغلالها على أكمل وجه.

إن إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسات عملية يتم فيها ممارسة البحث المستمر، وتحليل المعلومات حول السمعة الشخصية، أو المهنية، أو التجارية، أو الصناعية، الموجودة كمحتوي إلكتروني في جميع وسائل الإعلام على شبكة الإنترنت، فقلد أدى الانتشار الواسع للإنترنت إلى تزايد عدد المستهلكين والبائعين الذين يستعملون الإنترنت كشكل من أشكال الاتصال، سواء أكان ذلك باستخدام البريد الإلكتروني، أو الإعلانات، أو عند القيام بالتعاملات التجارية، فالسمعة السلبية على الإنترنت لا تؤثر فقط على المبيعات والاستثمارات، ولكنها قد تبعد أيضا موظفين على درجة عالية من الكفاءة عن العمل لدي الشركة، وهذا يعني أنها تشكل تهديدا للشركة في جانبين أساسيين هما: الإيرادات، وذوي الكفاءات.[1]

14-1-أهداف إدارة السمعة الإلكترونية:

مع الإنتشار الكبير لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة التي جعلت من عمل المؤسسات والشركات سهل ويسير على اختلاف طبيعة نشاطاتها وخدماتها، ومع انتشار مواقع التواصل الاجتماعي في جل المجتمعات، أصبحت هذه الأخيرة وسيلة أساسية لكل مؤسسة تهدف لترويج منتجاتها واكتساب

---

[1]- أحمد السيد كردي: "إدارة السمعة الإلكترونية". متوفر على الرابط:
https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/302062 ، تم الاطلاع في: 2022/01/15 – 21:24.

سمعة إلكترونية جيدة في بيئة أعمالها، على خلفية تزايد عدد مستخدمي هذه المنصات التواصلية وشمولية اتصال المجتمعات بالإنترنت، فالكثير من الباحثين يرون بأن هنالك الكثير من الأهداف التي تجعل من المؤسسات تسعى لإدارة سمعتها الكترونيا، حيث هنالك ست نقاط أساسية تدور حول إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

-السمعة هي التي تدفع بقيمة ومكانة المؤسسة.

-قيم المؤسسة تعتمد على سلوك مختلف مجموعة المساهمين.

-إدارة السمعة تهدف إلى خلق مصالح مشتركة مع المساهمين.

-أهداف السمعة تحتاج إلى عملية الربط مع إستراتيجية المؤسسة.

-بناء وحماية السمعة جزء أساسي من مهام القيادة الإدارية.

-اتفاق المساهمين وأفراد المؤسسة على وجهة نظر محددة.[1]

فهذه الأهداف الست المجملة تشكل أساسا تنطلق منه إدارة سمعة المؤسسات الكترونيا، انطلاقا من مكانة وقيمة المؤسسة في سوق عملها وسلوك المساهمين فيها ومصالحهم المشتركة، والتي تستمد قوتها من الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية سواء طويلة أو قريبة المدى.

حيث تشمل عملية إدارة السمعة عبر الإنترنت (ORM) التفاعل مع المستخدمين وخلق محتوي قابل للنشر والمشاركة، ورصد ما يقوله أصحاب المصالح على المنظمة والحفاظ على حالة الحوار الدائمة مع المستخدمين، وكذلك معالجة المحتوى السلبي الذي يتداول في بعض الأحيان، وتتضمن أيضا نشر معلومات وموضوعات على وسائل التواصل الاجتماعي خاصة في ضوء تنوع وتعدد أشكالها.[2]

14-2-تخطيط المؤسسة لإدارة سمعتها الإلكترونية:

تعتبر السمعة الإلكترونية إحدى أهم المستجدات في عالم الأعمال والمؤسسات اليوم نظرا لما تقدمه من خدمات وميزات للمنظمات عبر التطور التكنولوجي الاتصالي الحاصل، لذلك على المؤسسة أن تخطط جيدا قبل البدء بعملية إدارة السمعة الإلكترونية وذلك بإجراء دراسة شاملة لأعمالها، ومنتجاتها

---

[1]- سليمة بوزيد: "إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسات في ضوء الإعلام الجديد". مجلة علوم الإنسان والمجتمع. العدد 12. 2014، ص 440.

[2]- نرمين علاء الدين: مرجع سابق، ص 76.

والخدمات التي تقدمها، وكافة الموارد البشرية والمادية التي تملكها، وتحدد ماهي الآليات التي تحتاج إليها للنجاح في هذه العملية ويذكر مستشار التسويق عبر الإنترنت الكاتب "أندري بيل" مؤلف كتاب تحت عنوان: "رصد إدارة السمعة عبر الإنترنت" والذي حدد فيه التكتيكات العشر التي قد تنقذ السمعة الإلكترونية للمؤسسة ونذكر منها:[1]

- التعرف على المخاطر التي تهدد المؤسسة.
- على المؤسسة أن تعرف قيمة سمعتها.
- التعرف على نقاط ضعفها.
- التعرف على عيوب منتجاتها.
- التعرف على الخدمات المقدمة التي تحتاج إلى تحسين.
- التعرف على الأعضاء في المؤسسة الذين يجب إبعادهم.
- مدى قوة العلاقة بين العاملين داخل المؤسسة.
- مدى حرص العاملين على نجاح المؤسسة.

كما أن المؤسسة أو الشركة تعتبر مكشوفة الكترونيا حيث يجب أن تفترض أن كل محادثة هاتفية قد تم نشرها في أحد المدونات الإلكترونية أو الشبكات الاجتماعية أو المواقع الإخبارية، وذلك بغض النظر عن السياسات التي اتبعتها الشركة أو المؤسسة لمنع التسرب أو التحذيرات التي وجهتها للصحافة بعدم النشر، لذا من الأفضل إتباع مبدأ الشفافية بحيث تكون المعلومة التي ذكرتها المؤسسة للآخرين خلف الأبواب المغلقة تتفق مع تلك التي يعرفها الموظفين والعملاء والمستثمرين، فالعديد من الشركات تعاني من السمعة الإلكترونية السيئة نتيجة لعدم حرصها على إدارة أهم الأصول التي تمتلكها أولا وهي سمعتها الإلكترونية، ويعتبر الاهتمام بالموقع الإلكتروني للشركة على رأس قائمة الأولويات التي على الشركة أو المؤسسة مراعاتها عند إدارة سمعتها الكترونيا.

كذلك المؤسسات اليوم أصبحت معرضة بشكل متزايد لمخاطر على الحقوق وتدفقات الإيرادات والسمعة، وذلك بفضل الاعتماد السريع لشبكة الإنترنت لأغراض التجارة الإلكترونية وتكتيكات الهندسة الاجتماعية السائدة والمتطورة للغاية التي يتبعها المحتالون. في هذه البيئة عالية المخاطر، من المرجح

---

[1]– سليمة بوزيد: مرجع سابق، ص 441.

جدا أن الشركة سوف تحتاج، في مرحلة ما، للرد على الحوادث التي تؤثر على عملائها وأصولها، من أجل حمايتها من أضرار كبيرة، وعلاوة على ذلك، فإن تنظيم الصناعة (مثل المؤسسات المالية – (GLBA)، الرعاية الصحية – (HIPAA)، قواعد الأعلام الحمراء) يتطلب من المنظمات حماية العملاء من التهديدات المتوقعة.[1]

[1] - Internet Reputation Management: Guide Building a Roadmap for Continued Success, https://www.phishlabs.com/ . 2014, p27. 09/09/2021-15:30.

خلاصـــة:

تعتبر سمعة المؤسسات ثروة إستراتيجية ذات قيمة كبرى وكذا من أكبر الموجودات التي تسعى المؤسسات للإيجادها من خلال الإسراع في عملية بنائها والعمل على تحسينها وجعلها ذات أولية قصوى في جل مشاريعها التطويرية، نظرا للفائدة التي تعود على المؤسسات نظير تحقيق سمعة تنظيمية جيدة، فهي تشكل عنصرا بارزا وهاما في نجاح المؤسسات على جميع الأصعدة وعلى مختلف الجوانب، خاصة إذا ما تعلق الأمر بإكتساب مركز تنافسي يضمن لها مكانة سوقية في بيئة أعمالها، هذا بالإضافة إلى أن السمعة أصبحت ضرورة وجب على المؤسسات العمل على تفعيلها خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة التي ساعدت المؤسسات المنافسة على النمو والنجاح بفضل التقنيات الاتصالية والإستراتيجيات الجيدة وبناء سمعة إلكترونية لها.

فقد تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم السمعة من حيث أنها ذلك الانطباع الذي يحمله جمهور معين للمؤسسة عن طريق التقييم الاجتماعي على المدى الطويل، فهي الرأي السائد حول العلامة التجارية وإدارتها ولا يتم تغييره بشكل عام بسبب الحوادث أو تدفق الأخبار أو عوامل أخرى على المدى القصير، وكذا أنواعها (سمعة داخلية وسمعة خارجية)، والاختلافات بين كل من مفهوم السمعة والصورة والشخصية وغيرها من مفاهيم أخرى مقاربة، وكذا التطرق لمكونات السمعة والعوامل المؤثرة فيها التي تختلف من مؤسسة لأخرى غير انها تصب في خانة إيجاد القائد الجيد والبيئة التنظيمية المناسبة والأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كذلك تم تناول قيمة سمعة المؤسسة من خلال (القيمية التشغيلية والقيمة المالية أو الأداء المالي للمؤسسة).

من بين ما التطرق إليه أيضا في هذا الفصل في هذا الفصل هو عملية إدارة السمعة المؤسسية وكيفية بنائها، وإستراتيجيات بناء السمعة التي تعددت بتعدد أراء الباحثين والتي تم إجمالها من طرف الباحث "رولر" (إستراتيجية تكامل الجماهير، إستراتيجية المكانة، إستراتيجية بناء العلاقات، الإستراتيجية التعاونية) وكذا الإستراتيجيات الاتصالية للحفاظ على السمعة ودعمها والتي تشمل (إستراتيجية المشاركة، إستراتيجية التأثير، الإستراتيجية الإعلانية، إستراتيجية التكرار، إستراتيجية التأكيد، إستراتيجية التنسيق).

كما تم البحث في الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة السمعة أثناء فترة المخاطر والأزمات والمتمثلة في (إستراتيجية إصلاح العلاقات، إستراتيجية الإنكار، إستراتيجية تقليل الهجوم، إستراتيجية الشعور

بالخزي، إستراتيجية التصحيح، إستراتيجية الاستجابة والدفاع، إستراتيجية الهجوم المضاد، إستراتيجية الأفعال الصحيحة، إستراتيجية حل ما هو أبعد من المشكلة)، في حين تم التطرق في العنصر الأخير من الفصل للسمعة الإلكترونية من خلال التعرض لمفهومها، أهميتها وأهدافها، وكيفية تخطيط المؤسسة لإدارة سمعتها إلكترونيا.

الفصل الخامس: الإستراتيجيات التنافسية ومحددات ومراحل بناء الميزة التنافسية في المؤسسة

تمـــــــــهيد

1. **مفهوم التنافسية والمفاهيم المقاربة لها**
2. **أســباب التنافســـية**
3. **الإستراتيجيات التنافسية عند مكايل بورتر (M.Porter)**
4. **مكونات إستراتيجية التنافس**
5. **متطلبات إستراتيجيات "بورتر" التنافسية**
6. **الإستراتيجيات التنافسية لـ "ميلز" و"سناو"**
7. **تحليل قوى التنافس الخمس "لبورتر"**
8. **أنواع المنافسة في الأسواق**
9. **مؤشرات تنافسية المؤسسات**
10. **الأسبقيات التنافسية في المؤسسات**
11. **الميزة التنافسية في المؤسسات**

خلاصـــــــــة

تمهيـــــــد:

تواجه المؤسسات الحديثة بمختلف أصنافها وأحجامها، سواء كانت تجارية اقتصادية، خدماتية، عامة أو خاصة، صغيرة أو متوسطة، العديد من التحديات نتيجة التغيرات الطارئة التي تحيط بمجال عملها وبطرق تسيير شؤونها الداخلية والخارجية، وهو الذي فرض عليها ضرورة التأقلم وسط بيئة أعمالها التي تمتاز بالتنافسية الحادة، مما وجب على المؤسسات الرامية للنجاح والتفوق في بيئة عملها ومن أجل اكتساب سمعة ومكانة مرموقة بين المؤسسات الأخرى، الاستعانة بأساليب إدارية تنظيمية إستراتيجية تضمن لها تنافسية جيدة والعمل على تحسينها مقارنة بما كانت عليه في الماضي.

ومع ظهور وسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية أكثر تنافسية، وذات مراكز وأسبقيات تنافسية مرموقة جعلت منها كيانا صعب التفوق عليه ومنافسته، بفضل ما أتاحته من فرص تنافسية وأساليب تخطيط إستراتيجية قريبة وبعيدة المدى، فالتكنولوجيا الحديثة أصبحت بمثابة الداعم لتنافسية المؤسسات وكذا حافظ لها كونها تتعامل مع عملاء من كل العالم، فريادة المؤسسات أصبحت تقاس بمدى تحقيقها لميزات تنافسية تمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

وهو ما سنتطرق له في هذا الفصل من خلال البحث في مفهوم التنافسية وأنواعها ومحدداتها، وكذا التطرق للمفاهيم المقاربة للتنافسية والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات لكل من "مكايل بورتر"، "ميلز وسناو" ومتطلبات تفعليها، مكونات إستراتيجيات التنافس وقوى التحليل التنافسي عند "بورتر"، أنواع التنافس في الأسواق والأسبقيات التنافسية، مصادرها، مؤشراتها وكذا تناول الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مفهومها، أنواعها، أبعادها ومراحل بنائها في المؤسسات الحديثة.

1-مفهوم التنافسية والمفاهيم المقاربة لها:

1-1-مفـــهوم التنـــافســـية:

تختلف تعاريف التنافسية باختلاف المؤسسات والمجالات التي تُعنى بها، وفي الأساس فإن التنافسية بدأت في القطاع الخاص ولها معاييرها الخاصة، كما اختلفت تعريفاتها باختلاف انتماءات الباحثين ورؤيتهم فمن بين التعاريف نجد:

فلقد عرف المجلس الأمريكي التنافسية على "أنها قدرة الدول والمؤسسات الحكومية على المساهمة في إنتاج سلع وخدمات تنافس الأسواق العالمية، وفي الوقت نفسه تحقق مستويات مضطردة في الأجل الطويل". ولكن التعريف الأدق الذي قدمه "معهد التنافسية الدولي" حيث عرف التنافسية على أنها "قدرة مؤسسات القطاع العام على تحقيق سبق ناجح في الأسواق العالمية (في الخدمات والسلع) دون الاعتماد على الدعم والحماية".[1] وتعرف التنافسية على "أنها الأداء الحالي والكامن للاقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية".[2] أما التعريف البريطاني للتنافسية فهو ينص على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبيه حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشأة الأخرى".[3]

وتعرف التنافسية على مستوى البلدان والمؤسسات بأنها الدرجة التي يمكن بها تقديم السلع والخدمات التي تفي باحتياجات الأسواق العالمية وفي نفس الوقت توسع من الدخل الحقيقي للمواطنين. وتقاس تنافسية الأمم بالناتج المحلي الإجمالي(GDP)، ونسبة الواردات / الصادرات، والزيادة في الإنتاجية.[4]

---

[1]– بوحجي محمد جاسم: **بذور على طريق التنافسية: نحو جيل جديد من الحكومات الملهمة**. لبنان: منشورات منتدى المعارف. 2013، ص23.

[2]– خالد أحمد علي محمود: **التسويق الإستراتيجي في إطار التنافسية العربية**. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي. 2018، ص 407.

[3]– سمية عامر بوران: **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي. 2016، ص 81.

[4]– سعد العنزي، جواد راضي: **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2009، ص176.

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتنافسية هي تلك القدرات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث كفاءة المنتجات والخدمات ونوعية العرض في السوق، بحيث تصل إلى درجة التميز التنافسي والتكامل التنظيمي، وهو ما تسعى إليه المؤسسات، في سعيها لتكون ذات قوى تنافسية تكتسب بها مكانة سوقية متميزة وذات أصول تجارية واقتصادية تسمح لها بالاستدامة التنافسية.

1-2-المفاهيـم المقـاربة لمفـهوم التـنافســية:

هناك العديد من المفاهيم التي ترتبط بمفهوم التنافسية داخل المؤسسات، من بينها:

أ-مفـــهوم المنافـــسة:

فالمنافسة تعني التسابق بين الأفراد والجماعات والكيانات والأمم وما إلى ذلك من أجل الفوز بنصيب في الموارد الاقتصادية أو المكانة الاجتماعية أو السلطة أو الأسواق، وتنشأ المنافسة عندما يكون طرفان أو أكثر يباشرون السعي من أجل هدف التفوق ليفوز طرف على الطرف الآخر.[1] كما عرفت بأنها نظام من العلاقات الإقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب.[2]

يقصد بمفهوم المنافسة بصورة عامة "المزاحمة بين المنتجين الفرديين أو أصحاب رؤوس الأموال على تصريف منتجاتهم في السوق حتى تحقق القيمة الفردية الخاصة بكل من المنتجين أو أصحاب رؤوس الأموال اعترافا اجتماعيا، وأن تكون القيمة الفردية متعادلة أو متقاربة مع القيمة الاجتماعية العادية، وعلى أن يعتبر العمل الفردي جزء من العمل الاجتماعي العام والمبذول في إنتاج كمية السلعة ذات النوع الواحد والمعروضة للتبادل في السوق".[3]

---

[1]- سعيد البطوطى: **التسويق السياحي**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. 2012، ص 269.

[2]- سليم الياس: "التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج". مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد 15. 2016، ص 292.

[3]- محمد عبد الله شاهين محمد: **أصول علم الاقتصاد والحل الأمثل للمشكلة الاقتصادية من منظور إسلامي**: عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع. 2017، ص 121.

يشير مفهوم المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع، كما يعرفها "أمين عبد العزيز" على أنها "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشترين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية، الممكنة فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات".[1]

وتنقسم المنافسة إلى نوعين مباشرة وغير مباشرة:[2]

-**المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في البيئة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

-**المنافسة المباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين بين مؤسستين أو أكثر والتي تنشط في نفس الصناعة وتقوم بإنتاج منتجات بديلة، وهذا يعني أن دخول أي مؤسسة جديدة في صناعة معينة أو زيادة مبيعات مؤسسة موجودة مسبقا يكون على حساب باقي المؤسسات المتعاملة في نفس الصناعة، مما يولد المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي يدفع بكل منافس إلى إتباع إستراتيجية تمكن من جذب القدر الممكن من الزبائن مما يؤدي بهذه المؤسسات إلى التنافس على أساس السعر والجودة والخدمة وملامح المنتج والترويج له.

---

[1]- إيمان نعمون: تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية "دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر". بسكرة: أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. 2018/2017، ص3.

[2]- نفس المرجع، ص 4-5.

هذا النوع من المنافسة هو الذي تعتمد عليه المؤسسات كونه يتعامل مع البيئة الأساسية للمؤسسة، التي تحتوي على مجموعة كبيرة من المنافسين، كذلك تنتهج من خلاله طرق التنافس التي ستعتمد عليها، وكذا الاستراتيجيات التنافسية الخارجية المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

ب-القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية تأخذ مدى أكبر كونها تخلق بأدوات معينة وتحت شروط وظروف معينة بهدف تحقيق مكاسب تجارية وبالتالي فهي يفترض أن تكون مستمرة ومتطورة فعلى مستوى المؤسسات والمشروعات يفترض أن تحقق قدرة عالية على بيع السلع والخدمات بربحية متميزة، والقدرة التنافسية في تعريف مجلس السياسات التنافسية الولايات المتحدة الأمريكية هو القدرة على إنتاج كم هائل من السلع والخدمات.[1]

يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها تتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وبالتالي فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها.[2]

والقدرة التنافسية هي أيضا عبارة عن مجموعة المهارات والتقنيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين هما:[3]

-إنتاج قيم ومنافع أكبر للعميل (Customer Value).

-الاختلاف عن المنافسين (Differentiation).

وهو ما ذهب إليه "علي السلمي" في تعريفه للقدرة التنافسية بأنها "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها

---

[1]- نزار عساف: **مفاهيم ومصطلحات اقتصادية**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2021، ص 179.

[2]- حسين عبد المطلب الأسرج: **اقتصاد المعرفة: الفرص والمخاطر للاقتصاد العربي**. دون بلد نشر: دون دار نشر. 2017.

[3]- محمد بن دليم القحطاني: **بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة**. لندن: إي كتب. 2019، ص103.

واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.[1]

تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار، بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي مشكلة السوق المحلي، والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.[2]

2-أسـباب التنافســـية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:[3]

- ضخامة وتعدد الفرص في الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق.
- الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.

---

[1]- عبد الله حسن مسلم: **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم**. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع. 2015، ص119.

[2]- يوسف مسعداوي: القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر الدولي " حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" المقام في 08-09 مارس 2005. الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.2005، ص 127.

[3]- سمية عامر بوران: مرجع سابق، ص82.

- ❖ بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات الكتاب والتطوير ومع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق عالمية.

كذلك من أسباب التنافسية نجد:[1]

- وفرة المعلومات عن السوق ومتغيراته.
- تعدد البدائل أمام متخذي القرارات.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التكنولوجية.
- انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية.

كما يمكن القول إن من أسباب تنافسية المؤسسات هي تلك التحديات الخارجية التي تهدد المؤسسة، وهي التي حددها "بورتر"، على الشكل التالي:[2]

أ-المنافسة التي يفرضها المنافسون الجدد: إن المؤسسة تقوم بتحليل الأسواق والتعرف إلى آثار المنافسين الموجودين في السوق، ولابد لها من التعرف إلى المنافسين الجدد المحتمل دخولهم للسوق، ولكي تتمكن المؤسسة من مواجهة هذه المنافسات الجديدة لابد لها أن تعمل ببعض القطاعات التي تستطيع عن طريقها فرض حواجز ضد المؤسسات المنافسة، وأن هذه الحواجز ليست قانونية وإنما موانع تقنية باستخدام الآلات والمستلزمات الحديثة وصعوبة التسويق، فضلا عن صعوبة الحصول على المواد الأولية بالوقت والسعر المناسبين.

ب-تحديات من قبل السلع والخدمات البديلة: إن المؤسسة التي تعمل في مجال معين تقوم بدراسة السوق بأكمله، والتأكد من قدرتها في السيطرة على جزء من السوق أو السوق بأكمله، فلابد من دراسة احتمالات ظهور مؤسسات جديدة تعمل في التخصص والمجال نفسه وتمتلك الخدمات أو المنتجات نفسها التي تقدمها المؤسسة، ففي حالة وجود مثل تلك السلع أو الخدمات في الوقت الحاضر أو مستقبلا سيؤثر في عمل المؤسسة، ويقلل من ربحية المشروع وجذب العملاء الجدد.

---

[1]- محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 102.

[2]- زينة محمود أحمد: **العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف**. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.2016، ص ص 105-106.

ج–تحديات من قبل الموردين: يشكل الموردين قوة تهدد مصلحة المؤسسة، إذ تتحدد قوة الموردين بعدة عوامل، منها:

– إن عدد الموردين يؤثر في عمل المؤسسة، فكلما كان عدد الموردين محدودا زادت قدرتهم على فرض الأسعار، وإرغام المؤسسة على القبول بالسلع أو الخدمات التي يقدمها، وإن كانت هذه المنتجات لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشترية.

–مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين وذلك في حالة محدودية البدائل الخاصة بالسلع، فإن المؤسسة تضطر إلى قبول المنتجات المعروضة عليها.

–مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.

–درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتوج بالنسبة للصناعة.

–الخطورة التي يشكلها الموردون على المؤسسة في حالة ميلهم إلى التكامل في منع ظهور تحديات من قبل الزبائن.

يمكن للزبائن (المشترين) أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المؤسسة، وتتحدد قوة الزبائن بعوامل هي كالتالي:[1]

–عدد المشترين المتعاملين مع المؤسسة، فكلما تعدد عدد الزبائن ابتعدت المؤسسة عن الضغوط التي قد تنجم في حالة قلة الزبائن، ففي هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى قلة السعر، وتحديد نوعية السلعة أو الخدمة التي تقدمها، فضلا عن شروط أخرى تضع المؤسسة في وضع قد تدفع بها إلى الدخول في منافسة شديدة مع منافسيها من قبل المؤسسات الأخرى.

–إنعدام أو محدودية بدائل السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة، ففي هذه الحالة تعطي للمؤسسة قوة التفاوض، وتحقيق المزيد من المزايا على عكس الوضع الذي تكثر فيه بدائل السلع المنتجة من قبل المؤسسة مما يؤدي إلى نقص الطلب عليها تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين، ويكون مرتبط بمدى توفير البدائل للسلع محل الطلب من قبل الزبائن، فإذا كانت تكلفة تغيير المورد مرتفعة، فإن ذلك سيثني الزبائن عن تغيير المورد، في حين عندما تقل التكلفة، فإن المشتري لن يتردد كثيرة قبل اللجوء إلى مورد آخر.

---

[1]– نفس المرجع، ص ص 105–106

3-الإستراتيجيات التنافسية عند مكايل بورتر (M.Porter):

حدد "بورتر" ثلاث إستراتيجيات للتنافسية، وهي تمثل الإطار التحليلي الذي تتعامل به المؤسسة مع المنافسين في الأسواق نفسها، ويتم تحقيق الأداء عن طريق تفاعل هذه الإستراتيجيات مع أجزاء السوق المستهدف لإنتاج الإستراتيجيات العامة، وهذه الإستراتيجيات التي حددها "بورتر" تستند إلى بعدين هما:[1]

-أبعاد المجال الإستراتيجي (Dimensions Strategies Scope)، وهو يشير إلى الاختراق.

-القوة الإستراتيجية (Strategies Strength)، وتشير إلى ميزة المؤسسة التنافسية المستمرة والمستدامة، وتتمثل في:

- تجزئة السوق (Market Segmentation).
- تميز المنتج (Product Differentiation).

وهذه الإستراتيجيات على النحو التالي:

3-1-إستراتيجية قيادة التكلفة (Cast Leadership strategy):

تقوم هذه الإستراتيجية في المؤسسات التسويقية فهي تحقق تنافسية عن طريق تقديم المنتجات والخدمات بكلفة أقل من منافسيها في السوق، إذ يمكن أن تحقق قدر كبير من الإيرادات المالية، فضلا عن أنه يمكن لها أن تقوم بتخفيض التكلفة عن طريق استخدام بعض وسائل الاتصال التسويقية بشكل أكثر جاذبية، وإن لاستخدام الوسائل التكنولوجية عامل مهم ومؤثر بشكل فعال على المنافسة، فالتكنولوجيا هي مجموعة المعارف التي تمتلكها منظمات الأعمال من أجل الإنتاج، فهي تتضمن المزايا التي تتميز بها بعض منظمات الأعمال، والتي تعد من أهم المزايا التنافسية التي تعتمد عليها كأساس الاحتكار في السوق المنافس والتي تعد معيارا للكفاءة التسويقية والإنتاجية.

وتتمثل هذه الإستراتيجية في الأعمال والأنشطة المصممة للإنتاج وتسليم السلع والخدمات بالتكلفة الأقل قياسا بالمنافسين وعند مستوى النوعية الذي يعد مقبولا من قبل الزبائن، أي أن هدف هذه الاستراتيجية هو جعل الوحدة الاقتصادية المنتج الأقل كلفة في القطاع الذي تعمل فيه، ويتم تحقيق هذه

---

[1]- نفس المرجع، ص 116-117.

الإستراتيجية من خلال إتباع واحد من الأساليب الخاصة باقتصاديات الحجم والخبرة والتكامل العمودي وأنظمة الوقت المحدد والرقابة المحكمة للكلفة.[1]

من خلال إستراتيجية التكاليف، كانت شركة "بي واي دي" (BWD) قادرة على أن تدخل بنجاح في مجال صناعة البطاريات والسيارات، خاصة عند دخولها مجال البطاريات لأول مرة كانت أسعارها أقل من3/2 أسعار منافسيها في السوق، واستطاعت بذلك أن تتفوق على شركة "سانيو" للبطاريات المحدودة وشركة "سوني"، حيث استولت على 15% من السوق العالمية لتصبح الصين أكبر سوق مصنعة للبطاريات والهواتف المحمولة. إذ حققت هذه الإستراتيجية إنجازات عظيمة من خلال الاعتماد على القدرات الأساسية (الكفاءات الأساسية) وليس الاعتماد على مجرد آلة سهلة للربح.[2]

وتتمثل أهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية قيادة التكلفة:[3]

-وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.

-نمطية المنتج.

-توفير حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي.

-استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.

-ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.

-تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية الذي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.

-استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.

-بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.

-الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.

-استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض التكلفة وزيادة المبيعات .

---

[1]- عادل رزق: **إدارة الأزمات المالية العالمية**. مصر: مجموعة النيل العربية. 2010، ص 351.

[2]- لي دانتشيان، وانغ تشوان فو: **حكمة القيادة: قصة نجاح شركة بي واي دي للسيارات**. ترجمة أية الغازي ونرمين إدوارد. القاهرة: دار نشر للجامعات. 2015، ص87.

[3]- طارق إلياس: **الإدارة بالعمليات: من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية**. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة. 2019، ص47.

3-2-إستراتيجية التمايز (Differentiation Strategy):

تعد هذه الإستراتيجية من التوجهات التنافسية الجذابة، وذلك عندما تكون احتياجات المشتريين وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، حيث تتيح إستراتيجية التمايز للشركة فرصة فرض سعر مرتفع على منتجاتها، وزيادة مبيعاتها وكسب ولاء المشترين للعلامة التجارية،[1] تحقيق الشركة عائد يفوق العائد السائد في القطاع وتعزيز القدرة الدفاعية للشركة لمواجهة المنافسين عن طريق: [2]

- تطوير وتسويق خدمات جديدة وفريدة.
- تقديم خدمات متميزة لا تقدمها الشركات المنافسة.
- خلق ميزات المنتجات وخدمات الشركة يشعر بها العميل.
- الالتزام من قبل موظفي الشركة بالمحافظة على التميز.
- تطبيق كافة التحسينات والأفكار المقترحة.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى جعل الوحدة الاقتصادية ذات إمكانيات لتقديم منتجات وخدمات متميزة بخصائص استثنائية لتصبح رائدة في الحقل الذي تعمل فيه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة أساليب تتضمن تمايزا في الأسعار وفي النوعية والدعم المقدم للمنتجات.[3]

3-3-إستراتيجية التركيز (Focus Strategy):

تعد إستراتيجية التركيز الإستراتيجية الأكثر شيوعا، وتقوم بموجبها المؤسسات بالتركيز على المنتجات أو الخدمات المتوفرة في الأسواق القائمة، إذ تسعى للنمو بالالتصاق بما تعرفه وتقوم به على أفضل نحو، ويستند هذا النهج في النمو إلى منطق راسخ، إذ ستعمل المؤسسة في مناطق لديها فيها خبرة سابقة، ولهذا فمن المرجح أن يكون لديها فهم جيد للوضع الإجمالي للسوق.

وعند استخدام إستراتيجية التركيز سوف تشدد على منتج واحد وسوق للنخبة، ونتيجة لذلك يمكن تهيئة المدراء لدى المؤسسة للعمل على مجموعة من القضايا المركزية والمتسقة جدا وباختصار، فمن

---

[1]- علي سويلم الجازي: **نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية**. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع. ص 37.

[2]- محمد هويدي: **فن التسويق المعاصر**. القاهرة: المصرية للنشر والتوزيع. د س، ص297.

[3]- عادل رزق: مرجع سابق، ص351.

المرجح أن تبقى مسيطرة على التغيرات الهامة في السوق.[1] والتي ظهر من خلال سببين: الأول نحو خدمة حاجات مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات، والثاني خدمة قطاع معين من السوق، وتأخذ استراتيجية التركيز أحد الإستراتيجيات السابقة في قطاع معين من السوق، معنى ذلك أن المنظمة وفقا لهذه الإستراتيجية تتعامل مع مجموعة من المستهلكين في قطاع صغير من السوق وليس مع السوق بأكمله، كما تركز المنظمة على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات أو حيز محدود لقطاع من السوق، فعلي سبيل المثال تركيز بعض المنظمات على تقديم الأغذية النباتية التي تخدم مجموعة معينة من المستهلكين وتنتج بخط واحد من خطوط الإنتاج وتأخذ حيزا صغيرا في القطاع معين من السوق.[2]

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة أو نشاط أعمال، بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة السوقية، في هذا السياق يمكن أن توفر نظم المعلومات الإدارية معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة، لتمكين المنظمات من تصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة.[3]

4-مكونات إستراتيجية التنافس:

يمكن القول إن الإستراتيجية التنافسية تركز على تحديد كيفية وطرق تنفيذ مهمة استراتيجية معينة، وتعتبر حلقة وصل بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها فكثيرا ما تحول الإستراتيجية التنافسية إلى مخطط عمل فعلي، إذ تهتم بالرد على الأسئلة التالية: من تنافس؟، أين تنافس؟، على أي شيء تنافس؟، كيف تنافس؟، متى تنافس ؟، ومن خلال الإجابة عليها تبرز المكونات الأساسية الإستراتيجية التنافس وهي:[4]

---

[1]- فريد إل فراي وآخرون: **تيسير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة**. ترجمة دنيا عبد الاله الملاح. السعودية: مكتبة العبيكان.2007، ص195.

[2]- سعد علي ريحان المحمدي: **الإدارة الإستراتيجية والإدارات**: الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2019، ص89.

[3]- محمد عبد ربه: **مبادئ نظم المعلومات الإدارية**. الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.2012، ص49.

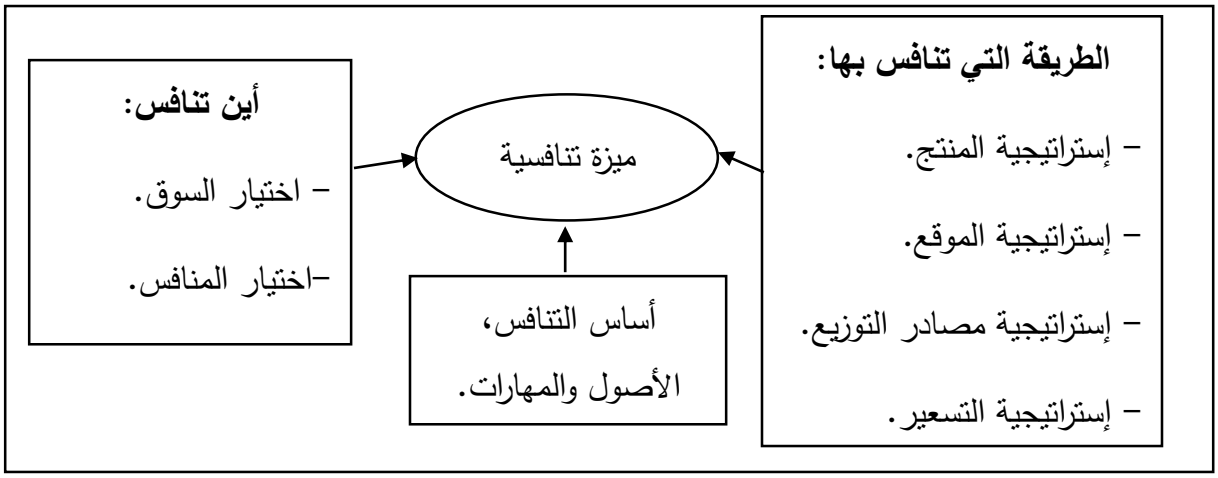
[4]- إيمان نعمون: مرجع سابق، ص 17-18.

أ-طريقة التنافس: يمكن للمؤسسة أن تمارس إستراتيجياتها التنافسية بشكل هجومي أو دفاعي، فالهجومي يحدث عادة في موقع سوق المنافس، والدفاعي في وضع السوق الحالي الخاص بالمؤسسة.

ب-حلبة التنافس: يشير النطاق التنافسي للسوق (حلبة التنافس إلى مدى اتساع السوق)، والذي سيكون مكان التنافس مع المؤسسات الأخرى، وهناك سوق ضيق وسوق واسع.

ج-أساس التنافس: تختار المؤسسة الأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمراريتها على مدار الزمن، يعبر الأصل عن شيء ما تحوزه المؤسسة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية.

الشكل رقم (08): مكونات إستراتيجيات التنافس



المصدر: شارلز وجاريث جونز: **الإدارة الإستراتيجية** " **مدخل متكامل**". ترجمة محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال. الرياض: دار المريخ للنشر. 2001، ص14.

5-متطلبات إستراتيجيات "بورتر" التنافسية:

إن وضع "بورتر" لإستراتيجياته التنافسية داخل المؤسسات سبقه تحديد مجموعة من المتطلبات التي تستوجب توفر مهارات وموارد كافية، من أجل نجاح وفعالية الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الإقتصادية وهو ما تسير وفقه العديد من الشركات العالمية اليوم كونه من بين النماذج الإستراتيجية التي انتشر صداها على خلفية أن "مكاييل بورتر" من بين أبرز الباحثين في مجال تنافسية المؤسسات الاقتصادية الحديثة،[1] إضافة إلى ذلك فإن البيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية ومن ظروف قائمة على طبيعة التنافس والمنافسين خاصة الجدد على خلفية أن المؤسسة لا يوجد لديها أدنى فكرة عن الإستراتيجية التنافسية التي يستعملها المنافسون الجدد، عكس الإعتياديين الذين تم التعامل معهم سابقا وتم التعرف على نوع إستراتيجيتهم التنافسية وكيفية جذب المؤسسة للزبائن والمتعاملين. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

---

[1]- صالح عبد الرضا رشيد، أحسن دهاش حلاب: **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع. 2008، ص 159.

جدول رقم (02): متطلبات إستراتيجيات مايكل بورتر التنافسية

الإستراتيجيات التنافسية	المتطلبات	المزايا	المخاطر
إستراتيجية قيادة التكلفة	**المهارات والموارد:** – استثمارات رأسمالية كبيرة. –مهارات هندسية في الإنتاج. – رقابة مكثفة على القوى. **المتطلبات التنظيمية:** – رقابة محكمة على التكاليف. – هيكلة التنظيم والمسؤوليات. – تقارير رقابية مفصلة.	– المؤسسة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر. – المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء. – تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الأقوياء.	– الكلفة الاستثمارية المرتفعة قد تدفع إلى المغالاة في خفض التكلفة من جانب المؤسسة إلى إهمال بعض الجوانب ذات الصلة بالمنتج أو شروط استخدامه أو الأمان. – صعوبة الانتفاع من مزايا اقتصاديات الحجم وتأثير الخبرة بشكل متوقع.
إستراتيجية التمايز	**المهارات والموارد:** –قدرات تسويقية متميزة. – قدرات قوية على البحث والإبداع	**تجنب المنافسة:** –عندما يستهدف التميز القطاعات سوق معينة فان ذلك ينقص من حدة المنافسة كما إن حواجز الدخول	–ارتفاع فائض الأسعار. – عدم معرفة كلفة التميز. –التركيز الشديد على المنتج أكثر

	– هندسة منتوج متطور. – تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية **المتطلبات التنظيمية:** –تنسيق قوي بين الوظائف. – استقطاب الباحثين المبدعين.	تكون واضحة بالنسبة للمنتجين بحيث تسمح استراتيجية التميز للمؤسسة بأن تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين والزبائن.	من مجموع سلسلة القيمة. –عدم تحديد القطاعات السوقية للزبائن.
إستراتيجية التركيز	– مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي.	– المؤسسة تكون أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق.	– التركيز على قطاع أو مجموعة من القطاعات السوقية لا يكفي لوحده من أجل اكتساب ميزة تنافسية. – الاختلاف بين القطاع الذي اختارته المؤسسة المتمركزة وباقي القطاعات السوقية.

المصدر: نفس المرجع، ص 159.

فمن خلال الجدول يتضح أن التنافسية بين المؤسسات ليست محض إستراتيجيات تسويقية فقط بل عبارة عن مجموعة من الميكانيزمات التي يضعها المختصون من أجل إيجاد طريقة للتنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث تحكمها جملة من المتطلبات الرئيسية والثانوية كتهيئة المورد البشري بكل مستوياته المختلفة وكذا ضمان موارد مادية تساهم في نجاح الإستراتيجية التنافسية وكذا وجود نظام يقظة يساهم في التنبؤ بالمخاطر والأزمات المفاجئة التي تعيق تطبيق المؤسسة لسياستها التنافسية في السوق، حيث تختلف المتطلبات والمخاطر حسب طبيعة كل إستراتيجية وكذا وفق طبيعة نشاط المؤسسة والظروف المحيطة بها.

6-الإستراتيجيات التنافسية لـ ميلز وسناو:

اختلف الباحثون في تحديد أنواع إستراتيجيات " ميلز وسناو" (Snow & Miles)، فمنهم من حددها بأربع إستراتيجيات، ومنهم من استثنى الإستراتيجية المستجيبة كونها لا تمثل إستراتيجية واضحة ومميزة، كما أن بعضهم قد ركز على إستراتيجيتين فقط هما المدافعة والمنقبة بوصفهما الحالتين المتطرفتين في نموذج (Snow & Miles) وأن الإستراتيجيات الأخرى مشتقة منها وتحمل مزيجا من خصائصها وفيما يأتي توضيحا لمحتوى إستراتيجيات (Snow & Miles):[1]

6-1-إستراتيجية المنقبين (Prospectors Strategy): تعد إستراتيجية المنقبين من الإستراتيجيات الملائمة في البيئات الديناميكية التي تتميز بالحركية والنمو والإبداع، ولذا فإنها تتسم بالبحث عن الإبداع وتحمل المخاطر والبحث المستمر عن الفرص السوقية والنمو، حيث أن المنظمة التي تتبنى إستراتيجية المنقبين تقوم بشكل متواصل بتقييم بيئتها التنافسية والبحث عن الإبداع في المجالات المتعددة، ولأجل ذلك ينبغي أن تتمتع بالمرونة في التكنولوجيا والنظم الإدارية، وتميل عملياتها ومهامها نحو خصائص الهيكل العضوي، ولذلك فإن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تقترب من أن تكون منظمات متعلمة تشجع التغيير والتعلم وتتبع أساليب تنافسية غير سعرية.

6-2-إستراتيجية المدافعين (Defenders Strategy): وهي استراتيجية مناقضة لإستراتيجية المنقبين، فالمنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تحاول أن تبحث بيئة مستقرة وتحافظ عليها، وتكافح من

---

[1]- جواد راضي، سعد العنزي: مرجع سابق، ص201.

أجل أن تمنع المنافسين من الدخول إلى الميدان التنافسي، وتحقق الثبات من خلال إنتاج عدد محدد من السلع الموجهة إلى السوق وضمن هذا الإطار يناضل المدافعون ضد منافسيهم في السوق. ويتم ذلك لهم من خلال اتباع تصرفات اقتصادية رشيدة، ويتجاهل المدافعون ما يدور حولهم في البيئة الخارجية، ولا يتدخلوا فيها إلا بأضيق الحدود.[1]

6-3-إستراتيجية المحللون (Analyzers Strategy): حين تختار مؤسسة تعليمية انتهاج إستراتيجية المحللين تجد نفسها في موقع بين موقعي الرواد والمدافعين، ويسعى المحللون إلى الحفاظ على موقع متين في سوق المنتجات الأهم بالنسبة إليهم لكنهم يسعون أيضا إلى توسيع نطاق عملهم بمده إلى داخل أسواق ذات صلة، ومثل هذه المؤسسات لا تكاد على الإطلاق تكون أول المبادرين للتحرك في الانتقال إلى السوق، وهي تفضل أكثر من ذلك بكثير أن تتريث حتى توجد مؤسسات أخرى أسواقا تستطيع هي أن تدخلها إما بتكاليف أقل أو جودة أفضل وهذا ما يعرف باستراتيجية التابع. والمحللون يحدثون تغييرات على صعيدي السوق والمنتجات بوتيرة أبطأ من نظرائهم الرواد، لكنهم يصنفون في أغلب الحالات بأنهم أكثر كفاءة ومناعة ضد المؤثرات الخارجية من نظرائهم.[2]

6-3-إستراتيجية المستجيبين (Reactors Strategy): ويطلق عليها (رد الفعل) وتمثل الإستراتيجية المتبقية عند المدير عندما يفشل في أي استراتيجية أخرى وهي تمثل أنماط اللاتجانس وعدم الثبات المنبثقة من السابقة، والمدير الذي يستجيب لتلك الاستراتيجية ستكون استجابته غير ملائمة وإنجازه رديئ، وقد يفشل في تعديل هيكل المنظمة ليتلاءم مع تلك الإستراتيجية، ونخلص أن لكل إستراتيجية دور كبير في رسم المعالم النهائية للهيكل التنظيمي ولكن التساؤل متى يكون تأثيرها قوي وكبير ولأي مرحلة؟[3] والجدول التالي يعرض إضافة واختصار لكل من خصائص إستراتيجيات "بورتر"، وإستراتيجيات "ميلز وسناو":

---

[1]- جمال محمد عبد الله: **إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم**. الأردن: المعتز للنشر والتوزيع. 2014، ص76.

[2]- دانيل جيمس رولي، هيربرت شيرمان: **من التخطيط إلى التغيير: تطبيق خطة على مستوى التعليم العالي**. ترجمة ياسين كلاس. السعودية: مكتبة العبيكان. 2007، ص168.

[3]- محمد عبد الفتاح رضوان: **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2012، ص67.

جدول رقم (03): خصائص إستراتيجيات "بورتر"، و"ميلز وسناو"

إستراتيجيات بورتر Porter التنافسية		إستراتيجيات (Snow & Miles)	
الإستراتيجية	**الخصائص**	**الإستراتيجية**	**الخصائص**
التمايز	– التوجه نحو التعلم. – العمل بطريقة مرنة. – تنسيق أفقي قوي. – قابلية قوية للبحث والتطوير. – ولاء الزبائن – تصميم نظام مكافأت يشجع على الابتكار وتحمل المخاطر والأبداع. – استهداف جميع الأسواق. – الحرص على سهولة وصول المستهلك للمنتج.	**المنقبون**	– التوجه نحو التعلم. – هيكل مرن ولا مركزي. – قابليات كبيرة في البحث والتطوير.
قيادة التكلفة	– التوجه نحو الكفاءة. – صلاحيات مركزية قوية. – رقابة محكمة على الكلف مع تقارير دورية وتفصيلية. – إجراءات تشغيل نمطية. – نظم اقتناء وتوزيع كفاءة بمستوى عال.	**المدافعون**	– التوجه نحو الكفاءة. – صلاحيات مركزية. – الرقابة محكمة على الكلف. – التركيز على تحقيق الكلف غير المباشرة. – إشراف لصيق. – تمكين قليل للعاملين.
التركيز	– تعدد حاجات المشترين، إذ يمكن التركيز في جزء منهم.	**المحللون**	– الموازنة بين الكفاءة والتعلم. – رقابة على الكلف بصورة محكمة مع التأكيد على المرونة والتكيف.

	– عدم وجود منافسة على مجال تخصص المؤسسة نفسه. – أن تكون حدة المنافسة كبيرة. – التعرف على البيئة المحيطة للمؤسسة، لاكتساب مزايا تنافسية. – أن تكون حدة المنافسة كبيرة.		– التأكيد على الكفاءة في إنتاج المنتجات المستقرة، مع التأكيد على الابتكار، البحث، وتحمل المخاطر من أجل تحقيق الإبداع.
		المستجيبون	– لا يوجد مدخل تنظيمي واضح. –الخصائص التنظيمية ربما تتغير فجأة إثر اعتماد الحاجات الحالية.

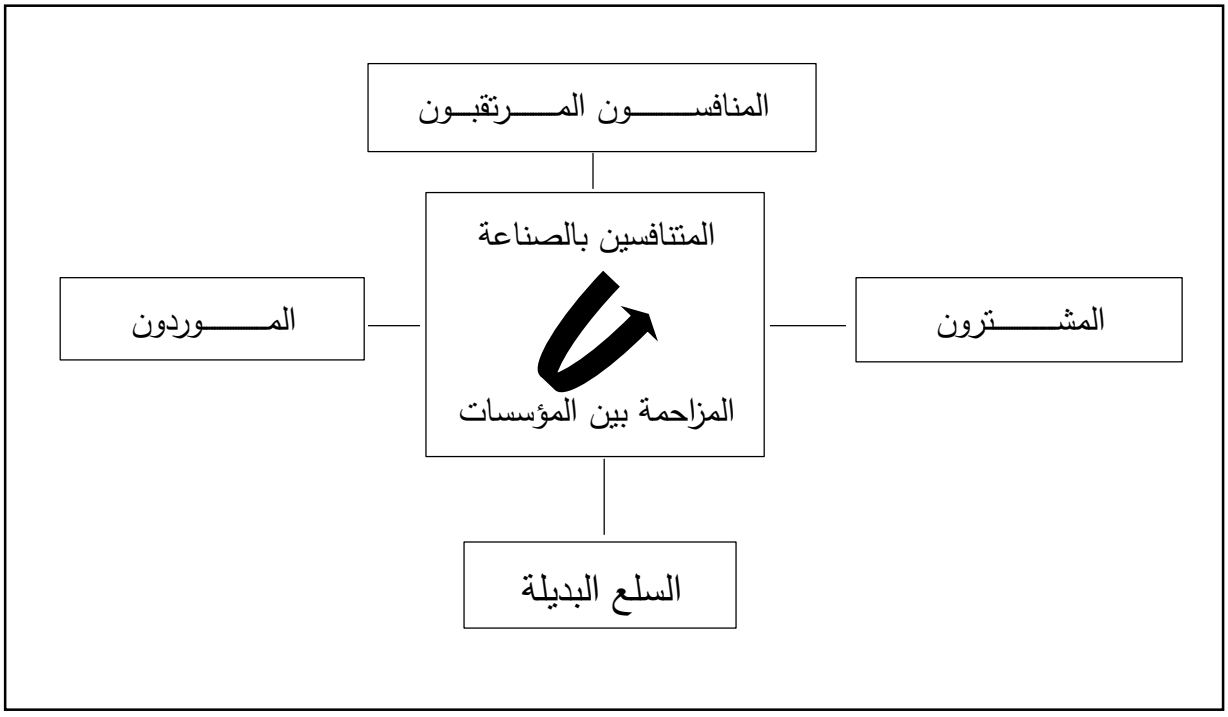
المصدر: جواد راضي، سعد العنزي: مرجع سابق، ص ص202–203.

7–تحليل قوى التنافس الخمس "لبورتر":

يرى "بورتر" أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها مثل السلع الغذائية أو الخدمات الفندقية...الخ. ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر الخمسة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة، وكلما إزدادت قوة كل من هذه العوامل ضعفت قدرة الشركة على رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها وضعفت مقدرتها في الحصول على أرباح أكثر، والشكل الموالي يوضح القوى التنافسية الأساسية التي حددها "بورتر":[1]

[1]– عبد القادر محمد الأسطة: مرجع سابق، ص ص 214–217.

شكل رقم (09): القوى التنافسية الخمس عند "مكايل بورتر"



المصدر: عبد القادر محمد الأسطة: مرجع سابق، ص 215.

أ-**تهديد المنافسون المرتقبون:** يسعى المنظمون الجدد للصناعة إلى جلب قدرات جديدة، كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة، خاصة وأن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء، وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

ب-**القوى التفاوضية للموردين:** يؤثر الموردون للمواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار المواد الخام مثلا، ولا يستطيع المنتجون نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار إلى المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض، وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية:

- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.
- عندما تكون المواد الداخلية في الإنتاج جزءا كبيرا أو مكون من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخدامها... الخ).

– تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إن فكرت في مصادر التوريد الحالية.

– مركز الصناعة الموردة للمواد والمستلزمات.

– عندما يشكل الموردون تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.

ج–تهديد السلع البديلة: تنتج الكثير من المؤسسات منتجات بديلة يمكن استخدامها بدل المنتجات الأساسية التي تطرحها المؤسسة، فتشكل هذه المنتجات منافسة قوية.

د–القوة التفاوضية للمشترين: يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون المشتري قوي إذا توفرت الشروط التالية:[1]

– احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

– كثرة عدد الموردين.

– شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع. – فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

و–المزاحمة بين المؤسسات الحالية: تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين ركيزة أساسية في نموذج "بورتر" لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق، كما أن استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمة المتنافسة تحقيق أرباح عالية جدا.

8–أنواع المنافسة في الأسواق:

يعتمد تنوع الأسعار كلية على الأنماط المختلفة للأسواق، ويميز الباحثون بين أربعة أنواع من الأسواق وهي كالآتي:[2]

• سوق المنافسة التامة (Pure Competition).

• سوق المنافسة الاحتكارية (Monopolistic Competition).

---

[1]– عبد القادر محمد الأسطة: مرجع سابق، ص ص 214–217.

[2]– حميد الطائي، بشير العلاق: **إدارة عمليات الخدمة**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2009، ص ص 169–170.

• سوق منافسة احتكار القلة (Oligopolistic Competition).

– ففي حالة المنافسة التامة فإن السوق تشتمل على عدد من المشترين والباعة الذين يتاجرون في سلعة موحدة مثل القمح، السكر، الشاي... الخ.

– أما المنافسة الاحتكارية التامة فالسوق يوجد فيها بائع واحد (One seller) وهذا البائع ربما يكون الحكومة الاحتكارية، على سبيل المثال الخدمات البريدية (Postal Services) أو خدمات الطاقة (Energy Services)، أو قد يكون البائع شركة واحدة ذات قوة سوقية عالية على سبيل المثال دوبونت (Du Pont)عندما أدخلت النايلون، أما المنشآت الخدمية المتخصصة كالفنادق والمطاعم والنقل الجوي وشركات التأمين فإنها تطبق سياسة المنافسة الاحتكارية(Monoplistic Competition) بإبراز العلامة التجارية للمنشأة والتركيز على سياسة ترويج فعالة وإعطاء دور هام للبيع الشخصي (personalselling)، والسبب في ذلك يعود لوجود عدد من المنافسين، على سبيل المثال في المدن الكبيرة يوجد عدد لا بأس به من المطاعم التي تقدم وجبات طعام متنوعة وبأسعار متفاوتة.

– أما المنافسة التي تتسم باحتكار القلة فإن السوق تتألف من عدد قليل من الباعة (Few Sellers) الذين يتحسسون من بعضهم البعض.

وهناك من يرى أن المنافسة بين المؤسسات تتمثل في ما يلي:[1]

– المنافسة بين المنتجات المتشابهة، والتي تقدم لنفس العملاء وبأسعار متقاربة في سوق واحدة، مثال، سيارة "ديهاتسو شاريد" تواجه منافسة من "رينو " و"أونو" و"تويوتا".

– المنافسة بين المنتجات المتشابهة وهي تخدم الأسواق، كالمنافسة بين "بويك" و"كاديلاك" أو (BMW).

– المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة كالمنافسة بين شركات النقل البري والجوي والبحري.

– المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك، كالمنافسة بين السلع المعمرة (غسالات وثلاجات...) للحصول على أولويات المستهلك.

---

[1]– علي الزعبي: **إدارة التسويق (منظور تطبيقي إستراتيجي)**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2019، ص 441.

– المنافسة بين الشركات المختلفة التي تنتج سلعات تنافسية للحصول على زيادة في حصتها التسويقية من خلال الأفكار، كالمنافسة بين شركة (IBM) وشركة "مايكروسوفت".

9-مؤشرات تنافسية المؤسسات:

إن مفهوم التنافسية في المؤسسات أصبح واقعا مفروضا على كل المؤسسات مهما كان طبيعة نشاطها وحجمها، فالمؤسسات التي لا تحقق مبادئ التنافسية لست مؤسسة ناجحة ويمكن التنبؤ بانهيارها في كل لحظة، مقارنة بقوة المنافسين، وتعدد وسائل التنافس المختلفة، فالتنافسية داخل المؤسسات لها العديد من المؤشرات التي يقتضي العمل بمحتواها، فقد قدم "أوستن" (Austn) نموذجا لتحليل الصناعة والتنافس في المؤسسات من خلال القوى المؤثرة في التنافس التي أجملها "بورتر" والتي تم تناولها سابقا، حيث يشكل هذا النموذج عنصرا أساسيا في تنافسية المؤسسات والذي ينطلق من المؤشرات التنافسية التالية:

أ-الربحية: تشكل ربحية المؤسسة أهم المؤشرات عن تنافسيتها الحالية، حيث تتوقف ربحيتها على إنتاجيتها النسبية، تكلفة عوامل الإنتاج، الجاذبية النسبية لمنتجاتها في الأسواق سواء الداخلية أم الخارجية وعلى قدرتها على التطوير والتحديث سواء في عمليات الإنتاج أو من خلال الإبداع والابتكار في إنتاجها، مما يعني بأن ربحية المؤسسة تعتمد على القيمة السوقية لمنتجاتها.[1]

ب-تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرة، أو السببين السابقين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة، فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.[2]

---

[1]– شجاع أحمد حسين: "القدرة التنافسية للاقتصاد السوري وأثرها في التجارة الخارجية". سوريا: رسالة ماجستير في الاقتصاد. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. د س، ص 23.

[2]– محمد هاني محمد: **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن**. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع. 2015، ص 206.

ج-الحصة السوقية: يمكن القول بأن الحصة من السوق تترجم المزايا التي تحصل عليها المؤسسة من خلال الإنتاجية أو انخفاض تكلفة عوامل الإنتاج، كما تؤثر القوانين الجمركية للبلد في الحصة السوقية لإنتاج المؤسسة في السوق الداخلية ولكنها تضعف في السوق الدولية، مما يعني بأنه يوجد علاقات وتأثيرات متبادلة ما بين الإنتاجية وتكاليف الإنتاج الكلية وكذلك الحصة السوقية.[1]

د-الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF: Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية، مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو (PTF) بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية.[2]

و-الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات التسويقية الاستراتيجية في ظل التنافس، وإذا كانت الأساليب السابقة مفيدة في تقييم الموقف البيعي للمؤسسة في لحظة زمنية معينة، فإن تحليل الحصة السوقية يمثل أداة متطورة يمكن الاعتماد عليها في تحديد موقف المؤسسة في السوق بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، ومن أهم مزايا هذا النوع من التحليل أنه يساعد مدير التسويق على تقييم الأداء البيعي بغض النظر عن وجود أية عوامل سوقية لا يمكن التحكم فيها.[3]

---

[1]- شجاع أحمد حسين: مرجع السابق، ص 24.

[2]- محمد هاني محمد: المرجع السابق، ص 206.

[3]- ناجي المعلا: **إدارة التسويق مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2008، ص329.

10-الأسبقيات التنافسية في المؤسسات:

10-1-مفهوم الأسبقيات التنافسية:

يعرف (Ritzman & Krajewski) الأسبقيات التنافسية بأنها "ما تختاره المنشأة أو تركز عليه من أسبقيات عند تقديم منتجاتها أو خدماتها والتي تتمكن عن طريق واحدة أو أكثر أن تحقق ميزة تنافسية عن الآخرين في السوق".[1]

فالأسبقيات التنافسية هي كل تلك الخدمات والمنتجات المختلفة التي تسعى من خلالها المؤسسة لكي تكون ذات أسبقية في توفيرها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فهي بذلك تكون ذات خطوات استباقية عن باقي المنافسين لها، من أجل العمل على احتكار الخدمات والمنتجات، حتى لا تفقد مكانها التنافسي الذي قد يبعدها عن اكتساب ميزات تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

10-2-مصادر الأسبقيات التنافسية:

تعددت مصادر الأسبقيات التنافسية حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين فقد حددها (Gahan.Mc) بثلاث مصادر هي:

- المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق.
- الاقتراب من الزبائن.
- فرص تقديم المنتجات الجديدة.

أما (Kidd) فقد أشار إلى مصادر الأسبقيات التنافسية بالآتي: التكنولوجيا، المرونة المناسبة، الهياكل التنظيمية، تمارين العمل المناسبة، المهارة، الذكاء، الخبرة والمعرفة والابتكار.

في حين يؤكد (Montgomery& Collis) على أن مصادر الأسبقيات التنافسية تتمثل في المصادر الآتية:

- مصادر ملموسة كالمواقع الممتلكة.
- مصادر غير ملموسة كسمعة العلامة وولاء الموظفين.

---

[1]- حيدر علي المسعودي: **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2010، ص87.

– قدرات عامة كامتلاك سلسلة التجهيز وهناك من يؤكد على أن أحد المصادر المهمة للأسبقيات التنافسية هي القدرات الجوهرية (Core Competencies) التي تمتلكها المنظمات وذلك كونها فريدة ومتميزة وصعبة التقليد ولا يمكن الحصول عليها من خارج المنظمة، إذ أن المصدر الذي تنبع منه الأسبقية التنافسية هو القدرة على توجيه القابليات والمهارات التي تمتلكها المنظمات للتكيف السريع مع الفرص المتغيرة.

ويشير (Porter) إلى أن أهم العوامل التي تؤدي إلى تحريك الأسبقية التنافسية تتمثل في: التكنولوجيات الجديدة، حاجات الزبائن المتنامية أو الجديدة، الأساليب والطرق الجديدة المستخدمة في الصناعة، كلف المدخلات المتاحة، والتغيرات في قوانين الحكومة. وفي السياق نفسه أكد (Thomas) على ظهور توجه جديد في المنظمات وهو استخدام عمال المعرفة الجدد في تحقيق الأسبقيات التنافسية وهذا يدخل ضمن الموارد التي تم تحديدها سابقا، وأضاف (Thomas) أن عمال المعرفة يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة لذلك فإن المنظمة لن تحتاج إلى تدريبهم ولن يكون هناك أخطاء كثيرة في العمل وبذلك فأنها ستتمتع بقدرات تمكنها من الحصول على أسبقيات تنافسية سريعة وبأقل التكاليف.[1]

10-3-أنواع الأسبقيات التنافسية:

أورد الباحثون والمتخصصون أنواع عدة من الأسبقيات لتحقيق التفوق التنافسي، ومن بين هذه الأسبقيات نجد:[2]

أ-**الكلفة (Cost):** تفع المنظمات تحت ضغط مستمر لتخفيض أسعار ما تقدمه من سلع وخدمات لزبائنها نتيجة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال ولما يمثله السعر من محدد رئيسي في عمليات الشراء لدى فئات معينة من الزبائن، ويمكن للمنشأة تحقيق ميزة الكلفة عن طريق تقديم منتج أو خدمة بسعر منخفض نسبة إلى أسعار المنتجات المنافسة.

---

[1]– علاء فرحان طالب: **إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.2012، ص ص53-54.

[2]– حيدر علي السعودي، المرجع السابق، ص 88-89.

ب-الجودة (Quality): تتحقق الجودة عند النجاح في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج أو خدمة تشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وغير المعلنة التي يحلم بها، وما يمكن أن يجعل الزبون أكثر رضا في استعماله للمنتج أو استفادته من الخدمة التي تنتجها المنشأة.

ج-الوقت (Time): تحصل المنشأة التي تصمم وتقدم خدمات بمعدل متسارع على فوائد عديدة منها استعمال التكنولوجيا الحديثة بشكل أكبر والحصول على الميزة في مختلف المسائل المتعلقة بالتصميم والأذواق والصناعة، فهي تقدم منتجات بشكل أسرع وتتعلم بشكل أسرع مما يؤثر بشكل إيجابي ومتصاعد ليس في مستوى الأسواق فحسب بل في مستوى التصميم الإبداعي وتحسينات الجودة وتخفيض التكاليف، ويتضمن سرعة التسليم، التسليم في الوقت المحدد، السرعة والتطوير.

د-المرونة: وتحتوي على جملة من الأسبقيات وهي:[1]

- **الإيصالية:** أي القدرة على الإيفاء بمتطلبات الزبائن من خلال تغير تصاميم المنتجات (سلع / خدمات) والإيصالية تتطلب نظام عملياتي لتلبية الاحتياجات ودعم الأسبقيات التنافسية وعندها لابد أن يكون الحجم مرنا.
- **مرونة الحجم:** أي القدرة على الإفصاح والإعلان عن نسبة كبيرة من المنتجات التي تم السيطرة على تقلبات الطلب فيها.
- **التنوع:** أي معالجة الاختلاف (Assortment) الواسع الكفوء للسلع والخدمات.

و-الإبداع (creativity): من خلال تطبيق الأسبقيات التنافسية تكون المنظمة قد ضمنت أو كونت سلاحا تنافسيا، ومن هذا يتضح أنه كلما زاد اهتمامها بأهداف العمليات في المنظمة (الأسبقيات التنافسية) وتحليلها لنقاط القوة والضعف لديها والفرص والتهديدات، كما يساهم ذلك في الفهم التام لحاجات المستهلكين من قبل المنظمة على إيجاد القرارات التنافسية التي تساعد على تحقيق الرضا الكامل لدى المستهلك.

---

[1]- غسان قاسم اللامي، أميرة شكر ولي البياتي: **إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية)**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2008، ص 35.

11-الميزة التنافسية في المؤسسات:

11-1-مفهوم الميزة التنافسية:

يعود المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى الباحث "شامبرلين" (Chamberlin, 1939)، ثم إلى (Seliznick, 1959) الذي ربط مفهوم "الميزة التنافسية" بالقدرة الجوهرية، ووصف كل من "شاندلر وهوفر" (Hofer & Schendel) القدرات الجوهرية بأنها "عملية الاستعمال الأمثل لمصادر ومهارات المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة"، ثم وصفا "الميزة التنافسية" بأنها "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق تخصيص الموارد قياسا لجل منافسيها، وقد عرض كل من "بورتر" و "داي" (Day & porter')، "الميزة التنافسية" بأنها "الهدف الاستراتيجي أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء الجيد يرتبط بالميزة التنافسية".[1]

يؤكد "بورتر" على أهمية التميز الذي يتضمن طرح المنتج أو الخدمة التي يتم تقييمها من الوجهة الصناعية على اعتبار أنها فريدة، والتركيز -على رؤية مجموعة مشترين أو المنتج بشكل أكثر كفاءة وتميزها عن المنافسين الموجودين بشكل أكبر في السوق. قام "بورتر" بتطوير الإطار العملي الذي قام بتعريفه بناء على ثلاث استراتيجيات فعالة يمكن أن تقوم المنظمة باستغلالها لكسب التميز التنافسي وهي كالتالي:[2]

- **الإبداع:** كونها منتجا فريدا على العملاء.
- **الجودة:** طرح بضائع وخدمات تتميز بالجودة والكفاءة العالية للعملاء.
- **قيادة التكلفة:** النتيجة التي تم التخطيط لها في السياسيات تهدف إلى إدارة النفقات بشكل جيد.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "ما تختص به مؤسسة دون غيرها، ما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل". بهذا "فهي تمثل نقطة قوة تتسم

---

[1]- زينة محمود أحمد، مرجع سابق، ص 99.

[2]- مايكل أرمسترونج: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**. القاهرة: ترجمة إيناس الوكي. مجموعة النيل العربية. 2020، ص37.

بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي".[1]

كما عرف (Jean Jackes Lambin) الميزة التنافسية على أنها "هي مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين".[2]

وفي تعريف أخر يعرفها "عبد الستار محمد علي" أنها هي "القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج".[3]

لذلك فالميزة التنافسية تعني أن تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من الخصائص والمكونات التي تتمتع بها وتجعل منها منفردة بها في السوق عن باقي المؤسسات المنافسة لها، حيث تختلف الميزة التنافسية من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة توجهها فقد تكون تمتلك ميزة تنافسية تتمثل في كفاءة المورد البشري أو ميزات تنافسية تكنولوجية أو إستراتيجية بيع وتسويق وغيرها، كما أن الميزة التنافسية تتحكم فيها مجموعة من المحددات التي سنتطرق لها في العنصر الموالي.

11-2-محددات الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية في المؤسسات مجموعة من المحددات التي تحدد مجال التميز، وكذا الأطر التي تعمل وفقها المؤسسة من أجل تحقيق مكانة سوقية جيدة، غير أن الكثير من الباحثين يرون الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين هامين وهما:[4]

أ-سمة الميزة التنافسية: يحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل تميز لمنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها.

---

[1]- مصطفى يوسف كافي: **اقتصاديات البيئة والعولمة**. دمشق: دار رسلان. 2014، ص235.

[2]- نزار عوني اللبدي: **إدارة العلاقات العامة وتنميتها**. عمان: دار دجلة. 2015، ص133.

[3]- عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 119.

[4]- خالد أحمد على محمود: مرجع سابق، ص 351.

ب-نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة أو صناعات مرتبطة وهناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- **نطاق القطاع السوقي:** وهو يعكس مدى تنوع مخرجات المنطقة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسات في تغيير مصادر التوريد.
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية.
- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه أن يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

11-3-أهمية الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة في عصر التطور التكنولوجي، وتظهر هذه الأهمية من خلال الآتي:[1]

---

[1]- سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس: **إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة**. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع. د س، ص ص561-562.

أ–تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المنظمة في موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين.

ب–تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها.

ج–تعد الميزة التنافسية عامة مهمة وجوهرية لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

د–أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

و–وتكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا أساسية لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.[1]

11–4–أنواع الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة أنواع وسوف يتم إيضاح أهمها على النحو التالي:[2]

أ–**الميزة التنافسية للمنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين في مقابل أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين، والبلد ذو التكاليف الأرخص الذي يمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

---

[1]– نفس المرجع، ص ص561–562.

[2]– فاتن عبد الأول منشى: **الاقتصاد المعرفي: رؤية للاستدامة بالوطن العربي**. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة. 2019، ص83.

ب-التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك لتتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت بأعلى سعرا من سلع المنافسين الآخرين.

ج-التنافسية التقانية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقانة.

د-الميزة التنافسية للمؤسسة: ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها على أساس هوامش المنتجات والأعباء الإجمالية المكونة من بينها نفقات البحث والتطوير.

و-الميزة التنافسية وفق الزمن: وتتمثل الميزة التنافسية وفق الزمن في الآتي:[1]

- **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية.
- **القدرة التنافسية:** وتعد القدرة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما، فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية حيث تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى والقدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير والسبل الضرورية التي تبقي المؤسسة صامدة وسط بيئة مناسبة، ومن أمثلة ذلك الاعتماد على السعر، الجودة، تميز الخدمة، المرونة، وأخيرا الوقت).

ي-الميزة التنافسية الداخلية: تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج وتزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين، فالاستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف وذلك من خلال مراقبة عوامل تطور التكاليف للوصول إلى ميزة تكلفة أقل.

هـ-الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال بما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين.

---

[1]- نفس المرجع، ص 84.

كما أن هناك من الباحثين من يميز بين نوعين من الميزة التنافسية، وهو ما تطرقت له "منال أحمد بارودي" التي ترى أنها تنقسم إلى نوعين هما:[1]

أولا- ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ثانيا-ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

11-5-بناء الميزة التنافسية:

تبنى الميزة التنافسية داخل المؤسسات بكل أشكالها من خلال مدخلين أساسين (مدخل داخلي، ومدخل خارجي)، ومنه تتحدد مدى كفاءة الميزة التنافسية للمؤسسة من عدمها والأساليب الواجب اتباعها من أجل تنميتها وضمان استمراريتها وسنستعرض هاذين المدخلين على الآتي:[2]

أ-مدخل البناء الداخلي: تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات (أبنية، معادات، مكائن، شهرة وعلامة تجارية وموارد مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية، أموال ...الخ، يمكن

---

[1]- منال أحمد البارودي: **علم استشراف المستقبل**. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2019، ص183.

[2]- ساوش الشيخ: "التنافسية والخيارات الإستراتيجية". الجزائر: مطبوعة بيداغوجية لسنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أحمد دراية أدرار. 2018/2017، ص ص9-10.

تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين، وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

ومن وجهة نظر معمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة النظر المتكافئة، لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة وهي متفائلة بذلك، أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أولا قبل أي شيء آخر، وانطلاقا من القول بأن القدم لا توضع على الأرض الرخوة عند المسير، بل على الأرض الصلبة، وبالتالي فإن الشركة تبني ميزتها التنافسية ومواجهتها للآخرين على أساس معالجة نقاط الخلل.

ب-مدخل البناء الخارجي: إدارة المنظمة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها البناء الميزة التنافسية. ومنطلقين من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، ولذلك فإنها ستركز على السوق أساسا بدلا من التركيز على بيئتها الداخلية. وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الاستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق، وقد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال. كما هو مثلا في الإعفاءات الضريبية، الاستيرادات والتصدير.[1]

11-6-مراحل بناء الميزة التنافسية:

لقد أتفق كل من (Render & Hetzer و Terven & Patridge) على أن هناك ثلاث مراحل لبناء الميزة التنافسية ويمكن توضيحها بالآتي:[2]

أ-تحليل البيئة (Environment Analysis): تشمل عملية تحليل البينة تحديد مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمات، فضلا عن فهم متغيرات البيئة والزبائن ومتطلبات الصناعة والمنافسين.

---

[1]- نفس المرجع، ص ص 9-10.

[2]- سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس: مرجع سابق، ص572.

ب-تحديد رسالة المنظمة (Determine Corporate Mission): تتضمن تحديد أسباب قيام المنظمة وتحديد القيمة المستهدفة التي تطمح الوصول اليها.

ج-صياغة الاستراتيجية (Formulate Strategy): تتضمن بناء الميزة التنافسية باعتماد السعر المنخفض أو مرونة التصميم أو الحجم، فضلا عن الجودة وسرعة التسليم والاعتمادية.

في حين حدد باحثون آخرون من خلال ما طرحه (Porter) تحقيق الميزة التنافسية من خلال المرور بثلاث مراحل أساسية هي:

أ-تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة: وتتحدد بنية القطاع من خلال التهديدات التي تمارسها القوى التنافسية الخمسة والمتمثلة بتهديدات الداخلين الجدد، والقوة التفاوضية للمشترين، القوة التفاوضية للمنتجين، تهديدات المنتجات البديلة، والمنافسة بين المنظمات الحالية ومن خلال هذه القوى الخمسة يمكن تحديد مدى جاذبية السوق في ذلك القطاع.

ب-إقرار الاستراتيجية التنافسية: أوضح (Porter) بأن على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا الميدان نجده قد حدد ميدانين تنافسيين فقط تختار المنظمة أحدها لتحقيق الميزة التنافسية وهما قيادة الكلفة أو التمييز أو التركيز.

ج-تطبيق الاستراتيجية التنافسية: وينبغي أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها لا تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة خلالها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه وموقفها التنافسي فيه.[1]

لذلك وجب على المنظمات والمؤسسات الحديثة سواء الصغيرة منها أو المتوسطة وحتى الشركات الكبرى، الأخذ بمراحل التميز الإستراتيجي الذي يحقق تنافسية في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، ويدفع العملاء للتعامل مع المنظمة بحكم إستراتيجيتها التنافسية المتميزة عن باقي المؤسسات الأخرى والتي مرت بمراحل عديدة مدروسة.

---

[1]- سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس: مرجع سابق، ص572.

11-7-أبعاد الميزة التنافسية:

تتحدد أبعاد الميزة التنافسية وفقا لما حدده (Ngah & Osman) ودراسة (Lim, et al) ودراسة (Lev 2017) في الآتي:[1]

أ-السمعة الإستراتيجية (Strategic Reputation): التي تمثل إحدى الأصول غير الملموسة للمنظمة وتؤثر في نظرة أصحاب المصالح للمنظمة سواء الزبائن أو العاملين أو المستثمرين وبالتالي في دعمهم لها، وتشير السمعة الإستراتيجية للمنظمة إلى أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمنظمة والتي إستنتجت من الأعمال الماضية لها، وهي اعتقاد أصحاب السوق (الزبائن والمنافسين والموردين وأصحاب الحصص والشركاء والحلفاء) حول الخصائص الإستراتيجية للمنظمة.

ب-المرونة الإستراتيجية (Strategic Flexibility): التي تعد من المفاهيم الحديثة نسبيا نتيجة زيادة درجة عدم التأكد البيئي الذي يواجه منظمات الأعمال نتيجة العوامل التكنولوجية، ثورة الاتصالات، والمعلوماتية، والتي أدت إلى ظهور العديد من الفرص والتحديات وأصبحت السوق عالمية والمنافسة فيها شديدة، إذ تمثل المرونة الإستراتيجية قدرة المنظمة على أن تكون مرنة في خياراتها الإستراتيجية عند المستويات العليا والمتوسطة والدنيا في آن واحد.

ج-التميز بالجودة (Excellance in Quality): بهدف بقاء المنظمات في السوق التنافسية يتوجب عليها أن تقدم خدمة ذي جودة عالية يلبي طموح ورغبة الزبائن، فقد أوضح (Render & Heizer) بأن التميز بالجودة يعكس التميز بخصائص معينة عند مقارنتها مع معيار الموضوع الذي يشير إلى تطابق مواصفات المنتج مع المعايير المحددة مسبقا ومدى خلو المنتج من الأضرار الصناعية، فضلا عن أن التميز بالجودة من المزايا التنافسية المستدامة التي تشير إلى أداء الأعمال بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن.[2]

---

[1]- وائل فاضل، حسان العكيدي: "رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية". الأردن: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الإسراء.2018، ص ص 53-55.

[2]- نفس المراجع، ص 55.

خلاصـــة:

إن ما يميز المؤسسات الحديثة في الوقت الراهن ومع التغيرات المستجدة هو حدة التنافس فيما بينها في مختلف مجالات الأعمال والخدمات والصناعات، حتى أن العديد منها أصبحت تنفق الكثير من الأموال من أجل تحقيق مكانة تنافسية بين مختلف المؤسسات المشابهة لها، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي تناولنا فيه التنافسية في المؤسسات من حيث المفهوم والمفاهيم المشابهة والمقاربة لها، فالتنافسية تعددت تعريفاتها حسب الباحثين والمجالات التي توجد فيها، وتحديد ما إذا كانت، فيما اذا كانت خاصة بالمؤسسات العامة أم الخاصة، المؤسسات الصغيرة، المتوسطة، التنافسية في المؤسسات، والتعرض للتنافسية بين الاقتصاديات، فهذا المفهوم قد أصبح وقعه يتزايد وذو أهمية قصوى بالنظر لحاجة المؤسسات لتحقيق تنافسية جيدة والعمل على المحافظة على تلك المراكز التنافسية.

ففي هذا الفصل تطرقنا كذلك للقدرة التنافسية الخاصة بالمؤسسات من كونها تلك القدرات التي تجعل المؤسسة تحتل مكانا تنافسيا في بيئة أعمالها، ونتناول الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات التي حددها "بورتر"، وهي تمثل الإطار التحليلي الذي تتعامل به المؤسسة مع المنافسين في الأسواق ونذكر منها إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز، أما عن مكونات إستراتيجية التنافس فتمثلت في طريقة التنافس، حلبة التنافس، أساس التنافس، كذلك تم تناول الإستراتيجيات التنافسية لـ "ميلز وسناو" والمتمثلة في إستراتيجية المنقبين، إستراتيجية المدافعين، إستراتيجية المحللون، إستراتيجية المستجيبين، كذلك أنواع المنافسة في الأسواق والتي تتضمن المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، منافسة احتكار القلة، ومؤشرات تنافسية المؤسسات المتمثلة في الربحية، تكلفة الصنع، الحصة السوقية، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة السوقية، وكذا التطرق للأسبقيات التنافسية التي تعبر عن ما تختاره المؤسسة أو تركز عليه من أسبقيات عند تقديم منتجاتها أو خدماتها، والتي تتمكن عن طريق واحدة أو أكثر أن تحقق ميزة تنافسية عن الآخرين في السوق، وتناولنا الميزة التنافسية من خلال تحديد مصادرها وأنواعها المتمثلة في الميزة التنافسية للمنتج، التنافسية النوعية، التنافسية التقانية، الميزة التنافسية للمؤسسة، الميزة التنافسية وفق الزمن، الميزة التنافسية الداخلية، الميزة التنافسية الخارجية، وأبعادها ومراحل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات من خلال تحليل البيئة، تحديد رسالة المنظمة صياغة الإستراتيجية، وتحليل بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، فالتنافسية تمثل مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق من خلال

حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، مما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

الباب الثاني

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للجانب الميداني للدراسة

1. مجالات الدراسة
2. منهج الدراسة
3. أدوات الدراسة
4. عينة الدراسة

1-مجـالات الــدراسـة:

تشكل مجالات الدراسة المنطلقات المنهجية التي ينطلق منها الباحث في دراسته الميدانية لموضوع بحثه حيث يجب عليه تحديد الأطر الجغرافية، الزمانية، البشرية لدراسته من أجل الوصول إلى بيانات ميدانية ذات فائدة لدراسته والتي تكون مطابقة للإطار النظري الذي تم تحديده مسبقا وعليه فمجالات دراستنا كانت على النحو التالي:

1-1-المـجال المكاني:

يعتبر المجال المكاني من بين الخطوات والعناصر المهمة في البحث العلمي، ويقصد به تحديد مكان الدراسة الميدانية التي تم إجرائها، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية الخاصة بدراستنا على مستوى مؤسسة INPHA-MédiS وهي مؤسسة خاصة ومختبر مختص في إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية، تم إختيار المؤسسة كميدان لدراستنا لعدة إعتبارات من بينها أنها تعتبر من بين المؤسسات الرائدة في سوق الأدوية والاقتصاد المحلي ككل، إضافة لكونها من بين المؤسسات الوطنية التي أصبحت تنافس المؤسسات الأجنبية في تصنيع الأدوية والمستحضرات الطبية، كذلك فإن بعدها الاجتماعي والإقتصادي قد جعل منها كيانا تنظيميا يحظى بإهتمام كبير من طرف أفراد المجمع خصوصا طالبي الشغل، إضافة إلى ذلك نشاطها الإلكتروني المتميز قد شد انتباه الباحث من أجل إجراء الدراسة الميدانية فيها وتحديد كيفية صياغتها وإعدادها وتنفيذ إستراتيجيتها الاتصالية التي تحقق لها سمعة طيبة في بيئتها تضمن لها مكانة تنافسية بين المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

وسنقوم بإعطاء تعريف مفصل عن هذه المؤسسة مجال الدراسة على النحو التالي:

إن مؤسسة INPHA-MédiS هي شركة مساهمة برأسمال قدره 7،061،705،754 دينار جزائري بلغت مساحتها 10000 متر مربع، يقع مقرها في سيدي قاسي بن مهدي بولاية الطارف بجانب الطريق الوطني رقم 44، (RN N° 44) الرابط بين ولاية الطارف وولاية عنابة، تضم أكثر من 605 عامل بين متربص ومتعاقد، متخصصة في صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية حيث تحتوي مختبرات INPHA-MédiS على مرافق ومعدات إنتاج مقسمة إلى ثلاثة أقسام وهي:

– قسم تصنيع الأشكال السائلة (شراب ومحاليل صالحة للشرب).

– قسم تصنيع مخصص للأشكال الجافة (كبسولات وأقراص).

– قسم محدد مخصص لتغليف منتجات معقمة قابلة للحقن.

تأسست في عام 2000، ودخلت الإنتاج في عام 2005، وهي متخصصة في إنتاج الأدوية على شكل شراب وأقراص، وكبسولات، وتعبئة المنتجات المعقمة القابلة للحقن، المقدرة بحوالي 120 نوع من الأدوية مهمتها الرئيسية هي إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستخدام البشري وفق المعايير الدولية التي تحترم التنافسية المشروعة.[1]

تحتوي المؤسسة على مجموعة من الهياكل التنظيمية والمديريات العامة والمصالح الإدارية المتدرجة من الأعلى إلى الأسفل حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تشتمل على المصالح التالية:

– **مصلحة الموارد البشرية:** تعمل على كل الأمور المتعلقة بتسيير وتنظيم الموارد البشرية الداخلية من حيث إعطاء الأوامر والتوجيهات وتنفيذ القرارات وغيرها.

–**مصلحة اللوجستيك والتنسيق:** تقوم بمتابعة الموردين والشحن مع اختيار أفضل وكلاء الشحن، كما يهتم بكل ما يخص الإمداد والتموين بالمؤسسة والتخزين وغيرها من مهام.

– **مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم بكل الأعمال المتعلقة بتحليل العمليات المالية والتسيير المالي، التصرف مع المستندات المالية التي تخص تعاملات المؤسسة الداخلية والخارجية، تقديم تقارير للمؤسسة حول الوضع المالي لها...

---

[1]- الموقع الرسمي لمؤسسة إنفاميدس: متوفر على الرابط: https://inphamedis.dz/ ، تم الإطلاع في: 2022/05/22 – 15:16.

– **مصلحة الاتصال والعلاقات العامة:** تقوم بكل العمليات الاتصالية الداخلية والخارجية، تصميم وتنفيذ استراتيجيات الاتصال، الوقوف على اتصالات المؤسسة الإلكترونية، متابعة نظام معلومات المؤسسة، توطيد العلاقات الخارجية للمؤسسة.

– **مصلحة المبيعات الإنتاج:** تهتم بكل الأمور المتعلقة بالبيع والإنتاج وشحن المنتجات وعمليات البيع...

– **مصلحة الشؤون القانونية:** تهتم بالأمور القانونية التي تخص المؤسسة، تشكل مصدر دفاع عن مصالح المؤسسة، حماية حقوق المورد البشري للمؤسسة، المنازعات.

– **مصلحة الصيانة والتجهيزات:** السهر على متابعة وصيانة كل الأجهزة والآن التي تستخدمها المؤسسة في الإنتاج، اقتناء الأجهزة والآت، إصلاح الأجهزة والمنشآت.

يتمثل الدور الأساسي لمؤسسة INPHA–MédiS في تصنيع مجموعة من الأدوية الجنيسة التي تلبي المتطلبات المعيارية والتنظيمية للوقاية من أمراض معينة تشتمل على مجموعة من خطوط الإنتاج الرئيسية المتمثلة في:[1]

– **الأشكال الجافة:** أقراص وكبسولات.

– **الأشكال السائلة:** شراب ومحاليل صالحة للشرب.

– **التعبئة الثانوية:** عن طريق الحقن.

وتنقسم منطقة الإنتاج إلى ثلاثة خطوط فرعية:

– خط من الأشكال الجافة.

– خط الأشكال السائلة.

– خط التعبئة والتغليف.

---

[1]– نفس المرجع.

تنتج المؤسسة مجموعة متنوعة وكبيرة من الأدوية والمستحضرات الطبية جعلت منها كيانا تنافسيا ذو سمعة طيبة في بيئة عملها، حيث تتمثل مجمل مجالات صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية في:

- أدوية علم المناعة.
- أدوية أمراض القلب والأوعية الدموية والتمثيل الغذائي والتغذية.
- أدوية مراض القلب والأوعية الدموية.
- أدوية التمثيل الغذائي والتغذية.
- أدوية مضادات السكر عن طريق الفم –السلفوناميد: مرض السكري.
- أدوية جراحة المسالك البولية –أمراض الكلى.
- أدوية أمراض الدم.
- أدوية علم العدوى والطفيليات.
- أدوية أمراض الحساسية.
- أدوية فقر الدم.
- أدوية أمراض الرئة.
- أدوية أمراض الكبد المعوية.
- أدوية طب الأعصاب– الطب النفسي.
- المسكنات – أدوية الروماتيزم.
- مضادات القيء.[1]

---

[1]– نفس المرجع.

إن المؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو(ISO) لضمان الجودة في جوان 2016 الحاملة للرقم: ISO 9001: v 2015 من طرف L'organisme TUV Rheinland Office Algeria.

تحتوي المؤسسة على قسم مراقبة الجودة الذي يهتم بمراقبة الجودة في:[1]

- لمواد الخام.
- مواد تعبئة وتغليف.
- منتجات Inpha-MédiS أثناء التصنيع والتجهيز.
- البيئة.
- السوائل.

كما أنه مسؤول عن:

- عمليات التحقق التحليلية.
- تقييمات المواد والمقالات الجديدة.
- تقييمات المنتجات الجديدة.
- تحليل دراسات الاستقرار.
- كل التحليلات المتعلقة بالخبرة والتقييم والتحقيق وغيرها.
- صياغة أوامر الشراء والمشاركة في صياغة المواصفات وغيرها من الوثائق.

ينقسم قسم مراقبة الجودة إلى عدة وحدات وظيفية:

- لوجستيات مراقبة الجودة.
- معمل مراقبة الجودة الفيزيائية والكيميائية.
- معمل مراقبة الجودة الميكروبيولوجية.

شرعت مختبرات INPHA-MédiS في شراكة مع مختبرات (La Boratoire Tunisien) في دولة تونس بهدف تحقيق الأهداف التالية:

---

[1]- وثائق ومستندات محصل عليها من طرف مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة INPHA-MédiS.

– زيادة حصتها في السوق المحلية.

– دمج المختبر في السوق الإقليمية والدولية.

– نقل التكنولوجيا واكتساب المعرفة.

– التوسع في نطاق إنتاجها وتحسين جودتها بأسعار تنافسية.

تضمن المؤسسة شبكة من ممثليها يغطون كامل التراب الوطني الجزائري بأكثر من خمسون ممثلا لها يقومون بمهام التسويق للمنتجات وزيارة الزبائن والمتعاملين من اجل التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم إرضاء لهم، وكذلك القيام بدورات تدريبية وتكوينية للعديد من العملاء الخارجيين من أجل كسب ولائهم للمؤسسة وضمان عودتهم لشراء منتجاتها. تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الشركاء والمتعاملين (موردين، مستوردين) من مجموعة من الدول الأجنبية في أوروبا والهند والصين، إضافة الى بعض البلدان الإقليمية المجاورة.[1]

البعد الإجتماعي والإقتصادي للمؤسسة:

في بعدها الاجتماعي تعتبر مؤسسة "إينفاميدس" INPHA–MédiS لصناعة الأدوية والمستحضرات الطبية بولاية الطارف كيانا تنظيما مهما من نواحي متعددة متعلقة أساسا بالتنمية المحلية والنهوض بالمستوى الاقتصادي للبلاد، كونها مؤسسة إقتصادية إنتاجية هدفها الرفع والمساهمة في النمو الإقتصادي، إضافة إلى دورها الفعال في الحد من البطالة من خلال توفير العديد من مناصب الشغل المتنوعة لعدد كبير من طالبي العمل خاصة الجامعيين، ناهيك عن مساهمتها بتوفير العديد من الأدوية التي كانت تكلف الدولة الجزائرية الكثير من الموارد المالية من أجل إقتنائها من الخارج من خلال لتوفيرها كم كبير من الأدوية المعالجة والواقية للعديد من الأمراض.

إن مؤسسة "إنفاميدس" ولكونها مؤسسة ذات علامة تجارية متميزة في مجتمعها المحلي فإنها تعتبر شريكا اجتماعيا مهما في المجتمع الذي تنشط فيه من خلال مسؤوليتها الاجتماعية تجاه الأفراد

---

[1]– نفس المرجع.

والمجتمع، بإعتبارها مؤسسة ذات مسؤولية اجتماعية هدفها الحفاظ على المجتمع وأفراده عبر حملاتها الخيرية والتطوعية ومساهمتها في حماية البيئة من التلوث ودعمها للجمعيات المدافعة عن البيئة وحماية حقوق الانسان، علاوة على ذلك مساهمتها الفعالة خلال الأزمات والأخطار فخلال أزمة وباء كورونا برز دورها الفعال في حماية الأفراد من خطر الأزمة الصحية عبر دعمها للمستشفيات والجمعيات بكل المعدات اللازمة لمواجهة الأزمة، مثلما صرحت به مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة خلال زيارة الباحث لمقر المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن دورها المجتمعي ومكانتها يجعل منها تحترم الزبائن والمتعاملين من أفراد المجتمع المحلي وتقوم بدعمهم ومسايرة عملية اقتنائهم للسلع وتوزيعها ضمانا لصحة أفراد المجتمع ودعما لسمعتها ومكانتها المرموقة في السوق والمجتمع المحلي.

1-2-المجال الزماني للدراسة:

يعتبر المجال الزماني أحد عناصر مجالات الدراسة المهمة، حيث يقصد به الفترة التي تم إجراء فيها الدراسة، حيث مرت دراستنا الحالية بشقيها النظري والميداني عبر بمرحلتين أساسيتين، المرحلة الأولى التي تم فيها بناء الإطار النظري للدراسة من خلال جمع المعطيات النظرية من مختلف المصادر والمراجع والقيام بتمحيصها وقرائتها ونقدها، وكان ذلك ما بين 2020-2021.

أما المرحلة الثانية فقد تمثلت في الدراسة الميدانية حيث تم من خلالها الشروع في تحديد مجال الدراسة الميداني الذي تمثل في "مؤسسة إينفاميدس لصناعة الأدوية والمستحضرات الطبية" بولاية الطارف، حيث قمنا بزيارات استكشافية إلى مقر المؤسسة والتشاور مع المسؤولين حول كيفية إجراء الدراسة في المؤسسة ومدتها وعدد العينة التي يجب أن يتم دراستها، وبعد منحنا الترخيص بإجراء الدراسة من طرف المسؤولين، شرعنا في إعداد استمارة الدراسة وكذا دليل المقابلة من أجل المباشرة في عملية جمع البيانات الميدانية من المؤسسة، امتدت هذه المرحلة من سنة 2021 إلى غاية سنة 2022.

1-3-المجال البشري:

يمثل المجال البشري مجموع الأفراد العاملين في المؤسسة مجال الدراسة من مختلف الوحدات والمصالح داخلها، حيث يضم عددا معتبرا من العاملين قدر بـ 605 موظف موزعين على مجموعة من

القطاعات والوحدات داخل المؤسسة، حيث يشكلون أعوان تنفيذ وأعوان تحكم وإطارت موزعين حسب كل مصلحة وطبيعة العمل والمهام المكلفين بها التي يوضحها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيـكل التنـظيمي للمـؤسســة:

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الخطط والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية توزيع المهام والأعمال بين الموظفين حيث من خلاله يتم تحديد المراكز والأدوار وضبط أسس سير العمل وطرق التواصل بين المستويات الادارية حسب طبيعة المصالح والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، فمن خلال ملاحظة الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتبين أنها تعتمد على تخطيط هرمي أفقي لطبيعة تسيير مصالحها الداخلية، التي يمثل فيها المدير أعلى سلطة في هرم التنظيم ثم تأتي باقي المستويات الادارية الأخرى الوسطى والدنيا، حيث تنساب الرسائل الاتصالية من خلاله إلى باقي المستويات الادارية الأخرى بشكل عمودي مع المحافظة على الاتصال الأفقي بين المستويات الادارية الأخرى الوسطى والدنيا، وهو ما يوضحه تخطيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة[*]، الذي يمتاز بالأفقية في نقل المعلومات بين مختلف الوحدات. وهذا ناتج عن الخطة الاتصالية التي تنتهجها المؤسسة المعتمدة على التقارب في الوحدات الإدارية المختلفة مما يساهم في وصول المعلومة بشكل سريع وفعال ويحافظ على نمط التفاهم والتساند داخل المؤسسة وهو ما يضفي نوعا من المرونة والاستقرار الداخلي بين الموظفين.

2-منهج الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الكمية الكيفية التي تعتمد على جمع المعلومات عن الظاهرة واستكشاف المعطيات الميدانية للدراسة ثم القيام بتحليلها وفق الأطر النظرية والتطبيقية المعتمدة، حيث يهدف هذا النوع من الدراسات إلى جمع البيانات الأساسية والثانوية للظاهرة سواء تعلق الأمر بالبيانات الكيفية النظرية أو الكمية التي يتم جمعها من ميدان الدراسة، والقيام بوصف أبعادها وتحديد ماهيتها وتفسيرها كيفيا، فكل دراسة تحتاج إلى منهج علمي تسير وفق مبادئه وخصائصه من أجل معالجة إشكالية

[*] – أنظر الهيكل التنظيمي في قسم الملاحق.

الدراسة وفق أسس ومبادئ المنهج العلمي. لذلك فقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على المنهجين الكمي والكيفي:

2-1-المنهج الكمي والكيفي:

"يهدف المنهج الكمي في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة وقد تكون هذه القياسات من الطراز الترتيبي أو عددية وذلك باستعمال الحساب، وكذلك الأمر بالنسبة لاستعمال المؤشرات والنسب، المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة، حيث يستنجد بالمنهج الكمي أثناء محاولة معرفة تطور الظاهرة خلال سنوات معينة مثلا أو التعرف على الارتباطات المختلفة بين المتغيرات، فالمنهج الكمي يعتمد بصفة كبيرة على صيغ رياضية للبحث في الظاهرة المدروسة".[1]

"كما أن المنهج الكمي يساعد على قياس الظاهرة وهو يستند إلى العرض الاحصائي للمعطيات الميدانية في صيغ مختلفة سواء كانت نسب مئوية أو رسومات بيانية أو جداول تكرارية وحسابات كا2 بحيث يتم عرض البيانات ومقارنتها فيما بينها أو مع غيرها من المعطيات في نفس الدراسة او غيرها من الدراسات".

"أما المنهج الكيفي فهو المنهج الذي يهتم بتحليل وتفسير المعطيات غير القابلة للقياس، حيث يستهدف استنطاق الأرقام والمعطيات والأفعال والرموز من خلال إعطائها معنى وتفسير العلاقات التي بين أجزائها. لذلك فالمنهج الكيفي يسعى دائما لتفسير الظاهرة المدروسة من خلال تحليل وإعطاء قراءة سوسيولوجية للظاهرة كي يتسنى فهمها والاطلاع على معاني تلك الأرقام التي تم جمعها عبر أدوات الدراسة المختلفة".[2]

وعليه فدراستنا الحالية ولكونها تبحث في علاقة إستراتيجية الاتصال بسمعة المؤسسة وتنافسيتها وحسب طبيعة الموضوع وكذا إشكالية الدراسة وفرضياتها فقد تم الجمع بين المنهجين الكمي والكيفي،

---

[1] – موريس أنجرس: **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**. ترجمة بوزيد صحراوي آخرون: الجزائر. دار القصبة للنشر، 2006، ص ص 100-101.

[2] – ناصر قاسيمي، لراري عبد السلام: **المنهجية التطبيقية توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج**. الجزائر: دار التل للطباعة والنشر، 2021، ص 44.

كون تلك المعطيات والبيانات التي تم جمعها وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية في جداول تكرارية لا تكفي من أجل فهم موضوع الدراسة لذلك تم الاعتماد كذلك على المنهج الكيفي الذي يعد مكملا للمنهج الكمي من أجل تحليل وتفسير تلك البيانات الإحصائية المجمعة ميدانيا وإعطائها قراءة سوسيولوجية والإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات مدى صدق الفرضيات أو عدمه.

2-2-منهج تحليل المحتوى:

توجد العديد من الاختلافات التي تباين فيها المفكرين ورواد الفكر المنهجي في تعريفهم لمنهج تحليل المحتوى غير أن هناك من يذهب في تعريفه لهذا المنهج "بأنه ذلك الأسلوب البحثي الذي يقوم على وصف منظم ودقيق لنصوص مكتوبة أو مسموعة أو محتوى مرئي من خلال تحديد موضوع الدراسة وهدفها".[1]

كما أنه عبارة عن "طريقة بحث يتم تطبيقها من أجل الوصول إلى وصف كمي هادف ومنظم لمحتوى أسلوب الاتصال".[2] فتحليل المحتوى مثلما يراه "لازويل" (Lasswill) يستهدف الوصف الدقيق والموضوعي لما يقال عن موضوع معين في وقت معين. لذلك فإن تحليل المحتوى هو "البحث عن المعلومات الموجودة داخل محتوى ما والتفسير الدقيق للمفهوم أو المفاهيم التي جاءت في النص أو الحديث أو الصورة والتعبير عنها بوضوح وموضوعية وشمولية ودقة". [3]

ومنه تم إستخدام منهج تحليل المحتوى في دراستنا من خلال تحليل الصفحة الرسمية لمؤسسة مجال الدراسة على موقع فيسبوك (Facebook) من أجل التعرف على كيفية صياغة وإعداد وتنفيذ المؤسسة إستراتيجيتها الاتصالية عبر شبكات التواصل الاجتماعي، والتعرف كذلك على مختلف الخطط الاتصالية التي اعتمدتها إلكترونيا من أجل إدارة سمعتها والحفاظ عليها وإكتسابها لميزة تنافسية في بيئتها التي تنشط فيها.

---

[1]- محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**. اليمن: دار الكتب. 2019، ص60.

[2]- إسماعيل إبراهيم: **مناهج البحث الإعلامية**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2017، ص 199.

[3]- محمود أحمد درويش: **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع. 2018، ص 172.

3-أدوات الدراسة:

هي الوسائل والأدوات التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من مجتمع الدراسة والقيام بتصنيفها وتفريغها، حيث يتوقف إختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات على عدة عوامل وأسباب، فهناك أدوات بحثية تصلح في بعض الظواهر والبحوث بينما قد لا تكون مناسبة في غيرها من بحوث، كذلك يمكن أن يشتمل البحث على عدة أدوات تناسب الدراسة وتتفق مع المناهج المستخدمة، وعليه فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من أداة الاستمارة، المقابلة، والملاحظة.

3-1-الإستمارة:

تعرف الاستمارة على أنها "أسلوب لجمع البيانات التي تستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق وآراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها".[1]

إن طبيعة الدراسة التي قمنا بها فرضت علينا اختيار الاستمارة حيث تم استخدامها في جمع البيانات من العينة البحثية التي قمنا باختيارها من مجال الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالبيانات التي قام الباحث بالحصول عليها من خلال عينته البحثية، حيث تمثلت في الأسئلة المغلقة، نصف المغلقة ومتعددة الاحتمالات(الخيارات).

وقد كان استخدام الباحث لإستمارة على مرحلتين هامتين، الأولى قمنا فيها بإجراء استمارة تجريبية من خلال توزيعها على مجموعة محددة من أفراد العينة، من أجل ضبط أسئلة الاستمارة بكيفية جيدة وصياغة الأسئلة بالشكل الذي يخدم موضوع الدراسة وأهدافها.

لتأتي بعدها المرحلة الثانية، والتي قمنا فيها بالتوزيع النهائي للاستمارة على أفراد العينية، حيث قمنا بتوزيع 140 استمارة على 140 مفردة من عينة الدراسة، تم استرجاع 120 استمارة نظرا لفقدان بعض

---

[1]- عمار بوحوش، محمد الذنيبات: **مناهج البحث العلمي وطريق إعداد البحوث**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2009، ص130.

الاستمارات وكذا لتغيب بعض المبحوثين لظروف شخصية ومهنية، وكذا عدم استيفاء بعض الاستمارات كامل الأجوبة على الأسئلة مما حتم علينا إلغائها.

قمنا بتقسيم أسئلة الاستمارة إلى ثلاث محاور أساسية حسب فرضيات الدراسة وهي:

المحـــور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تضمن على (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الموقع الجغرافي، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل، المصلحة التي يعمل فيها المبحوثون)، من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 08.

المحـــور الثـــاني: أسئلة خاصة بالفرضية الأولى وتضمن 27 سؤال، من السؤال رقم 09 إلى السؤال رقم 35.

المحـــور الثـــالث: أسئلة خاصة بالفرضية الثانية وتضمن 23 سؤال، من السؤال رقم 36 إلى السؤال رقم 58.

المحـــور الرابـــع: أسئلة خاصة بالفرضية الثالثة وتضمن 22 سؤال، من السؤال رقم 59 إلى السؤال رقم 80.

3-2-المـــقابلة:

من أجل استقصاء معلومات وبيانات ميدانية أكثر ندعم بها الاستمارة البحثية ونستنتج منها بعض الأفكار المدعمة لتحليل أسئلة الاستمارة، قرر الباحث الاستعانة بتقنية المقابلة كونها أداة مهمة من أدوات جمع البيانات الميدانية في البحوث العلمية المختلفة، "فالمقابلة هي أداة من أداوت البحث السوسيولوجي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو أفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة، ولملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الاجتماعي".[1]

حيث سمحت لنا تقنية المقابلة بالغوص والتعمق أكثر في موضوع إستراتيجية الاتصال والبحث في كيفية إدارتها المؤسسات لسمعتها والحفاظ عليها وكذا تحديد علاقتها بإكساب المؤسسة موقعا تنافسيا متميزا

---

[1]- خير الله عصار: **محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 1982، ص72.

بين أقرانها من المؤسسات المنافسة لها، حيث قمنا بتطبيق أداة المقابلة على مجموعة من الإطارات ورؤساء المصالح والوحدات بالمؤسسة مجال الدراسة، هذا من أجل بلوغ مجموعة من الأهداف وتوضيح بعض المؤشرات البحثية التي تساعدنا في التحقق من فرضيات الدراسة، والتعرف على مكانة ومدى فعالية إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة وعلاقتها بسمعة المؤسسة الداخلية والخارجية، وكيفية تحقيقها لموقع تنافسي مناسب بين المؤسسات المنافسة.

3-3-الملاحـــظة:

وهي من بين أهم أدوات البحوث العلمية خاصة في البحوث الاجتماعية، فأداة الملاحظة تعتبر من الأدوات المتوفرة بالنسبة للباحث بحكم أن الملاحظة تتعدد طرقها وكيفياتها وأنواعها، من بينها الملاحظة البسيطة التي تعتمد على مشاهدة الظاهرة كما هي والعمل على وصفها وصفا دقيقا دون تحريف للمعلومات، "فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية".[1]

فقد إعتمدنا في دراستنا الميدانية على الملاحظة البسيطة للحصول على بعض المعلومات التي تخص واقع بيئة العمل داخل المؤسسة، بغية التعرف على ظروف تطبيق المؤسسة لإستراتيجيتها الاتصالية سواء مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، وطرق وكيفيات تنفيذ خططها الاتصالية على عملائها وزبائنها سواء مباشرة أو عبر المواقع الإلكترونية المختلفة الخاصة بها.

3-4-الأساليب المستعملة في الدراسة:

إعتمدنا في تفريغ الاستبيانات على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وقد إستخدمنا أسلوب التحليل الكمي في جمع وتحليل المعطيات الإحصائية ونتائج الدراسة، حيث إستخدمنا الجداول الإحصائية المركبة لتفريغ بيانات الاستبيان والحصول على النسب المئوية. كما تم إستخدام أسلوب التحليل الكيفي

---

[1]- أحمد بن مرسلي: **مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال**. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2003، ص 207.

الذي يتمثل في قراءة الجداول الإحصائية وتحليلها سوسيولوجيا ونقد ومناقشة نتائج الفرضيات الثلاث وعرض وتحليل النتائج العامة للدراسة.

4-عينة الدراسة:

تعد عينة الدراسة من بين أهم ركائز البحوث العلمية الاجتماعية، كونها وسيلة مهمة للحصول على البيانات الميدانية للدراسة من خلال مجموع المبحوثين الذين يشكلون أفراد العينة، فالعينة تعتبر "جزءا من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي، حيث تشكل جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله".[1]

إن تحديدنا لنوع العينة كان متوافقا مع نوع الدراسة وأدواتها وكذا طبيعة مجتمع الدراسة الميداني الذي وجب علينا النظر في مدى تجانس أو عدم تجانس خصائص أفراد العينة وكذا مجتمع الدراسة الكلي، وهذا بغية الحصول على معلومات كمية أمكن تحليلها وتعميم نتائجها على أفراد المجتمع الكلي للدراسة.

فمجال دراستنا الميداني المتمثل في "مؤسسة إينفاميدس لصناعة الأدوية والمستحضرات الطبية" يتميز مورده البشري الداخلي بالعديد من الصفات المختلفة الغير متجانسة من ناحية الصفات الديموغرافية للأفراد (السن، الجنس، المستوى العلمي، ...)، وكذا من ناحية المستويات الادارية داخله التي تضم العديد من الطبقات (المستويات الدنيا، المستويات الوسطى، المستويات العليا) مشكلة مجموعة من المصالح الادارية التي تضم فئات مهنية مختلفة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) كما أنه هناك تباين واختلاف في مستويات أخرى كالدخل والأقدمية وغيرها، لذلك فإن طبيعة المجتمع الكلي فرضت علينا الاعتماد على العينة الطبقية التي تعتبر من بين العينات العشوائية التي تستخدم في حالة المجتمعات الغير متجانسة والمتباينة في صفاتها ومكوناتها، فالعينة الطبقية "هي تلك الحالات التي يكون فيها مجتمع الدراسة مقسما الى أجزاء أو طبقات أو مجموعات فرعية، يريد الباحث تمثيل تلك الأجزاء في عينة

---

[1]- نادية سعيد عيشور وآخرون: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**. الجزائر: مؤسسة رأس الجبل للنشر والتوزيع. 2017، ص228.

الدراسة بنفس النسبة التي توجد فيها في المجتمع".[1] ففي هذا النوع من العينات نقوم بتحديد كل فئة من فئات المجتمع الكلي للدراسة ثم تسحب كل فئة بإجراءات سحب عشوائي حيث تتاح الفرصة لكل مفردة من مفردات كل فئة لأن تكون إحدى أفراد هذه الحصة النسبية.

ففي العينة العشوائية الطبقية يقسم المجتمع الكلي إلى فئات يتم إختيار الأصغر بناء على أي عامل يهم الدراسة كتقسيم مجتمع الدراسة على أساس المناطق الجغرافية أو المصالح التي يعمل فيها المبحوثون، يتم اختيار العينة من كل مجموعة بنفس طريقة إختيار العينة العشوائية البسيطة حيث تستخدم هذه الطريقة في حالة المجتمعات الغير متجانسة.[2]

وعليه فقد تم إعتمادنا للعينة العشوائية الطبقية في دراستنا لعدة أسباب من بينها أن مجتمع الدراسة الكلي غير متجانس في عدة جوانب كالجنس (ذكور، إناث)، المستوى التعليمي وكذا الفئة المهنية للمبحوثين (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) لذلك وجب تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات ذات توزيع نسبي تأخذ منها نسبة بحثية من كل طبقة تكون ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة مجال الدراسة نظرا لكونها عبارة عن مؤسسة ومختبر في نفس الوقت لصناعة الأدوية والمستحضرات الطبية وبعد التحاور مع المسؤولين فيها، طلب منا عدم الولوج الى كل الوحدات الإنتاجية داخلها نظرا لاعتبارات خاصة بالأمن الصحي والنظافة وعدم إمكانية إجراء الدراسة مع كل المبحوثين نظرا لعدم مقدرتهم على ترك خط التصنيع والإنتاج، وكذا لوجود نظام التناوب داخل المؤسسة مما صعب من إجراء الدراسة الميدانية الأمر الذي حتم علينا أخذ نسبة معينة من المبحوثين من كل طبقة تنفيذا لتعليمات المسؤولين، حيث قدر حجم العينة التي سمح لنا بإجراء الدراسة عليها بـ 140 مفردة من مختلف الوحدات الإنتاجية بالمؤسسة، يتكون مجتمع الدراسة من 605 فرد من مختلف الفئات المهنية حيث بلغ حجم العينة 140 فرد أي ما يوافق نسبة 23.14% من مجتمع الدراسة الأصلي.

---

[1]– رشدي القواسمة وآخرون: **مناهج البحث العلمي**. فلسطين: منشورات جامعة القدس المفتوحة. 2012، ص179.

[2]– علي فلاح الزعبي، محمود حسين الوادي: **أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي**. عمان: دار المناهج. 2011، ص 115.

- عدد طبقات المجتمع الكلي: (03) ثلاث طبقات (طبقة الإطارات، طبقة أعوان التحكم، طبقة الأعوان التنفيذين).

- **الإطارات** ⟵ 72

- **أعوان التحكم** ⟵ 113

- **أعوان التنفيذ** ⟵ 420

- **بمجموع قدر بـ** 605

وعليه فطريقة الحصول على حجم طبقات العينة كانت كالآتي:

-حساب حجم عينة فئة الإطارات:

$$\frac{140\times72}{605} = 17 \text{ إطار}$$

- حساب حجم عينة فئة أعوان التحكم:

$$\frac{140\times113}{605} = 26 \text{ عون تحكم}$$

- حساب حجم عينة فئة أعوان التنفيذ:

$$\frac{140\times420}{605} = 97 \text{ عون تنفيذ}$$

وعليه يقدر حجم عينة الدراسة بـ 140 فرد من مجموع أفراد المجتمع الأصلي، وقد تم توزيع 140 إستبيان وإسترجاع منها 120، ليصبح حجم عينة الدراسة مقدر بـ 120 فرد من مختلف الفئات المهنية.

الفصل السابع: تحليل محتوى المقابلات وصفحة المؤسسة على شبكات التواصل الإجتماعي

1. تحليل محتوى المقابلات
2. عرض نتائج تحليل المقابلات
3. تحليل محتوى صفحة مؤسسة إنفاميدس على شبكات التواصل الإجتماعي

سنتطرق هنا إلى تحليل محتوى المقابلات مع مجموعة من المسؤولين في المؤسسة مجال الدراسة وهذا من أجل جمع بيانات ميدانية أكثر من ميدان الدراسة ندعم بها عملية التحقق من صدق وصحة الفرضيات الخاصة بموضوع الدراسة، إضافة إلى تحليل محتوى صفحة المؤسسة INPHA-Médis مجال الدراسة على شبكات التواصل الاجتماعي تحديدا عبر موقع الفيسبوك.

1-تحليل محتوى المقابلات:

تعد المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات الميدانية في دراسة الأفراد والجماعات المختلفة، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية. وبغرض الإلمام بموضوع دراستنا ارتأينا أن نعتمد في دراستنا على أكثر من أداة لجمع البيانات الميدانية الخاصة بموضوع الدراسة حيث تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

تم الإعتماد على المقابلة التي أجريت مع مجموعة من المسؤولين الإداريين في المؤسسة والتي هدف الباحث من خلالها للتعرف على آراء وتوجهات هؤلاء المسؤولين تجاه إستراتيجية الاتصال المعتمدة في المؤسسة وعلاقتها بإدارة سمعتها ومكانتها التنافسية، حيث كانت المقابلة مقننة شملت معظم المسؤولين ذوي المكانة العالية في المؤسسة بغية التعرف على نمط التسيير المتبع وكيفية إعداد وتنفيذ إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة.

فرغم ضيق وقت المسؤولين وانشغالاتهم الكثيرة التي أدت إلى إجابات مختصرة إلا أنها دعمت بشكل كبير إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة وتم الاستفادة منها من ناحية التحليل الكيفي الداعم للإستمارة. وفي هذا الصدد فقد تم إجراء سبعة (07) مقابلات مع ستة رؤساء مصالح إضافة إلى المسؤولة المكلفة بالاتصال والعلاقات الخارجية، بحيث أن هؤلاء المسؤولين هم من أبرز الموارد البشرية التي لديها اطلاع كبير على كيفية إعداد وتنفيذ إستراتيجية الإتصال وتتوفر على المعلومات الكافية التي تفيد موضوع الدراسة.

ومنه فبعد القيام بالمقابلات ثم العمل على تفريغ البيانات التي تم جمعها حيث اتضح أن غالبية المبحوثين من جنس الذكور بتعداد 05 ذكور و02 إناث، كما إنحصر سنهم بين 30-45 سنة بمستوى

تعليمي جامعي، وأقدمية في العمل انحصرت بين 8 إلى 16 سنة كحد أقصى مما يبرز الخبرة الميدانية والتجربة لهؤلاء المسؤولين.

وفي ذات السياق فقد تمثلت المقابلات التي أجريت مع المسؤولين بالمؤسسة فيما يلي:

- **المقابلة الأولى:** مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة.
- **المقابلة الثانية:** رئيسة مصلحة الموارد البشرية.
- **المقابلة الثالثة:** رئيس مصلحة الإنتاج.
- **المقابلة الرابعة:** رئيس مصلحة المبيعات.
- **المقابلة الخامسة:** رئيس مصلحة اللوجستيك.
- **المقابلة السادسة:** رئيس مصلحة الشؤون القانونية.
- **المقابلة السابعة:** رئيس مصلحة الصيانة والتجهيزات.

حيث من خلال إجابات المبحوثين تم الحصول على البيانات التالية:

- بالنسبة للسؤال رقم 01 الذي تمحور حول: **هل يوجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بالاتصال والعلاقات العامة يقوم بإدارتها مختصون في الميدان؟**

فمن خلال إجابات المبحوثين تبين أن بالمؤسسة مصلحة خاصة بالاتصال والعلاقات العامة يقوم بإدارتها مجموعة من المختصين المتمكنين في المجال، مهمتهم تفعيل الاتصال الداخلي والخارجي وضمان فعالية العملية الاتصالية وكذا التأكد من تنفيذ جميع الإستراتيجيات الاتصالية التي تم تصميمها مسبقا.

- أما فيما يخص السؤال رقم 02 المتعلق بـ: **ما مدى إعتماد تعتمد المؤسسة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي؟**

أكد المبحوثين بأن كل أعمال المؤسسة وإستراتيجياتها العامة تقوم على أساس التخطيط الاستراتيجي الذي يتم مرحلة بناء تلك الإستراتيجيات وفق عملية تخطيط مبنية على أسس علمية ومنهجية مدروسة، تأخذ في الحسبان الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة وكذا أهدافها العامة والخاصة التي تسعى للوصول لها، كما يجمع المبحوثين على أن التخطيط والتفكير الإستراتيجي ذو فائدة من حيث حماية مصالح المؤسسة وسمعتها وكذا مختلف عمليات التسويق والترويج التي تساهم في تحقيق تنافسية للمؤسسة في بيئتها.

– أما فيما يخص السؤال رقم 03 الذي بحث في: **هل تقوم المؤسسة بإعداد إستراتيجيات خاصة بالعملية الاتصالية ومن يقوم بتصميمها؟**

فقد أجمع المبحوثين بأن المؤسسة تقوم بإعداد إستراتيجيات خاصة بالعملية الاتصالية الداخلية والخارجية نابعة في الأساس من الإستراتيجيات العامة للمؤسسة، فالعملية الاتصالية تعتبر الأداة الفعالة التي تساعدهم في تحقيق التواصل الفعال بين مختلف المستويات الإدارية التي تحتاج للاتصال كونه عنصرا فعالا في كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة. كما أنها تكون محددة الأهداف والغايات الاتصالية التي تخدم المؤسسة داخليا وخارجيا، يقوم بتصميمها أفراد مختصون في الاتصال والعلاقات العامة ذوي مهارات إتصالية عالية تمكنهم من بناء خطط إتصالية تضمن فعالية العملية الإنتاجية الداخلية وكذا نجاح عمليات التسويق وإدارة سمعة المؤسسة في بيئتها، مما يجعلها ذات قدرات تنافسية متميزة تمكنها من اكتساب مكانة في السوق.

– أما فيما يخص السؤال رقم 04 الذي مفاده: **هل يوجد مخطط عام لسياسة الاتصالية في المؤسسة؟**

حيث أجمع المبحوثين بأن المؤسسة ولكونها ذات تعاملات داخلية وخارجية وذات نشاطات متعددة ومتنوعة تتمثل أبرزها في التسيير والتنفيذ والتسويق وإدارة سمعة المؤسسة وحماية مصالحها، فإنها تحتاج إلى تخطيط جيد ومحكم لعملية الاتصال الخاصة بها من أجل ضمان فعالية كل القرارات والمخططات التي تسعى المؤسسة من خلالها لبناء مكانة تنافسية متميزة وتحقيق سمعة طيبة، تمكنها من جذب عملاء وزبائن جدد تحقق بهم أرباح تدعم بها علامتها التجارية في السوق النشطة فيه.

– أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 05 الذي يتمحور حول: **هل تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطبيق سياسة الاتصال المخطط لها؟**

فقد أكد غالبية المبحوثين بأن سياسة الاتصال التي تخطط لها المؤسسة يقوم عليها أفراد متخصصون تحتاج إلى وسائل وتقنيات متميزة ومهمة من أجل ضمان فعاليتها ونجاحها لذلك فهي تقوم بتخصيص ميزانية معتبرة من ميزانيتها العامة تضمن بها تفعيل كل الخطط الاستراتيجية التي تسهم في نجاح الإستراتيجية الاتصالية العامة التي وضعتها.

– أما بالنسبة للسؤال رقم 06 الذي يبحث في: **كيف يمكن لإستراتيجية الاتصال أن تساهم في بناء سمعة جيدة للمؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية في السوق؟**

حيث أعرب غالبية المسؤولين المبحوثين بأن إستراتيجية الاتصال تعمل على تهيئة كل ظروف الاتصال والتواصل القاضية بنقل المعلومات بصيغة مخطط لها ومنظمة تعمل على تحسين سمعة المؤسسة الداخلية، من خلال وصول المعلومة إلى كامل المستويات الإدارية الداخلية بكل وضوح ودقة وكذا ضمان إدارة مصالحها الأساسية الخارجية مع الزبائن والمتعاملين، كما أن القادة يقرون بأن إستراتيجية اتصال المؤسسة تساهم في الرفع من تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إقناع المتعاملين والزبائن كي يكونوا شركاء للمؤسسة وأصحاب مصالح فيها.

– أما بالنسبة للسؤال رقم 07 الذي كان مفاده: **ماهي الإستراتيجية الاتصالية التي تستعملها المؤسسة للترويج لمنتجاتها وخدماتها وتسويقها بنجاح؟**

فقد أكد غالبية المبحوثين بأن المؤسسة تتبع العديد من الإستراتيجيات الاتصالية أثناء تسيير أعمالها والقيام بنشاطاتها المختلفة وهذا حسب الظروف والمتغيرات التي تستوجب ذلك، مما يجعل المؤسسة تعتمد على إستراتيجية اتصالية تتناسب مع ذلك الموقف حيث تأخذ في حسبانها تغيرات السوق واحتياجات الزبون، غير أن أبرز إستراتيجية اتصالية تعتمد عليها المؤسسة في ترويجها لمنتجاتها وخدماتها تمثلت في إستراتيجية الحوار والتفاوض مع الزبائن والمتعاملين كونها من بين الإستراتيجيات الاتصالية التي تسعى لكسب رضا الزبون وولائه، إضافة إلى إستراتيجية الدعاية والإعلان من خلال

الإعتماد على وسائل الاتصال الحديثة (شبكات التواصل الاجتماعي، الموقع الإلكتروني الرسمي...) في عمليات الإعلان والدعاية لمنتوجاتها وخدماتها التي ترمي من خلالها إلى كسب أكبر عدد ممكن من الجماهير الخارجية التي تحقق مصالحها وأهدافها العامة.

– أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 08 الذي مفاده: **هل يوجد بالمؤسسة نظام معلومات متطور وفعال؟**

فقد أعرب غالبية المبحوثين بأن المؤسسة مجال الدراسة تتوفر على نظام اتصال فعال ومتطور يعمل على ضمان سير كل الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسة بكل فعالية وتنظيم، فنظام المعلومات يعمل على نقل المعلومات والرسائل الاتصالية بين المستويات الإدارية المختلفة بكل وضوح ودقة ومصداقية، مما يؤدي إلى أداء الأعمال بكل سهولة ويسر، كما أنه يكسب المؤسسة سمعة طيبة لدى جماهيرها تمكنها من اكتساب مكانة تنافسية متميزة إضافة إلى كونه أداة رقابة وتنبؤ بالمخاطر والأزمات التي تهدد المؤسسة من خلال إحداث تنبيهات إلى كل المستويات الأخرى من أجل مواجهة الخطر وحماية سمعة المؤسسة.

– أما فيما يخص السؤال رقم 09 الذي مفاده: **هل المؤسسة على اتصال دائم مع زبائنها؟**

فقد أكد المسؤولين المبحوثين بأن أساس أرباح المؤسسة وبقائها هو الزبون كونه وسيله لتحقيق الغايات والأهداف لذلك فهي تعمل على ضمان تواصلها الدائم معه والمعرفه كل احتياجاته ورغباته والعمل على تلبيتها من أجل كسب ولائه الدائم وجعله شريكا أساسيا في كل العمليات التسويقية والتواصلية مع البيئة الخارجية التي يعيش فيها، كون الزبون هو عبارة عن مروج حقيقي لسمعة المؤسسة سواء كانت إيجابية أو سلبيه لذلك فالقائمون على المؤسسة يولون أهمية للزبون ويبقون على تواصل دائم معه.

– أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 10 الذي مفاده: **هل تستقبل المؤسسة المستهلكين الذين يقصدونها؟**

فقد أكد المبحوثين على أن المؤسسة تخصص أيام خاصة لاستقبال المستهلكين الذين يمثلون الزبائن والمتعاملين وهذا من أجل الاستماع لانشغالاتهم وآرائهم حول المنتجات والخدمات وكذا الشكاوي، كون الجمهور في حاجة ماسة إلى التعرف على طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما أن عمليه استقبال المؤسسة للمستهلكين تعتبر فرصة للتقرب منهم والتعرف على رغباتهم المختلفة ووجهة

نظرهم تجاه طرق العمل ونوعية المنتج والتسجيل من أجل القيام بتحسينها، وهو ما يؤكد حرص المؤسسة على تفعيل الاتصال الخارجي مع زبائنها ومتعامليها رغبة منها في تحقيق مصالحها العامة والخاصة

– أما فيما يخص السؤال رقم 11 الذي مفاده: **هل تملك المؤسسة علامة تجارية متميزة؟**

فقد أعرب المسؤولين المبحوثين بأن المؤسسة وفي ظل وجود مؤسسات أخرى منافسة لها وتعدد الأسواق التجارية التي تختلف فيها أذواق الزبائن والمتعاملين حتم عليها ذلك إبراز مكانتها وقدراتها التنافسية من خلال قوة علامتها التجارية المتميزة التي جعلت منها مؤسسة ذات مكانة في السوق المحلية والأجنبية، فالعلامة التجارية لها العديد من الفوائد والميزان من بينها إظهار مكانة وسمعة للمؤسسة وإظهارها بصورة إيجابية تدعم موقعها التنافسي.

– أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 12 الذي مفاده: **هل تقوم المؤسسة بمتابعة تطبيق سياسة الاتصال المصاغة عن طريق الرقابة المستمرة بهدف تحسين العملية الاتصالية؟**

فقد أكد غالبية المبحوثين على أن سياسة الاتصال المصاغة تعتبر أساس نشاط المؤسسة ومحركها الأساسي كون الاتصال يعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف الأعمال والنشاطات، لذلك فهي تعمل على متابعة عمليات تنفيذ وتطبيق العمليات الاتصالية وفق الأهداف الموضوعة التي تمكنها من تحقيق غاياتها ومقاصدها الأساسية، التي من بينها فعالية عملية التواصل مع الجماهير الداخلية والخارجية وكذا تفعيل طرق حماية سمعتها ومكانتها التنافسية.

– أما فيما يخص السؤال رقم 13 الذي مفاده: **إلى أي مدى تساهم سياسة الاتصال المتبعة في إكساب المؤسسة سمعة طيبة وزيادة تنافسيتها في السوق؟**

فقد أكد المبحوثين بأن سياسة الاتصال المتبعة التي وضعتها المؤسسة صممت خصيصا من أجل تحقيق العديد من الأهداف الرئيسية والثانوية التي تسعى من خلالها لإكساب المؤسسة سمعة طيبة وزياده تنافسيتها بفضل تخطيط الاتصال الفعال الذي يأخذ في الحسبان كل المتغيرات المحيطة بها، فتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يمر عبر خطوات أساسية وضرورية التي من بينها إعداد سياسة إتصالية محددة بشكل رسمي واضحة المعالم والأهداف مبنية وفق مناهج علمية مدروسة تجعل منها أكثر إتزان واستقرارا أمام المنافسين وأكثر قوة عند مواجهة الأزمات والأخطار.

– أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 14 الذي مفاده: **هل استطاعت المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية، وما مدى مساهمة سياسة الاتصال المتبعة في ذلك؟**

يرى غالبية المبحوثين أن المؤسسة وبما أنها ذات مكانة متميزة في السوق المحلية والأجنبية فإنها قد اكتسبت العديد من الميزات التنافسية التي مكنتها من إحتلال مواقع رائدة في السوق، وذلك بفضل قدراتها ومؤهلاتها الفنية والتقنية والبشرية التي وظفت الاتصال كعنصر أساسي في جل النشاطات والأعمال المختلفة التي جعلت من المؤسسة تكتسب سمعة جيدة، فسياسة الاتصال تعتبر ركيزة أساسيه تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ووسيلة تنظيم فعالة تحقق الأهداف والغايات.

– أما فيما يخص السؤال رقم 15 الذي مفاده: **ما مدى تحقيق المؤسسة لربحية عالية من بيع المنتجات والخدمات المقدمة؟**

فقد أعرب غالبية الأفراد المبحوثين بأن المؤسسة وبحكم تميز علامتها التجارية وسمعتها الطيبة وجودة منتجاتها وخدماتها فإنها إكتسبت أرباح عالية نظير الأعمال والنشاطات الموجهة لجماهيرها كما أن أداء مواردها البشرية المتميزة بالإتقان والفعالية مكنها من اكتساب مكانة تنافسية في السوق المحلية والأجنبية جعل منها قبلة للزبائن والمتعاملين بفضل نجاعة عملياتها التسويقية وكذا اتصالاتها الخارجية المبنية على إستراتيجية اتصالية قائمة على أسس علمية متميزة.

– أما فيما يخص السؤال رقم 16 الذي مفاده: **هل منتجات المؤسسة ذات جودة عالية؟ وما مدى تلقيها الإقبال من المستهلكين؟**

فقد أكد غالبية المبحوثين على أن أهم ما تسعى إليه المؤسسة من خلال منتجاتها وخدماتها هو تحقيق الجودة كون هذه الأخيرة أصبحت من الحتميات والضروريات التي تجعل من المؤسسة ذات سمعة طيبة، كما أن معايير الحكم على مكانة المؤسسة وعلامتها التجارية تمر من خلال تميز جودتها في إنتاج السلع والخدمات المقدمة كونها من وسائل وأساليب جلب الزبائن والمتعاملين، بحكم أن الزبون دائما ما يسعى للمنتجات التي تكون ذات إتقان وجودة تجعله راضي عنها ويحمل صورة إيجابية عن المؤسسة ويقوم بنقلها لباقي الجماهير الأخرى في البيئة التي يعيش فيها.

– أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 17 الذي مفاده: **هل تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع ذو نوعية؟**

فقد أكد المسؤولين المبحوثين أن المؤسسة وبحكم مكانتها التنافسية الجيدة وسمعتها المتميزة فإنها دائما ما تسعى إلى المحافظة على هذه الميزات التنافسية التي تدعم علامتها التجارية وتجعل منها محل جلب للعملاء والزبائن، لذلك فهي تعمل على تقديم خدمات ما بعد البيع لزبائنها إرضاء لهم ورغبة في المحافظة عليهم كونهم رأس مالها وأساس قيامها، فمن خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة لزبائنها عملية إسترجاع واسترداد المنتجات التالفة أو التي تجاوز أمد إستعمالها وهذا من أجل عملية التعامل معها والقيام بتعويض الزبائن والمتعاملين عن الأضرار والخسائر مما يحفظ للمؤسسة سمعتها ومكانتها لدى زبائنها ويجعل منها ذات قدرات تنافسية عالية.

– أما فيما يخص السؤال رقم 18 المتعلق: **هل تتبنى المؤسسة سياسة الأبواب المفتوحة مع جمهورها الخارجي والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه؟**

حيث أجمع المبحوثين على أن المؤسسة منفتحة على زبائنها ومتعامليها من الجمهور الخارجي لذلك فهي تعمد للاعتماد على سياسة الأبواب المفتوحة مع مختلف المتعاملين وهذا من أجل التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها وما تقدمه من خدمات، كما أنها تدخل في إطار سياسة الاتصال الخارجية للمؤسسة التي تنتهجها من أجل تقريب الزبون من المؤسسة وجعله أكثر اقتناعا بما تقدمه من خدمات.

– أما فيما يخص السؤال رقم 19 الذي مفاده: **هل تقيم المؤسسة احتفالات بمناسبة تحقيقها لربحية عالية وتفوقها التنافسي في السوق وما مدى مشاركة العاملين فيها؟**

أكد المبحوثين أن المؤسسة تقوم بإقامة الاحتفالات من أجل تحفيز العاملين وشكرهم على المجهودات التي يقومون بها وحثهم على بذل مجهودات أكبر، كما أنها وسيلة لتقارب المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة وجعلها أكثر تساندا وتكافلا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومصالحها، كما أن عمليه إشراك العاملين في الاحتفالات تجعل منهم راضون عن بيئة العمل وطرق التسيير مما يحفزهم معنويا على تحقيق أداء أفضل في المستقبل.

– أما فيما يخص السؤال رقم 20 الذي مفاده: **هل تسعى المؤسسة لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع من خلال الحرص على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية؟**

أكد غالبية المبحوثين على أن المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة يعتبر جزء منها لذلك فهي تسعى لإقامه وبناء علاقات متميزة مع أفراد المجتمع والمشاركة في عملية تنميته وتوعيته من خلال عمليات

حماية البيئة من التلوث ودعم الجمعيات الخيرية والتكفل بالمرضى خاصة أثناء الأزمات، كما أضاف المبحوثين بأن المساهمة في تنمية المجتمع المحلي والمشاركة فيه يعمل على ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان الجماهير التي تضم الزبائن والمتعاملين مما يكسبها سمعة جيدة ومكانة تنافسية بفضل رواج علاماتها التجارية في المجتمع.

– أما فيما يخص السؤال رقم 21 الذي مفاده: **هل تعرضت المؤسسة خلال مسارها لأزمات ومخاطر مفاجئة أثرت عليها في تراجع أدائها وتشويه سمعتها وإضعاف قدرتها التنافسية في السوق؟**

صرح المسؤولين المبحوثين بأن المؤسسة وكغيرها من المؤسسات الأخرى قد تعرضت إلى العديد من الأزمات والمخاطر التي أثرت على إنتاجيتها وسير عملها، فالأزمات المفاجئة عادة ما تكون شديدة التأثير خاصة إذا ما لم يتم التنبؤ بها ومعرفة خطورتها وشدتها، فقد كانت الأزمة الصحية الناتجة عن انتشار وباء أبرز الأزمات التي أثرت على المؤسسة مثلما تطرق له المبحوثين كونها كانت مفاجئة وشديدة الخطورة خاصة من الناحية الصحية التي أدت إلى عرقلة الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

– أما فيما يخص السؤال رقم 22 الذي كان مفاده: **هل المؤسسة مهيأة داخليا للتعامل ومواجهة الأزمات المفاجئة التي قد تعترضها؟**

فقد أكد المبحوثين على أن المؤسسة وبفضل إستراتيجية الاتصال الخاصة بها التي تأخذ في الحسبان جميع الظروف المحيطة بما فيها الأزمات والأخطار التي تتنبأ بها بواسطة أنظمة الرقابة الإستراتيجية التي تعتمد عليها في مواجهة الأخطار، فإنها تعمل كذلك على تكوين المورد البشري وتأهله بما يسمح لها بالتعامل الجيد مع الأزمات وتجاوزها بفضل التساند والتعاون من أجل تحقيق مصالح المؤسسة.

– أما فيما يخص السؤال رقم 23 الذي كان مفاده: **هل يوجد فريق مختص مدرب للتعامل مع الأزمات وغرف عمليات وفريق مختص في اتصالات الأزمة؟**

حيث أجمع المبحوثين بأن المؤسسة لديها فرق مختصة ومدربة ومكونة على طرق وكيفية التعامل مع الأزمات والعمل على تجاوزها بأقل الأضرار بحكم أن الأزمة تأتي فجأة، لذلك فهي تعمل على تكوين مختصين في الاتصال الأزماتي حيث يعتبر الاتصال اليوم هو العصب الأساسي للمؤسسة ووسيلة للقيام بالعديد من النشاطات داخلها وخارجها خاصة من ناحية التعامل مع الأزمات عبر مراحلها المختلفة.

– أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 24 الذي مفاده: **هل تستخدم المؤسسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات والمخاطر؟**

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من بين العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير شؤونها الداخلية وتحديد الإستراتيجيات الاتصالية المستعملة وكذا طرق التسيير والإدارة، خاصه إذا ما تعلق الأمر بإدارة الأزمات والمخاطر كونها تعتبر أهم اختبار تمر به المؤسسة وتحدث فيها خللا وجب التعامل معها إتصاليا عن طريق التخطيط الإستراتيجي الفعال الذي يكون محدد وفقا لمناهج علمية مدروسة تأخذ في الحسبان أهداف المؤسسة البعيدة والقريبة المدى.

– أما السؤال رقم 25 الذي مفاده: **ما هي أنواع المخاطر التي تهدد المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية؟**

إن المسؤولين المبحوثين أكدوا بأن المؤسسة وخلال مسار عملها تتعرض للعديد من المخاطر والأزمات التي تعرقل مسار نموها وتطوره فالأخطار الصناعية والتلوث والإضرابات وحوادث العمل من بين أكبر المخاطر الداخلية التي تهدد المؤسسة وتحد من أدائها وإنتاجياتها، إضافة إلى أن التنافس الغير مشروع من قبل المؤسسات الأخرى والأخطار التي تأتي من المؤسسات التي تسعى لتشويه السمعة ونشر الإشاعات هي من بين أهم المخاطر التي تهدد سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية في البيئة الخارجية حيث تكون خارج نطاق المؤسسة ويصعب التحكم فيها.

2-عرض نتائج تحليل المقابلات:

بناء على ما تقدم من تحليل وتفسير لمضمون المقابلات التي تمت مع المبحوثين المتمثلين في مجموعة من مسؤولي المصالح المختلفة بالمؤسسة المقدر عددهم بسبعة (07) أفراد اتضح أن هنالك علاقة بين العديد من المؤشرات القائمة على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة وتحديد سياسة الاتصال المتبعة والإستراتيجية الاتصالية ما دامت هناك متابعة من قبل المؤسسة لعملية تنفيذها والسهر عليها، كما أن هنالك علاقة بين الاختيار الأمثل للإستراتيجية الاتصالية وكيفية جذب الزبائن والعملاء وطرق تنمية ولائهم للمؤسسة من خلال فتح قنوات الاتصال بينها وبين الزبائن والمتعاملين.

أكدت أيضا إجابات المبحوثين بأن هنالك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي الفعال وعمليات إعداد وتنفيذ إستراتيجية الاتصال وكيفية إختيار المختصين الذين يعدون الإستراتيجية الاتصالية التي تأخذ في الحسبان

الظروف المحيطة بالمؤسسة والمخاطر والأزمات التي قد تحدث، كما أن عملية الترويج والتسويق الخاصة بالمؤسسة مرتبطة أساسا بمدى اختيار إستراتيجية الاتصال التي تحقق تلك الغاية، إضافة إلى أن أبرز إستراتيجية اتصالية تعتمد عليها المؤسسة في عملية الترويج تتمثل في إستراتيجية الحوار والتفاوض التي تعتبر من بين أهم الإستراتيجيات الإتصالية التي جاء بها "رولر" حيث تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصال الذي يعبر عن روئ كل من المؤسسة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين.

إضافة إلى ذلك فإن سياسة الاتصال المتبعة من قبل المؤسسة فرضت عليها تطوير نظام معلوماتها من أجل ضمان فعالية وصول الرسائل الاتصالية إلى كامل المستويات الإدارية الداخلية وكذا إيصال المعنى إلى الجماهير الخارجية بكل بساطة ويسر من خلال استعمال وسائل اتصالية متعددة سواء كانت شفوية أم كتابية أو حتى إلكترونية مما يساهم في ترويج علامتها تجارية والحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية التي تعتبر أهم أهدافها الإستراتيجية.

كما أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي تساهم بشكل كبير في تحقيق سمعة المؤسسة وزيادة تنافسيتها من بينها ضمان جودة المنتجات والخدمات وكذا عملية مراقبة السلع وطرق سير العمل وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية، كون المؤسسة تحمل علامة تجارية متميزة لها علاقة وارتباطية مع المجتمع المحلي الذي تنشط فيه والذي يقوم بدعمها ومساندتها نظير التكفل باحتياجاته والمساهمة في تطويره بحكم أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه مما يعمل على دعم سمعتها وصورتها التي تنمي أرباحها وتحقق أهدافها الإستراتيجية التي تسعى لها.

3-تحليل محتوى صفحة مؤسسة إينفاميدس INPHA-MédiS على موقع فيسبوك:

لقد قمنا بتحليل محتوى الصفحة الرسمية للمؤسسة مجال الدراسة مؤسسة إينفاميدس INPHA-MédiS على شبكات التواصل الاجتماعي المحددة في موقع فيسبوك وذلك بهدف التأكد من مدى صدق فرضيات الدراسة من عدمها وتدعيمها للنتائج التي سنخرج بها لاحقا من خلال تحليل الجداول الإحصائية. وقد تضمن تحليل المحتوى مجموعة من الخطوات كانت على النحو التالي:

3-1-عينة تحليل المحتوى:

مؤسسة "إينفاميدس" للأدوية من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الأصول التجارية التي تنشط في مجال صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية لها إمتداد في كل أنحاء الوطن من خلال خدماتها ومنتجاتها المختلفة التي فرضت عليها التعامل مع العديد من الزبائن والمتعاملين عبر مختلف الوسائل والقنوات الاتصالية التي تدعم مكانتها وسمعتها، حيث تتيح المؤسسة وسائل تواصل إلكترونية تتواصل بيها مع جماهيرها تتمثل أساسا في موقعها الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، لينكد إن). وعليه فقد تم اختيارنا لموقع فيسبوك في دراستنا هذه نظرا لعدة أسباب أبرزها أن هذا الموقع التواصلي يحتل المرتبة الأولى من بين المواقع التواصلية الأخرى التي يستخدمها أفراد المجتمع الجزائري حسب العديد من الإحصائيات، أما عن مادتنا التحليلية فقد تم اختيارنا لمجموعة من المضامين المنشورة عبر صفحة المؤسسة الرسمية على الفيسبوك على إمتداد 6 أشهر، من نوفمبر 2021 إلى غاية شهر ماي 2022 والتي كان عددها 64 منشورا متنوعا.

3-2-تحليل المحتوى كأداة لجمع البيانات:

قام الباحث في دراسته الحالية لصفحة الفيسبوك الخاصة بالمؤسسة مجال الدراسة بتبني التحليل الكمي والكيفي كون أن الأرقام وحدها لا تكفي بل وجب تدعيمها بتحليلات وتفسيرات يمكن أن نصل بها إلى نتائج مرضية، كما أن التحليل الكيفي مفيد من ناحية الاقتراب التحليلي والنظري للعديد من الأرقام التي يصعب فهمها نظرا لتشابهها أو تعقدها، لذلك فقد إعتمدنا على التحليل الكمي من خلال الأرقام التي تشكل التكرارات والنسبة المتعلقة بالمنشورات في الصفحة الرسمية للمؤسسة على موقع فيسبوك،

وكذلك التحليل الكيفي الذي قمنا فيه بتحليل وإعطاء تفسيرات لتلك الأرقام وجعلها سهلة الفهم وذات فائدة نظرية.

3-3-وحـــدات وفئـــات التحليـــل:

أ-وحـدات التحليـــل:

تعتبر عملية تحديد وحدات التحليل مرحلة مهمة من مراحل تحليل محتوى مختلف المواد الإعلامية خاصة تلك المتعلقة بوحدات تحليل صفحة من موقع فيسبوك، لذلك فقد اعتمدنا على وحدة الفكرة والموضوع، نظرا لما تمثله من أهمية في دراسات تحليل محتوى المواد الإعلامية التي تبحث في الأهداف والقيم والاتجاهات والأساليب المستخدمة.

ب-فئـــات التحلـــيل:

قام الباحث بتحليل محتوى المواد المنشورة على صفحة مؤسسة "إنفاميدس" الرسمية على موقع فيسبوك بالإعتماد على فئات التحليل التالية التي رأى فيها أنها مناسبة للدراسة وتجيب على فرضيات الدراسة:

فئات كيف قيل؟

- **فئة شكل الصفحة:** اسم المؤسسة، شعار المؤسسة، الهوية التصويرية، توفر الألوان، عرض معلومات التواصل الأخرى، عرض الخريطة الجغرافية لمقر المؤسسة، الصورة المصغرة، صورة الغلاف، علامة التوثيق الزرقاء.

- **فئة عدد مرات النشر:** منشور واحد، منشوران، ثلاثة منشورات، أربعة منشورات.

- **فئة أسلوب عرض المنشورات:** نص، نص + صورة، نص + رابط، نص + رابط + صورة، فيديو + نص، فيديو + رابط، صورة، نص + صورة + رمز تعبيري.

- **فئة اللغة المستخدمة:** العربية، الفرنسية، الأمازيغية، العربية العامية، مزيج بين (العربية، الفرنسية، الأمازيغية).

فئات ماذا قيل؟

– **فئة مواضيع المنشورات:** نشاطات المؤسسة، إعلانات المؤسسة، التهاني، المسؤولية الإجتماعية، الدعم والتحفيز، التوعية بالمخاطر والأزمات.

– **فئة الأسئلة التفاعلية:** متوفرة، غير متوفرة.

– **فئة التفاعل:** إعجاب، تعليقات مكتوبة، تعليقات برموز تعبيرية.

– **فئة القيم الاتصالية:** التحفيز والتشجيع، التضامن والدعم، التنافسية، التوعية والإرشاد، دعم السمعة، التعاون والتساند والمشاركة.

– **فئة أهداف المنشورات:** التعريف بالمؤسسة، تزويد الجماهير بالمعلومات، تسويق المنتجات والخدمات، التوعية وحماية مصالح المؤسسة، إظهار قدرة المؤسسة التنافسية، دعم سمعتها وصورتها.

– **فئة الإستمالات الإقناعية:** عقلية، عاطفية.

3-4-مكونات الصفحة الرسمية للمؤسسة:

صفحة المؤسسة الرسمية على الفيسبوك تندرج ضمن الرابط المباشر التالي:

https://www.facebook.com/Les-Laboratoires-Inpha-MedisSPA-279903705413233/?ref=page_internal

من أهم مكونات الصفحة الرسمية للمؤسسة: اسم الصفحة، صورة مصغرة، صورة الغلاف، عرض عدد المتابعين، عرض عدد المعجبين، عرض وسائل التواصل الإجتماعي الأخرى (موقع لينكد إن)، عرض أرقام الهواتف الثابتة والمحمولة، عرض البريد الإلكتروني، عرض وصف مختصر للصفحة، عرض خريطة جغرافية لمقر المؤسسة، إمكانية دعوة الأشخاص، إمكانية إرسال رسائل في الخاص، عدد زوار الصفحة في نفس الوقت، وقت الفتح والإغلاق، صور، مقاطع فيديو، تاريخ إنشاء الصفحة، زر أعجبني، توفر الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة.

3-5-التحليل الكمي والكيفي لفئات التحليل كيف قيل؟:

جدول رقم (05): العناصر التعريفية في صفحة مؤسسة INPHA-MédiS

العناصر التعريفية	صفحة الفيسبوك الرسمية
إسم المؤسسة	√
شعار المؤسسة	×
الهوية التصويرية	√
توفر الألوان	√
عرض معلومات التواصل الأخرى	√
عرض الخريطة الجغرافية لمقر المؤسسة	√
الصورة المصغرة	√
صورة الغلاف	√ (*)
علامة التوثيق الزرقاء	× (**)

يبين الجدول أعلاه توفر وحضور مجموعة من العناصر التعريفية في الصفحة الرسمية لمؤسسة **INPHA-MédiS**، حيث نجد كل من إسم المؤسسة، الهوية التصويرية، الألوان، عرض معلومات التواصل والخريطة الجغرافية لمقرها، وكذا الصورة المصغرة وصورة الغلاف، في حين انعدام تواجد شعار المؤسسة وكذا عدم توفر علامة التوثيق الزرقاء.

فحضور كل تلك العناصر التعريفية يساعد على خلق العديد من الانطباعات والتصورات الفعلية لدى الجماهير التي تقوم بالاطلاع على صفحتها الرسمية ويكون لديهم شعورا إيجابيا يساعد على ترسيخ العلامة التجارية للمؤسسة لديهم ويبعث روح الاطلاع على باقي المنشورات الأخرى، فاسم المؤسسة

---

* – علامة تدل على موافق أو نعم.

** –علامة تدل على غير موافق أو لا

وصورة الغلاف والصورة المصغرة يساعد الجماهير على التعرف عليها مباشرة دون البحث عن صفحات أخرى ربما تكون احتيالية، كما أن توفر الألوان والهوية التصويرية يجعل من زائر الصفحة يشكل صورة إيجابية عن مدى اهتمام المؤسسة بهويتها الإلكترونية ومدى حرصها على تنظيم وتحديث صفحتها الرسمية الذي يعكس جودة أعمالها المختلفة، كذلك فان توفر معلومات التواصل المختلفة كأرقام الهواتف الثابتة والمحمولة والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي الأخرى كتطبيق "لينكد إن" يعكس حرصها على توفير مختلف وسائل التواصل مع الجماهير التي تمكنها من تقريب نشاطاتها وأعمالها للزبائن والمتعاملين وحتى الجمهور الداخلي الخاص بها، وكذا تساهم في سهولة التواصل من أجل عمليات التسويق والبيع والشراء وغيرها، كما أن حضور وتوفر خريطة جغرافية لمقر المؤسسة يمكن الجماهير المختلفة من الوصول اليها بسهولة ويجعل من عمليات التسويق أكثر يسر وسهولة بحضور الزبائن والمتعاملين إلى مقر المؤسسة، فإهتمام المؤسسة بتوفير كل هذه العناصر التعريفية ناتج عن إهتمامها الكبير بتحسين صورتها وسمعتها الإلكترونية وكذا إهتمامها بجماهيرها الخارجية وحرصها على تحسين طرق التواصل مع الجماهير المختلفة، مما يعكس قدرتها على نجاعة وفعالية سياستها الاتصالية التي تأخذ في عين الاعتبار الهوية الإلكترونية للمؤسسة التي تساعدها على تحقيق رضا الجماهير الخارجية وكذا كسب العديد من الزبائن والمتعاملين الذي يحقق لها مكانة تنافسية متميزة.

غير أن غياب شعار المؤسسة على الصفحة الرسمية للمؤسسة يمكن أن يجعل من الجماهير تحمل العديد من الانطباعات السلبية على الصفحة الرسمية وعلى كفاءة القائمين عليها، مما يحدث انعكاس سلبي على توجهاتهم وآرائهم حول المؤسسة وهويتها الإلكترونية، فهناك من الزبائن والمتعاملين خاصة منهم الأجانب من يهتم بأدق التفاصيل من بينها عدم توفر شعار المؤسسة على الصفحة الرسمية للمؤسسة على موقع فيسبوك، كما أن عدم توفر علامة التوثيق الزرقاء على الصفحة الرسمية يجعل من إقبال الجماهير الخارجية عليها ضعيف كون علامة التوثيق الزرقاء لديها العديد من الفوائد والميزات من بينها، أنها دليل على إعتراف موقع فيسبوك بأن الصفحة حقيقية تمثل المؤسسة وأنها صفحة رسمية لها يمكن للجماهير الخارجية الوثوق بها، كذلك تزيد من عدد المتابعين والمعجبين وزيادة التفاعل على منشورات المؤسسة وكذا عدم تعرض الصفحة للغلق في حالة التبليغ عنها، فغياب علامة التوثيق الزرقاء يخلق انطباعات سلبية لدى الجماهير ويضر بصورة وسمعة المؤسسة الإلكترونية.

جدول رقم (06): عدد مرات النشر في اليوم على الصفحة الرسمية

عدد مرات النشر	التكرار	النسبة%
منشور واحد	30	%47
منشوران	20	%31
ثلاثة منشورات	12	%19
أربعة منشورات	02	%03
المجموع	64	%100

يبين الجدول أعلاه عدد مرات النشر في اليوم على الصفحة الرسمية للمؤسسة حيث هنالك اختلاف في عدد مرات النشر، غير أن القائمين على الصفحة يميلون إلى نشر منشور واحد في اليوم بنسبة 47% وبدرجة أقل منشورين في اليوم بنسبة 31%، فنشر منشور واحد في اليوم يعكس الاستراتيجية الاتصالية التي ينتهجها القائمون على الصفحة حيث يعمدون إلى عدم الإكثار من المنشورات والاكتفاء بمنشور واحد إلى منشورين في بعض الأحيان كونها تأخذ في الحسبان ميولات الجماهير وكذا أوقات الزيارة حيث أن الإكثار من المنشورات يجعل من الجمهور يشعر بالملل من كثرتها وقد تدفعه إلى عدم متابعة كل المنشورات بنفس الاهتمام والتدقيق.

كما أن عملية نشر منشور واحد أو منشورين في اليوم تأخذ في الحسبان طبيعة المنشور وكذا الموقف الذي يستدعي النشر، مما يعكس الخطة الاتصالية التي ينتهجها القائمون على الصفحة الرسمية التي تجعل من الجمهور يتابع منشور واحد أو منشورين لكن باهتمام وتدقيق كبير يجعله يفهم الرسالة الاتصالية أو المعلومة التي ترد عبر ذلك المنشور.

جدول رقم (07): أسلوب عرض المنشورات على الصفحة الرسمية

أسلوب عرض المنشورات	التكرار	النسبة%
نص	00	%00
نص + صورة	20	%31
نص + رابط	07	%11
نص + رابط + صورة	05	%08
فيديو + نص	10	%16
فيديو + رابط	08	%12
صورة	10	%16
نص + صورة + رمز تعبيري	04	%06
المجموع	64	%100

يوضح الجدول أعلاه أساليب عرض المنشورات على الصفحة الرسمية للمؤسسة عبر موقع فيسبوك، حيث تكشف المعطيات أن هناك تنويع بين مجموعة من الأساليب في النشر غير أن النشر بأسلوب (النص+ صورة) يشكل الأسلوب الغالب، كما أن القائمين على الصفحة يهتمون بالنشر عن طريق أسلوب (الفيديو + النص) وفي بعض الحيان الصورة فقط.

فالتنويع في أساليب النشر عبر الصفحة الرسمية يعكس إهتمام القائمين على الصفحة بعملية إيصال الرسائل الاتصالية إلى الجماهير بكل الطرق والأساليب المختلفة التي تأخذ في الحسبان ثقافة الجمهور وتعليمه وكذا ميولاته واهتماماته المختلفة، فهناك من الجماهير من يفضل قراءة النص والتأمل في محتوى الصورة المرفقة، وهناك من يهتم بالاطلاع على الفيديوهات المصورة أكثر مع قراءة النصوص، كما أن هناك من يفضل التأمل في محتوى الصور فقط لفهم معنى المنشور، لذلك فالقائمون على الصفحة الرسمية يولون إهتمام بالجماهير سواء كانت داخلية أم خارجية ويجعلون من عملية فهم معنى المنشورات

التي تشكل رسائل إتصالية أكثر سهولة ويسر مما يكون انطباعا إيجابيا لديهم ويدفعهم إلى تشكيل صورة إيجابية عن سمعة المؤسسة عامة وسمعتها الإلكترونية على الخصوص.

فالتنويع في أساليب النشر التي أخذت في الحسبان حتى الاهتمام بعنصر الرموز التعبيرية التي تعتبر ذات فعالية إتصالية في الوقت الحالي يعكس إستراتيجية إتصال المؤسسة ودورها في تحسين سمعة المؤسسة التي تساعد في جذب العديد من الزبائن والمتعاملين ورضاهم عن سياسة الاتصال التي تنتهجها المؤسسة، مما يمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة في الرفع من قدرتها التنافسية في بيئة العمل.

جدول رقم (08): اللغة المستخدمة في المنشورات الخاصة بالمؤسسة

اللغة المستخدمة	التكرار	النسبة%
العربية	10	%16
الفرنسية	20	%31
الأمازيغية	01	%02
العامية (الدارجة)	03	%05
مزيج بين (العربية، الفرنسية، الأمازيغية)	30	%47
المجموع	64	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسة وعبر صفحتها الرسمية على موقع الفيسبوك تميل إلى عرض منشوراتها بمزيج من اللغات يحمل (العربية، الفرنسية، الأمازيغية) بنسبة 47% تليها الفرنسية بنسبة 31% والعربية بنسبة 16%. فالاعتماد على المزج بين اللغات في النشر يعكس رغبة القائمين على الصفحة في إيصال الرسالة الإعلامية إلى الجماهير بكل دقة ووضوح ومصداقية تأخذ في الحسبان المكونات الثقافية والعلمية لأفراد المجتمع الجزائري الذي يعتمد على العديد من اللغات أو اللهجات في إصدار واستقبال الرسائل الاتصالية، مما يساعد فئات كثيرة من الجماهير الخارجية والداخلية في فهم

معنى المنشورات والتفاعل معها ويكون لديهم انطباع إيجابي بأن المؤسسة تولي إهتمام بهم وبثقافتهم وقدراتهم العلمية، كما أن المزج بين اللغات يساعد المتعاملين الأجانب في فهم المنشورات ويوضح لهم وجهات النظر ويسهم في عملية تفاعلهم مع المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها.

فالمزج بين اللغات في المنشورات يساعد أيضا على إيصال المعلومة كما هي دون حدوث خلل (تشويش)، وكذا يسهم في نجاعة عملية تسويق المؤسسة لسمعتها ومكانتها التنافسية التي تظهرها عبر تلك المنشورات والمواضيع التي تكون في الغالب على شكل نصوص أو صور وفيديوهات، وهو ما يؤكد إهتمام المؤسسة مجال الدراسة بعنصر الاتصال وإستراتيجيتها الفعالة في التواصل مع جماهيرها المختلفة التي تحتاج دوما إلى معلومات تكون ذات معنى ومفهومة وواضحة وصادقة، غير أن عدم الاهتمام الكبير بنشر المنشورات باللغة العربية التي تشكل اللغة الأم والأساسية في المجتمع الجزائري يكون العديد من الانطباعات السلبية التي قد تضر بسمعة المؤسسة ومكانتها لدى المتعاملين والزبائن، كون أن غالبية أفراد المجتمع الجزائري يفضلون الاستعانة باللغة العربية في كل تعاملاتهم مقارنة باللغات أو اللهجات الأخرى، كما أن الدستور الجزائري في بعض مواده خاصة منها المادة الثالثة يلزم المؤسسات الجزائرية مهما كان مجال عملها باستعمال اللغة العربية في كل تعاملاتها، مما قد يضر بسمعة المؤسسة لدى الجماهير ويجعل منها غير راضية على نشاطها الإلكتروني.

3-6-التحليل الكمي والكيفي لفئات التحليل ماذا قيل؟:

جدول رقم (09): مواضيع المنشورات على الصفحة الرسمية للمؤسسة

مواضيع المنشورات	التكرار	النسبة%
نشاطات المؤسسة	20	%31
إعلانات المؤسسة	16	%25
التهاني	07	%11
المسؤولية الاجتماعية	10	%16
الدعم والتحفيز	07	%11
التوعية بالمخاطر والأزمات	04	%06
المجموع	64	%100

يبين الجدول أعلاه طبيعة مواضيع المنشورات على الصفحة الرسمية للمؤسسة مجال الدراسة حيث يتضح أن غالبية المنشورات تعبر عن نشاطات المؤسسة بنسبة 31% تليها مختلف إعلاناتها بنسبة 25% ثم مسؤوليتها الاجتماعية بنسبة 16%، فاهتمام المؤسسة بنشر مختلف نشاطاتها يعكس رغبتها في تقريب جماهيرها المختلفة منها ودفعهم للتعرف عليها وعلى مختلف خدماتها ومنتجاتها، وكذا التعرف على الأعضاء البارزين فيها كالمدير وبعض الموظفين المهمين (رؤساء المصالح)، وهو ما يجعل من الجماهير أكثر اطلاعا على المؤسسة وطبيعة عملها ونشاطاتها الداخلية والخارجية والذي يمكنهم من تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة تدعم سمعتها ومكانتها التنافسية في السوق.

كما أن الاهتمام بالإعلانات التي كانت في الغالب إعلانات تسويقية وتجارية يعكس إستراتيجية المؤسسة الاتصالية التي تهدف إلى إعلام الجمهور وتعريفه بكل أعمالها وخدماتها التي تجعل منه ينجذب نحو تلك السلع والمنتجات التي تقدمها وتدفعه إلى التعامل معها من خلال عمليات الشراء أو البيع، فاستراتيجية الإعلان تعتبر من بين الإستراتيجيات الاتصالية التي تجعل من الجمهور يقبل على المنتجات وأكثر رضا لما تقدمه المؤسسة من خدمات، كذلك فنشر المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية يعكس

اهتمام المؤسسة بمحيطها الخارجي الذي تنشط فيه، حيث تعتبره جزاء لا يتجزأ منها وشريكا اجتماعيا يجب التفاعل والتعامل معه ويظهر ذلك من خلال العديد من المنشورات التي تدعم الأعمال الخيرية وحماية البيئة وغيرها التي تجعل من المؤسسة ذات صورة إيجابية تدعم سمعتها ومكانتها التنافسية.

هذا إضافة إلى العديد من المنشورات الأخرى التي تقدم فيها المؤسسة التهاني في المناسبات والأعياد لجماهيرها الخارجية التي تجعلها تكون نظرة إيجابية عنها وعن كيفية تعاملها مع المجتمع الذي تنشط فيه، وكذا المنشورات المتعلقة بالدعم والتحفيز والتوعية بالمخاطر والأزمات التي تعتبر من بين الأمور التي تخشاها المؤسسة مما يعكس اهتمامها بنشر هكذا منشورات تحمل توعية العاملين من الجمهور الداخلي أو أفراد المجتمع من الجمهور الخارجي بالمخاطر والأزمات خاصة تلك المنشورات التي تعلقت بالتوعية بمخاطر فيروس كورونا، مما يساهم في حماية مصالح المؤسسة وسمعتها الداخلية والخارجية ويكسبها مكانة تنافسية في بيئتها.

جدول رقم (10): توفر الأسئلة التفاعلية عبر الصفحة الرسمية للمؤسسة

الأسئلة التفاعلية	صفحة الفيسبوك الرسمية
متوفرة	√
غير متوفرة	×

يوضح الجدول أعلاه توفر الأسئلة التفاعلية عبر صفحة الفيسبوك الرسمية للمؤسسة ويقصد بالأسئلة التفاعلية تلك الخدمة التي وفرتها شركة فيسبوك التي تمكن القائمين على الصفحة من طرح إدراج أسئلة تخص رأي الجماهير في بعض أعمالها أو نشاطاتها ومنتجاتها، حيث أدرج القائمون على صفحة المؤسسة الرسمية العديد من الأسئلة التفاعلية التي تخص رأيهم في الصفحة الرسمية وكذا رأيهم حول بعض المنتجات والخدمات، فالأسئلة التفاعلية تمكن القائمون على الصفحة من التعرف على العديد من التوجهات والآراء التي تساعد المؤسسة في عملها ونشاطاتها المختلفة وكذا القيام بعملية تحسينها إذا لزم الأمر، فإدراج تلك الأسئلة التفاعلية مهما كانت طبيعتها يعكس رغبة المؤسسة في التعرف على أذواق وانشغالات الجماهير الذين يشكلون في الغالب الزبائن والمتعاملين، مما يمكنها من القيام بعملية توفيرها

أو تحسينها حسب رغباتهم، وهو ما يدل على إهتمام المؤسسة بجماهيرها المختلفة ودراستها لأذاقهم ورغباتهم، فالتفاعل الإلكتروني يعتبر أسهل طريقة لمعرفة آراء الجمهور ورغباتهم كون أن الأفراد مختفون وراء الهوية الإلكترونية ولديهم حرية التعبير والطرح دون أي خوف أو تشويش.

فاهتمام المؤسسة بالأسئلة التفاعلية والقيام بالاستجابة لآراء الجماهير التي تفاعلت مع تلك الأسئلة يجعل من هؤلاء الأفراد راضون عن طريقة تعامل المؤسسة معهم ويشكلون إنطباع إيجابي عنها يدعم سمعتها ومكانتها التنافسية.

جدول رقم (11): وجود تفاعلات من قبل الجماهير على المنشورات الخاصة بالمؤسسة

نوع التفاعلات	التكرار
إعجاب	14 ألف
تعليقات مكتوبة	1233
تعليقات برموز تعبيرية	869

يبين الجدول أعلاه وجود تفاعلات من قبل الجماهير على المنشورات التي تعرضها الصفحة الرسمية للمؤسسة، حيث حصلت المنشورات التي تم دراستها من قبل الباحث خلال فترة الدراسة (ثلاثة أشهر) بصفة تقريبية على 14 ألف إعجاب و 1233 بالنسبة للتعليقات المكتوبة و 869 للتعليقات برموز تعبيرية، وهو ما يعكس تفاعل الجماهير المختلفة مع المواضيع المنشورة التي تشكل رسائل إتصالية ومعلومات تقدمها المؤسسة لهم بصفة مستمرة تعبر عن نشاطاتها المختلفة سواء كانت (إعلانات، تسويق، خدمات، توعية، تهاني، دعم وتحفيز...)، فعدد المتفاعلين الكبير يعكس سمعة المؤسسة لدى جماهيرها المختلفة حيث كانت غالبية التعليقات عبارة عن دعم وشكر وتهاني وتحفيز من قبل تلك الجماهير للمؤسسة وخدماتها المقدمة وهو ما يدعم مكانتها وصورتها الإيجابية، فالإعجابات والتعليقات الإيجابية دليل على تميز تلك الخدمات والمنتجات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة ورضا الجماهير عنها التي دفعتهم إلى التفاعل بمختلف الطرق والأساليب (الرموز التعبيرية).

فالنشاط الإلكتروني للمؤسسة عبر صفحتها يمكنها من إقناع الجماهير بتميز علامتها التجارية وكذا جودة خدماتها ومنتجاتها ويسهم في تزايد عدد الزبائن والمتعاملين كون أن الهوية الإلكترونية تعتبر أكبر داعم لسمعة المؤسسة وقدراتها التنافسية على خلفية أن التغيرات الحالية فرضت على المؤسسات التوجه نحو النشاط الإلكتروني والقيام بنقل عملها إليه.

جدول رقم (12): مختلف القيم الاتصالية في المنشورات الخاصة بالمؤسسة

القيم الاتصالية	التكرار	النسبة%
التحفيز والتشجيع	10	%16
التضامن والدعم	12	%19
التنافسية	16	%25
التوعية والإرشاد	08	%12
دعم السمعة	14	%22
التعاون والتساند والمشاركة	04	%06
المجموع	64	%100

يبين الجدول أعلاه مختلف القيم الاتصالية التي يتم تضمينها في منشورات المؤسسة عبر صفحتها الرسمية على موقع الفيسبوك، حيث كانت تحمل قيم التنافسية بنسبة 25% تليها دعم السمعة بنسبة 22% ثم التضامن والدعم بنسبة 19%، مقارنة بالقيم الاتصالية الأخرى التي إختلفت في نسبها ودرجات إهتمام المؤسسة بها.

فالمؤسسة وعلى اعتبار أنها تنشط في بيئة تتميز بتعدد المنافسين واشتداد طرق التنافس فإنها تعمل على بث مختلف المضامين التي تحمل التنافسية والتركيز على كيفيات تحقيقها وكذا على قدرتها التنافسية في السوق، فالتركيز على التنافسية يعكس حرص المؤسسة على إظهار مكانتها وصورتها بين أقرانها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تنشط في نفس المجال، كما أن عملية دعم السمعة يعتبر من الأولويات بالنسبة للقائمين على الصفحة كون عمليات إدارة السمعة الإلكترونية أصبحت تحتل المراكز

الأولى في خطط المؤسسة الاتصالية واستراتيجياتها العامة، وهذا لمدى معرفتها قيمة السمعة ودورها في إكسابها مكانة تنافسية بفضل صورتها لدى زبائنها ومتعامليها.

كذلك فإن توفر قيم التضامن والدعم والتحفيز والتشجيع والتساند وغيرها يعكس حرص المؤسسة على تفعيل عنصر الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية وكذا الاتصال الخارجي الموجه لزبائنها ومتعامليها، وذلك من خلال تقديم كل الرسائل الاتصالية التي تحمل معاني التشجيع والتحفيز والتساند التي تجعل من بيئة العمل ملائمة لأداء الأعمال والنشاطات بكل إتقان وجودة نظرا لمدى أهمية عنصر الرضا الوظيفي ودوره في زيادة الأداء والإنتاجية، كما أن الرسائل التي تحمل التضامن والدعم تكون في الغالب موجهة للجمهور الخارجي في حالة وقوع الأزمات والأخطار وكذا أثناء المناسبات الاجتماعية مما يجعل المؤسسة تكتسب سمعة جيدة في بيئتها الخارجية كونها جزء لا يتجزأ من المجتمع المحلي الذي تنشط فيه.

جدول رقم (13): مجمل أهداف المنشورات على الصفحة الرسمية للمؤسسة

أهداف المنشورات	التكرار	النسبة%
التعريف بالمؤسسة	10	%16
تزويد الجماهير بالمعلومات	13	%20
تسويق المنتجات والخدمات	07	%11
التوعية وحماية مصالح المؤسسة	08	%12
إظهار قدرة المؤسسة التنافسية	14	%22
دعم سمعتها وصورتها	12	%19
المجموع	64	%100

يوضح الجدول أعلاه مجمل أهداف المنشورات على الصفحة الرسمية للمؤسسة حيث تمثلت أبرز الأهداف في إظهار قدرتها التنافسية بنسبة 22% وتزويد الجماهير بمختلف المعلومات بنسبة 20% وكذا دعم سمعتها وصورتها بنسبة 19% وبنسبة 16% التعريف بالمؤسسة.

فعملية إظهار قدرة المؤسسة التنافسية تنبع من الإستراتيجية العامة التي تسير وفقها حيث أن احتلالها لمكانة في السوق الذي تنشط فيه يستوجب عليها إظهار قدراتها التنافسية والمميزات التي تتميز بها عن المؤسسات الاقتصادية الأخرى، كون أن هذه الأخيرة لديها أيضا قدرات تنافسية وميزات تمكنها من التفوق على المؤسسة، لذلك فإن عملية إظهار قدرة المؤسسة التنافسية على شبكات التواصل الاجتماعي يكون بمثابة الإعلان عن قوتها وجودة خدماتها ومنتجاتها مما يسمح لها باكتساب مكانة تنافسية متميزة تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة، كما أن عملية إظهار قدراتها التنافسية على مستوى موقع الفيسبوك الذي يتابعه الكثير من أفراد المجتمع، على إعتبار أنه من أشهر المواقع التواصلية يمكنها من كسب قاعدة جماهيرية تضم الزبائن والمتعاملين والداعمين وحتى المتعاطفين مما يمكنها من تحقيق مكانة متميزة في السوق.

كذلك فإن عملية تزويد الجماهير بمختلف المعلومات يعتبر من بين الإستراتيجيات الاتصالية بما فيها (إستراتيجية الإعلام) التي من خلالها تنشر كل أعمالها ونشاطاتها ومنتجاتها إلى فئة جماهيرية معتبرة تساهم من خلالها في زيادة تنافسيتها ومكانتها في السوق، كما أن تزويد الجماهير بالمعلومات يعكس إنفتاح المؤسسة ورغبتها في إطلاع جماهيرها الداخلية والخارجية بكل ما تقوم به على اعتبار أن المؤسسات اليوم وبفضل وسائل الإعلام المختلفة أصبحت كنسق مفتوح وجب عليها تزويد جماهيرها بكل أعمالها من أجل كسب رضاها وولائها لها، إضافة إلى ذلك فإن دعم صورة وسمعة المؤسسة يعتبر من الأولويات التي تسعى لها لكون السمعة تعتبر من بين ركائز قوة وقيام المؤسسة وسيلة لتجنب عمليات تشويه السمعة والتأويلات التي تقع في حالة حدوث الأخطار والأزمات، لذلك فإن المؤسسة تولي أهمية لعملية إدارة سمعتها الإلكترونية وتخصص لها حيزا من إستراتيجيتها العامة التي دفعتها لدعم سمعتها عبر شبكات التواصل الاجتماعي، كذلك فعملية التعريف بالمؤسسة تندرج ضمن التخطيط الإستراتيجي التي وضعه القائمون عليها حيث يريدون من خلاله جعل المؤسسة أكثر سمعة وأكثر رواجا في السوق، فهوية المؤسسة هي الشكل والمظهر الذي تظهر به في بيئتها الخارجية، والذي يعكس ماهيتها ومكانتها والأسلوب الذي ترغب في تقديمه للجمهور الخارجي عنها وعن منتجاتها وخدماتها، فمن خلال مثلا نشرها مدى إهتمامها بالمجتمع وتقديمها للتبرعات ورعاية الأحداث الرياضية والثقافية والتضامن وقت الأزمات والكوارث (أزمة وباء كورنا على سبيل المثال)، فإنها بذلك تؤكد دورها كمؤسسة قائمة بذاتها

لها إرتباط بالمجتمع الذي تنشط فيه وتهتم بمصلحته، كما أن نشرها لصور مديرها وموظفيها في البرامج التدريبية والمناسبات الإجتماعية والأعياد والمعارض المختلفة يعكس جزءا من بيئتها الداخلية وثقافتها التنظيمية الإيجابية، حيث كل هذا يساهم في إظهار الواقع الذي ترغب المؤسسة في تقديمه إلى جمهورها الخارجي وتشكيل هويتها.

هذا إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى التي تضمنها في منشوراتها كالتوعية وحماية مصالحها المختلفة وكذا التسويق لخدماتها ومنتجاتها كونها في حاجة ماسة إلى عمليات التسويق والترويج عبر شبكات التواصل الاجتماعي التي تشتمل على فئة جماهيرية معتبرة يمكن أن تجذب من خلالها زبائن ومتعاملين جدد يساهمون في تحقيق أرباحها وزيادة تنافسيتها ودعم سمعتها في بيئة عملها.

جدول رقم (14): نوع الإستمالات الاقناعية في المنشورات الخاصة بالمؤسسة

نوع الإستمالات الاقناعية	التكرار	النسبة%
عقلية	40	%63
عاطفية	24	%37
المجموع	64	%100

يبين الجدول أعلاه نوع الاستمالات الاقناعية التي وضفتها المؤسسة في منشوراتها على الصفحة الرسمية الخاصة بها، حيث تم تحديد استمالتين اقناعيتين من قبل الباحث بغرض التعرف على نوع الاستمالة التي تعتمد عليها المؤسسة وكذا على توجه إستراتيجيتها الاتصالية العامة. فالقائمون على الصفحة الرسمية إعتمدوا على نوعين من الاتصال، النوع الأول إعلامي من خلال تقديم كل المعلومات للجماهير عن المؤسسة ونشاطها ومنتجاتها وكيفية تعاملها مع الأزمات والأخطار وكذا نشاطاتها تجاه مجتمعها المحلي الذي تنشط فيه، والنوع الثاني إقناعي من خلال الإعلانات وإظهار قدرتها التنافسية وسمعتها وجودة منتجاتها وخدماتها والتي تهدف من خلاله إلى التأثير على الجماهير وإقناعها بضرورة التعامل مع المؤسسة أو حتى دعمها من أجل تحسين صورتها في بيئتها الخارجية.

فالمؤسسة ومن خلال أهداف منشوراتها ونوع الأساليب المستخدمة في النشر، كالنصوص والصور وكذا الفيديوهات التي كانت في غالبيتها تهدف إلى إظهار قدرتها التنافسية وسمعتها في بيئتها والقيام بالتعريف بها لدى جماهيرها، قد إعتمدت على نوعين من الإستراتيجيات الاتصالية، الأولى هي إستراتيجية إعلام الجماهير من خلال تقديم كل المعلومات الضرورية التي تعرف بها والنشاطات التي تبرز قوتها ومكانتها في السوق، والثانية هي إستراتيجية الإعلان التي تهدف إلى الترويج لمنتجاتها وخدماتها وسمعتها عبر صفحتها الرسمية. حيث قامت المؤسسة من خلال كفاءة القائمين على صفحتها الرسمية إلى تقديم وعرض كل الدلائل والبراهين الملموسة التي تخاطب عقول الجماهير من أجل تبيان مكانتها وقدرتها التنافسية وأنها ذات علامة تجارية متميزة، فالبراهين والدلائل الملموسة تعمل على إقناع الجماهير بأن منتجات المؤسسة ذات جودة وأنها محل للثقة وآمنة، مما يؤدي إلى جذب الزبائن والمتعاملين التي تحقق من خلالهم الأرباح، كما أنها عمدت إلى إستمالة الجماهير عن طريق العاطفة من خلال تقديم التهاني في المناسبات الاجتماعية والأعياد وكذا إبراز مسؤوليتها الإجتماعية ودورها الفعال أثناء الأزمات والأخطار مما يؤثر في عاطفة الجماهير ويجعلها تدعم المؤسسة وتحسن من سمعتها وصورتها في بيئة عملها، وهو ما يعكس مدى فعالية إستراتيجية الاتصال المعتمدة من قبل المؤسسة عبر صفحتها الرسمية على شبكات التواصل الإجتماعي ودورها في إكساب المؤسسة مكانة تنافسية متميزة وسمعة طيبة لدى جماهيرها المختلفة.

3-7-نتائج تحليل المحتوى:

من خلال تحليل محتوى صفحة المؤسسة الرسمية على شبكات التواصل الإجتماعي خرجنا بمجموعة من النتائج التالية:

- تهتم المؤسسة مجال الدراسة بشكل صفحتها على الفيسبوك من خلال توفير غالبية العناصر التعريفية التي تجعل من الجمهور الخارجي ينجذب نحوها ويأخذ صورة إيجابية عنها وعن كفاءة القائمين عليهم.
- تعتمد المؤسسة عبر صفحتها الرسمية على موقع فيسبوك إستراتيجية نشر تعتمد في الأساس على نشر منشور واحد إلى منشورين في اليوم في غالب الأحيان، وهذا من أجل جعل الجمهور يركز مع المنشورات وترسخ في ذهنه كون الجماهير في الغالب لا تفضل التكرار والإكثار في المنشورات التي تدفعها إلى الملل.

– تنتهج المؤسسة عبر صفحتها أسلوب نشر المواضيع عن طريق النصوص والصور إضافة إلى الفيديوهات التعريفية من أجل إعلام الجماهير وتعريفها بكل ما تقوم به المؤسسة آخذة في الحسبان رغبات الجماهير وميولاتهم النفسية والاجتماعية وقدراتهم العلمية والمعرفية.

– تعتمد المؤسسة في نشر المواضيع على مزيج من اللغات (العربية، الفرنسية، الأمازيغية) وهذا من أجل إيصال معنى الرسائل الاتصالية إلى أكبر عدد من فئات المجتمع الذي يتميز بتعدد ثقافاته ولهجاتها مما جعلها تحترم كل الجماهير المحلية والأجنبية وتسعى إلى إيصال معنى منشوراتها إلى كل الجماهير عن طريق إصدار رسائل اتصالية واضحة ومفهومة تحقق هدفها الأساسي.

– تركز المؤسسة عبر صفحتها في الفيسبوك على المواضيع المتعلقة بمختلف النشاطات اليومية التي تقوم بها إضافة إلى الإعلانات المتعلقة بالمنتجات والخدمات، وهذا من أجل تعريف الجماهير بكل نشاطاتها ومنتجاتها وخدماتها التي تقدمها مما يساهم في الترويج للسمعة الطيبة للمؤسسة ويجعل منها ذات مكانة تنافسية.

– توفر المؤسسة الأسئلة التفاعلية عبر صفحتها الرسمية وهذا من أجل التعرف على رغبات الجماهير واحتياجاتهم وشكواهم والعمل على تحقيقها والتحسين منها رغبة منها في كسب ثقة الجماهير.

– هناك تفاعل جيد من قبل الجماهير على منشورات المؤسسة عبر صفحتها الرسمية مقارنة بعدد المتابعين الإجمالي لها حيث تنوعت بين وضع الإعجابات والتعليقات المكتوبة والتعليق برموز تعبيرية، مما يوضح مدى انتشار ورواج علاماتها التجارية لدى الجماهير وكذا مكانتها وسمعتها لديهم التي جعلت منهم يتفاعلون مع تلك المنشورات.

– هناك مجموعة من القيم الاتصالية التي تحملها المنشورات الموضوعة من قبل المؤسسة عبر صفحتها الرسمية على موقع فيسبوك حيث كانت أبرزها تحمل قيم التنافسية ودعم سمعتها وكذا التضامن والدعم والتحفيز، مما يؤكد اهتمام المؤسسة بعملية إدارة سمعتها والحفاظ على مكانتها التنافسية في بيئتها، وكذا اهتمامها ببيئتها الداخلية والخارجية من خلال الدعم والتضامن والتحفيز مما يشكل صورة إيجابية لدى الجماهير عنها.

– تهدف مجمل المنشورات على صفحة المؤسسة الرسمية على فيسبوك إلى إظهار قدرة المؤسسة التنافسية بنسبة كبيرة من خلال عملية تزويد الجماهير بالمعلومات الكافية والواضحة والبسيطة وكذا دعم

سمعتها وصورتها في بيئتها التي تعمل فيها، كون أن هذه الأهداف هي من بين أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها أي مؤسسة قائمة بذاتها إضافة إلى أهداف أخرى متعلقة بعملها ونشاطاتها وحماية سمعتها ومصالحها من الأزمات والأخطار وهو ما تجلى من خلال المنشورات التوعوية والتحذيرية.

– تعتمد المؤسسة عبر منشوراتها على الفيسبوك نوعين من الاستمالات الإقناعية حيث تمثلت أبرزها في الاستمالات العقلية وكذا العاطفية بدرجة أقل، فالمؤسسة تخاطب جماهير غالبتها واعية ذات مستوى تعليمي جيد بحكم مجال عملها، حيث أن الاستمالات العقلية تأخذ في الحسبان تعريف الجماهير بمختلف نشاطات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، إضافة إلى استمالات عاطفية من أجل دعم سمعة المؤسسة وترسيخ صورة إيجابية عنها من خلال نشاطاتها المجتمعية في البيئة التي تعمل فيها.

وعليه ومن خلال ما تقدم حول تحليل بيانات تحليل محتوى صفحة المؤسسة الرسمية على الفيسبوك ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن المؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية لعملية صياغة وإعداد إستراتيجية الاتصال الخاصة بها حيث تقوم بتنفيذها وفق الظروف المحيطة بها وحسب متطلبات السوق ورغبات الجمهور الخارجي والداخلي، فسياستها الاتصالية محددة بشكل مضبوط ورسمي وفق مناهج علمية مدروسة قامت بتنفيذها ميدانيا بشكل مباشر عبر موقع الفيسبوك، فإهتمامها بعملية تحسين شكل ومظهر الصفحة وطبيعة اللغة المستخدمة في إيصال الرسائل الاتصالية للجماهير وأساليب النشر المعتمدة على الصور والنصوص والفيديوهات التعريفية بصفة كبيرة، يؤكد على إهتمام المؤسسة بجماهيرها ورغبتها في نيل إحترامها ودعمها لسمعتها، وهو ما يشكل علاقة جيدة وطيبة تربطها بجماهيرها ويزيد من ترسيخ صورتها الإيجابية لدى زبائنها والرفع من كفاءة أدائها التنافسي ويكسبها سمعة طيبة مع جماهيرها، كونها إحترمت ثقافته ورغباته ومستويات تعليمه وكذا احتياجاته الأساسية التي يريدها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الجزئية الأولى التي تقول بأن المؤسسات تعتمد على إستراتيجية الاتصال محددة بشكل رسمي تقوم على ضمان فعالية العملية الاتصالية وبناء علاقة قوية مع جمهورها الداخلي والخارجي بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية في الرفع من كفاءة أدائها المؤسسي وإكسابها لسمعة جيدة وزيادة تنافسيتها.

إضافة إلى ذلك فإن تلك المنشورات الذي تقوم بنشرها المؤسسة على صفحتها الرسمية تخاطب كلا الجمهوريين الداخلي والخارجي خاصة إذا ما تعلق الأمر بتزويد الجمهور الداخلي بالمعلومات الكافية

والداعمة، كما أن عملية تشجيع الجمهور وشكره وتقديم له التهاني والتبريكات كلها تزيد من رضا الموظفين وتحسن من مزاجهم العام وتبعث التفاؤل والسرور لديهم وتشعرهم بالمكانة والأهمية داخل المؤسسة كونهم الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة وركيزة تحقيقها لأهدافها التي تطمح لها، فرضا الجمهور الداخلي يحفزه على تقديم أفضل النتائج ويجعل منه يؤدي عمله بكل إتقان وراحة نفسية تدفعه للإبداع والتعاون مما يزيد من ولائه للمؤسسة، فالموظف لا تقتصر مهامه على الأداء والإنتاجية فقط بل يعتبر كسفير للمؤسسة من خلال ما ينقله من صورة وسمعة جيدة عن المؤسسة لدى جماهيرها الخارجية مما يؤدي إلى تحسين سمعتها الخارجية وزيادة مكانتها التنافسية، وهو ما يدعم صحة الفرضية الثانية التي جاء فيها أن رضا المورد البشري وشعوره بالأمان الوظيفي وتوفر بيئة عمل محفزة على جودة الأداء والإبداع وتدعيم التفاعل والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء يؤدي إلى كسب ثقته وزيادة ولائه وتكوينه لصورة إيجابية عن مؤسسته بما يعزز سمعتها الخارجية وتنافسيتها.

فإستراتيجية إتصال المؤسسة المعتمدة عبر وسائطها الإلكترونية صممت من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المحورية المتعلقة أساسا بسمعتها ومكانتها التنافسية فهي تعمل على وضع خطط إتصاليه مناسبة محددة تأخذ في الحسبان طبيعة الجماهير الداخلية والخارجية ومتغيراتها النفسية والاجتماعية، وكذا التطورات الطارئة في البيئة الخارجية التي تنشط فيها والمتميزة بظهور الأزمات والأخطار المفاجئة التي تهدد كيان المؤسسة وسمعتها التنافسية مثلما كان عليه الحال أثناء حدوث أزمة وباء كورونا التي دفعت المؤسسة مجال الدراسة إلى نشر مواضيع عبر صفحتها الرسمية على موقع فيسبوك تحمل في طياتها التوعية والإرشاد والتحذير من خطر الأزمات وتدعو كافة الأفراد والجماعات إلى الوقاية والتساند من أجل مواجهتها وتجنب خطورتها، حيث تجلى ذلك في تلك الرسائل الدورية التي ضمنتها في منشوراتها عبر صفحتها مستعملة العديد من الأساليب الاتصالية كالتحذير والتوعية وكذا التخويف والترهيب في حالة الأزمات الخطيرة، ما يؤكد حرص المؤسسة من خلال إستراتيجيتها الاتصالية الإلكترونية على ضرورة مواجهة الأزمات والدفاع عن مصالح المؤسسة، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة التي مفادها أن إستراتيجية الاتصال تؤدي دورا فاعلا في تعزيز سمعة المؤسسة وحمايتها خلال الأزمات المفاجئة والأخطار التي تهددها وإكسابها لميزة تنافسية ترفع من قدرتها على البقاء والتنافس في السوق.

الفصل الثامن: تحليل بيانات الفرضية الأولى وعرض النتائج

1. تحليل البيانات الجزئية للفرضية الأولى
2. عرض النتائج الجزئية للفرضية الأولى

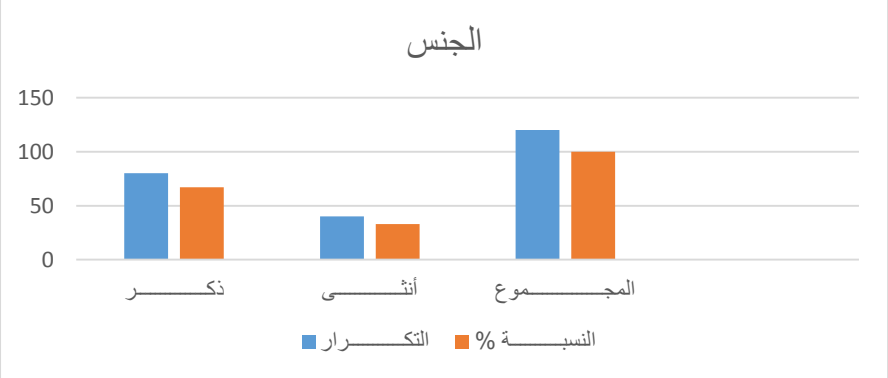
1-البيانات الشخصية للمبحوثين:

سنقوم هنا بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، حيث تشكل الإطار الأساسي والمرجعي للباحث من أجل التعرف على سمات وصفات أفراد العينة التي يريد دراستها خاصة إذا ما تعلق الأمر، بالجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي...، كون هذه الخصائص تقدم صورة واقعية للباحث عن طبيعة عينة الدراسة التي يستفيد منها في تحليله للبيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة التي تشكل محاور الاستمارة، لذلك فقد كانت البيانات الشخصية للمبحوثين على النحو التالي:

جدول رقم (14): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنـــس	التكـــرار	النسبـــة %
ذكـــر	80	%67
أنثـــى	40	%33
المجـــموع	120	%100

شكل رقم (10): أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



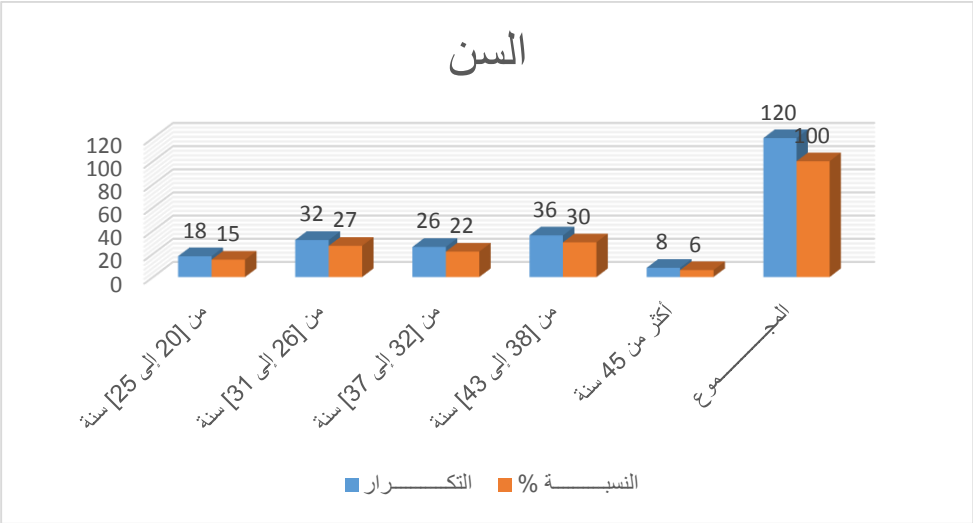
من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين جنس المبحوثين نجد أنه من إجمالي عدد أفراد العينة المقدر بـ 120 مبحوث فإن هناك ما نسبته 67% ذكور تقابلها نسبة 33% إناث.

حيث نستنتج أن فئة الذكور من العاملين في المؤسسة هي ذات الحصة الأكبر من التوظيف لدى المؤسسة الذي يرجع في الأساس إلى طبيعة مجال النشاط الصناعي للمؤسسة المتمثل في صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية، ونظرا كذلك لطبيعة العمل الذي يحتاج تكنولوجيات معقدة وتنقل إلى الميدان لتوزيع المنتجات فإن المؤسسة تحتاج إلى طاقات وجهد العنصر الذكوري في هكذا مهام تحتاج الجهد البدني الكبير وهو ما يعمل على أداء العمل بوتيرة أكثر سرعة وكفاءة، بحكم أن فئة الذكور قادرة على أداء المهام الموكلة على أكمل وجه، مقارنة بجنس الإناث التي تعتمد عليهن المؤسسة أكثر في العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة مثلما تم ملاحظته من طرف الباحث أثناء القيام بزيارة إستطلاعية للمؤسسة حيث لاحظنا أن العديد من مكاتب العمل داخل الإدارة العامة للمؤسسة تشتغل فيها إناث وهو ما يعكس إستراتيجية المؤسسة في تقسيم العمل داخلها من خلال توزيع المهام والطاقات والكفاءات البشرية حسب طبيعة الجنس وكذا قدرات العاملين وكفاءتهم في إنجاز العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة.

جدول رقم (15): توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السـنـ	التكـرار	النسبـة %
من [20 إلى 25[سنة	18	%15
من [26 إلى 31[سنة	32	%27
من [32 إلى 37[سنة	26	%22
من [38 إلى 43[سنة	36	%30
أكثر من 45 سنة	08	%06
المجـموع	120	%100

شكل رقم (11): أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن



يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن أن ما نسبته 30% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 38 إلى 43 سنة وكذا بين 26 إلى 31 بنسبة 27% إضافة إلى 22% بالنسبة للعاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 32 إلى 37 سنة وكذا نسبة 15% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 25 سنة وبنسبة أقل تقدر بـ 6% للعاملين الذين تتجاوز أعمارهم 45 سنة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تحتوي على معدل عمر مناسب يتراوح إجمالا بين 26 إلى 43 سنة وهي فترة العطاء حيث أن الأفراد العاملين في مثل ذلك المعدل العمري يتميزون بالقدرة على الإنجاز والتحمل والدافعية للعمل كونهم على قدر كاف من المؤهلات الجسدية والنفسية لأداء العمل بكل إتقان وجدية، كما أن المؤسسة تولي أهمية لمثل هؤلاء الفئات العمالية وتعمل على المحافظة عليهم وعدم التخلي عنهم كونهم أكثر فعالية من باقي العمال وأن لهم خبرة حياتية وعملية تؤهلهم لأداء العمل بكل مرونة وجدية، ويعكس ذلك أيضا طبيعة البيئة التنظيمية التي يشتغل فيها هؤلاء العاملين التي دفعتهم للبقاء في المؤسسة رغم أن لديهم الخيارات من أجل إيجاد مناصب عمل في مؤسسات أخرى، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تولي أهمية لعنصر توظيف الشباب كون أن لديهم طاقات جديدة تدفعهم للإنجاز وتجعل من وتيرة الأداء والإنتاج تتسارع التي تعود على المؤسسة بالنفع، وهذا راجع أيضا إلى رغبة المؤسسة إلى الاستفادة من الطاقات العلمية والإبداعية للشباب حديثي التخرج. كما أن المؤسسة تعمل على المحافظة على أفرادها العاملين ذوي الأعمار المتقدمة كونها تحتاجهم في عملية نقل الخبرات والمكتسبات العملية والعلمية

ولكونهم أساس قيام المؤسسة وهذا يعكس أيضا رضا المبحوثين عن بيئة العمل داخل المؤسسة التي للإستقرار الوظيفي.

جدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكـــــرار	النسبـــــة %
أعزب	48	%40
متزوج	68	%56
مطلق	02	%02
أرمل	02	%02
المجـــــموع	120	%100

شكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية



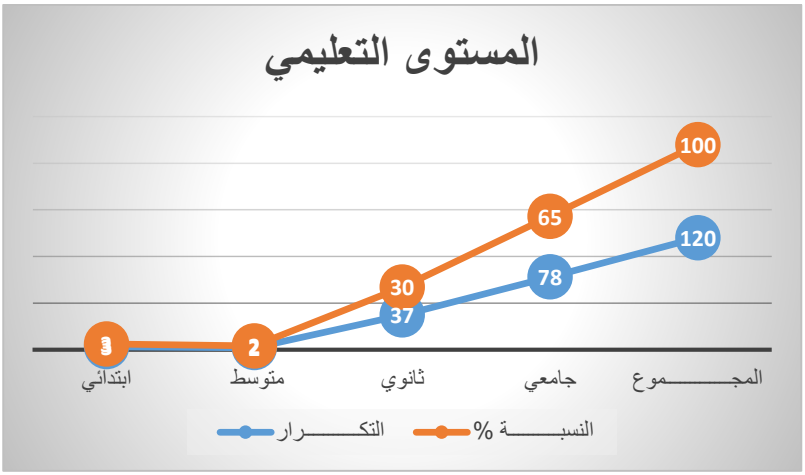
يتضح من البيانات الإحصائية في الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين الحالة العائلية للمبحوثين أن ما نسبته 56% من إجمالي المبحوثين متزوجون و40% بالنسبة للعزاب، أما المطلقون والأرامل فبنسبتهم 2% على التوالي.

من خلال هذا يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتوظيف الأفراد المتزوجين أكثر من الفئات الأخرى وهذا راجع إلى التوصيات الصادرة من المؤسسات الرسمية العليا في المجتمع التي توصي المؤسسات بتوظيف الأفراد المتزوجين وإعطائهم الأحقية في الحصول على المناصب لكونهم يعيلون أسر ويحتاجون لمناصب العمل من أجل العيش الكريم مقارنة بالأفراد الآخرين من غير المتزوجين (العزاب)، كما أن عملية توظيف المتزوجين والاحتفاظ بهم في المؤسسة يعود بالنفع على المؤسسة من حيث الأداء الجيد والاستقرار في العمل وعدم التغيب وكذا أداء العمل بكل جدية ونشاط، كونهم أكثر دافعية للعمل من أجل تلبية حاجيات أسرهم لأن العمل هو السبيل الوحيد من أجل العيش، ما يعكس تخطيط المؤسسة وإستراتيجيتها الفعالة في سياسة التوظيف المعتمدة حيث توظف الأفراد المتزوجين من أجل تحقيق أهدافها ومقاصدها المتمثلة في الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إكتساب مكانة تنافسية وسمعة جيدة وكذا تحليها بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الشباب البطال الذي تقوم بتوظيفه من أجل ضمان إعالة أسره.

جدول رقم (17): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

الحالة العائلية	التكـــــرار	النسبـــــة %
ابتدائي	03	%03
متوسط	02	%02
ثانوي	37	%30
جامعي	78	%65
المجـــــموع	120	%100

شكل رقم (13): منحنى بياني يمثل المستوى التعليمي للمبحوثين



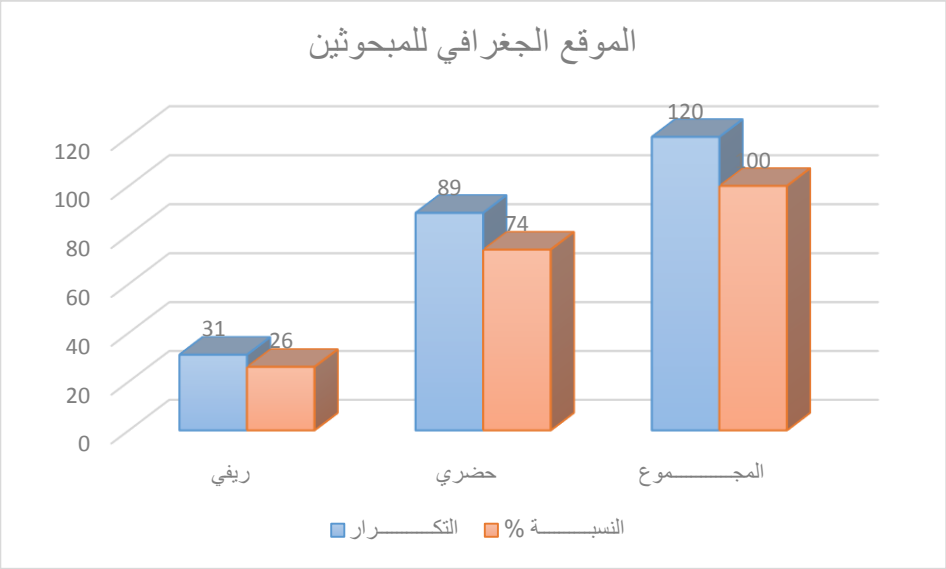
من خلال منحى الجدول العام الذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى العلمي نجد أنه من بين 120 مبحوث فإن غالبية أفراد العينة ذوي مستوى جامعي بنسبة 65%، يليها الأفراد العاملون ذوي المستوى الثانوي بنسبة 30% والابتدائي والمتوسط بنسبة 3% و2% على التوالي.

حيث نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية لتوظيف خرجي الجامعات بنسبة كبيرة وهو راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة (إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية) الذي يستوجب توظيف أفراد ذوي مستويات علمية عالية تمكنهم من أداء العمل بكل إتقان وكفاءة ودقة، كونه مجال عمل لا يسمح بالخطأ في العمل ويصعب على ذوي المستويات العلمية المتدنية، وهو ما أكدته مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة في مقابلة أجراها معها الباحث التي تقول فيها: "غالبية عمال المؤسسة من خرجي الجامعات لكونها تحتاج إلى عمال ذوي مؤهلات علمية تمكنهم من أداء العمل بأكمل وجه"، فمعظم العمليات الإدارية في المؤسسة من إنتاج وإدارة وتسويق واتصال وغيرها تحتاج إلى مهارات ومؤهلات علمية تجعل من المهام تؤدى بكل سهولة ومرونة مما يعود بالنفع على المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن العاملين من ذوي مستوى التعليم المتوسط والابتدائي ورغم عدم الإقبال على توظيفهم بصفة كبيرة إلا أن المؤسسة تحتاجهم في العديد من المهام التنفيذية سواء في العملية الإنتاجية أو التوزيع والتحميل وغيرها من المهام التي تؤدي إلى تنظيم عملية تقسيم العمل والتخصص الوظيفي داخل المؤسسة وتجعل من أدائها عالي الكفاءة.

جدول رقم (18): توزيع المبحوثين حسب متغير الأصل الجغرافي

الإجـــــابة	التكـــــرار	النسبـــــة %
ريفي	31	%26
حضري	89	%74
المجـــــموع	120	%100

شكل رقم (14): أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب الأصل الجغرافي



يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن توزيع المبحوثين حسب متغير الموقع الجغرافي للسكن أنه من بين مجموع المبحوثين أقر ما نسبته 74% منهم بأنهم يقطنون في المناطق الحضرية مقابل 26% من المبحوثين الذين أكدوا بأنهم يسكنون في المناطق الريفية.

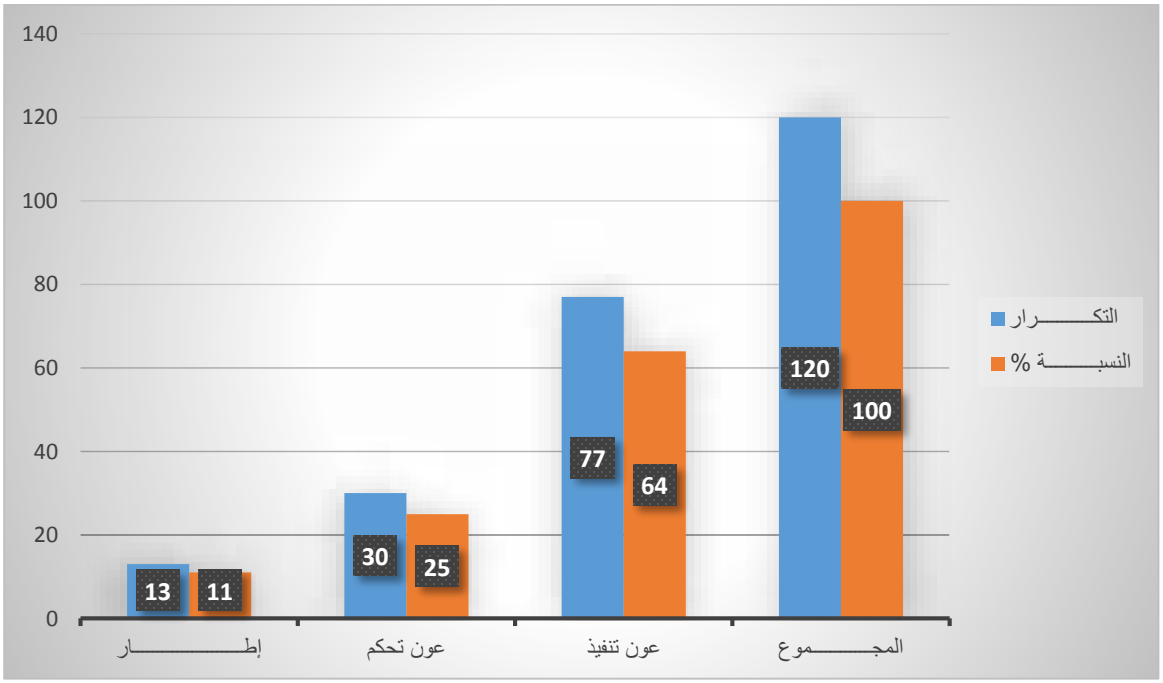
وهو ما نستنتج منه أن المؤسسة تولي أهمية في عملية توظيفيها للأفراد القاطنين في المناطق الحضرية وذلك راجع إلى مقرها الرئيسي الذي يوجد في منطقة حضرية، مما اضطرها إلى توظيف أفراد من الحضر لسرعة إلتحاقهم بمناصب عملهم وكذا عدم اضطرارهم لقطع مسافات طويلة في التنقل إلى مقر العمل،

والذي مما يساعد على تسارع وتيرة العمل والأداء وعدم وجود تأخرا أو تغيب عن العمل، كذلك وبحكم كبر المؤسسة فإنها تضطر إلى توظيف أفراد من المناطق الريفية وهذا من أجل الاستفادة من كل الطاقات التي تحتاجها في إنتاجيتها.

جدول رقم (19): توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية

الإجـــــابة	التكـــــرار	النسبـــــة %
إطـــــــار	13	%11
عون تحكم	30	%25
عون تنفيذ	77	%64
المجـــــموع	120	%100

شكل رقم (15): أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية



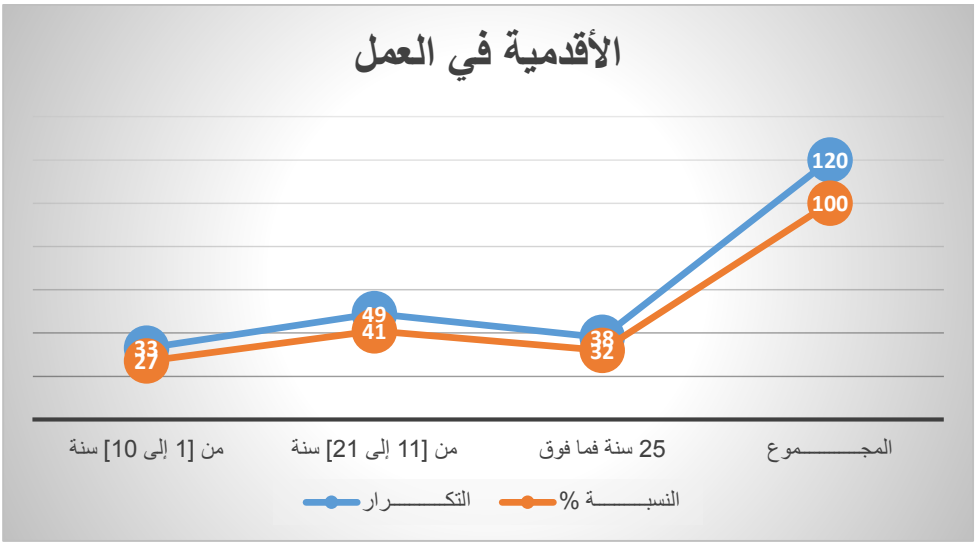
من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية حيث أنه من 120 مبحوث نجد أن ما نسبتهم 64% يمثلون أعوان تنفيذيين، إضافة إلى 25% من المبحوثين هم من فئة أعوان التحكم ونسبة 11% من فئة الإطارات.

تعتبر مؤسسة "إنفاميدس" مجال الدراسة كيان تنظيمي قائم بذاته يضم العديد من المستويات الإدارية التي تشمل موارد بشرية تعمل في تسيير كل العمليات بداخلها، حيث أن المؤسسة الاقتصادية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى فهي تعتمد على هرم وظيفي يقسم المهام والوظائف حسب مؤهلات وخبرات الموارد البشرية وكذا طاقاتهم وجهدهم البدني، لذلك فالمؤسسة وطبيعة مجال الدراسة تضم عددا كبيرا من العمال من فئة أعوان التنفيذ الذي يرجع إلى مهام المؤسسة وطبيعة نشاطاتها الإنتاجي الاقتصادي بالدرجة الأولى، لذلك فهو يحتاج إلى هذه الفئة المعنية بصفة كبيرة من أجل إنجاز المهام الموكلة، كون الموظفين من المستويات الدنيا هم أساس قيام المؤسسة وفعالية أدائها، لذلك فهي تولي أهمية كبرى لتوظيف أعوان التنفيذ بغية أداء العمل بوتيرة سريعة وإنتاجية أفضل، إضافة إلى ذلك فهي تحتوي على أعوان تحكم الذين يشكلون أساس تنظيم المهام والوظائف وحلقة وصل بين العمال من المستويات الدنيا إلى الجهات العليا، وهناك أيضا فئة الإطارات ذوي السلطة العليا في المؤسسة والقائمين على كل الأوامر وأصحاب القرار وكذا التنسيق بين الوحدات وكل مصالح المؤسسة وحماية مواقع نفوذها التنافسية.

جدول رقم (20): توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابـــــة	التكـــرار	النسبـــة %
من [1 إلى 10] سنة	33	%27
من [11 إلى 21] سنة	49	%41
25 سنة فما فوق	38	%32
المجـــموع	120	%100

شكل رقم (16): منحى بياني يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل



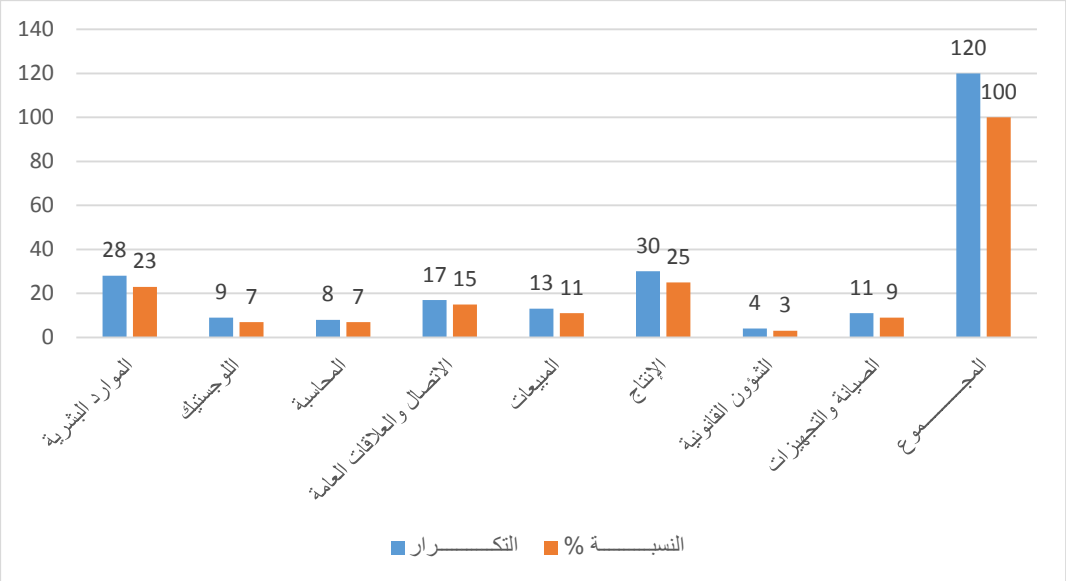
من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل نجد أن العمال ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة يشكلون الأغلبية بنسبة 41% إضافة إلى العمال الأقدمية فوق 25 سنة بنسبة 32% تليها فئة العمال ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات بنسبة 27%.

حيث نستنتج من خلال هذه البيانات الإحصائية أن المؤسسة تعمل على الاحتفاظ بعمالها الذين يشكلون دعامة بقائها ونموها، وهو ما يعكس أن الأفراد العاملين يحبذون البقاء في المؤسسة لما توفره لهم من بيئة عمل مناسبة وأجور جيدة تمكنهم من العيش وإعالة أسرهم، كما يفسر يعكس أيضا رضاهم عن القائمين على المؤسسة من الجهات العليا فيها التي تساهم في جعل العمال يؤدون عملهم دون بأداء متميز دون التفكير في مغادرة مناصب عملهم إضافة إلى تلك المحفزات التي تجعلهم مقتنعين بضرورة البقاء في المؤسسة ودعم نموها وتطورها. فالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال بيئة عملها المناسبة فإنها بذلك تشكل جو من الاستقرار والتساند الوظيفي الذين يدفع العامل إلى التمسك بمنصب عملهم والبقاء فيه.

جدول رقم (21): توزيع المبحوثين حسب المصلحة التي يعملون بها

الإجابـــــــة	التكـــــرار	النسبـــــة %
الموارد البشرية	28	%23
اللوجستيك	09	%07
المحاسبة	08	%07
الاتصال والعلاقات العامة	17	%15
المبيعات	13	%11
الإنتاج	30	%25
الشؤون القانونية	04	%03
الصيانة والتجهيزات	11	%09
المجـــــموع	120	%100

شكل رقم (17): أعمدة بيانية تمثل توزيع المبحوثين حسب المصلحة التي يعملون بها



من خلال منحى الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين توزيع المبحوثين حسب المصلحة التي يعملون بها يتضح لنا أنه من مجموع 120 مبحوث فإن غالبيتهم وبنسبة 25% يعملون في مصلحة الإنتاج، تليها مصلحة الموارد البشرية بنسبة 23% ثم مصلحة الاتصال والعلاقات العامة بنسبة 15%.

إن المؤسسة مجال الدراسة وبحكم مجال عملها (إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية) فإنها تحتاج إلى مجموعة من الطاقات البشرية في العملية الإنتاجية التي تستلزم تظافر عددا كبيرا من جهود العمال، وهو ما يعكس عدد العمال الكبير في مصلحة الانتاج كونها مصلحة تشكل أساس قيام المؤسسة، كذلك مصلحة الموارد البشرية التي تهتم بشؤون العاملين وكذا الأمور التشغيلية التي تحتاج عددا كبيرا من الموظفين لأداء تلك الأعمال بكل إتقان واحترافية وسرعة، وهو ما نجده في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي تشغل أكبر عدد من عمالها في مصلحتي الإنتاج والموارد البشرية على اعتبار أنهما مصلحتين مهمتين في عمل المؤسسة. كما أن المؤسسة تولي أهمية إلى توظيف عدد معتبر من الموظفين في مصلحة الاتصال والعلاقات العامة لادركها مدى أهمية الاتصال في المؤسسة سواء كان داخليا بين المستويات الإدارية المختلفة أو خارجيا مع الزبائن والمتعاملين، فالاتصال هو الشريان المغذي لكل أعمال المؤسسة الداخلية والخارجية وهو ما دفع بها إلى توظيف عدد من الموظفين في هذه المصلحة، كما أن تعاملات المؤسسة الخارجية وكذا تزايد الأخطار والأزمات التي أصبحت تهدد مصالح المؤسسات الاقتصادية دفعت بها إلى الاهتمام بعنصر الاتصال الذي جعلت منه أساس لكل أعمالها الداخلية والخارجية وهو ما يعكس تفطن القائمين على المؤسسة إلى الاتصال.

وعليه فقد توصلنا من خلال تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين إلى تحديد خصائص أفراد العينة على النحو التالي:

- غالبية المبحوثين من جنس الذكور بنسبة 67%، مقارنة بنسبة الإناث التي تشكل 33%.
- تتراوح أعمار المبحوثين بين 38 و43 سنة بنسبة 30%، يليها المبحوثين ذوي الأعمار التي تتراوح بين 26 و31 سنة بنسبة 27%.
- غالبية أفراد العينة متزوجون بنسبة 56%.

- غالبية المبحوثين ذوي مستوى علمي جامعي بنسبة 65.%

-غالبية أفراد العينة المدروسة يقطنون في منطقة حضرية بنسبة 74%.

- يشكل الأعوان التنفيذيون الفئة العمالية الغالبة في المؤسسة بنسبة 64%.

- غالبية أفراد العينة ذوي أقدمية كبيرة في العمل تتراوح بين 11 و21 سنة بنسبة قدرت بـ 41%.

- يعمل معظم أفراد العينة في مصلحة الإنتاج بالمؤسسة بنسبة 25%، تليها مصلحة الموارد البشرية بنسبة 23%.

2-تحليل البيانات الجزئية للفرضية الأولى:

سنتطرق هنا إلى تحليل وتفسير البيانات الجزئية الخاصة بالفرضية الأولى التي جاء في مضمونها أن "المؤسسة تعتمد إستراتيجية اتصال محددة تقوم على ضمان فعالية العملية الاتصالية وبناء علاقة قوية مع جمهورها الداخلي والخارجي بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية في الرفع من كفاءة أدائها المؤسسي وإكسابها لسمعة جيدة وزيادة تنافسيتها".

جدول رقم (22): بناء المؤسسة عملياتها الاتصالية من خلال خطة إستراتيجية محددة وفق أهداف قريبة ومتوسطة وطويلة المدى حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	10	%77	21	%70	67	%87	98	%82
لا	03	%23	09	%30	10	%13	22	%18
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال الجدول أعلاه الذي يبحث في مدى بناء المؤسسة مجال الدراسة عملياتها الاتصالية من خلال خطة إستراتيجية محددة وفق أهداف قريبة ومتوسطة وطويلة المدى، يتبين أن نسبة 82 % من المبحوثين قد أجابوا بنعم حيث أن فئة أعوان التنفيذ تقر بنسبة 87% بأن المؤسسة تبني عملياتها الاتصالية حسب خطة إستراتيجية محددة وفق الأهداف العامة، تليها فئة الإطارات بنسبة 77% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 70%، في حين أن نسبة 18% من المبحوثين تنفي ذلك خاصة من فئة أعوان التحكم بنسبة 30% والإطارات بنسبة 23% ثم أعوان التنفيذ بنسبة 13%.

وعليه نستنتج أن العملية الاتصالية تشكل الأساس الذي تقوم عليه المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات فهي تعد وسيلة أساسية لنجاح التواصل بين الموارد البشرية الداخلية للمؤسسة وكذا وسيلة تواصل مع البيئة الخارجية لها، وهو ما عبرت عنه معظم الفئات المهنية في المؤسسة مجال الدراسة خاصة فئة أعوان التنفيذ، كون هذه الفئة من بين أهم الفئات في المؤسسة على خلفية أنها المتأثر المباشر والأول بالخطة الاتصالية المتبعة، فالمؤسسة وبإعتبارها كيانا قائما بذاته فهي بحاجة إلى النسق الاتصالي الذي يحدد توجهاتها ويوضح طرق التسيير الداخلية والخارجية لها.

فاتجاه المؤسسة إلى بناء عملياتها الاتصالية وفق خطة إستراتيجية محددة بشكل رسمي يعكس رغبتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لها وتعمل من أجلها، فالمؤسسات الاقتصادية العالمية أدركت اليوم أن نجاح أعمالها وخططها يقوم بالأساس على توفير نسق إتصالي داخلي وخارجي يدعم مكانها في السوق الذي تنشط فيه، كما أن العملية الاتصالية المتضحة المعالم والأسس والمبادئ تخلق نوعا من التفاعلات التواصلية داخل المؤسسة التي تمكنها من بناء خطط إستراتيجية قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى ومبنية وفق الاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى من خلالها لاكتساب مكانة تنافسية وسمعة تنظيمية جيدة في بيئة أعمالها.

وأدركت أيضا المؤسسات الاقتصادية أن أساليب الإدارة الحديثة الفعالة ترتكز بالأساس على توفير عمليات اتصالية بمختلف الوسائل الاتصالية الحديثة المتوفرة لديها التي تواكب التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة بها، فالاعتماد على عمليات اتصالية متكاملة التنظيم يمكن المؤسسة من التعرف على إحتياجات المورد البشري الداخلي الذي يعد من بين المرتكزات التي تسعى المؤسسات للحفاظ عليه لذلك تسهل عملية الاتصال والتواصل بين المستويات المختلفة داخلها وفق تخطيط استراتيجي اتصالي، كما تمكنها من معرفة إحتياجات المتعاملين والزبائن بمختلف أشكالهم وكذا حماية موقعها التنافسي وسمعتها التنظيمية من الأخطار والتهديدات والتي تسعى لإبرازها بصورة جيدة لدى زبائنها. فالعملية الاتصالية وجب أن تبنى على خطط إستراتيجية متوافقة مع الأهداف العامة للمؤسسة وكذا متناسقة مع احتياجات المورد البشري التواصلية وتوفرها على معلومات ضرورية، فمن بين مقومات نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسات هو توفرها على المعلومة اللازمة والضرورية وتميزها

بالوضوح والدقة والسرعة التي تسهل من خلالها عملية التواصل داخلها، وهو ما تطرق له "**عبد النبي عبد الله الطيب**" في كتابه "مهارات الاتصال الفعال" الذي يرى أن من بين مقومات نجاح عملية الاتصال إحتوائها على معلومات ضرورية وجيدة وإلا لكانت مجرد إتصالات مزعجة لا فائدة منها"[1]، وكذا وجب تميزها بالدقة والوضوح والسرعة في الوصول وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي يبدأ التأثير السلبي على أهداف المؤسسة، فلا يتم اختيار وقت يكون فيه تداخل في عملية الاتصال أو عدم استعداد المستقبل للرسالة مما يسبب تشتت المعلومات وضياع الرسالة وفقدان أهميتها، وهو ما أشار إليه "**برنارد شيستر**" "في كون الاتصال ككل يعتبر وسيلة تربط بين أعضاء المؤسسة من أجل تحقيق هدف أساسي، وهو تبادل المعلومات الضرورية"[2]، لذلك فإذا حدث تداخل في عملية الاتصال وعدم وصول المعلومة بشكل سلس فإنه يعتبر من بين المعيقات التي تعيق بناء المؤسسة خططها الاستراتيجية التي تسعى لها. فالاتصالات المختلفة بين أعضاء المؤسسة تعتبر من بين محسنات الأداء العام للمؤسسة وجودته وذلك بفضل التقارير الاتصالية التي تكون بين المستويات الإدارية المختلفة والتي يمكن المؤسسة من إكتساب سمعة ومكانة تنافسية جيدة في بيئة أعمالها، وهو ما توصل إليه الباحث "**كاد دبليو شانون**" (**Cad W.Shannon**) في دراسته التي يرى فيها "أن الاستخدام المباشر للتقارير الاتصالية يمكن من تطوير برامج تحسين الأداء داخل المؤسسة، فوضوح وصدق وسرعة المعلومة الاتصالية هو ما يجعل العملية داخل المؤسسة تسير بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها العامة".

أما المبحوثين الذين أقروا بعدم بناء المؤسسة عمليتها الاتصالية حسب خطة إستراتيجية محددة وفق أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، فهذا يرجع إلى المكونات البشرية داخل المؤسسة المختلفة المستويات العلمية التي لديها توجهات علمية مغايرة والتي ترى من خلالها أن المؤسسة لا تبني عمليتها الاتصالية وفق خطة إستراتيجية محددة، على اعتبار أن المؤسسة تشتمل فئات عمالية مختلفة المستويات الثقافية، حيث ترى هذه الفئات قصورا في العملية الاتصالية داخل المؤسسة وهو ما يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة، بحكم أن الاتصال أصبح من بين الضروريات الواجب تحسينها والعمل على تطوير وسائله داخليا وخارجيا ومواكبة التطور التكنولوجي الكبير الحاصل، لأنه يمكن أن يعرقل نمو

---

[1]– عبد النبي عبد الله الطيب: مرجع سابق، ص37.

[2]– ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 37.

المؤسسة وحتى إفقادها موقعها التنافسي ويهدد سمعتها إذا ما تم بناء عملية الاتصال دون خطط إستراتيجية استشرافية للمستقبل القريب والمتوسط والبعيد المدى.

جدول رقم (23): قيام المؤسسة بإعداد إستراتيجية اتصالية محددة تضمن بها فعالية العملية الاتصالية مع الجمهور الداخلي والخارجي وتعزز سمعتها وتنافسيتها حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / إعداد إستراتيجية اتصالية		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	إستراتيجية الحوار والتفاوض بين أطراف الحوار	08	%28	25	%40	50	%35	83	%36
	إستراتيجية الإعلام التي يتم فيها تقديم المعلومات إلى الجماهير	05	%17	12	%19	20	%14	37	%16
	إستراتيجية بناء الإجماع	04	%14	10	%16	18	%13	32	%14
	إستراتجية الإقناع التي تستخدم في الإعلان والدعاية	07	%24	12	%19	46	%32	65	%28
لا		05	%17	04	%06	08	%06	15	%06
المجموع		29	%100	63	%100	142	%100	*232	%100

من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يبحث في مدى قيام المؤسسة بإعداد إستراتيجية إتصالية محددة بشكل رسمي من أجل ضمان فعالية العملية الاتصالية مع جمهورها الداخلي والخارجي وتعزيز سمعتها وتنافسيتها حسب الفئة المهنية، نجد أن من مجموع 120 مبحوث قد أجاب ما نسبته 94% بنعم، كما يقر 36% من نفس المبحوثين الذين أجابوا بنعم بأن المؤسسة تعتمد على

* – المجموع تجاوز العدد الكلي لأفراد العينة، كون أن هناك من المبحوثين إختار أكثر من إجابة.

إستراتيجية الحوار والتفاوض بين أطراف الحوار بنسبة 36%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 40% لفئة أعوان التحكم، نسبة 35% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 28% لفئة الإطارات.

كما أقر آخرون بأن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية الإقناع التي تستخدم في الإعلان والدعاية بنسبة 28%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي:

نسبة 32% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 24% لفئة الإطارات، نسبة 19% لفئة أعوان التحكم.

كذلك أجاب بعض المبحوثين أنه يتم الإعتماد على إستراتيجية الإعلام التي يتم فيها تقديم المعلومات إلى الجماهير بنسبة 16%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي:

نسبة 19% لفئة أعوان التحكم، نسبة 17% لفئة الإطارات، نسبة 14% لفئة أعوان التنفيذ.

وهناك من أقر بأنه يتم إعتماد إستراتيجية بناء الإجماع بنسبة 14%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 16% لفئة أعوان التحكم، نسبة 14% لفئة الإطارات، نسبة 13% لفئة أعوان التنفيذ.

في حين أجاب باقي المبحوثين من إجمالي العينة الكلية بنسبة 06% بأن المؤسسة لا تقوم بإعداد إستراتيجية اتصالية محددة بشكل رسمي تضمن بها فعالية العملية الاتصالية مع الجمهور الداخلي والخارجي وتعزز سمعتها وتنافسيتها، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 17% لفئة الإطارات، نسبة 06% على التوالي لفئتي أعوان التنفيذ ولأعوان التحكم.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة مجال الدراسة تقوم بإعداد إستراتيجية اتصالية محددة بشكل رسمي تضمن بها فعالية العملية الاتصالية مع جماهيرها الداخلية والخارجية من أجل تعزيز سمعتها وتنافسيتها في السوق، حيث كانت أبرز استراتيجية إتصالية تعتمد عليها "إستراتيجية الحوار والتفاوض بين أطراف الحوار" وهو ما تجلى في إجابات المبحوثين حسب فئتهم المهنية المختلفة خاصة فئة أعوان التحكم، حيث أن العاملين من هذه الفئة وبحكم قربهم وإطلاعهم الكبير على كيفية تسيير الأمور الداخلية والخارجية

بالمؤسسة جعلهم يتعرفون على طبيعة إستراتيجية إتصال المؤسسة، هذا إضافة لفئة الإطارات بحكم قربها من مراكز القيادة في المؤسسة.

فمما لا شك فيه أن الإستراتيجية الإتصالية الفعالة هي تلك التي تربط بين الأهداف العامة للمؤسسة وبين الوسائل التي تتمكن من خلالها بناء وتطبيق الإستراتيجية الموضوعة والتي تصاغ وفق عمليات اتصالية أساسها رسائل اتصالية فعالة تنطلق من داخل المؤسسة إلى البيئة الخارجية، التي تنشط فيها والتي تسعى من خلالها المؤسسة لتوطيد العلاقات بينها وبين متعامليها وزبائنها باختلاف أشكالهم وهو ما يحفظ لها موقعها التنافسي ويكسبها سمعة جيدة بين أقرانها من المؤسسات النشطة في مجالها.

فالمؤسسات الاقتصادية الناجحة في بيئة أعمالها هي تلك التي اتجهت نحو الإعتماد على إستراتيجية إتصالية فعالة مرتكزة في الأساس على نجاح العملية الاتصالية وبما توفره من معلومات ضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، على إعتبار أن الإتصال يعتبر الشريان الأساسي الذي تقوم وتستند عليه المؤسسة في مختلف أعمالها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالاتصال اليوم وبفضل التطور التكنولوجي أفرز قنوات إتصالية جديدة جعلت من المعلومة سهلة الوصول لكل المستويات الإدارية في المؤسسة، فنجاح الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة من قبل المؤسسة يسبقه تنسيق وتنظيم في عملية الإتصال والتواصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي (العاملين) وكذا بينها وبين جمهورها الخارجي (الزبائن والمتعاملين)، لذلك فالعديد من الباحثين في مجال الاتصال المؤسساتي يؤكدون على ضرورة تفعيل سبل الاتصال الفعال داخل المؤسسة من أجل تسهيل نقل المعلومة بين الفئات العمالية داخلها وهو ما أكد عليه تحليل بيانات **الجدول رقم (22)** الذي أثبت أن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة سواء كانت قريبة أو متوسطة أو بعيدة المدى يقوم على بناء عملية اتصالية وفق خطة إستراتيجية محددة الأهداف والمعالم.

فتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يمر بخطوات أساسية وضرورية والتي من بينها إعداد إستراتيجية إتصالية محددة بشكل رسمي واضحة الأسس والأهداف مبنية على مناهج علمية مدروسة واستشرافية، تجعل من المؤسسة أكثر اتزانا واستقرارا أمام المنافسين وكذا أكثر قوة في مواجهة الأزمات والأخطار التي قد تلحق بها، وهو ما تطرق له الباحث "**أندرسون ريكارد**" **(Andersson Rickard)** في دراسته

التي توصل فيها إلى "أن إستراتيجية الاتصال تبنى من خلال توفر تواصل فعلي منظم وذو أهداف طويلة وقصيرة المدى يسير وفقها الموظفون، كونهم في مواجهة العديد من الأزمات التي تحدث للمؤسسة، فالمؤسسات الاقتصادية الرامية للنجاح والتفوق هي التي تدرك أن نجاحها يعتمد على اتباع إستراتيجية مثلى تناسب الإستراتيجية العامة لها، فالإستراتيجيات الاتصالية تختلف وتتنوع حسب الأهداف العامة وحسب الظروف المحيطة بالمؤسسة وكذا وفق المنافسين المحيطين بها.

فالمؤسسة مجال الدراسة وحسب إجابات المبحوثين تعتمد على التنويع في اختيارها لإستراتيجيتها الاتصالية التي تعمد عليها، وهذا راجع لطبيعة عملها والبيئة التي تنشط فيها المتميزة بالتنافس الشديد وكذا التنافس الغير المشروع مثلما تطرقت له مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة في مقابلة أجراها معها الباحث والتي قالت: "أن ما يعيق المؤسسة في بلوغ أسمى أهدافها وغاياتها هو ذلك التنافس الغير المشروع الذي تعتمده مع المؤسسات المنافسة التي تنشط في نفس مجال العمل". وهذا ما جعل المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على التنويع في إستراتيجيتها الإتصالية المرتكزة على الذكاء الإستراتيجي الذي يعتبر ضروريا من أجل كسب ولاء الجمهور الخارجي واكتساب السمعة وهو ما تطرق له "**محمد الهادي إبراهيم مطر**" التي توصل في نتائج دراسته إلى "أن هناك "تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي على سمعة المنظمة"، من خلال ما يخلفه من ثقة لدى الجمهور الداخلي حول كفاءة القائمين على الخطط الاتصالية في المؤسسة، كما أن الإعتماد على إستراتيجية إتصالية واحدة يمكن أن يلحق أضرارا بمكاسب المؤسسة التنافسية وقدراتها في إكتساب مكانة متميزة في السوق، ففي هذا الصدد يرى "**رولر**" **(Ruler, 2004)** في نموذجه الذي يقوم على فرضية أساسية مؤداها "أنه يصعب استخدام إستراتيجية واحدة للاتصال وأنه لا توجد إستراتيجية مثلى، وإنما يمكن استخدام الاستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي"[1]، فإعتماد المؤسسة على إستراتيجية الحوار يعبر عن توجه المؤسسة وغاياتها التي تسعى من خلالها لكسب جماهيرها الداخلية والخارجية عن طريق الحوار والعمل على استشارتها في جل القرارات التي تتخذها المؤسسة للقيام بها فإستراتيجية الحوار أو كما يطلق عليها "إستراتيجية التيسير"، مثلما تطرقنا في الجانب النظري، تعمل على تسهيل إشراك الجمهور مع مختلف السياسات التي تنتهجها المؤسسة خاصة فيما

---

1 – Ruler. Op.Cit.

يتعلق بالمناقشات الفكرية المتعمقة حول أهداف وسياسات المؤسسة وكذا المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها وكيفية الاستجابة لها، فالالتزام بالحوار حسب "**نظرية الحوار**" ينعكس بفوائد على المؤسسات والتي "تتمثل في دعم الجمهور لتكوين سمعة جيدة للمؤسسة ويقلل من إمكانية تدخل أطراف خارجية في المؤسسة"[1]، كما تعتمد أيضا المؤسسة مجال الدراسة إستراتيجية الإقناع التي تستخدم فيها كل عناصر الإعلان والدعاية كونها تعتبر من بين أهم العناصر في مجال الترويج والتسويق للمنتجات التي تطرحها المؤسسات، وتعتبر أيضا من بين أسهل السبل التي تعتمد عليها المؤسسة مقارنة بالعناصر الأخرى، كذلك تعتمد المؤسسة مجال الدراسة على إستراتيجية الإعلام التي تركز على إيصال المعلومة اللازمة والضرورية للجمهور الداخلي والخارجي في كل الأوقات، فإستراتيجية الإعلام تعتبر كأداة إعلامية تنقل سياسة المؤسسة وتوجهاتها لمختلف جماهيرها من خلال الطرق الإعلامية الاتصالية المختلفة، كما أن الاعتماد على إستراتيجية بناء الإجماع يمكن المؤسسة من بناء علاقات قوية بينها وبين جماهيرها، وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر، فهذه الإستراتيجيات تعتبر من بين أهم الإستراتيجيات الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة مجال الدراسة من أجل ضمان فعالية عملياتها الاتصالية وتعزز بها موقعها التنافسي وإكتساب بها سمعة جيدة، وهي من بين ما جاءت به الأبحاث والدراسات والنماذج العلمية في مجال الإستراتيجيات الاتصالية التي قدمها كل من "رولر" و "جرونرج".

أما المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تقوم بإعداد استراتيجية اتصالية محددة بشكل رسمي من أجل ضمان فعالية العملية الاتصالية مع جمهورها الداخلي والخارجي وتعزيز سمعتها وتنافسيتها، خاصة فئة الإطارات، فهذا يعكس توجهات الموظفين داخل المؤسسة والذي يختلف حسب وجهات نظر كل منهم حسب ربتهم المهنية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة مجال الدراسة تحتوي على العديد من الآراء التي ترى في أن إستراتيجية الاتصال المتبعة في المؤسسة لا تكفي لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها التي تجعل منها تطور وتنمو داخل بيئتها التي تنشط فيها، وهذا ما يجعل المؤسسة أكثر قوة بفضل وجهات نظر المبحوثين والتي تستفيد منها في عملية تقييم الإستراتيجية ومراجعتها لسياستها

---

[1]– راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: مرجع سابق، ص ص 73–77.

الاتصالية والقيام بعمليات تصحيحية لطرق التسيير الإتصالي داخلها، وذلك من أجل التحسين في الأداء العام للمؤسسة وجعلها تحتل موقعا تنافسيا يحفظ لها سمعتها ومكانتها داخل بيئة عملها.

جدول رقم (24): مواكبة سياسة الاتصال المصاغة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطور نظم الإتصال وتكيفها مع السياسة العامة للمؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	08	%62	18	%60	66	%86	92	%77
لا	5	%38	12	%40	11	%14	28	%23
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين مواكبة سياسة الاتصال المصاغة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطور نظم الإتصال وتكيفها مع السياسة العامة للمؤسسة، ومن مجموع 120 مبحوث نجد أن 77% منهم أجابوا بنعم موزعين على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 86% ثم فئة الإطارات بنسبة 62% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 60%، في حين نجد أن 23% من باقي المبحوثين أجابوا بـ لا موزعين على فئة أعوان التحكم بنسبة 40% ثم فئة الإطارات بنسبة 38% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 14%.

ومنه يمكن القول أن سياسة الاتصال المصاغة في المؤسسة مجال الدراسة هي مواكبة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطور نظم الإتصال وتكيفها مع السياسة العامة للمؤسسة، وهو ما تراه غالبية الفئات المهنية في المؤسسة خاصة منها فئة أعوان التنفيذ كون هذه الفئة المهنية تتعرض مباشرة لجل السياسات الاتصالية المصاغة، بحكم أن الرسائل الاتصالية تكون موجهة لها حيث تمثل مستقبلا

مباشرا للمعلومات الاتصالية الوردة من أعلى الهرم في المؤسسة ثم تقوم برجع الصدى حول هذه الرسائل الاتصالية المصاغة.

وعليه فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من شبكة من الأفراد والجماعات تختلف في أهدافها واتجاهاتها، كما تشتمل على العديد من المتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية تؤثر على طريقة ونهج عمل المؤسسة، وذلك من خلال ما توفره من مجالات خصبة تجعل من المؤسسة الاقتصادية تكيف خططها وفق احتياجات المتعاملين والزبائن الخارجيين بإختلاف أوجه الطلب لديهم ولذا وجب على المؤسسات الاقتصادية وضع سياسة إتصالية مصاغة بكل دقة واحترافية من أجل التعرف على البيئة الخارجية واحتياجاتها العامة كونها الأساس الذي تقوم عليه جل تعاملات المؤسسة وكذا أعمالها القائمة عليها، فبيئة المؤسسة هي جل الظروف والعوامل التي تؤثر في حياة تطورها ولا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمؤسسة الاقتصادية تحصل على مدخلاتها من البيئة كما أن مخرجاتها الأساسية تصدر في خضم هذه البيئة. بالإضافة إلى أن قدرة المؤسسة على الاستقرار تتوقف على كفاءتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها والتي تتكون من مجموعة من العناصر والمتغيرات ذات العلاقة الوطيدة مجال وتوجه المؤسسة فلا يمكن أن تنشط مؤسسة ما دون معرفة احتياجات وظروف البيئة التي تنشط فيها. فوضع وصياغة سياسة إتصالية مبنية على أسس ومبادئ ومقومات الاتصال الفعال الذي بدونه لا تقوم المؤسسات ولا تنمو ولا تحقق أهدافها مثلما يقول "**سايمون**" **(H.Simon)** "بدون إتصال لا تكون هناك مؤسسة"[1]، فهو يساعد على دراسة وتقييم العوامل المحيطة بالمؤسسة ويمكنها من معرفة الأبعاد والأهداف التي يجب على المؤسسة تحقيقها، وكذا تحديد سمات المجتمع القائمة فيه والعلاقات التي يجب عليها معرفتها والتي من خلالها تحدد سمات الجمهور الخارجي، وكذا تشخيص أنماط الأفعال الاجتماعية وسلوكيات المستهلكين.

وهو ما دفع بالمؤسسة مجال الدراسة لصياغة سياسة إتصالية محكمة ونظام إتصال متطور متوافق مع السياسة العامة للمؤسسة، والتي تسير وفق الإستراتيجية الاتصالية المتبعة وكذا الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهو ما أكد عليه مسؤول مصلحة الإنتاج بالمؤسسة مجال الدراسة أثناء

---

[1]– مدحت أبو نصر: مرجع سابق، ص ص 22–23.

مقابلة أجراها معه الباحث والذي قال: "بأن المؤسسة وبغية حماية مصالحها الداخلية والخارجية وبهدف الحصول على سوق ملائمة لطموحاتها وأهدافها فهي تتبع نظام إتصالي متطور مبني وفق أسس علمية ومنهجية حديثة تتنبأ باحتياجات العملاء والزبائن وكذا تتعرف من خلاله المؤسسة على طبيعة المنافسين واستراتيجياتهم المتبعة". فمجال عمل المؤسسة (إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية) يتميز بتعدد المنافسين وكذا تنوع طرق التنافس المشروع والغير المشروع وتعدد الأخطار والأزمات التي تهدد استقرار ومكانة المؤسسة، لذا وجب عليها صياغة سياسة إتصالية تحمي بها مصالحها وأهدافها العامة وتكون متكيفة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية (المتغيرات الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، الأمنية، السياسية، تكنولوجية، صحية)، لذلك فالعديد من الباحثين يؤكدون على ضرورة وضع أنظمة اتصالية حديثة مواكبة لهذه التطورات معدة على أسس إستراتيجية تضمن للمؤسسة الاقتصادية فعالية العملية الإتصالية مع البيئة الخارجية الخاصة بها وتعمل على تعزيز مكانتها التنافسية وتحفظ بها سمعتها التنظيمية، وهو ما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (23)** الذي توصلنا من خلاله إلى أن الإستراتيجية الإتصالية التي أعدتها المؤسسة مجال الدراسة وفق الأهداف العامة للمؤسسة سواء كانت قريبة أو متوسطة أو بعيدة عملت على ضمان فعالية العملية الإتصالية والذي يعكس وجود سياسة إتصالية مصاغة وفق مناهج علمية ومواكبة لتغيرات بيئة المؤسسة الخارجية وهو ما أكدت عليه كذلك دراسة "**أندرسون ريكارد**" **(Andersson Rickard)** الذي توصل في نتائجه العامة إلى أن "هناك دور أساسي للاتصال داخل وخارج المنظمة من أجل معرفة الأدوار العامة للموظفين الذين يعدون العمود الفقري للمؤسسة وأساس نشاطها، وكذا التعرف على البيئة الخارجية للمؤسسة وجل التغيرات الحاصلة فيها"، فالتعرف على متغيرات البيئة الخارجية لا يكون إلا اذا صيغت سياسة اتصالية وفق استراتيجية عامة هدفها الرئيسي حماية موقع المؤسسة التنافسي ودعم سمعتها والحفاظ عليها بحكم أن البيئة الخارجية كذلك تشتمل على العديد من المخاطر التي تهدد استقرار المؤسسة وتجعل منها عرضة للأزمات التي تعيق تطورها ونموها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم الذين يرون بأن سياسة الإتصال المصاغة من قبل المؤسسة مجال الدراسة لا تواكب التغيرات الحاصة في البيئة الخارجية ولا تطور نظم الاتصال فيها وعدم تكيفها مع السياسة العامة لها، وهو راجع إلى نظرة الموظفين إلى جل السياسات الإتصالية المصاغة

ومدى تطابقها مع إستراتيجية المؤسسة العامة كون أن السياسة الاتصالية تكون في العادة مصاغة وفق أهداف المؤسسة القريبة والمتوسطة والبعيدة، وكذا مدى تكيف عناصر الاتصال فيها مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها.

جدول رقم (25): مساهمة سياسة الاتصال التي تتبعها المؤسسة في الترويج لتميز منتجاتها وخدماتها وتسويقها بنجاح حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	الإعلان	10	%37	27	%34	63	%39	100	%37
	الدعاية	07	%26	15	%19	31	%19	53	%19
	التسويق الإلكتروني	05	%19	19	%24	33	%20	57	%21
	الكتيبات والمطويات	03	%11	12	%15	25	%16	40	%15
لا		02	%07	06	%08	09	%06	17	%06
المجموع		27	%100	79	%100	161	%100	267	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه ومن مجموع 120 مفردة بحثية في المؤسسة مجال الدراسة نجد أن نسبة 92% من المبحوثين ترى بأن سياسة الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة تساهم في الترويج لتميز منتجاتها وخدماتها وتسويقها بنجاح حسب الفئة المهنية، حيث يقر 37% من نفس المبحوثين بأن أبرز وسيلة تستعملها المؤسسة للترويج والتسويق لمنتجاتها وخدماتها تمثلت في الإعلان، وتوزعت

الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 39% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 37% لفئة الإطارات، نسبة 34% لفئة أعوان التحكم.

إضافة إلى إستعمال المؤسسة للتسويق الإلكتروني كوسيلة بنسبة 21% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 24% لفئة أعوان التحكم، نسبة 20% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 19% لفئة الإطارات.

كذلك تستعمل المؤسسة الدعاية بنسبة 19% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 26% لفئة الإطارات، نسبة 19% على التوالي لفئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم.

وكذلك تستعمل الكتيبات والمطويات بنسبة 15% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية المبحوثين كالآتي: نسبة 16% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 15% لفئة أعوان التحكم، نسبة 11% لفئة الإطارات.

في حين أن نسبة 06% من باقي مجموع المبحوثين أجابوا بـ لا حيث توزعت الإجابات بين أعوان التحكم بنسبة 08% ثم فئة الإطارات بنسبة 07%، فئة أعوان التنفيذ بنسبة 06%.

وعليه نستنتج بأن سياسة الاتصال التي تتبعها المؤسسة تساهم بفعالية في الترويج لتميز منتجاتها وخدماتها وتسويقها بنجاح، كما أن أبرز الوسائل الاتصالية التي تستعملها المؤسسة للترويج والتسويق تمثلت في الإعلان والتسويق الإلكتروني وكذا الدعاية وذلك نظرا لتطور الأسواق والتغير في أساليب وطرق التسويق المعتمدة على التكنولوجيات الحديثة وهو ما تجلى في إجابات غالبية الفئات المهنية في المؤسسة مجال الدراسة منها خاصة فئة أعوان التنفيذ والإطارات بالنسبة لوسيلة الإعلان، ونفس الشي بالنسبة للتسويق الإلكتروني والدعاية من حيث إجابات الفئات المهنية. فالاتصال في المؤسسة يعد بمثابة العصب الرئيسي الذي تستند عليه سياسة المؤسسة العامة وكذا مجمل خدماتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها في بيئة عملها، لذلك فقد أولت المؤسسات الاقتصادية أهمية قصوى لعنصر الاتصال كونه من مقومات قيامها وأساس نموها وتطورها وبقائها في السوق المتميزة بالتنافس الشديد وتعدد المخاطر والأزمات، كما أصبحت اليوم تعتمد على سياسات اتصالية فعالة تضمن بها سير عملها وتروج من

خلالها لخدماتها وتعرف بأنشطتها ومنتجاتها لزبائنها وذلك من خلال إستعمال وسائل وتقنيات إتصالية متنوعة تحقق لها غاياتها الأساسية وتحفظ لها استقراراها.

وعليه فإتصالات المؤسسة مثلما تطرقنا لها في الاطار النظري لدراستنا وكما يراها "**لوصادا فاسكيز**" **(Losada Vasquez)** "هي عبارة عن مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي التي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الإتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها"[1]، ومن بين العمليات التي تسعى المؤسسات الاقتصادية للقيام بها وتحرص على تحديثها وتجديدها ومتابعتها صياغة سياسة إتصالية محكمة تقوم بدراسة وضع المؤسسة الداخلي والخارجي وتضمن لها موقع تنافسي وتدعم بها سمعتها وكذا تعمل على صياغة سياسة إتصالية تروج بها لتميز خدماتها ومنتجاتها، فالإتصال هو الوسيلة الأساسية والأولية التي تعمل على نقل كل ما تقوم به المؤسسة من خدمات ومنتجات لزبائنها، فبدونه لا يمكن لها أن تجذب العملاء ولا الموردين ولا أصحاب المصالح المحتملين لها ولا حتى تأقلمها مع المحيط الاجتماعي النشطة فيه الذي يعج بكل المتغيرات الثقافية والسياسية والاقتصادية...إلخ التي تحتاجها المؤسسة لتصدير منتجاتها وخدماتها للمستهلكين من الأفراد والجماعات والمؤسسات الأخرى باختلاف أشكالها.

فالمؤسسة مجال الدراسة وبحكم أنها من بين المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في مجال الأدوية ومستحضرات التجميل وكذا بحكم أن المجتمع الذي تنشط فيه يحتاج لخدماتها ومنتجاتها فإنها تولي أهمية كبيرة لعنصر الاتصال الفعال، وتقوم بصياغة سياسة إتصالية قائمة على أسس علمية مدروسة وفق أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة المدى تضمن بها ترويجا حقيقيا لمنتجاتها وخدماتها المتميزة، وتعمل على نجاح عملية تسويقها للبيئة الخارجية المحيطة بها من خلال وسائل الإتصال المختلفة سواء كانت شفاهية أو كتابية أو تقنية إعلامية، وهو ما تطرقت له مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة في مقابلة أجراها معها الباحث والتي قالت: "إن المؤسسة تولي أهمية قصوى لعنصر الاتصال بمختلف أشكاله وأنواعه التقليدية والحديثة من أجل تسويق منتجاتها وخدماتها، وأن الإتصال يسهل على المؤسسة القيام بعملية الترويج التي تعتبر من أصعب الأمور التي تقوم بها المؤسسة بحكم تعدد المنافسين".

---

[1]– توفيق عمري: مرجع سابق، ص32.

لذلك فالسياسات الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسة مجال الدراسة، تعمل على توفير كل الظروف المناسبة التي تسهل من عملية الترويج والتسويق وذلك من خلال إستخدام أدوات ووسائل إتصالية متنوعة كان أبرزها حسب إجابات المبحوثين الإعلان والتسويق الإلكتروني المعتمد على (شبكات التواصل الاجتماعي والمواقع الرسمية للمؤسسة)، خاصة إذا ما كانت مؤسسة كهذه تنشط في مجال متميز بالتنافس الشديد مثل مجال صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية، الذي يشهد تنافسا داخليا وخارجيا بدرجة أكبر بحكم تعدد المؤسسات والشركات التي تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة وهو ما يحتم عليها استخدام التقنيات والوسائل الاتصالية التي تراها مناسبة لجذب الزبائن والمتعاملين وكذا السيطرة على سوق التنافس المحلي، فالإعلان هو جزء من الترويج الذي هو جزء من التسويق الناجح، وهو ما أكدت عليه دراسة "**توفيق عمري**" التي توصل فيها إلى "أن أغلب المستويات الإدارية العاملة ترى بأنّ أهمية الإعلان التسويقي تكمن بالدرجة الأولى في قوة ونشاط العملية البيعية"، مما يعكس أهمية الإعلان كوسيلة تواصلية تسويقية لدى المؤسسة مع مختلف جماهيرها، بالإضافة إلى أن التسويق الإلكتروني والدعاية يعتبران من بين دعائم ترويج المنتجات لدى المؤسسات العالمية، كما يعتبرها الكثير من الباحثين من أسس إستراتيجية جذب العملاء أو ما يطلق عليها (نظرية الترويج) مثلما تطرقنا له في الجانب النظري من دراستنا حيث "تعتمد هذه الإستراتيجية على الاتصال غير الشخصي خاصة الإعلان واسع النطاق الذي يوجه إلى المستهلك النهائي"[(1)]، مثلما يرى "**محمد الهادي عفيفي**"، وذلك خاصة إذا ما تعلق الأمر بالتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الرسمية، وهذا ما توصل له الباحثان "**يوليا كازاكولوفا واريك كون**" (**Yulia Kazakulova and ErikKuhn**) في دراستهما التي ترى "أن من بين أدوات الوسائط الاجتماعية الرئيسية التي تعتمد عليها الشركات للترويج لمنتجاتها في الوقت الحاضر هي (Facebook وTwitter وYouTube)"، كما ذهب إليه أيضا "**دافيد ميرمان**" (**David Meerman**) الذي قال "بأن الترويج والتسويق عبر الإنترنت هو تزويد المستخدم بمحتوى مفيد في الوقت الذي يحتاجه"، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تولي إهتمام كبير لهذه الوسائل الاتصالية كون وصول المعلومة الاتصالية للجماهير يكون أسرع وأرخص وذو فعالية وأكثر مرونة، والتي تعتمد فيها كذلك على الإتصال التقليدي المعتمد على الكتيبات والمطويات بغية تعريف الجمهور الخارجي (الزبائن والمتعاملين) بالمؤسسة أثناء

---

[1]– محمد الهادي عفيفي: مرجع سابق ص ص 44–45.

زيارتهم لها أو عند الأبواب المفتوحة على المؤسسة من أجل التعريف بخدماتها ومنتجاتها الأساسية، وهو ما تم ملاحظته من طرف الباحث أثناء زيارة مقر المؤسسة مجال الدراسة حيث لاحظنا توفر كتيبات ومطويات باللغتين الفرنسية والعربية تعرف الزائر بمجال عمل المؤسسة وخدماتها.

ويعتبر ذلك من بين السياسات الاتصالية التي تعمل المؤسسة على صياغتها من أجل الترويج لمنتجاتها وخدماتها والتسويق لها بنجاح من خلال إستعمال الوسائل والتقنيات التي تم ذكرها، وهذا ما يدعم أن المؤسسة تعتمد كذلك على إستراتيجية إتصالية إقناعيه تستخدم فيها الإعلان والدعاية، وكذا إستراتيجية الإعلام التي يتم فيها تقديم المعلومات إلى الجماهير من خلال التسويق الإلكتروني والكتيبات والمطويات مثلما تطرقنا له في تحليل **الجدول رقم (23)** الذي يؤكد على أن من بين الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة مجال الدراسة نجد إستراتيجية الإعلام وإستراتيجية الإقناع إضافة إلى الإستراتيجيات الأخرى، مما يجعل المؤسسة تحمي مصالحها وموقعها التنافسي وتدعم سمعتها وتحافظ عليها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم الذين أقروا بنسبة بأن سياسة الاتصال التي تتبعها المؤسسة في الترويج لا تساهم في تميز منتجاتها وخدماتها وتسويقها بنجاح فذلك راجع لقرب هذه الفئة من مراكز القرار بالمؤسسة وتقلدها لمناصب نوعية فيها، ولكون الترويج للمنتجات والخدمات يعتبر من بين أهم الأمور الصعبة التي يصعب فيها إيجاد قنوات ووسائل اتصالية مثالية تساهم في عملية القيام بها بنجاح خاصة إذا ما تعلق بمؤسسة من حجم مؤسسة "إنفاميدس" للانتاج الأدوية والمستحضرات الطبية، فهي تحتاج لكل وسائل الإتصال المتوفرة بما فيها التقليدية والحديثة من أجل الترويج لمنتجاتها بكل نجاح بحكم شدة التنافس في هذا المجال من الصناعة، كما أن عدم اهتمام المؤسسة الاقتصادية بسياسة الإتصال وعدم صياغتها وفق أسس علمية ومنهجية حديثة يعرضها لفقدان حصصها في السوق ويجعل منها عرضة للأخطار والأزمات بحكم أن البيئة التي تنشط فيها تتعدد فيها المتغيرات التي تعيق تطورها ونموها.

جدول رقم (26): وضوح وبساطة وفهم الرسائل الكتابية التي تصل المبحوثين من الجهات الإدارية العليا والوسطى حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	%85	19	%63	61	%79	91	%76
لا	02	%15	11	%37	16	%21	29	%24
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال بيانات الجدول الاحصائي أعلاه، الذي يبين مدى وضوح وبساطة وفهم الرسائل الكتابية التي تصل المبحوثين من الجهات الإدارية العليا والوسطى أن 76% من المبحوثين يجيبون بـ نعم حيث كانت غالبية الإجابات من فئة الإطارات بنسبة 85 ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 79% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 63% في حين أن 24% من مجموع باقي المبحوثين يجيبون بـ لا موزعين على فئة أعوان التحكم بنسبة 37% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 21% تليها فئة الإطارات بنسبة 15%.

وعليه يمكن القول أن الرسائل الكتابية التي تصل المبحوثين من الجهات الإدارية العليا والوسطى تمتاز بالوضوح والبساطة والفهم وهو ما تجلى في إجابات أفراد العينة من مختلف الفئات المهنية داخلها خاصة فئة الإطارات وأعوان التنفيذ، كون الفئة الأخيرة مهمة ويجب أن تصلها الرسائل الكتابية بكل ووضوح وفهم وبساطة دون غموض، لذلك وبما أن الاتصال هو شريان المؤسسة والأساس الدائم الذي تقوم عليه في كل أعمالها ونشاطاتها المختلفة فإن الاتصال الداخلي بالمؤسسة سواء كان أفقيا (بين الموظفين) أو عموديا (بين الرؤساء والموظفين) وجب أن يتميز ويتصف بالعديد من المميزات والصفات التي تجعل منه سهل الفهم وواضح المعنى والغايات، وإلا لكان عبارة عن إتصال فقط من أجل الإتصال وهو ما يعيق طرق التسيير والعمل داخل المؤسسة ويعرقل عملية الأداء داخلها لذلك فهو يتنوع بين

الاتصال الشفهي والإلكتروني وكذا الكتابي، خاصة ذلك التواصل الذي يصدر بين مختلف الجهات الإدارية العليا والوسطى والدنيا داخل المؤسسة.

وعليه فإن الرسائل الكتابية والتي تعد شكلا من أشكال الاتصال داخل المؤسسات تعتبر من بين الأساسات الاتصالية داخل المؤسسات خاصة منها الاقتصادية فهو يقوم على نقل الرسائل الاتصالية بين مختلف الجهات الإدارية داخل المؤسسة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بنقل الرسائل الاتصالية من الجهات الإدارية العليا والوسطى إلى باقي الموظفين وهو الذي يطلق عليه بالاتصال النازل أي من أعلى هرم السلطة داخل المؤسسة (المدير، رؤساء المصالح...) إلى قاعدة الهرم في المؤسسة (الموظفين)، لذلك فقد نشأ الاتصال الكتابي في المؤسسات لعدة أسباب من بينها عدم توفر إمكانية الاتصال الشفهي وضيق وقت المسؤولين للإتصال وجه لوجه مع العاملين، وكذا صعوبة نقل الرسالة بصورة شفهية أو حتى للاعتبارات التنظيمية أو القانونية التي تلزم بضرورة مرور الرسائل بين المستويات الإدارية عن طريق الرسائل الكتابية، حيث يستخدم الاتصال الكتابي عدة وسائل لإيصال الرسائل الاتصالية من بينها التقارير والأوامر، التعليمات والمنشورات التنظيمية، التقارير وسجلات الآراء والاقتراحات، خاصة اذا ما تعلق الأمر بالرسائل الكتابية الصادرة من الجهات الإدارية العليا والوسطى للموظفين والتي كما يراها كل من "**حميد الطائي وبشير العلاق**" "أنها تهدف إلى نقل البيانات والمعلومات بخصوص العمل من المدير العام إلى مديري الإدارات ومن الإدارات إلى رؤساء الأقسام ومن ثم إلى رؤساء الوحدات، وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاص أو توضيح الأعمال أو البث في أمور تتعلق بالمؤسسة"[1] لذلك وجب أن تكون هذه الرسائل الكتابية سهلة الفهم وواضحة بحكم أن المؤسسة تشتمل على عدة فئات مهنية مختلفة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) مثلما تطرقنا له في تحليل **الجدول رقم (19)**، وكذا لإختلاف وتباين المستويات التعلمية لهم (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي) كما تعرضنا له في تحليل **الجدول رقم (17)** من البيانات الشخصية للمبحوثين وهذا ما يمكن أن يخلق نوعا من الصعوبة في فهم الرسائل الكتابية الصادرة من الجهات العليا والوسطى.

---

[1]– حميد الطائي، بشير العلاق: مرجع سابق، ص 47.

فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية كبرى لوضوح الرسائل الكتابية المتداولة بين المستويات الإدارية وهذا من أجل تسهيل وضمان فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة، فالرسائل الكتابية الواضحة والبسيطة وسهلة الفهم تخلق لدى الموظفين نوعا من الارتياح والشعور بالأهمية داخل المؤسسة وتمكنهم من متابعة التغيرات والتحديثات المختلفة التي تطرأ بداخلها، مما يساهم في استقرار المؤسسة واستمرار العلاقات التواصلية بين الموظفين والمرؤوسين بكل شفافية ومصداقية، كما يولد لدى الموظفين روح الانتماء للمؤسسة وتحسين الأداء العام داخلها مما ينعكس على مصالح المؤسسة ويساهم في توازنها الداخلي من خلال خلق نوع من العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تجعل الموظفين يؤدون مهامهم بكل جدية وارتياح، وهو ما يصب في خانة تحسين ظروف الاتصال داخل المؤسسة والتي تعتبر من بين ظروف العمل التي وجب العمل على تحسينها دائما لكي لا تكون من عوائق العمل وهو ما أشارت له مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراسات "**إلتون مايو**" **(Ilton Mayo)**"نادت بتحسين ظروف العمل ومن بينها أهمية حل معيقات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا مشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها"[1]. وهو نفس ما توصل إليه الباحث "**كاد دبليو شانون**" **(Cad W.Shannon)** الذي توصل في دراسته إلى "أنه من أجل الحفاظ على فعالية سير المنظمة على أحسن وجه وجب على مختصو الاتصال مشاركة الموظفين الآخرون التقارير التي يعدونها من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة، لذلك تعتبر الرسائل الكتابية الواضحة وسهلة الفهم الصادرة من الجهات الإدارية العليا والوسطى إلى الموظفين من بين محسنات الأداء والتي تدفع العمال لإنجاز أعمالهم في ظروف مناسبة وتساهم في دعم سمعة المؤسسة الداخلية وإكسابها لميزات تنافسية فريدة".

أما المبحوثين خاصة أعوان التحكم الذين أقروا بعدم وضوح وبساطة وفهمهم للرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى فهو يعود إلى الاختلافات التي ذكرناها سابقا من حيث المستويات التعليمية وكذا تعدد الفئات المهنية والاختصاصات العلمية للمبحوثين، كما أن تحرير الرسائل الكتابية في غالبية الأحيان باللغة الأجنبية (الفرنسية) مما يعمل على إعاقة فهم الرسائل الكتابية الصادرة،

---

[1]– ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص39.

خاصة لدى أعوان التنفيذ ذوي المستوى التعليمي المتدني وعدم تحكمها في اللغة الفرنسية لأنها فئة معربة تلقت كوينها باللغة العربية، وذلك بعكس فئة الإطارات التي أجابت في غالبيتها بـ نعم وذلك لأنها فئة مفرنسة تتقن اللغة الفرنسية ولا تجد صعوبة في فهم الرسائل الكتابية التي تصلها باللغة الفرنسية من الجهات الإدارية العليا والوسطى وهذا ما يجعل عملية الاتصال والتواصل تعترضها عدة معيقات تحد من قيمة أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وهو ما تسعى هذه الأخيرة إلى تجنبه من خلال سعي رؤساء المؤسسة إلى تحسين العملية الاتصالية وظروف العمل الداخلية الخاصة بالعاملين وهذا ما تم التطرق له من قبل مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة في مقابلة أجراها معها الباحث والتي قالت فيها: "أن المؤسسة تسعى دائما إلى تحسين ظروف العمل الخاصة بالموظفين، والتي من بينها تحسين عملية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة"، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة داخليا وخارجيا".

جدول رقم (27): إرتباط وتوافق وتناسق المعلومات الصادرة من الجهات الإدارية العليا مع واقع المؤسسة وقراراتها حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	10	%77	25	%83	67	%87	102	%85
لا	03	%24	05	%17	10	%13	18	%15
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، والذي يبين ارتباط وتوافق وتناسق المعلومات الصادرة من الجهات الإدارية العليا مع واقع المؤسسة وقرارتها، ومن مجموع 120 مبحوث أجاب 85% منهم بـ نعم متمثلين في فئة أعوان التنفيذ بنسبة 87% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 83% تليها فئة الإطارات

بنسبة 77%، أما الباقي من مجموع المبحوثين العام فقد أجابوا بـ لا بنسبة 15% موزعين على فئة الإطارات بنسبة 24% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 17% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 13%.

نستنتج أن هناك إرتباط وتوافق وتناسق في المعلومات الصادرة من الجهات الإدارية العليا مع واقع المؤسسة وقرارتها، وهو ما اتضح من خلال ما أقر به أفراد العينة، خاصة منهم فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، كون العملية الإنتاجية تتمركز على هاتين الفئتين المهنيتين المذكورتين. لذلك فإن المؤسسة وباعتبارها كيانا قائما بذاته وبحكم تعدد المستويات الإدارية داخلها فإنها تلجأ في غالب الأوقات إلى إصدار المعلومات المتعلقة بمجمل الأعمال والخدمات والنشاطات التي تقوم بها والعمل على القيام بنقلها من طرف الجهات الإدارية العليا إلى باقي المستويات الإدارية الدنيا، لذلك فالمعلومة أو الرسائل الاتصالية تعتبر ذات أهمية قصوى داخل المؤسسة خاصة إذا ما تعلق الأمر بنقل تعليمات أو أوامر وتوجيهات أو حتى قرارات بمختلف أشكالها، مع الحرص على نقل تلك المعلومات المختلفة إلى المستقبلين (المستويات الإدارية الدنيا) بكل وضوح وسهولة وبساطة مثلما أكد عليه تحليل **الجدول السابق رقم (26)**، حيث تعتبر صفات الوضوح والبساطة وسهولة الفهم من أبرز مميزات الرسائل والمعلومات الاتصالية التي تحرص المؤسسة على نقلها من الجهات الإدارية العليا إلى باقي المستويات الإدارية الأخرى، كما أن المعلومة الصادرة من الجهات العليا في المؤسسة وباعتبار أن هذه الجهات هي أعلى هرم السلطة في المؤسسة فإنها تعمل على صياغة رسائل اتصالية هادفة ذات معنى يراد بها تحقيق غايات وأهداف تصب في المصلحة العامة للمؤسسة، لذلك كان لابد أن تكون المعلومات الصادرة عن تلك الجهات تتصف بمميزات التناسق والتوافق مع مختلف القرارات التي تتخذها المؤسسة وإلا لحدث هناك تباين بين مضمون المعلومة وواقع المؤسسة والغايات والأهداف التي تسعى للوصول لها من خلال تلك المعلومات وهو ما يحدث خللا تنظيميا داخل المؤسسة أو ما يعرف بالتشويش الذي يعيق المستقبل (العاملين) من فهم طبيعة تلك المعلومات والقرارات الصادرة وبالتالي حدوث تراجع في الأداء العام داخل المؤسسة.

فالمعلومات والبيانات في المؤسسة التي يتم إيصالها عن طريق الوسائل الاتصالية المتوفرة داخل المؤسسة (شفاهية، كتابية، إلكترونية) تمثل الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين المدراء والمرؤوسين وكذا تعتبر من بين أهم العناصر التي يستند عليها القادة في تقديرهم للمواقف داخل المؤسسة، فالمعلومات

ضرورية من ناحية تحسين ظروف العمل النفسية والاجتماعية وارتفاع أداء العاملين مثلما أكدت عليه **مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" (Ilton Mayo)** وذلك من خلال تبسيط عملية فهم المورد البشري لتلك المعلومات، والتي هي ذات أهمية بالنسبة للقادة في عملية اتخاذ القرارات المهمة داخل بيئة العمل والمبنية في الأساس على تفاعلات المستويات الدنيا في المؤسسة مع تلك المعلومات.

لذلك فقد أدركت المؤسسة مجال الدراسة، أهمية تناسق وترابط المعلومات الصادرة من طرف الجهات الإدارية العليا مع واقعها وقراراتها المختلفة، حيث حرصت على عملية إصدار المعلومات بطريقة واضحة وسهلة الفهم، وهو ما دفع العاملين داخلها إلى بذل مجهودات أكبر أثناء العمل وتحسين أدائهم العام كون تلك المعلومات تجد لها صدى واقعي في عمليات التسيير داخل المؤسسة ولها غايات وأهداف تصب في مصلحة المؤسسة وهذا يعود لأهمية المعلومات الصادرة ودورها في ترشيد القرارات داخلها والذي يؤكد على تعاظم دور الاتصالات داخل المؤسسة التي أصبحت شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المنظمات ويساعد القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيهم بكل سرعة ويدفع إلى صنع قرارات تصب في المصلحة العامة للمؤسسة.

أما باقي المبحوثين خاصة من فئة الإطارات الذين أقروا بأن مجمل المعلومات الصادرة من الجهات العليا الإدارية غير متناسقة ومتوافقة ولا ترتبط بواقع المؤسسة ولا بقراراتها فيرون بأن تلك المعلومات لا تزال بحاجة إلى دقة أكبر وصياغة جيدة من أجل أن يفهمها الموظفين بإعتبارها تمثل أساس العمل الذي يقومون به وتحدد كيفية العمل والأداء الخاص بهم، كما أن غياب عنصر التناسق والتوافق مع مختلف القرارات العامة للمؤسسة يعود الى رؤية الفئة المهنية المتمثلة في الإطارات لطبيعة عملية نقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، وهو ما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة بحكم عدم ارتباط المعلومات الصادرة بواقع المؤسسة وقراراتها فالموظفون أو الجهات الدنيا وقاعدة هرم المؤسسة هم من يتأثرون بكل تلك القرارات التي تصدر وبالتالي تعود بالسلب على أداء المؤسسة وتهدد سمعتها الداخلية، من خلال خلق نوع من عدم الإكتراث من طرف الموظفين وعدم الجدية في التعامل مع تلك المعلومات الصادرة التي يرون أنها غير متناسقة مع قرارات المؤسسة وغير مرتبطة بواقعها وهو أشار له "**تالكوت بارسونز**" الذي أكد "بأن الفاعل قد يتخذ لنفسه موقفا متطرفا يتمثل في انتظار التطورات

ولا يحاول أن يبذل أي مجهود"[1]، لذا وجب على المؤسسة التعرف على تلك النقائص التي يرى فيها هؤلاء المبحوثين قصورا في عملية إصدار المعلومات والعمل على تحسنيها.

جدول رقم (28): ضمان سياسة الاتصال المصاغة رؤية مستقبلية طويلة المدى لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حسب الأقدمية

الأقدمية / الإجابة	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	28	%85	40	%82	26	%68	94	%78
لا	05	%15	09	%18	12	%32	26	%22
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

من خلال البيانات الإحصائية اعلاه نجد أن نسبة 78% من إجمالي 120 مفردة أقرت بأن سياسة الاتصال المصاغة تتضمن رؤية مستقبلية طويلة المدى لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، موزعة على فئة الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات بنسبة 85% وفئة الأقدمية من 11 إلى 21 سنة بنسبة 82% ثم فئة الأقدمية من 25 سنة فما فوق بنسبة 68%، في حين يرى باقي المبحوثين وبنسبة 22% خلاف ذلك أي أن سياسة الاتصال المصاغة لا تتضمن رؤية مستقبلية طويلة المدى وأنها لا الأهداف العامة للمؤسسة، حيث تمثلت أعلى نسبة منهم في الذين لديهم أقدمية من 25 سنة فما فوق بنسبة 32% ثم الذين لديهم أقدمية من 11 إلى 21 سنة بنسبة 18%، تليها فئة الذين لديهم أقدمية من 1 إلى 10 سنوات بنسبة 15%.

وعليه نستنتج أن سياسة الاتصال المصاغة تضمن رؤية مستقبلية طويلة المدى لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة حسب ما أقر به المبحوثين من خلال أقدميتهم فيها خاصة لدى فئة من [1 إلى 10]

[1]– ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 53.

سنة وكذا من [11 إلى 21] سنة كون العاملين من هاتين الفئتين قد عاصروا مختلف التحديات الجديدة الطارئة في عالم المؤسسات والأعمال ولديهم اطلاع كافي بمختلف التطورات الجديدة خاصة منها المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة. لذلك يلعب الاتصال الإداري داخل المؤسسات دورا مهما وحيويا في عمل أي نظام إداري وهذا على خلفية أن فعالية العملية الإدارية تتوقف على مدى فعالية وكفاءة أساليب ووسائل وقنوات الاتصال المختلفة داخل المؤسسات الاقتصادية، ومن خلال ذلك النظام الاتصالي الفعال ترد المعلومات من مختلف المستويات الإدارية وتصدر التعليمات والتوجيهات والقرارات المختلفة داخل المؤسسة حيث كلما كان نظام وسياسة الاتصال مصاغة بكفاءة وفعالية تتم عملية تمرير المعلومات إلى الجهات الإدارية الأخرى بكل يسر وشفافية، وهو ما يحدد الأهداف العامة للمؤسسة ويجعلها تضع خططتها الإستراتيجية وفق الأهداف القصيرة أو المتوسطة أو البعيدة المدى التي تحددها.

إن للاتصال أهمية قصوى كونه يمثل العمود الفقري الذي ترتكز عليه المؤسسات العالمية الحديثة وهذا من أجل تحقيق أهدافها ومقاصدها التي تسعى لها حيث من خلاله يتم توفير واستحداث الأفكار والخطط ووجهات النظر وبه تتفعل القرارات وتصدر الأوامر وتنفذ التعليمات، وكذا تقوم عليه العلاقات بين المدراء والمرؤوسين وأي قصور في سياسة الإتصال داخل المؤسسة أو خلل فيها من شأنه أن يعمل على تأخير سيرورة العمل داخلها وخارجها ويعيق نموها وتطورها، فعملية صياغة سياسة الاتصال تعتبر من بين أهم الأعمال التي تولي لها المؤسسات الاقتصادية أهمية قصوى كونها تشكل العنصر الأساسي والمشترك بين كل المستويات الإدارية، فالإتصال يشكل وسيلة يتم من خلالها تبادل المعلومات والعلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة من أجل تحقيق نتائج حسنة كون الاتصال ومثلما يراه "**فهد سعود عبد العزيز العثيمين**" "له علاقة مباشرة وقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات"[1]، لذلك فالمؤسسات اليوم أصبحت تعمل على صياغة سياسة اتصالية مبنية على أسس منهجية وعلمية تشرك فيها جميع الفئات والمستويات الإدارية داخلها وتحدد بها الكفيات والخطط الإستراتيجية التي ستسير وفقها وهو ما يحدد لها أهدافها ورؤيتها المستقبلية طويلة المدى فالكثير من المؤسسات العالمية وبعد إدراكها لأهمية الاتصال ومدى نجاعته في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتفوق والنجاح

---

[1]– فهد سعود عبد العزيز العثيمين: **الاتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، أساليبها**. الرياض: شركة الصفحات الذهبية المحدودة.1993، ص 17.

المؤسساتي واكتسابها لميزات تنافسية جعلت من صياغة سياستها الاتصالية هدفها الرئيسي، كما أن الكثير خاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تستشير المختصين في مجال الإتصال من أجل صياغة سياسة اتصالية تحدد بها طرق عملها وطبيعة المنافسين المحيطين بها وكذا احتياجات البيئة التي تنشط فيها، وهو ما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (24)** فالتعرف على إهتمامات الجمهور الخارجي (المستهلكين) لا يكون إلا إذا كانت هناك سياسة اتصالية فعالة قائمة على أسس دقيقة تتعرف بها المؤسسة على احتياجات متعامليها.

كما أن الأهداف العامة للمؤسسة لا تبنى إلا بعد أن تكون قد درست وضعها التنافسي في بيئتها وكذا تعرفت على طرق التنافس وكيفيات جذب العملاء والزبائن من مختلف الأسواق الداخلية والخارجية وهذا لا يكون إلا إذا كان هناك تفعيل لسياسة اتصالية مصاغة بطرق منهجية مدروسة. وعليه فالمؤسسة مجال الدراسة تسعى جاهدة إلى الإهتمام بالجانب الإتصالي كون القائمين عليها على علم بأهمية عنصر الاتصال في مختلف عمليات المؤسسة، وهو ما أكد عليه تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين في **الجدول رقم (21)** الذي يبين أن المؤسسة قامت بتوظيف 17 موظفا في مصلحة الاتصال والعلاقات العامة وهو ما يدل على أنها تولي أهمية قصوى لعملية الاتصال والتواصل داخلها وخارجها ومن خلاله تحقق أهدافها العامة بعد أن تكون قد حددت رؤيتها المستقبلية وفق سياسة إتصالية مصاغة بدقة واحترافية تمكنها من البقاء والتموقع في السوق التنافسي المحيط بها، وهو ما أكدت عليه رئيسة مصلحة الموارد البشرية التي قالت: "لكون الاتصال هو سمة هذا العصر ولأنه أساس تعاملات المؤسسة فإننا قمنا بإعداد خطط وسياسات اتصالية وفق أهداف المؤسسة".

فصياغة سياسة إتصالية جيدة لا يكون إلا إذا كانت هناك قنوات ووسائل إتصالية داعمة ومورد بشري يساهم في نجاح صياغة تلك السياسة الاتصالية ويعمل على تحديدها وفق رؤية مستقبلية طويلة المدى وتحقق أهداف المؤسسة، فهذه الأخيرة وحسب "**عبد الناصر جردات**" "لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي، خاصة وأن التفاعلات الاجتماعية هي حقيقة أساسية تمثلها حركة (ديناميكية) التطور والنمو الذي تشهده

المنظمات المختلفة".[1] وهو ما أكدت عليه دراسة الباحث "**أندرسون ريكارد**" **(Andersson Rickard)** الذي توصل في نتائج دراسته إلى "أن للاتصال دور مهم وفعال في صياغة غايات ومقاصد المؤسسة القريبة، المتوسطة، البعيدة المدى، تجعل منها أكثر قوة في مواجهة الأخطار". مما يؤكد على أهمية الاتصال وضرورة العمل على صياغة سياسات إتصالية تتناسب وتتوافق مع واقع المؤسسة الداخلي، مثلما تطرقنا إليه في تحليل **الجدول السابق رقم (27)** وتكون مبنية على رؤى مستقبلية تحدد للمؤسسة أهدافها والتي من بينها احتلال موقع تنافسي متميز واكتساب سمعة جيدة في بيئة أعمالها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة الفئة ذات الأقدمية فوق 25 سنة الذين يقرون بعدم تضمن سياسة الاتصال المصاغة رؤية مستقبلية طويلة المدى لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة فذلك يعود إلى عدد من الأسباب من بينها أن العاملين ذوي الخبرة الكبيرة في العمل تكون لديهم رؤية أوسع وأشمل لطرق التسيير والإدارة في المؤسسة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بسياسة الاتصال بالمؤسسة كونهم على دراية أكبر بكل العمليات الاتصالية التي تمت سابقا وكيفية تجنب الوقوع في الأخطاء وإعادة تصحيح الخطط الإتصالية للمؤسسة كي تتوافق مع النقائص العلمية التي يرى فيها المبحوثين أنها غير موجودة في سياسة الاتصال الخاصة بمؤسستهم مما قد يؤدي إلى خلل في إستراتيجية المؤسسة التي تبنى وفق ما تبنى توفره سياسة الاتصال من معلومات ضرورية عن كل ما يدور داخل وخارج المؤسسة وعن الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

---

[1]– عبد الناصر جردات: مرجع سابق، ص 105.

جدول رقم (29): نقل المعلومات بوفرة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة إلى الجهات المناسبة من قبل الإدارة العليا حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / نقل المعلومات بوفرة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	أوامر وتعليمات ونظم القوانين	12	%21	28	%28	48	%22	88	%28
	أساليب تطوير الأداء	08	%14	22	%22	27	%26	57	%18
	قواعد الجزاء والعقاب	10	%18	24	%24	34	%31	68	%22
	توجيهات خاصة بتنفيذ القرارات	02	%04	04	%04	07	%06	13	%04
	شرح الأهداف والسياسات	04	%07	06	%06	08	%07	18	%06
	إعداد الخطط والبرامج وتنفيذها	07	%13	04	%04	09	%08	20	%06
	تحديد الصلاحيات وتوضيح المهام	10	%18	04	%04	08	%07	22	%07
لا		03	%05	07	%07	15	%14	25	%08
المجموع		56	%100	99	%100	108	%100	311	%100

يبين الجدول الاحصائي أعلاه نقل المعلومات بوفرة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة إلى الجهات المناسبة من قبل الجهات الإدارة حسب الفئة المهنية، حيث نجد أن 92% من المبحوثين أجابوا بـ نعم موزعين على الفئات المهنية كالآتي: نسبة 28% من المبحوثين أقروا بأن نوع المعلومات التي تقوم الإدارة العليا بنقلها لباقي المستويات الادارية تتمثل في الأوامر والتعليمات والنظم والقوانين، وتوزعت الإجابات بنسبة 28% لفئة أعوان التحكم ونسبة 22% لأعوان التنفيذ و21% لفئة الإطارات.

كذلك يتم نقل معلومات متعلقة بقواعد الجزاء والعقاب بنسبة 22% موزعة بنسبة 31% لفئة أعوان التنفيذ و24% لفئة أعوان التحكم ثم 18% لفئة الإطارات.

من بين المعلومات التي يتم نقلها أيضا معلومات متعلقة بأساليب تطوير الأداء بنسبة 18% موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 26% ثم فئة أعوان التحكم 22% ثم فئة الإطارات بنسبة 14%.

كذلك يتم نقل المعلومات المتعلقة بتحديد الصلاحيات وتوضيح المهام وذلك بنسبة 07% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي:

نسبة 18% لفئة الإطارات، نسبة 07% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 04% لفئة أعوان التحكم.

إضافة إلى المعلومات المتعلقة بإعداد الخطط والبرامج وتنفيذها بنسبة 06% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 13% لفئة الإطارات، نسبة 08% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 04% لفئة أعوان التحكم.

كذلك يتم نقل المعلومات المتعلقة بشرح الأهداف والسياسات بنسبة 06% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 07% على التوالي لفئتي أعوان التنفيذ، وكذا للإطارات، تليها نسبة 06% لفئة أعوان التحكم.

وكذا نقل معلومات خاصة حول تنفيذ القرارات بنسبة 04% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 06% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 04% على التولي لفئتي أعوان التحكم، وكذا لفئة الإطارات.

في حين نجد أن نسبة 08% من باقي المجموع العام للمبحوثين أجابوا بـ لا أي أنه لا يوجد نقل للمعلومات بوفرة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة إلى الجهات المناسبة من قبل الإدارة العليا، حيث كانت الإجابات موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 07% ثم فئة الإطارات بنسبة 05%.

وعليه نستنتج بأن المؤسسة تسعى لضمان نقل المعلومات بوفرة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة إلى الجهات المناسبة من طرف الجهات الادارية المكلفة بذلك، حيث تمثلت أبرز المعلومات

في أوامر وتعليمات ونظم القوانين وهو ما تجلى في إجابات المبحوثين من فئة أعوان التحكم بنسبة كبيرة كون هذه الفئة من بين الفئات المهنية المكلفة بتسيير الأوامر والقوانين وتمريرها من الإدارة العليا إلى باقي المستويات المهنية الأخرى في المؤسسة، كما أن إطلاعها العام على مجمل الإجراءات والنظم في المؤسسة يخول لها معرفة نوع المعلومات التي يتم نقلها بصورة كبيرة بين المستويات المهنية، إضافة إلى ذلك فإن من بين مهامها الرئيسية هي الحرص على تفعيل كافة القوانين وتطبيق الأوامر التي تصدر من الإدارة العليا وهو ما يجعل فئة أعوان التحكم على دراية كافية بنوعية المعلومات التي يتم نقلها داخل المؤسسة. فالمعلومات تشكل أحد أهم العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية الاتصالية داخل المؤسسات العالمية الحديثة لذلك تحرص هذه الأخيرة على توفير المعلومات الدقيقة واللازمة وفي الوقت المناسب لجماهيرها الداخلية بكل صدق وشفافية وسرعة، وذلك بغية العمل على تحسين الأداء العام الداخلي لها والذي ينعكس على صورتها الخارجية في بيئة عملها، كما أن نقل المعلومة بسرعة ودقة لا يكون إلا إذا توفرت وسائل إتصالية مناسبة تسهل عملية فهم المستويات الإدارية الدنيا للمعلومة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالفئة المهنية من أعوان التنفيذ.

ظهر الاهتمام بالاتصال التنظيمي أو الاتصال داخل المؤسسات مع بروز الاتجاه والتيار الخاص بالعلاقات الإنسانية مع دراسات "**إلتون مايو**" في مصانع "هاوثورن" ليتزايد الاهتمام بالاتصال من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، وأصبح يحظى باهتمام متزايد من قبل المؤسسات بإختلاف أشكالها خاصة منها الاقتصادية كونها ترى في الاتصال الأساس الذي تقوم عليه وتبني من خلاله أهدافها وإستراتيجياتها القريبة، المتوسطة، البعيدة المدى، فالاتصال المؤسساتي ناتج عن إتفاق تام بأن عملية نقل المعلومة بين المستويات الإدارية لا يكون إلا إذا كان هناك إتصال حقيقي وفعال تتجاوب فيه عناصر العملية الاتصالية وتتحقق فيه كل العلاقات الاجتماعية بين المدراء والمرؤوسين، فالتطورات والتغيرات في بيئة أعمال المؤسسات وتزايد الأخطار المحيطة دفعت بها إلى تفعيل أنظمة إتصالية مبنية على نقل المعلومة بين المستويات الإدارية بكل دقة وسرعة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة حتى لا تشكل عائقا أمام المستقبل تحول دون فهم المعلومة والتقيد بها وتنفيذها، كما أن توفر المعلومة الضرورية بكثافة ووفرة يعمل على خلق نوع من الطمأنينة والاجتماعية بين الوحدات العاملة في المؤسسة كون أن الاتصال متوفر وأن المعلومة ستصل في الوقت المحدد وبالتالي يتحسن الأداء العام وتتحقق الأهداف المرجوة،

وهو ما أكدته مسؤولة مصلحة الاتصال والعلاقات العامة في مقابلة أجراها معها الباحث والتي قالت: "أن المؤسسة وبحكم مجال نشاطها المختص في صناعة الأدوية ومستحضرات التجميل الذي يعتبر مجالا صناعيا حساسا جدا يتأثر بالعديد من العوامل المحيطة ويشهد تنافسا ملحوظا ملحيا وعالميا، وجب علينا أن نوفر كل البيانات اللازمة للعمال من أجل تنفيذ تام للقرارات وتجنب مشاكل التصنيع التي يمكن أن تضر المؤسسة". فالمعلومة هي الأساس الذي يقوم عليه التسيير الداخلي والخارجي للمؤسسة مجال الدراسة وغياب المعلومة عن الموظفين يعني الابتعاد عن المنهج التشغيلي الذي تسلكه المؤسسة، فتوفير المعلومات اللازمة من الجهات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة يصنف في خانة الاتصالات المؤسساتية الهابطة أي من أعلى إلى أسفل، وهذا النوع من الاتصال النازل مثلما يرى "**شريف الحمودي**" "يسمح بإنسياب المعلومات الإدارية من الأعلى إلى الأدنى وهو الأكثر استخداما في المؤسسات، فهذا الاتصال مهم لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها وإجراءات العمل".[1]

فالمؤسسة مجال الدراسة تركز على توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب من خلال إستخدام وسائل اتصالية متنوعة تعمل على نقل قرارات المستويات العليا في الإدارة إلى الجهات الدنيا بكل شفافية وسرعة ووضوح وبساطة، فبالنسبة للمؤسسة فإن كافة العمليات الإدارية تعتمد وباستمرار على نظام الاتصال الذي يسمح دوما بتوفير المعلومة ومنه يمكن من اتخاذ القرارات والتوجيهات وكذا التنسيق بين الوحدات، إذ عن طريق الاتصال تتمكن المؤسسة من توفير المعلومات والبيانات اللازمة من أجل اختيار أفضل الطرق والبدائل التي تصب في المصلحة العامة للمؤسسة، فنظام الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة يوفر مجموعة من المعلومات التي تتمثل في الأوامر والتعليمات والنظم والقوانين على إعتبار أنها أولى المعلومات الاتصالية التي تصدر للجهات الدنيا في المؤسسة ومن خلالها تنطلق العملية الإنتاجية بداخلها فالإدارة العليا حسب "النظرية الإدارية التي أتى بها "**هينري فايول**" **(Henri Fayol)** في التراث السوسيولوجي تقول أننا "نتصل من أجل إرسال الأوامر وتقديم المعلومات الخاصة بالتسيير وتقديم التوضيحات في حالة الغموض وأن العملية الاتصالية تحترم بدقة الترتيب الهرمي للعاملين، وكذلك

---

[1]– شريف الحمودي: **مهارات الاتصال**. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. 2007، ص27.

المعلومات المتعلقة بالجزاء والعقاب، كون الجزاء يعتبر من المحفزات التي تجعل الموظفين يستمرون في نفس وتيرة الأداء، والعقاب يقوم بعملية التنظيم وإعادة الهيكلة الانضباطية داخل المؤسسة ومن خلاله يستقر النسق العام داخلها، كما تصدر معلومات متعلقة بأساليب تطوير الأداء، وهو ما تركز عليه المؤسسة من خلال إيصال المعلومات اللازمة هدفها تطوير الأداء داخلها وجعل من وتيرة الإنتاج تزيد بحكم سرعة المعلومات الواردة ووضوحها، وهو ما أكدت عليه دراسة الباحث "**كاد دبليو شانون**" **(Cad W.Shannon)** الذي وصل لنتيجة مفادها أنه "يمكن للمدراء الذين يملكون التقارير الاتصالية المباشرة إستخدام تلك النتائج من أجل تطوير برامج تحسين الأداء داخل المنظمة، وهو ما يؤكد على إيصال التقارير الاتصالية التي تحمل في طياتها معلومات خاصة بالأوامر والتوجيهات وغيرها إذا ما وصلت للموظفين في صورتها الحقيقية ستعمل على تحسين الأداء العام للمؤسسة، كذلك المعلومات المتعلقة بإعداد الخطط والبرامج وتنفيذها وتحديد الصلاحيات وتوضيح المهام".

بالإضافة إلى ذلك تعتمد عملية نقل المعلومات على توجيه العاملين في المؤسسة بحيث يستطيع المدراء بإستخدام سبل الاتصال المتاحة أن تحدد لهم أهداف وإستراتيجية المؤسسة العامة وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن أدائها، كما تعتبر عملية نقل المعلومات أداة فعالة لمواجهة الأخطار والشائعات وعمليات تسيير النزاعات التي تهدد سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية.

في حين أن هناك من المبحوثين من يرى أن الجهات الإدارية العليا بالمؤسسة لا تضمن نقل المعلومات بوفرة في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة، وهو ما يعبر عن وجهات نظر خاصة بالمبحوثين من فئة أعوان التنفيذ خاصة الذين يرون بأن هناك قصورا في عملية نقل المعلومة من الجهات الإدارية العليا إلى باقي المستويات الإدارية، فإذا كان هناك عدم وضوح في المعلومات والبيانات النازلة فإن تلقي المستقبلين سيتأثر ومنه تتأثر طبيعة علاقاتهم الاجتماعية مع الجهات الإدارية العليا وكذا تؤدي إلى الضعف في الأداء وحتى إمكانية حدوث مشاكل تشغيلية داخل المؤسسة، كما أن عدم وضوح المعلومات وغياب عنصر السرعة والتوقيت المناسب والوسيلة المناسبة في إرسالها يؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة ويعود بالسلب على أداء الموظفين والأداء المؤسسي.

جدول رقم (30): مراسلة المبحوثين الجهات الإدارية العليا في المؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / مراسلة المبحوثين		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	طلب إستفسار وتوضيح حول كيفية أداء المهام	09	%33	24	%38	33	%36	66	%36
	مشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات	06	%22	14	%23	18	%20	38	%21
	نقل وجهات النظر والاقتراحات والآراء	03	%11	06	%10	12	%13	21	%12
	نقل شكاوى أو تظلم	06	%22	11	%18	16	%17	33	%18
لا		03	%11	07	%11	13	%14	23	%13
المجموع		27	%100	62	%100	92	%100	181	%100

من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين مراسلة المبحوثين الجهات الإدارية العليا في المؤسسة وكذا نوع الرسائل المرسلة ومن إجمالي 120 مبحوث أكد 87% منهم مراسلتهم الجهات الإدارية العليا، موزعين حسب الفئات المهنية الثلاثة كالآتي: أقر ما نسبته 36% من المبحوثين بأن نوع الرسائل التي يقومون بإرسالها تتمثل في طلب إستفسار وتوضيح كيفية أداء المهام، موزعين على فئة أعوان التحكم بنسبة 38% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 36% ثم فئة الإطارات بنسبة 33%.

أيضا ما نسبته 21% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم أقروا بأن نوع الرسائل تتمثل في مشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات، موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 23% ثم فئة الإطارات 22% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 20%.

كذلك نسبة 18% بأن المؤسسة تقوم بإرسال رسائل تحمل في طياتها نقل الشكاوى أو التظلمات موزعة على فئة الإطارات بنسبة 22% وفئة أعوان التحكم بنسبة 18% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17%.

إضافة إلى الرسائل المتعلقة بنقل وجهات النظر والاقتراحات والآراء بنسبة 12% موزعة على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 13% ثم الإطارات بنسبة 11% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 10%.

في حين أقر 13% من المبحوثين عدم مراسلتهم قادة التنظيم (الجهات الإدارية العليا في المؤسسة) موزعين على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14% وفئتي الإطارات وأعوان التحكم بنسبة 11% على التوالي.

نستنتج أن المبحوثين في المؤسسة مجال الدراسة يقومون بمراسلة الجهات الادارية في الكثير من الأوقات، وهذا من خلال إرسال رسائل اتصالية تحمل في طياتها العديد من الأمور التي تخص طلب إستفسار وتوضيح حول كيفية أداء المهام الذ يقوم به كل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ كون هاتين الفئتين أساس العملية الإنتاجية في المؤسسة لذلك فالموظفون من فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ دائما يبحثون عن طرق وكيفيات الأداء من أجل تأدية المهام الموكلة لهم بكل إتقان وجودة، كما أن المستوى التعليمي لبعض العمال من فئة أعوان التنفيذ يجعلهم يراسلون الجهات الإدارية العليا حول طرق أداء المهام، وكذا نقل الشكاوي والتظلمات وغيرها من الرسائل التي توزعت بين الفئات المهنية.

فالإتصال يعتبر من بين ضروريات الحياة الاجتماعية بما يحمله من اتصال بين الأفراد والجماعات واتصال مؤسساتي وغيره حيث يعتبر هذا الأخير من بين ما أكدت عليه الدراسات والأبحاث التي أجريت في المؤسسات باختلاف أشكالها وأحجامها ونشاطات أعمالها، فبدون الاتصال لا تستطيع المؤسسات الاقتصادية تسيير شؤونها الداخلية ولا الخارجية لذا فالعديد من المؤسسات تولي أهمية قصوى لتأسيس أنظمة إتصالية داخلها وخارجها الهدف منها تحسين إنتاجيتها وتوفير المعلومات للعاملين في كل الظروف والأوقات والذي من خلاله يؤدي العمال واجباتهم الوظيفية دون عراقيل تعيق أدائهم العام ويجعل من

عملية النمو والتطور تسير ببطء، فالاتصال يشتمل على العديد من الأنواع أو الأشكال داخل المؤسسات والتي من بينها الاتصال الصاعد أي الاتصال الذي يكون من قاعد هرم الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى الجهات الإدارية العليا التي تمثل أعلى الهرم التنظيمي وأصحاب القرار، فهو كما يراه "**جيفلى**" **(Jeflli)** "الاتصال الذي ينطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي، وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي)"[1]. حيث تنقل المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم (الموظفين) صعودا إلى المدراء حيث يعتبر كوسيلة يتواصل بها العمال مع مدراءهم في المستويات الوسطى والعليا والتعبير عن آرائهم وانشغالاتهم، "فالإتصال الصاعد يتضمن تقارير عن الأداء والتوجيهات والمقترحات العامة والشكاوي وطلبات المساعدة وغيرها"[2]، فالموظفون في المستويات الدنيا يقومون بجرد المعلومات عن الأحداث والأداء والقيام بنقلها صعودا إلى المستويات العليا (المدراء) ومن خلال تلك التقارير الصاعدة تتخذ القرارات من قبل الجهات العليا وتحدد التعليمات والتوجيهات وكذا تمنح الجزاءات وتفرض العقوبات، مثلما تطرقنا إليه في تحليل **الجدول رقم (29)**، الذي يبين أن هناك مجموعة من المعلومات تصدر من الجهات العليا بإتجاه المستويات الدنيا والتي تعتبر كقرارات متخذة وهذا بناءا على المعلومات الواردة من أسفل الهرم التنظيمي، حيث تقدم التقارير العامة من الأسفل ثم تتخذ القرارات من أعلى وهو ما يحدث التناسق والتوافق والترابط بين المعلومات المقدمة من أسفل وبين القرارات المتخذة من أعلى والتي تكون تعبر عن واقع المؤسسة الداخلي بحكم أن التقارير تصل إلى كل الجهات والمستويات الإدارية في المؤسسة وهو ما يؤكده تحليل **الجدول رقم (27)**.

فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية واضحة لعملية الاتصال داخلها وهذا من خلال توفير تواصل بين المستويات الإدارية خاصة إذا ما تعلق الأمر بالاتصال الصاعد من الموظفين إلى المدراء ورؤساء

---

[1]– حميد الطائي، بشير العلاق: مرجع سابق، ص 47.

[2]– عياصرة علي، الفاضل محمد: **الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**. عمان: دار الحامد.2006، ص 65.

المصالح، حيث تسعى المؤسسة إلى خلق نوع من المرونة والسهولة الاتصالية بين وحداتها الإدارية وهذا من أجل التعرف على واقع المؤسسة والأداء العام داخلها، وهذا لا يكون إلا إذا توفرت سبل إيصال التقارير والمعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في التنظيم مما يعزز فعالية العملية الاتصالية ويحسن من طرق العمل والأداء داخلها، فالعاملين من مختلف الفئات المهنية يراسلون الجهات الإدارية العليا باستمرار ومن خلاله يتم التعرف على احتياجاتهم التشغيلية وعلى طبيعة النشاط الإنتاجي داخل المؤسسة وهو ما أكد عليه مسؤول مصلحة المبيعات في مقابلة أجراها معه الباحث حيث قال: "هناك تقارير دورية تسلم إلى المدير العام في المؤسسة وكذا النواب وهذا من أجل التعرف على الوضعية العامة للمؤسسة كما أنهم يحرصون على ضرورة تسليمنا التقارير لهم دوريا". وهو ما يعكس تشجيع القادة العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة على الإتصال الصاعد وضرورة لأن ذلك يزودهم بتغذية رجعية عن مدى فهم العاملين للرسائل الاتصالية والمعلومات التي تصلهم وكذا مدى تطبيق الأوامر والتعليمات التي تعد جزءا من التغذية العكسية التي ترسل من طرف المدراء، وهو نفسه ما أكد عليه "بيرنارد شيستر" في كون التقارير التي تصعد للقادة تكون بمثابة تغذية عكسية يعمل من خلالها الرئيس على تشجيع العمال وحثهم على التعاون والتساند لخدمة صالح المؤسسة، حيث يستعمل العاملين العديد من وسائل الاتصال التي تمكنهم من نقل المعلومات التي لديهم إلى الجهات الإدارية العليا كالرسائل الكتابية، الرسائل الشفوية، الرسائل الإلكترونية عبر الإيميل وغيرها أو قد تكون عملية نقل المعلومات عن طريق اجتماعات رسمية أو غير رسمية تعرض فيها مجموعة من الرسائل، حيث كانت الرسائل أو المعلومات التي ينقلها العاملين في المؤسسة مجال الدراسة إلى الجهات الإدارية العليا متمثلة في طلب استفسارات وتوضيحات حول كيفية أداء المهام وهذا ما يحدد طرق الأداء وكيفية تنفيذ المهام، وكذا مشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات وهو راجع لطبيعة نشاط المؤسسة المختص في إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية حيث يؤدي أي خطأ في التنفيذ أو الإنتاج إلى مخاطر كبيرة تهدد المؤسسة، كذلك يعتبر نقل الشكاوي والتظلمات من بين الرسائل الإتصالية التي تتشكل منها العمليات الاتصالية في أي مؤسسة مهما كان طبيعة إنتاجها أو حجمها، فالشكاوي والتظلمات تعتبر جزءا من العملية التنظيمية داخل المؤسسات أساس إستراتيجيتها العامة ومن خلالها يتم التعديل في القرارات والتعليمات أو حتى حذفها.

كما أن ذلك يعكس إنفتاح المسؤولين على تسيير المؤسسة مع باقي المستويات الإدارية الأخرى الدنيا حيث تفتح باب تقديم الشكاوي والتظلمات وهو ما يدل على حسن التسيير الداخلي، كما أن من بين الرسائل التي يراسل بها العاملين الإدارة العليا نقل وجهات النظر والاقتراحات والآراء وهو ما يعكس التفاعل الموجود بين الطرفين داخل المؤسسة حيث يوجد هناك نقل للأفكار والآراء والاقتراحات من طرف العاملين للمدراء وهو ما يشكل نوعا من الحوار بين المستويات الدنيا وأعلى هرم السلطة في المؤسسة، مثلما أكدت عليه "نظرية الحوار" في التأصيل النظري لدراستنا، "فمن مبادئ هذه النظرية ما يعرف بالتواصل يعني التواصل حيث أنه يعني من وجهة نظر المنظمة وجوب استشارة الجماهير في القضايا التي تهمهم ومن وجهة نظر الجمهور ويشير تواصل الحوار إلى استعداد الجمهور وقدرته على تجميع مطالبه ومصالحه وتقديمها للمنظمة ويمكن تحقيق التواصل من خلال ثلاثة أساليب هي: الفورية، التواصل الزمني، الاشتراك"[1]. وهو ما يعكس واقع المؤسسة العام والذي بدوره يحسن من أدائها وظروف العمل داخلها على خلفية أن هناك تبادل للمعلومات والرسائل الاتصالية بين الأفراد داخل المؤسسة وهو يعزز الثقة ودافعية الإنجاز داخلها ويكسبها موقعا تنافسيا ويدعم سمعتها في بيئة أعمالها النشطة فيها.

أما فيما يخص المبحوثين الذي يقرون بأنهم لا يراسلون الجهات الإدارية في المؤسسة خاصة من فئة أعوان التنفيذ، فذلك يرجع إلى طبيعة علاقة الفرد مع الرؤساء وكذا إلى العوامل الداخلية في المؤسسة، ففي العادة نجد أن العاملين من المستويات الدنيا في المؤسسة الذين يشكلون أعوان التنفيذ يميلون إلى عدم نقل الشكاوي والتظلمات لعدة أسباب من بينها الخوف من فقدان المنصب والتعرض للعقاب أو التحويل إلى مناصب أخرى أسوء مما يجعلهم يكتفون بأداء مهامهم دون الرغبة في تقديم شكاوي أو تظلمات، وهو ما يعود بالسلب على المؤسسة كل نظرا لعدم وجود راحة وطمأنينة بين كل المستويات المهنية داخلها مما يساهم في ظهور بعض التصرفات والأفعال التي تعيق أداء العمل والإنتاجية كعدم أداء المهام بإتقان وجودة والتهرب من المسؤوليات وغيرها، كما أن ذلك يساهم في ظهور خلافات بين

---

[1]– راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: مرجع سابق، ص ص 73–77.

العاملين من مختلف المستويات الإدارية التي تعيق تنفيذ المؤسسة لإستراتيجتها التشغيلية على أكمل وجه.

جدول رقم (31): وجود تواصل بين العاملين في نفس المستويات الإدارية لتنسيق النشاطات وتبادل المعلومات حسب الأقدمية

الأقدمية / التواصل بين العمال	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	29	%88	43	%88	31	%82	104	%87
لا	04	%12	06	%12	06	%16	16	%13
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبين وجود تواصل بين العاملين في نفس المستويات الإدارية لتنسيق النشاطات وتبادل المعلومات أن من بين مجموع 120 مبحوث، أقر 87% من المبحوثين بوجود تواصل بين العاملين في نفس المستويات الإدارية لتنسيق النشاطات وتبادل المعلومات موزعين على المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات بنسبة 88% والمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة بنسبة 88%، يليها المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25% سنة بنسبة 82%، في حين يرى 13% من باقي المبحوثين عكس ذلك وهو أن عملية التواصل بين الموظفين غائبة موزعين على المبحوثين أصحاب الأقدمية التي تفوق 25 سنة بنسبة 16% والمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة بنسبة 12%، والمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات بنسبة 12% أيضا.

ومنه يمكن أن نستنتج أنه يوجد تواصل بين العاملين في نفس المستويات الإدارية لتنسيق النشاطات وتبادل المعلومات بصفة كبيرة حيث كانت النسب جد متقاربة بين مختلف المبحوثين الذين تمت دراستهم

حسب أقدميتهم في المؤسسة، خاصة فئة الأقدمية من 11 إلى 21 سنة وكذا الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات، وهذا راجع إلى التقارب في سنوات الخبرة وكذا السن حيث يتم تبادل المعلومات فيما بينهم كنتيجة للعلاقات الاجتماعية التي تربطهم وحتى المستويات العلمية التي تجمعهم، فالإتصال الإداري عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار ووجهات النظر والتعليمات والقرارات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، فهو عملية تفاعلية بين مجموعة من الأفراد والجماعات داخل كيان التنظيم حيث تنقل من خلاله رسائل أو أفكار وخبرات عبر قنوات اتصالية تتناسب مع مضمون الرسائل والمعلومات التي يريد كل طرف من العملية الاتصالية إيصالها، فمن خصائص هذا النوع من الإتصال أنه هادف وديناميكي منظم وواضح وكذا سريع، فالإتصال ككل عبارة عن عملية إجتماعية تتم بصورة تلقائية كونه ضروري لا يستطيع أي فرد العيش داخل مجتمع دون أن يستعمل الاتصال بمختلف أشكاله، ومن خلال هذا فإن الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات تتنوع بين الاتصالات الصاعدة من المستويات الإدارية الدنيا إلى الجهات الإدارية العليا وكذا الاتصالات النازلة أي من اعلى الهرم التنظيمي إلى المستويات الدنيا، كما أن هناك ما يعرف بالاتصالات الأفقية وهي تلك الاتصالات التي تقع بين المستويات الإدارية من نفس الدرجة حيث قد تكون بين الجهات الإدارية فيما بينها وكذا بين المستويات الإدارية الدنيا (العاملين) فيما بينهم، فهذه الأخيرة حسب "**أبو النجا**" "تشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي داخل المؤسسة"[1]، حيث يرتبط هذا النوع من الاتصالات بظروف خاصة بالعمل مثل تبادل المعلومات حول الأداء وكذا عمليات التنسيق بين الوظائف وكذا حل النزاعات والمشاكل. فهذا الاتصال يكون بهدف الحصول على معلومات وأفكار يتم تبادلها بين الموظفين ولا يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال الرأسي أو العمودي وهذا من أجل التعرف على مختلف القرارات والتوجيهات والتعليمات...إلخ، التي لم يتم فهمها فهما تاما من قبل الموظفين حيث يتم اللجوء إلى هذا النوع من الاتصال في حالة وصول معلومات وتوجيهات عمل جديدة.

فمن خلال إجابات المبحوثين خاصة المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة وكذا من 1 إلى 10 سنوات يتبين أن هناك إتصالا أفقيا يحدث بين مختلف الموظفين الذين يشكلون المستويات الدنيا

---

[1]– أبو النجا محمد العمري: **الاتصال في الخدمة الاجتماعية**. القاهرة: دار المعرفة الجامعية. 1986، ص124.

في المؤسسة ومن خلاله يتبادلون المعلومات والرسائل الاتصالية التي يسعون من خلالها لفهم طبيعة القرارات المرسلة من الجهات الإدارية العليا، فهو يعتبر كحلقة وصل بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة مثلما يؤكد عليه "**رانسيس ليكرت**" **(Likert, R)** الذي يرى "أن العاملين يلعبون أكثر من دور داخل المؤسسة، دور في العلاقات الأفقية مع الزملاء من نفس المستوى ودور في العلاقة مع الرؤساء ويكون بذلك حلقة وصل بين المستوى الأدنى والمستوى الأعلى من الهيكل التنظيمي"[1]، كما أن هذا الاتصال يولد نوعا من العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة مبنية على أسس التعاون والتساند الوظيفي في حالة عدم فهم العامل لطريقة العمل أو بغية التعرف على مجمل الإرشادات والتعليمات، فمثلما تطرقنا إليه في الإطار النظري تصبح الاتصالات الأفقية مهمة حيث تشكل لجنة مشتركة لملاحظة مشاكل الجودة لضمان تقاسم المعلومات بين السلطات التنفيذية الرأسية والاستشارية الأفقية في المنظمة، "فالهدف النهائي للاتصالات الأفقية هو تحقيق التنسيق بين المراكز الوظيفية في نفس المستويات الإدارية".[2] فعملية تواصل الموظفين فيما بينهم تخلق علاقات تنظيمية مشتركة هدفها الرئيسي تحسين الأداء العام داخل المؤسسة وتحقيق غاياتها وأهدافها المرجوة كما أنه لا يحمل الطابع الرسمي فقط بل يشتمل على طابع غير رسمي من خلال تبادل مواضيع تجعل من العاملين أكثر تساندا وتعاونا وانفتاحا على مكونات بعضهم البعض كما يولد نوعا من الإرتياح والتكافل فيما بينهم مما يساهم في الاستقرار الداخلي للمؤسسة، وهو ما تم ملاحظته من طرف الباحث أثناء زيارة المؤسسة مجال الدراسة حيث كان هناك نوع من التواصل بين العاملين من نفس المستويات الإدارية أساسه تبادل المعلومات الخاصة بالعمل وكذا تحسين العلاقات الاجتماعية فيما بينهم وهو ما يجعل المؤسسة تتميز بالتساند الوظيفي وتوفرها على ظروف عمل تساعد المورد البشري على أداء عمله بكل جودة وإتقان، وهو ما أكدت عليه أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية التي جعلت أساس الأداء الجيد والاستقرار داخل المؤسسات وجود ظروف عمل نفسية واجتماعية ملائمة تدفع العمال لأداء عملهم بكل ارتياح، والذي يساهم في تنسيق الجهود العامة للموظفين ويعود بالنفع على المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية. وهو ما أكد عليه الباحثان "**يوليا كازاكولوفا واريك**

---

[1]– ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص ص 57–58.

[2]– موفق حديد محمد: مرجع سابق، ص 225.

كون" (**Yulia Kazakulova and ErikKuhn**) في نتائج دراستهما التي توصلا فيها إلى "أن للاتصالات داخل الشركات دور مهم في بناء علاقات اجتماعية تشغيلية هدفها بناء استراتيجيات عامة تعود بالنفع الطويل المدى عليها". وهو ما يؤكد على ضرورة تفعيل الاتصالات الأفقية داخل المؤسسات لما لا من أثر بالغ الأهمية على الأداء العام لها وكذا لما له من فوائد نفسية واجتماعية تعود بالنفع على المؤسسة تجعل منها تكتسب ميزات تنافسية تنافس بها باقي المؤسسات الأخرى في بيئة عملها وكذا تحافظ بها على سمعتها كون المورد البشري الداخلي هو أساس دعم سمعة المؤسسة ومحركها الأساس لذلك تولي المؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية قصوى لتفعيل تواصل العاملين فيما بينهم بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أما فيما يخص المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة الذين أجابوا بعدم وجود تواصل بين العاملين في نفس المستويات الإدارية وبنسبة كبيرة فذلك يرجع إلى صعوبة هذا النوع من الاتصالات حيث أن أكبر ما تعانيه المؤسسات العالمية هو عدم وجود تواصل بين العاملين فيما بينهم خاصة إذا ما تعلق الأمر بالعاملين كبار السن ذوي التكوين العلمي التقليدي الغير معتمد على الأسس الحديثة للتواصل فبالرغم من الأهمية القصوى للاتصالات الأفقية داخل المؤسسات إلا أنها تعاني من العديد من الصعوبات لتفعيله داخلها، وهذا يعود لاختلاف شخصيات الموظفين وطبيعة ممارستهم لعلاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم في العمل خاصة بين العاملين كبار السن وصغار السن أو ذوي الخبرة القليلة في العمل، فبغياب الاتصال الأفقي تسود نوع من المظاهر السلبية داخل بيئة العمل التي تعيق القيام بالمهام بصورة حسنة مثل الأنانية والإنطواء والحياء والإنعزال وعدم الرغبة في التعاون عن طريق نقل الخبرات والمعلومات...إلخ، فهي مظاهر تعيق عملية التواصل بين العاملين وتجعل من أداء المهام يبدو أكثر صعوبة نظرا لعدم وجود اتفاق تام بينهم وهو ما يجب على المؤسسات العمل على تحسينه نظرا لأهمية قنوات الاتصال الأفقية ودورها في تفعيل العملية الاتصالية الداخلية.

جدول رقم (32): الوسيلة الاتصالية التي تستعملها بكثرة الجهات الإدارية العليا في نقل المعلومات حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الوسيلة الاتصالية	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الرسائل الكتابية	07	%09	18	%14	70	%28	95	%21
المذكرات والتعليمات	10	%14	15	%11	34	%13	59	%13
الإعلانات الحائطية	07	%09	18	%14	26	%10	51	%12
التقارير والمحاضر	04	%05	05	%04	10	%04	19	%04
الاجتماعات	05	%07	07	%05	10	%04	22	%05
المقابلة وجه لوجه	10	%14	05	%04	08	%03	23	%05
الاستقبال في المكتب	08	%11	12	%09	09	%04	29	%06
الهاتف والفاكس	13	%17	25	%19	40	%16	78	%17
شبكة الإنترنت	10	%14	27	%20	45	%18	82	%18
المجموع	74	%100	132	%100	252	%100	458	%100

يتبين من خلال البيانات الإحصائية في الجدول الذي يبين الوسيلة الاتصالية التي تستعملها بكثرة الجهات الإدارية العليا في نقل المعلومات نجد أن 21% من المبحوثين أجابوا بأنها تعتمد على الرسائل الكتابية، موزعين على الفئات المهنية الثلاث كالآتي: نسبة 28% لفئة أعوان التنفيذ، ثم أعوان التحكم بنسبة 14% وفئة الإطارات بنسبة 09%.

وكذا إعتمادها على شبكة الإنترنت بنسبة 18% موزعة كالآتي: نسبة 20% لفئة أعوان التحكم، نسبة 18% بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ، ثم فئة الإطارات بنسبة 14.

كذلك تعتمد على الهاتف والفاكس بنسبة 17% موزعين على فئة أعوان التحكم بنسبة 19% ثم فئة الإطارات بنسبة 17% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 16%.

كذلك الإعتماد على المذكرات والتعليمات بنسبة 13% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 14% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 13% وأعوان التحكم بنسبة 11%.

إضافة إلى الإعتماد على الإعلانات الحائطية بنسبة 12% موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 14% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% والإطارات بنسبة 09%.

كما تعتمد على الإستقبال في المكتب بنسبة 6% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 11% وفئة أعوان التحكم بنسبة 09% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 04%.

إضافة للإعتماد على الاجتماعات بنسبة 05% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 07% وأعوان التحكم بنسبة 05% ونسبة 04% لفئة أعوان التنفيذ.

وإعتماد المقابلة وجه لوجه بنسبة 5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 14% وفئة أعوان التحكم بنسبة 04% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 03%.

وفي الأخير تعتمد على التقارير والمحاضر بنسبة 04% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 05%، وأعوان التنفيذ بنسبة 04% وكذا أعوان التحكم بنفس النسبة.

ومنه نستنتج بأن الوسيلة الاتصالية التي تستعملها الجهات الإدارية بكثرة في نقل المعلومات تمثلت في الرسائل الكتابية إضافة إلى شبكة الإنترنت والهاتف والفاكس التي تستعملها بكثرة مختلف الفئات المهنية، خاصة فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم وبدرجة أقل فئة الإطارات، فإعتماد فئتي أعوان التنفيذ وكذا أعوان التحكم على تلك الوسائل في عملية نقل المعلومات ناتج عن احتياجاتها للمعلومة الدقيقة والواضحة السهلة الفهم حيث عادة ما تتوفر في الوسائل الكتابية التي تجعل من عملية فهم المهام والأوامر ونقلها إلى باقي المستويات الإدارية عملية ناجعة وذات أثر واضح، كما ذلك يعود إلى أن معظم العاملين

خاصة من فئة أعوان التنفيذ لا يتحكمون جيدا في الوسائل التكنولوجية الحديثة مما قد يصعب الأمور عليهم، لذلك تلجأ الإدارة العليا إلى هذا النوع من الوسائل الاتصالية كونها الأنسب لكل الفئات المهنية، هذا إضافة إلى باقي الوسائل الإتصالية الأخرى كشبة الإنترنت والهاتف والفاكس بالنسبة لباقي الفئات المهنية الأخرى التي تجيد إستخدامها بحكم مستواها العلمي الجيد.

وعليه يعد الاتصال داخل المؤسسات حتمية وضرورة من ضروريات قيامها ونموها وتطورها وذلك لما له من دور في أي عملية إدارية تقوم بها المؤسسة وذلك لأن فعالية العمليات الإدارية تتوقف على فعالية نظام الاتصال داخلها، كما أن كفاءة وأساليب الاتصال وقنوات التواصل تعتمد على مدى نجاح نظام الاتصال ككل، فتأسيس نظام اتصال ذو فعالية يعد من أصعب الأمور التي تواجهها اليوم المؤسسات الاقتصادية كونه من وظائف الإدارة الأساسية التي تقوم عليها مختلف العمليات الإنتاجية وكذا عمليات تحسين الجودة والأداء العام، فهو يعد العنصر المشترك لدى جميع المستويات الإدارية حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والأفكار ووجهات النظر وكذا توجيه الأوامر واتخاذ القرارات والتعليمات وشرح السياسات العامة للمؤسسة والتي من خلالها تتماسك المؤسسة وتكون كوحدة متكاملة، فنظام الاتصال ضروري لصنع القرار الفعال حيث تنتقل المعلومة من الجهات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا الأخرى وهو أساسي لتنفيذ الأوامر والقرارات وذلك من خلال وسائل اتصالية قديمة تستعملها العديد من المؤسسات جعلت من ضرورة تطوريها حتمية يجب التقيد بها فانتقلت بها المؤسسات من الوسائل المكتوبة والشفاهية إلى الوسائل الاتصالية الإلكترونية الحديثة المعتمدة على شبكة الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.

فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد في عملية نقل المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى باقي المستويات الإدارية على مجموعة من الوسائل الاتصالية التي يرى فيها المبحوثين أنها تؤدي الغرض الرئيسي وهو حصولهم على المعلومة، فنجد أن المؤسسة تعتمد على الرسائل الكتابية بصفة كبيرة وهذا راجع إلى طبيعة عملها الذي يستوجب الإعتماد على المراسلات الورقية المكتوبة كأساس لقيام نظام الاتصال داخلها، وهو نفس ما تعتمد عليه الكثير من المؤسسات الاقتصادية على المستوى المحلي من خلال تفضيل الرسائل المكتوبة بحكم أنها تعمل على إيصال المعلومة كما هي دون تحريف، كذلك

الاعتماد على شبكة الإنترنت وهذا راجع لعملية الانفتاح التي تعرفها المؤسسة على وسائل التواصل التكنولوجية كالإيميل وشبكات التواصل الاجتماعي التي تعكس توجه المؤسسة نحو رقمنة أنظمتها الاتصالية وجعلها إلكترونية أكثر منها تقليدية، وهو ما يواكب سياسة المؤسسات المحلية والإقليمية المتجهة نحو الإدارة الإلكترونية والتخلي عن التعاملات الورقية المكتوبة مثلما أكدته مسؤولة مصلحة الاتصال والعلاقات العامة في مقابلة أجراها معها الباحث والتي قالت: "المؤسسة اليوم في طريقها للإعتماد على التكنولوجيا الحديثة في جميع تعاملاتها سواء كان متعلق بعملية الاتصال أو الإنتاج أو غيرها، حيث تم الإعتماد على شبكة الإنترنت بصورة كبيرة في إدارة الأزمة الصحية أثناء جائحة كورونا". فالتواصل الإلكتروني يعد أحد مكونات المؤسسات العالمية وتوجها جديدا وجب على المؤسسات الاقتداء به نظرا لما يوفره من سرعة في إيصال المعلومة ومن خلاله تتم الأمور الإدارية بصورة أسرع ويتحسن الأداء العام وهو ما نادى به "**ماكلوهان**" في نظرية الحتمية التكنولوجية، التي من أبرز مبادئها ضرورة التخلي عن الاتصالات التقليدية وأن المجتمع يسير بخطوات ثابتة لكي يتحول إلى مجتمع رقمي بكل ما يحمله من مؤسسات، كما تعتمد المؤسسة مجال الدراسة على وسيلة الهاتف والفاكس كأبرز وسائل الاتصال منذ ظهور وانتشار وسائل الاتصال الحديثة، حيث تعتمد العديد من المؤسسات على الهاتف والفاكس في نقل المعلومات وتبادل الأفكار وتوجيه الأوامر والقرارات لذا فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد على هاتين الوسيلتين كونها لا تقلان شأنا عن شبكة الإنترنت والرسائل المكتوبة كون هذه الوسيلة من أسرع واصدق الوسائل الاتصالية في إيصال الرسائل الاتصالية إلى المستقبلين وذلك لأن جل الأفراد العاملين في المؤسسة لديهم ربط بشبكة الهاتف وهو ما يسهل عملية التواصل ونقل المعلومات، ومن بين الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة المذكرات والتعليمات وكذا الإعلانات الحائطية كونها من بين الوسائل التي تعمل على توفير المعلومة للعاملين دون التواصل مع الجهات العليا، وكذا على اعتبار أن المذكرات والإعلانات الحائطية يتم مراقبتها على الدوام من قبل العاملين وهو ما يسهل عليهم عملية الحصول على المعلومات ولأن هذه القنوات الاتصالية تعتبر من بين الوسائل الاتصالية التقليدية التي حافظت عليها العديد من المؤسسات المحلية والعالمية لما لها من دور في إيصال المعلومات لكل المستويات الإدارية.

جدول رقم (33): إطلاع الجهات الإدارية العليا بشفافية ومصداقية العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالقضايا والأحداث التي تخص المؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / نوع المعلومات		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	التطوير التنظيمي والتغييرات التي تحدثها	05	%14	22	%24	36	%20	63	%22
	السمعة الجيدة للمؤسسة وتفوقها التنافسي	08	%23	25	%28	52	%30	85	%29
	التحديات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة	10	%29	20	%22	43	%25	73	%24
	الأهداف العامة للمؤسسة وسياساتها	06	%17	14	%16	23	%13	43	%14
	الأرباح والخسائر المحققة من المبيعات	02	%06	03	%03	05	%03	10	%03
لا		04	%11	06	%07	15	%09	25	%08
المجموع		35	%100	90	%100	174	%100	299	%100

من خلال الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين إطلاع الجهات الإدارية العليا بشفافية ومصداقية العالمين في المستويات الإدارية المختلفة بالقضايا والأحداث التي تخص المؤسسة نجد أن من بين 120 مبحوث أقر ما نسبته 92% منهم بأن الإدارة تطلعهم بمختلف القضايا بشفافية ومصداقية، موزعين على الفئات المهنية الثلاثة التي تقر بنسبة 29% أن نوع المعلومات التي يتم إطلاعهم عليها تتمثل في السمعة الجيدة للمؤسسة وتفوقها التنافسي حيث توزعت الإجابات كالآتي:

نسبة 30% لفئة أعوان التنفيذ، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 28% تليها فئة الإطارات بنسبة 23%.

إضافة إلى المعلومات المتعلقة التحديات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة بنسبة 24% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 29%، ثم 25% لفئة أعوان التنفيذ و22% بالنسبة لأعوان التحكم.

كذلك المعلومات المتعلقة التطوير التنظيمي والتغييرات التي تحدثها موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 24%، 20% لفئة أعوان التنفيذ، ثم نسبة 14% لفئة الإطارات.

إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالأهداف العامة للمؤسسة وسياساتها بنسبة 14% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 17% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 16% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 13%.

كذلك المعلومات المتعلقة بالأرباح والخسائر المحققة من المبيعات بنسبة 03% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 06% ثم فئتي أعوان التحكم أعوان التنفيذ بنسبة 03% على التوالي.

في حين يذهب 08% من إجمالي باقي المبحوثين الكلي للقول بأن الجهات الإدارية العليا لا تطلعهم بشفافية ومصداقية العالمين في المستويات الإدارية المختلفة بالقضايا والأحداث التي تخص المؤسسة، حيث كانت الإجابات موزعة على فئة الإطارات بنسبة 11% ثم نسبة 09% لفئة أعوان التنفيذ، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 07%.

ومنه نستنتج أن الجهات الإدارية العليا تطلع بشفافية ومصداقية العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالقضايا والأحداث التي تخص المؤسسة حيث تمثلت أبرز القضايا والمعلومات في السمعة الجيدة للمؤسسة وتفوقها التنافسي والتحديات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة إضافة التطوير التنظيمي والتغييرات التي تحدثها، وهو ما أكدت عليه الفئات المهنية الثلاثة خاصة فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم كون هاتين الفئتين مهمتين بالنسبة للمؤسسة على إعتبار أن السمعة الجيدة والتفوق التنافسي يساهم فيه وبدرجة كبيرة العاملين من المستويات الدنيا في المؤسسة، كون العملية الإنتاجية تمر عبر هاتين الفئتين وبالتالي المساهمة في تحقيق تفوق تنافسي للمؤسسة وزيادة سمعتها في بيئة عملها كما أن تركيز المسؤولين على اطلاع مختلف الفئات المهنية بكل المعلومات بكل شفافية ومصداقية يساهم في رضا المورد البشري من المستويات المهنية الدنيا فيها ويعمل على تحفيزه على الإنتاجية كونه ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة.

وعليه فقيمة المعلومات تعد أحد الأساسات التي تنطلق منها فعالية عملية تسيير المؤسسة مجال الدراسة كونها ضرورية وواجب على أي تنظيم وكيان مؤسساتي قائم بذاته توفيرها لما لها من أهمية قصوى في تحديد مجمل القرارات والتعليمات ومحددات الأداء والإنتاجية فالمؤسسات العالمية أدركت أن قيمة المعلومات ضرورية لكن إذا توفرت على مجموعة من الخصائص والمميزات وإلا لفقدت قيمتها وأصبحت لا طائل منها وتعيق عملية التسيير والإنتاجية والأداء، لذلك فالمعلومات التي تعمل المؤسسة مجال الدراسة على نقلها تشتمل على مميزات من بينها السرعة والوضوح والبساطة مثلما طرقنا له في تحليل **الجدول رقم (26)** كون أن باقي مستويات التنظيم في حاجة دورية إلى معلومات تكون متصفة بعناصر الوضوح والبساطة وسهولة الفهم، كما من بين العناصر الواجب توفرها عنصري الشفافية والمصداقية كون هذين العنصرين من بين مكونات نجاح العملية الاتصالية بين المرسل والمرسل إليه أي بين الجهات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، لذلك تحرص هذه الأخيرة في الرسائل التي تصدرها على الأخذ بهذين العنصرين كأساس لنجاح عملية نقل المعلومات إلى العاملين، ومن خلالهما تتصف الرسالة المرسلة بالرسمية إذا ما اشتملت على كل العناصر الضرورية الواجب توفرها في الرسالة الاتصالية فالشفافية والمصداقية عنصران مهمان لبعث الراحة النفسية لدى العاملين وجعل العلاقات الإجتماعية بين الرئيس والمرؤوس تتصف بالجدية والواقعية والإطمئنان، كون أن مصدر الرسالة على دراية باحتياجات المرسل الذي يحتاج الصدق والشفافية والوضوح والبساطة لمساعدته في عملية تلقي المعلومة دون حدوث أي معيقات (تشويش) تعيق العملية ومن خلاله يتحسن الأداء العام وتحقق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة، وهو ما أكدت عليه دراسة الباحثان "**يوليا كازاكولوفا واريك كون**" (**Yulia Kazakulova and ErikKuhn**) والتي توصلا فيها إلى "أن للاتصالات داخل الشركات دور مهم في بناء علاقات اجتماعية تشغيلية هدفها بناء إستراتيجيات عامة تعود بالنفع الطويل المدى عليها". فتحقيق الأهداف المرجوة لا يكون إلا إذا كانت هناك عملية بناء لإستراتيجية عامة تسير وفقها المؤسسة وتعمل بمقتضاها من خلال تحديد كل سبل النجاح، وهذا لا يكون إلا إذا كان هناك نظام اتصال فعال مبني على أسس مدروسة تتضمن مجموعة العناصر الأساسية التي تضمن نجاحه وفعاليته والتي من بينها عناصر الوضوح والبساطة وكذا المصداقية والشفافية.

فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية قصوى لهذه العناصر الأساسية لما تراه من ضرورة حتمية وجب توفرها في الرسائل الاتصالية التي تنتقل من الجهات الإدارية العليا (المدراء) إلى المستويات الدنيا فيها (العاملين) وهذا يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة ومجال إنتاجيتها (إنتاج الأدوية)، كون أن هذا المجال يحتاج كل عناصر الوضوح والبساطة وسهولة الفهم والشفافية والمصداقية في عملية نقل المعلومات للعاملين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ أعوان التحكم فهذا المجال الصناعي يحتاج إلى كل هذه العناصر من أجل تبسيط إجراءات العمل للعاملين وتحقيق منتج ذو جودة متميزة، مثلما أكد عليه مسؤول مصلحة الإنتاج في المؤسسة أثناء مقابلة أجراها معه الباحث والتي قال فيها: "إن المؤسسة تولي أهمية لعملية نقل مضمون الإجراءات والقرارات إلى العمال بطريقة سريعة وذات شفافية تامة وعدم تحيز أو تفريق وبالوسيلة المناسبة وهذا من أجل تبسيط القرارات التي تتخذها الجهات المسؤولة في الإدارة"، وهذا ما يعكس توجه المؤسسة نحو تفعيل كل عناصر نجاح نقل المعلومات للعاملين حيث أن نوع المعلومات التي تطلعهم عليها الجهات الإدارية العليا تحمل في طياتها السمعة الجيدة للمؤسسة وتفوقها التنافسي وهذا ما يبرر سعيها الدائم على ضمان فعالية عملية الاتصال داخلها والذي تهدف من خلاله إلى نقل معلومات إلى العاملين خاصة فئتي أعوان التنفيذ أعوان التحكم بأن سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية هي أهم شيء تسعى له كل القرارات المتخذة من قبل المسؤولين عليها، وهذا يعود إلى كثرة الأخطار والتحديات التي تواجهها التي هي من بين المعلومات التي تنقلها الجهات الإدارية العليا للعاملين حسب ما أقر به المبحوثين، وهذا راجع إلى المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة مجال الدراسة المتميز بتعدد طرق التنافس المشروعة والغير مشروعة، حسب ما أكدته مسؤولة مصلحة الاتصال والعلاقات العامة أثناء مقابلة الباحث لها، وكذا تعدد حجم الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة كالأخطار التصنيعية أو المالية أو حتى الأخطار الخارجية التي تأتي من قبل المنافسين الأخرين كإطلاق الشائعات حول المؤسسة ومنتجاتها أو غيرها.

لذلك تسعى المؤسسة إلى نقل المعلومات بكل شفافية ومصداقية عن طبيعة التحديات والأخطار التي تواجها وكذا عمليات التطوير التنظيمي والتغيرات التي هي بصدد إحداثها، وذلك من أجل إعلام العاملين من مختلف المستويات الإدارية بكل ما يطرأ داخلها، كون ذلك يعتبر من بين أسس نجاح علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين والا لتميزت تلك العلاقات بالتنافر الوظيفي وعدم الجدية في

أداء العمل كون المعلومة الحقيقية لا تصل منه لا تتحقق أهداف المؤسسة وغاياتها، وهو ما تسعى له المؤسسة من خلال نوعية المعلومات التي ترسلها للعمال والتي تشتمل على كل الرموز والدلالات التي تحدد الأهداف العامة للمؤسسة وسياستها، فذلك يعد صلب عملها وأحد المقومات التي تقوم عليها والذي من خلاله تعمل المؤسسة على صياغة كل الرسائل والمعلومات، كما تشتمل المعلومات المرسلة على إيضاح الأرباح والخسائر المحققة من المبيعات وهذا يكون بصفة منتظمة في العديد من المؤسسات حيث أن من الأمور التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية أنها خلال فصول من السنة تقوم بإجتماعات دورية تشرح للعاملين فيها كل المعلومات الخاصة بتحقيق الأرباح والامتيازات وهو ما يدفع ويحفز العاملين على الرفع من الكفاءة الإنتاجية على خلفية أن الأهداف العامة قد تتحقق، وكذا إطلاعهم على التقارير والبيانات الخاصة بالخسائر جراء المبيعات وهو من عناصر الشفافية والمصداقية في نقل المعلومات كون هذا يدفع العاملين إلى بذل مجهودات أكثر من أجل تحقيق أرباح تعوض تلك الخسائر وتحدد من خلاله مواطن الأخطاء والعمل على تصحيحها.

أما فيما يخص المبحوثين وخاصة منهم فئة الإطارات الذين يرون بأن المؤسسة لا تطلعهم على مختلف القضايا والأحداث بشفافية ومصداقية فهو يعود إلى تلك الممارسات التي يعتمدها العديد من المسؤولين في المؤسسات من خلال إخفاء الحقائق والمعلومات ويرون أن هناك معلومات لا يجب أن تصل إلى كل المعاملين بالمؤسسة خوفا على سريتها أو عدم التطبيق التام للقرارات والأوامر وأنه وجب إخفاء المعلومة خوفا من فقدان أبرز الأمور التي يستعملها القادة وهو عنصر السلطة، والتي يرى فيها القادة أن العاملين لا يجب أن يعرفوا ويطلعوا على كل الأمور المتعلقة بالتسيير بالمؤسسة وأنه يجب عليهم الالتزام بالأوامر والعمل على تنفيذها دون التفكير في نوعيتها ولا مصداقيتها وشفافيتها وضرورة تركيزهم على الأداء الجيد وإحترام الأوامر والتزام التطبيق، وهي من المبادئ الرئيسية التي أتى بها **النموذج الفيبري** في التسيير من خلال نظرية البيروقراطية والتي يرى فيها "**ماكس فيبر**" "أن علاقات الاتصال داخل المؤسسة يجب أن تتميز بالصرامة في الأداء واحترام الأوامر وإلزامية التطبيق وذلك من خلال احترام السلطات الذي لا يكون إلا باحترام شبكة الاتصال القائمة على السلمية والرسمية بحيث لا

يتم الاعتراف بشبكة الاتصال الغير رسمية"[1]. إلا أن هذه الممارسات قد تعود بالسلب على طريق ونهج العمل داخل المؤسسة وينعكس سلبيا على أفكار العاملين وتوجهاتهم النفسية خاصة من فئة الإطارات التي ترى أنه يجب أن تكون لها مكانة في هرم التنظيم، مما قد يؤدي بالبعض منهم إلى التفكير في مغادرة المؤسسة والتخلي عن منصبه كون المعلومة لا تصل كما يريدون وأن هناك ممارسات تعيق عملية التواصل بينهم وبين الإدارة والذي يعيق بالتالي عملية الإنتاج والأداء ويقلص من المردودية العامة للمؤسسة مما يهدد سمعتها الداخلية ولا تتحقق الأهداف المرجوة والتي من بينها إكتساب مكانة تنافسية والمحافظة على السمعة على اعتبار أن أول داعم للسمعة هم المورد البشري الداخلي.

[1]– ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 47.

جدول رقم (25): مواجهة المبحوثين لصعوبات في أدائهم للعمل حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / نوع الصعوبات		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	عدم توفر وسائل العمل التقنية	02	%05	04	%08	00	%00	06	%05
	نقص المعلومات وتأخر وصولها	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	سوء عملية التواصل مع رئيس العمل	01	%02	01	%02	00	%00	02	%02
	غياب التنسيق مع مختلف المستويات الإدارية	00	% 00	00	%00	01	%03	01	%01
	عدم استعمال الإدارة العليا وسائل الاتصال المناسبة	02	%05	01	%02	00	%00	03	%03
	عدم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة	08	%20	12	%23	07	%24	27	%23
لا		27	%68	33	%65	21	%72	81	%66
المجموع		40	%100	51	%100	29	%100	120	%100

يتبين من الاتجاه العام لبيانات الجدول الإحصائي الذي يبين مواجهة المبحوثين لصعوبات أثناء أدائهم لعملهم حيث نجد أن نسبة 66% من إجمالي المبحوثين أقروا بعدم وجود صعوبات في العمل، موزعين على فئة أعوان التنفيذ بنسبة 72% ثم فئة الإطارات بنسبة 68% وفئة أعوان التحكم بنسبة 65%، في حين يرى باقي المبحوثين وبنسبة 34% أنه هناك صعوبات تعيق أدائهم العام للعمل توزعت وفق الفئة المهنية للعاملين كالآتي: نسبة 23% منهم يقرون بمواجهة صعوبات تمثلت في عدم إستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة موزعين على المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ بنسبة 24% ثم المبحوثين من فئة أعوان التحكم بنسبة 23% يليها المبحوثين من فئة الإطارات بنسبة 20%.

ومواجهة صعوبات عدم توفر وسائل العمل التقنية بنسبة 05% موزعين على المبحوثين من فئة أعوان التحكم بنسبة 08% والمبحوثين من فئة الإطارات بنسبة 05%.

إضافة إلى ذلك فإن هناك من المبحوثين من يواجه صعوبات تجسدت في عدم استعمال الإدارة العليا وسائل الاتصال المناسبة بنسبة 03% موزعين على المبحوثين من فئة الإطارات بنسبة 05% والمبحوثين من فئة أعوان التحكم بنسبة 02%.

كذلك مواجهة صعوبات تعلقت سوء عملية التواصل مع رئيس العمل بنسبة 02% موزعين على من فئتي أعوان التحكم والإطارات بنسبة 02% على التوالي.

وكذا مواجهة صعوبات تتعلق بغياب التنسيق مع مختلف المستويات الإدارية بنسبة 01% مثلها المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ بنسبة 03%.

ومنه نستنتج بأن المبحوثين في المؤسسة لا يواجهون صعوبات كبيرة أثناء تأدية مهامهم وأعمالهم اليومية، وحتى إن كانت هناك صعوبات فإنها تكون ظرفية غير دائمة، كما أن هناك بعض المبحوثين من يواجه صعوبات تمثلت أبرزها عدم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وهو ما تجلى في إجابات المبحوثين من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم وهذا راجع إلى المستوى التعليمي للعديد من العاملين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الغير قادر على الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة في عملية التواصل كإستعمال الإيميل والرسائل الإلكترونية وغيرها وهو ما يشكل عائقا بالنسبة لهم يجعلهم يواجهون صعوبات أثناء أدائهم لعملهم على أكمل وجه.

وعليه تعد بيئة الاتصال الداخلية للمؤسسة العصب الداعم لقيام عملية التسيير والأداء داخلها وكذا أساسها القيام بتعاملاتها الخارجية، كون الاتصال هو العمود الفقري للمؤسسة ومن خلاله تتحدد طبيعة العمل والأداء والإنتاجية وعلى خلفتيه تنتج الجودة وتتحقق الأهداف المرجوة، فالاتصال حسب ما تطرقت له "**منال طلعت**" وهو "العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومحتوى العلاقات المتضمنة فيه"[(1)]، لذلك فعملية الاتصال داخل

---

[1]– منال طلعت محمود: مرجع سابق، ص ص 18–19.

المؤسسة تعد من بين الضروريات الواجب توفرها نظرا لأهميته القصوى وبغيابه تطرأ العديد من المشاكل والصعوبات التي تعيق النمو والتطور، فالاتصال كما يراه "**بشير العلاق**" "يعد أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو جماعات أخرى بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا"[1]. لذلك فإن عملية التواصل داخل المؤسسات وجب أن تتميز بعناصر الدقة والوضوح والصدق والشفافية من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، كما يجب أن يتميز بالسهولة واليسر بحكم أن المستويات الإدارية داخل التنظيم تختلف باختلاف الفئات المهنية للعاملين ومستوياتهم العلمية والثقافية، فوضوح وسهولة وصدق وشفافية العملية الاتصالية داخل المؤسسة ويجعل من أداء المهام أكثر مرونة وسلاسة ومن خلاله يتحسن الأداء العام للعاملين خاصة أعوان التنفيذ، وهذا على خلفية وجود قنوات ووسائل اتصالية تعمل على إيصال المعلومات بطريقة سريعة وواضحة وصادقة تعمل على حل مشاكل وصعوبات أداء العاملين لمهامهم، كذلك فإن وضوح القرارات وفهم طبيعة الأوامر والتعليمات يجعل من المهام تنفذ بطرقة منظمة وبجودة وإتقان عاليين فأداء العاملين لمهامهم المختلفة ينبع من فعالية العملية الاتصالية وطبيعة المعلومات المتلقاة من قبل الإدارة العليا.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على ضمان فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة كإستراتيجية إتصالية تعتمدها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة، لذلك فالقائمين على المؤسسة يعملون على إيصال الرسائل الاتصالية والمعلومات العامة للعامليننمن أجل تسهيل عملية إندماج المورد البشري الداخلي مع طرق العمل والتسيير، وكذا من أجل تبسيط الإجراءات العامة التي يراعي فيها القائمون على المؤسسة اختلاف المستويات العلمية والثقافية للعاملين من الفئات المهنية المختلفة خاصة فئة أعوان التنفيذ وكذا اختلاف الفئات المهنية في العمل وبذلك لا يجد العاملين من أعوان التنفيذ صعوبات صعوبات في عملية أداء المهام وكذا مشاكل في عمليات التنفيذ، وهذا ما يدعم دور الاتصال الأفقي بين المستويات الإدارية في المؤسسة والذي من خلاله تتم عملية تنسيق الجهود وإيضاح طبيعة المعلومات الصادرة من الجهات الإدارية العليا، من أجل تبسيط الأمور لباقي العاملين، وهو ما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (31)** الذي

---

[1]– بشير العلاق: مرجع سابق، ص7.

يعني أن لعملية التواصل بين العاملين في نفس المستويات الإدارية يعمل على تنسيق النشاطات وتبادل المعلومات وهو ما يدحض الصعوبات ويعمل على حل مشكلات التنفيذ مما يعطي نتائج إيجابية في الأداء العام للعاملين ويعزز طبيعة العلاقات فيما بينهم ويساهم في إحداث نوع من الثقة والتفاهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على حل الصعوبات التي يواجهونها، وهو ما تم ملاحظته من طرف الباحث أثناء القيام بزيارة استكشافية للمؤسسة مجال الدراسة من خلال مظاهر التواصل الغير الرسمي بين العاملين التي يهدفون من خلالها لحل مشكلات الأعمال وكذا صعوبات إنجاز المهام.

أما فيما يخص المبحوثين الذي يرون بأن هنالك صعوبات في عملية أداء عملهم والمهام المكلفين بها يعود ذلك إلى جملة من الأسباب التي تعمل في كثير من المؤسسات الإقتصادية على إحداث صعوبات ومشاكل تنظيمية واتصالية تعيق عملية النمو والتطور داخلها، من خلال إجابات المبحوثين يتبين لنا أن أبرز الصعوبات تعود إلى عدم الاستخدام التام لتكنولوجيا الاتصال الحديثة أثناء عملية أداء العمل والمهام، وذلك خاصة بالنسبة لفئتي أعوان التنفيذ والتحكم وهذا نظرا لتفاوت المستويات العلمية والثقافية للعاملين حيث يلعب المستوى العلمي دورا مهما وأساسيا في عملية إستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة، كما أن تلك الممارسات الخارجية المحيطة بالمؤسسة تجعل من غياب عنصر استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة أمرا صعب التطبيق داخلها وهو الذي يعتبر من أهم عناصر قيام المؤسسات الحديثة المبنية على وسائل وتقنيات تكنولوجية متطورة تعمل على تسهيل صعوبات إنجاز المهام وتحسين الأداء العام، لذلك فإن إيجاد العاملين صعوبات متعلقة بعدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة أمر منطقي بحكم الممارسات التي تمارسها المؤسسات الأخرى في عملية تزويد المؤسسة مجال الدراسة بوسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة، ورغم ذلك فالمؤسسة تعمل على توفير العمل بالتكنولوجيا الحديثة للاتصالات كما جاء عن رئيس مصلحة اللوجستيك في مقابلة أجراها معه الباحث والتي قال فيها: "أن ضعف شبكة الإنترنت يؤثر بدرجات متفاوتة على الأداء العام للعاملين وطرق إنجاز المهام"، وهذا ما يبرز أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة كأساس لتجنب الصعوبات وحل مشكلات التسيير. كما أن المبحوثين يواجهون صعوبات متعلقة بعدم إستعمال الإدارة العليا وسائل الاتصال المناسبة أثناء عملية الاتصال وهو ما يعمل على عدم فهم القرارات ومواجهة صعوبة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، فعدم إستعمال استعمال وسيلة اتصال مناسبة في بعض الأحيان قد يعمل على عدم فهم الجمهور لمغزى

الرسالة الإتصالية ويحدث تشويشا على العملية الاتصالية مثلما تحدث عنه الباحثان "**شانون وويفر**" في تفسيرهما لعملية التشويش وفق أسس نظرية المعلومات "على أنها خلل طارئ في قناة أو وسيلة الاتصال، وهذا الخلل أو الاضطراب يحدث تحريفا في مضمون الرسالة الاتصالية"[1]، فاختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة يعمل على تجنب الصعوبات وإيصال المعلومة الاتصالية كما هي مما يعمل على تحسين الأداء العام خاصة بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ نظرا للنقص الذي يعانيه بعض العاملين أثناء عملية تفسير المعلومات الواردة من الإدارة العليا، وهو ما أكدت عليه كذلك دراسة "**أندرسون ريكارد**" **(Andersson Rickard)** "التي توصل في نتائجها إلى أن هناك دور أساسي للاتصال داخل وخارج المنظمة من أجل معرفة الأدوار العامة للموظفين الذين يعدون العمود الفقري للمؤسسة وأساس نشاطها، وكذا التعرف على البيئة الخارجية للمؤسسة وجل التغيرات الحاصلة فيها". كما أن الصعوبات المتعلقة بسوء التواصل مع رئيس العمل وغياب التنسيق مع مختلف المستويات الإدارية يعود إلى تلك الاختلافات النفسية والاجتماعية بين العاملين وعلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بينهم والتي وجب أن تتميز بالمرونة وعدم الانعزال وتقبل الأخرين وقبول منطق النقد والتوبيخ من طرف الجهات الإدارية العليا والذي غايته القصوى هو تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية العامة، غير أن هذه الصعوبات وجب العمل على إيجاد حلول مناسبة لها حتى لا تؤدي إلى ظهور صراعات داخل المؤسسة والتي ينجر عنها سوء في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا مواجهة مشاكل في التنفيذ والأداء وغياب التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية ومنه انعدام الثقة وعدم الجدية في العمل مما يهدد سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية خاصة وأن المؤسسة في مجال صناعي (صناعة الأدوية) لا يسمح بالأخطاء والمشاكل الداخلية التي تهدد المكانة التنافسية في السوق.

---

[1]– حمد بن عبد الله القميزي: مرجع سابق، ص29.

جدول رقم (35): دعوة الجهات الإدارية العليا العاملين إلى تنسيق الجهود والتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات المتخذة والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / تنسيق الجهود والتعاون في تحقيق القرارات		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	نعم	12	%63	27	%71	49	%78	88	%73
نعم	لا	02	%11	04	%11	07	%11	13	%11
لا		05	%26	07	%18	07	%11	19	%16
المجموع		19	%100	38	%100	63	%100	120	%100

يتبين من خلال منحى إحصائيات الجدول أعلاه، الذي يبين دعوة الجهات الإدارية العليا العاملين إلى تنسيق الجهود والتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات المتخذة والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة، أن من مجموع 120 مبحوث أقر ما نسبته 84% من المبحوثين بأن المؤسسة تدعوهم للتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات والسياسات المتخذة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، حيث أقر ما نسبته 73% من نفس المبحوثين الذين أجابوا بنعم كذلك بأن الجهات الادارية العليا تقوم باستطلاع آراء ومواقف العاملين حول القرارات والسياسات والأهداف العامة توزعوا حسب الفئات المهنية الثلاثة بنسبة 78% لفئة أعوان التنفيذ و71% بالنسبة لأعوان التحكم و 63% بالنسبة للإطارات، كذلك هناك من بين نفس المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم من أقر بعدم قيام الجهات الإدارية العليا باستطلاع آراء ومواقف العاملين حول القرارات والسياسات والأهداف العامة بنسب متساوية لجميع الفئات المهنية بنسبة 11%. في حين يرى 16% من باقي المبحوثين الكلي بأن المؤسسة لا تدعوهم للتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات والسياسات المتخذة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة توزعوا حسب فئة الإطارات بنسبة 26% ثم أعوان التحكم بنسبة 18% يليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 11%.

ومنه نستنتج أن الجهات الإدارية العليا تدعو العاملين إلى تنسيق الجهود والتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات المتخذة والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة، كما أنها تقوم بعملية استطلاع آراء ومواقف العاملين حول القرارات والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم الذين يشكلون عصب العملية الإنتاجية في المؤسسة حيث أن الأداء المتميز يكون من خلال تشجيع عملية تنسيق الجهود والتعاون فيما بين مختلف الفئات المهنية خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم بغية فهم أكثر لمجمل القرارات والأوامر التي تصدر من الإدارة العليا في المؤسسة، فبحكم التفاوت الحاصل في الخبرات والمستويات التعليمية والثقافية وكذا طرق التسيير فإن ذلك يجعل من العاملين من المستويات الدنيا ترحب بالتعاون وتنسيق الجهود من أجل أداء العمل بكل جودة وتميز يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وغاياتها الرئيسية المتمثلة أساسا في الحفاظ على تنافسيتها في السوق وإكتساب سمعة جيدة في بيئة عملها، فالجهات الإدارية العليا وبحكم أنها توجد أعلى السلم الهرمي في التنظيم للمؤسسة ككل وهي تشكل المصدر الأساسي للقرارات المتخذة والتعليمات والأوامر الموجه لباقي المستويات الإدارية الأخرى خاصة من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم فإنها تعمل وفي كل الظروف على دعوة باقي العاملين إلى تنسيق الجهود والتعاون من أجل تحقيق مختلف السياسات والأهداف العامة للمؤسسة، نظرا لمعرفة المسؤولين بأهمية دعوة العاملين للتعاون وتنسيق المجهودات في ظل النقائص التي قد يعاني منها المورد البشري في الفئات المهنية الدنيا في المؤسسة.

فتعزيز روابط التعاون والتآزر يعمل على تحفيز العاملين وارتفاع الروح المعنوية في المؤسسة أثناء أداء العمل مما يساهم في التزام العاملين وكسبهم للثقة وروح التعاون والرفع من الدافعية للإنجاز في المؤسسة والتقليل من الصراع والمشاكل لمساهمة في رسم نهج التفوق والنجاح لمؤسستهم والعمل على دعم مكانتها التنافسية والحفاظ على سمعتها، فالتعاون لا يكون إلا من خلال تفعيل دور القادة في دعوة كل المستويات الإدارية على تنسيق جهودهم المختلفة، حيث يعتبر القائد محور العملية الإدارية الذي يعمل من خلال العمليات الاتصالية المختلفة على نقل المعلومات إلى باقي العاملين على تشجيع التنسيق والتعاون والتلاحم فيما بينهم. وهنا يكون دور الاتصال الفعال الذي يعمل على تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين العاملين والجهات الإدارية العليا وهو ما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (26)** الذي يبين أن سهولة ووضوح الاتصالات والمعلومات وبساطتها يعمل كوسيلة مساعدة العاملين خاصة فئة

أعوان التنفيذ على تقديم أداء متميز وجودة عمل ممتازة، كما أكدت كذلك الباحثة "**عبير حمدي**" "في أن كمية المعلومات تكون بالقدر الذي يمكن إستقباله واستيعابه ومهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها"[1]. وهذا ما يجعل من الأداء يتحسن ويعمل على اندماج العاملين في العمل.

فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية قصوى لتنسيق الجهود والتعاون بين العاملين من مختلف الفئات المهنية داخلها والمساهمة في تحقيق القرارات المتخذة والسياسات والأهداف العامة المسطرة مما يخلق علاقات عمل حسنة داخل المؤسسة هدفها تحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة من خلال تكامل جهود الأفراد داخل المؤسسة، فالتعاون وتنسيق الجهود بين مختلف الوحدات الإدارية يعتبر من بين الاتصالات الأفقية الهادفة إلى دعم الجهود لضمان جودة الإنتاجية وتوفير كل ظروف العمل النفسية والاجتماعية المناسبة من أجل دحض كل صعوبات العمل والقيام بالمهام مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (34)** الذي يبين أن التكافل والتعاون بين العاملين ونقل المعلومات والرسائل الاتصالية من طرف الجهات الإدارية العليا وبمختلف الوسائل والقنوات الاتصالية يشجع العاملين على الأداء ويحفزهم على بذل مجهودات إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، فالتنظيم حسب "**برنارد شيستر وكريسس ارجريس**" "عبارة عن نسق يقوم على ترتيب النشاطات بين العاملين فالإندماج بين الأفراد في المؤسسة حسبهما لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الاتصال بمختلف أشكاله، حيث أن شخصية القائد تلعب دورا فاعلا في عملية الاتصال وفي العلاقات الاجتماعية"[2]، والتي من خلالها يكون التعاون بين أفراد المؤسسة وتتحقق أهدافها العامة التي تسعى لها.

فدعوة الجهات الإدارية العليا للإدارة باقي العاملين من مختلف الفئات المهنية لتنسيق الجهود والنشاطات لا يكون إلا من خلال وسائل وأساليب تستعملها من أجل التعرف على بيئة العمل واحتياجاتها الاتصالية، حيث تقيس من خلالها مواقفهم حول القرارات المتخذة من قبلها ومنه تلجأ الكثير من المؤسسات الاقتصادية ومن بينها المؤسسة مجال الدراسة لاستطلاع آراء العاملين حول مختلف القرارات والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة، ومن خلاله تبني قراراتها المستقبلية حيث تكون هذه الأساليب بمثابة تغذية

---

[1]– عبير حمدي: مرجع سابق، ص33.

[2]– ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص ص 37–38.

عكسية تحدد من خلالها الجهات الإدارية العليا مواقف العاملين، فالتغذية العكسية أو رجع الصدى كما تطرقنا له في الجانب النظري هي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل، والتي تتمثل على سبيل المثال في ردود أفعاله ودرجة فهمه واستجابته، وبناء على هذه التغذية العكسية يقوم المرسل بعمل بعض التعديلات اللازمة سواء في أسلوب اتصاله أو طريقة عرضه، أو إستخدام وسيلة اتصال أخرى حتى يطمئن أن المستقبل متجاوب معه في عملية الاتصال، وأن الرسالة المطلوب توصيلها تصل بالشكل المناسب والمتوقع للمستقبل أن فهم الرسالة"[1]، لذلك فعملية استطلاع الرأي التي يراها المبحوثين خاصة أعوان التنفيذ تعتبر من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في معرفة مواقف الجمهور الداخلي الخاص بها وتحدد طرق التسيير المستقبلية، فتكامل الأنشطة والأعمال المختلفة داخل المؤسسة لا يكون إلا إذا كان هناك توافق مع القرارات والذي ينتج عنه تكامل وتعاون بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، في حين أن هناك من المبحوثين من الفئات المهنية الثلاثة من يرى أن المؤسسة لا تقوم باستطلاع آراء العاملين حول القرارات المختلفة وهو ما قد يجعل المؤسسة لا تتعرف على جل مواقف الجمهور الداخلي بحكم أن الجهات الإدارية العليا لا تتعرف على احتياجات موردها البشري وهو ما يحدث خللا وعدم تكامل بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

كما أن عدم دعوة الجهات الإدارية العاملين خاصة فئة الإطارات وبدرجة أقل فئة أعوان التحكم إلى تنسيق الجهود والتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات المتخذة والسياسات والأهداف العامة يجعل من المؤسسة أكثر عرضة للصراعات الداخلية، بحكم غياب التنسيق والتعاون وحدوث نوع من تضارب المصالح الداخلية وتنافر وتباعد وظيفي بين المستويات الإدارية مما يؤدي إلى عدم التماسك الاجتماعي داخلها، على خلفية أن ظروف العمل النفسية والاجتماعية غير مناسبة ولا تحفز على التعاون بين باقي العاملين من الفئات المهنية المختلفة، مما يولد انسداد في العلاقات التواصلية بين العاملين وغياب روح الجماعة بينهم، وهو ما أشارت له **مدرسة العلاقات الإنسانية** في تحليلاتها لبيئة العمل والعلاقات الداخلية في المؤسسات.

---

[1]– مدحت محمد أبو نصر: **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. 2012، ص 24.

جدول رقم (36): رد المبحوثين بسرعة على الرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / نوع الصعوبات		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	عدم وضوح موضوع الرسائل	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	عدم فهم مضمون الرسائل وتعقده	00	%00	10	%40	17	%20	27	%23
	عدم إتقان التحرير باللغة الفرنسية	00	%00	07	%28	55	%66	62	%52
	عدم توفر المعلومات الضرورية	08	%62	00	%00	00	%00	00	%06
لا		05	%38	07	%28	11	%13	23	%19
المجموع		13	%100	25	%100	83	%100	120	%100

يتبين من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين رد المبحوثين بسرعة على الرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى، نجد أنه من بين مجموع 120 مبحوث أقر 81% منهم بأن ردهم على الرسائل الكتابية يكون بصفة سريعة، كما أنهم يواجهون بعض الصعوبات أثناء الرد على الرسائل التي تصلهم تمثلت أساسا في عدم إتقان التحرير باللغة الفرنسية بنسبة 52 توزعوا حسب فئة أعوان التنفيذ بنسبة 66% ثم أعوان التحكم بنسبة 28%، إضافة إلى ذلك عدم فهم مضمون الرسائل وتعقد بنسبة 23% توزعوا حسب أعوان التحكم بنسبة 40% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 20%، كذلك عدم توفر المعلومات الضرورية بنسبة 06% والتي مثلتها فئة الإطارات بنسبة 62%.

في حين أقر 19% من المبحوثين بأنهم لا يردون بسرعة على الرسائل التي تصلهم من الجهات الادارية العليا والوسطى، حيث توزعوا حسب فئة الإطارات بنسبة 38% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 28% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 13%.

ومنه نستنتج أن المبحوثين في المؤسسة يردون بسرعة على الرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى، غير أنهم يواجهون بعض الصعوبات أثناء ردهم على الرسائل الكتابية من بينها عدم إتقان التحرير باللغة الفرنسية والتي مثلها فئة أعوان التنفيذ وفئة أعوان التحكم بدرجة أقل، ففئة أعوان التنفيذ وبحكم مستواها العلمي الغير عالي فإنها حتما ستجد صعوبات في الرد على الرسائل الكتابية خاصة أن جل مراسلات وتعاملات المؤسسة مجال الدراسة تتم باللغة الفرنسية، كما أن التكوين الذي تلقاه بعض العاملين من فئة أعوان التنفيذ خاصة منهم العاملين العاديين كالسائقين والحراس وغيرهم، إضافة إلى عدم فهم مضمون الرسائل وتعقده الذي مثلته فئة أعوان التحكم الذي هو نتيجة حتمية لطبيعة التكوين والمستوى العلمي الخاص بالعاملين.

وعليه يعتبر الاتصال المؤسساتي الشريان الذي يغذي التنظيم الإداري للمؤسسات وذلك لما يحمله من أهمية كبرى في العمليات الإدارية الداخلية والخارجية التي تخص المؤسسة، لذلك فالعديد من المؤسسات الاقتصادية اليوم تعمد على أنظمة اتصالية متطورة تعمل بها على ضبط طرق العمل وتسهل بها المنحى العام للأداء الوظيفي داخلها، فالاتصال أصبح الشغل الشاغل في إدارة أعمال المؤسسات اليوم بكل ما يحمله من تقنيات وأساليب مبنية على إستراتيجيات إتصالية محددة وفق ما تريد أن تحققه المؤسسة من أهداف على المدى القصير والطويل، وبما أن محور العملية الاتصالية هو الفرد فإن أصحاب القرار في المؤسسات أصبحوا يولون اهتمام كبير للعنصر البشري والعمل على تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية داخلها سواء كان أفقيا بين نفس المستويات الإدارية أو عموديا نازلا من أعلى هرم السلطة إلى قاعدته، فعملية الاتصال تعتبر من أهم الوسائل التي لا يمكن لأي تنظيم قائم بذاته القيام بمهامه دون استخدامها والاعتماد عليها لأنه تشكل العنصر الأساسي والمشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث كلما كانت أنظمة الاتصال أكثر كفاءة وذات فعالية كلما أمكن تمرير المعلومات التي تكون على شكل (قرارات، تعليمات، أوامر، قواعد...) من الجهات العليا (المسؤولين) إلى باقي التنظيم أي فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والتي تستوجب مهارات وخصائص وميزات (البساطة، السهولة، الوضوح، الشفافية...) وأن تصل المعلومات إلى المستقبلين (العاملين) بسرعة وفي الوقت المناسب، والذي من خلاله يحدث تفاعل المستقبل مع الرسائل والمعلومات التي تصله حيث

تختلف طبيعة الرد من فرد لآخر حسب طبيعة فهمه لمضمون الرسائل الواردة من الجهات الإدارية العليا ومن خلاله تتحدد سرعة الرد عليها.

لذلك فالمبحوثين في المؤسسة مجال الدراسة خاصة من فئة أعوان التنفيذ أقروا بأنهم يردون على الرسائل التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى بسرعة وهذا راجع لكون المعلومات الواردة من الأعلى تتصف بالصفات المذكورة سابقا والتي من بينها الوضوح والسرعة والمصداقية وبالوسيلة المناسبة، وهو ما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (29)** الذي توصلنا في تحليله إلى أن الجهات الإدارية العليا بالمؤسسة تعمل على نقل المعلومات إلى باقي المستويات الإدارية الدنيا بوفرة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة، وكذا تحليل **الجدول رقم (26)** الذي تبين فيه أن الرسائل الكتابية التي تصل المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة تكون سهلة الفهم وواضحة وبسيطة، ومن خلال هذا تتشكل طبيعة رد العاملين من فئتي أعوان التنفيذ على الرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات العليا والوسطى والذي يتميز بالسرعة حسب ما أقر به المبحوثين من مختلف الفئات المهنية، والذي يعود في الأساس إلى الإستراتيجية الاتصالية مبنية على أسس علمية محددة بشكل رسمي اعتمدتها المؤسسة التي تبنى على ضرورة اطلاع كل المستويات على المعلومات التي تخص المؤسسة وبكل شفافية ومصداقية، كما يعكس هذا طبيعة القرارات التنظيمية المتخذة في الوقت المناسب من قبل القائمين داخل المؤسسة بسرعة ووفرة من قبل القائمين في المستويات العليا والوسطى ونقل المعلومات إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، وكذا إلى الإلتزام التنظيمي الذي يتميز به العاملين من خلال سرعتهم في الرد على الرسائل وهو ما يدل على حالة الاستقرار الوظيفي داخلها وكذا كفاءة الأنظمة الاتصالية التي تجعل من العاملين من مختلف الفئات المهنية يردون بسرعة على الرسائل الكتابية.

فرد المبحوثين في المؤسسة بسرعة على مختلف الرسائل الكتابية التي تصلهم من الإدارة العليا والوسطى يعد بمثابة تغذية عكسية على مدى فهمهم للمضامين الاتصالية الكتابية والذي يتشكل من خلال وضوح مضمون المعلومات وتوفرها بصفة مستمرة، مما يعود بالإيجاب على العملية الإدارية ككل داخل المؤسسة ويخلق نوعا من العلاقات التنظيمية أساسها الثقة المتبادلة والاحترام والانضباط في العمل وهذا من أجل

تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي رسمتها على المدى البعيد والذي يولد حالة من الاستقرار داخلها ويجعل منها تكتسب سمعة جيدة ومكانة تنافسية متميزة في السوق.

في الجانب الآخر هناك من المبحوثين من أجاب برده على الرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى بسرعة غير أنهم يجدون صعوبات تمثلت أبرزها في عدم الإتقان التام بالتحرير باللغة الفرنسية وهذا خاصة لدى فئة أعوان التنفيذ وهذا راجع المستويات العلمية المنخفضة للعاملين مما يولد صعوبة في فهم القرارات والتعليمات التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى، وهو ما تسعى جاهدة المؤسسة لتجاوزه من خلال تقديم تكوين للموظفين في العديد من المجالات التقنية والعلمية التي هدفها تحسين الأداء العام للأفراد العاملين داخلها وهو ما أكدت عليه رئيسة مصلحة الموارد البشرية في مقابلة أجراها معها الباحث والتي قالت: "إن الإدارة العامة تقوم بتكوين العاملين في العديد من المجالات والتي تسعى من خلالها لرفع كفائتهم، وذلك من خلال تحسين العملية الاتصالية بين الجهات الإدارية العليا والوسطى"، فمن مستلزمات كفاءة الاتصال مثلما يرى "**العلاق**" "هو توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم حيث من شروطه أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة والا لكانت لا جدوى منها"[(1)].

كما أنه من بين الصعوبات التي يواجهها المبحوثين هو عدم فهم مضمون الرسائل وتعقده وهذا راجع لعدة أسباب من بينها طبيعة النشاط الصناعي للمؤسسة (إنتاج الأدوية) والذي يصعب فيه فهم التعليمات التي تخص الإنتاج والمهام المختلفة وكذا ضعف التحرير باللغة الفرنسية الذي يعتبر من بين الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة فهم مضمون الرسائل وتعقده وهو ما يعيق عملية الإنتاج وكذا نمو وتطور المؤسسة ويعرقل عملية تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية المرجوة والذي يفسر كذلك عدم رد باقي المبحوثين على الرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الإطارات الذين لا يردون بسرعة على الرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى فإن ذلك راجع لعدة أسباب تتعلق بمدى فهم العاملين للمراسلات الكتابية حيث أن الإطارات عادة ما يكونون ذوي مستويات علمية عالية تؤهلهم لفهم الرسائل

---

[1]– بشير العلاق: مرجع سابق، ص 6.

الاتصالية والمعلومات الواردة من المسؤولين، كما أن قربهم من مراكز القيادة يسمح لهم بالتواصل المباشر مع المسؤولين دون الحاجة للرد على الرسائل الكتابية كونهم ذوي مكانة راقية في هرم التنظيم داخل المؤسسة.

جدول رقم (37): الأهداف التي يريد المبحوثين تحقيقها من خلال عملهم بالمؤسسة حسب الأقدمية

الأقدمية / نوع الأهداف		من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أهدافك الخاصة	الحصول على الراتب الشهري	18	%20	24	%24	13	%12	55	%19
	الحصول على الترقية لمنصب أعلى	12	%14	20	%20	16	%15	48	%17
	تحسين حياتك الاجتماعية	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	الإستقرار الوظيفي في المؤسسة	00	00	00	%00	00	%00	00	%00
الأهداف العامة للمؤسسة	المساهمة في تحقيق جودة الأداء المؤسسي	04	%05	01	%01	05	%05	10	%04
	المساهمة في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة	01	%01	03	%03	03	%03	07	%02
	المساهمة في نمو وتطور المؤسسة	00	%00	02	%02	04	%04	06	%02
	المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	15	%17	16	%16	17	%16	48	%16
	المساهمة في بناء سمعة جيدة للمؤسسة	12	%14	10	%10	15	%14	37	%13
	حماية المؤسسة من الأخطار والأزمات	18	%20	10	%10	22	%21	50	%17
همـــا مـــعا		08	%09	12	%12	10	%10	30	%10
المجموع		88	%100	98	%100	105	%100	291	%100

من خلال المنحى العام للجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين نوعية الأهداف التي يريد المبحوثين تحقيقها من خلال عملهم بالمؤسسة نجد من مجموع 120 مفردة بحثية أن ما نسبته 54% من المبحوثين بأنهم يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة العامة، من خلال حمايتها من الأخطار والأزمات بنسبة 17% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 21% المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة بنسبة و20% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات ثم 10% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

إضافة إلى المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بنسبة 16%، حيث توزعت الإجابات حسب اقدميه المبحوثين كالآتي: نسبة 17% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، ثم المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة بنسبة 16% والمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة بنسبة 16%.

كذلك المساهمة في بناء سمعة جيدة للمؤسسة بنسبة 13% موزعة على فئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة والمبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات بنسبة 14% على التوالي، ونسبة 10% للمبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة.

كذلك المساهمة في تحقيق جودة الأداء المؤسسي بنسبة 04% حيث توزعت الإجابات حسب اقدميه المبحوثين كالآتي: نسبة 05% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، ثم المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات بنسبة 05% وللمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة بنسبة 01%.

إضافة إلى المساهمة في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بنسبة 02% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 03% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة بنسبة 03% والمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة بنسبة 03% ثم للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات بنسبة 01%.

كذلك المساهمة في نمو وتطور المؤسسة بنسبة 02% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 04% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة و02% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

كما أقر ما نسبته 36% من المبحوثين بأنهم يسعون لتحقيق أهدافهم الخاصة المتمثلة في الحصول على الراتب الشهري بنسبة 19%، حيث توزعت الإجابات حسب أقدميه المبحوثين كالآتي:

نسبة 24% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة ثم المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات بنسبة 20% ثم المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 بنسبة 12%.

كذلك الحصول على الترقية لمنصب أعلى بنسبة 17% توزعت الإجابات على النحو الآتي: نسبة 20% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، ثم المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة بنسبة 15%، والمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات بنسبة 14%.

إضافة إلى أن هنالك أيضا ما نسبته 10 من إجمالي المبحوثين الكلي تقر تحقيق كلا الهدفين أي العام والخاص، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 12% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة و10% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة بنسبة ثم 09% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

ومنه نستنتج بأن غالبية المبحوثين يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة العامة المتمثلة أساسا وبدرجة كبيرة في حمايتها من الأخطار والأزمات وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الأقدمية فوق 25 سنة، كون الأخطار والأزمات من بين أشد الصعوبات التي تعترض عمل المؤسسات الاقتصادية منذ ظهورها، من خلال إضعافها والحد من أدائها وإنتاجيتها، وهو ما عبر عنه العاملين ذوي الأقدمية فوق 25 سنة بحكم معاصرتهم للعديد من الأزمات والأخطار التي ضربت المؤسسات الاقتصادية وهددت المؤسسة التي يعملون بها، فحماية المؤسسة من الأخطار والأزمات يستوجب الحفاظ على سمعتها الجيدة ومكانتها التنافسية في السوق كي تبقى رائدة في مجال عملها وهو ما يهدف له المبحوثين ذوي الخبرة والأقدمية في المؤسسة رغبة منهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وغايتها الرئيسية.

فالمورد البشري يعتبر الأساس الذي تقام عليه جميع الأعمال الإدارية في المؤسسات باختلاف أشكالها خاصة منها الاقتصادية وهو أساس تطورها ونموها لأنه المحرك الفعلي لكل الأنشطة التي تقوم بها سواء تعلق الأمر بالإنتاج أو التسيير أو الجودة لذلك تولي المؤسسات الاقتصادية أهمية كبرى لهذا العنصر المهم لما له من أهمية داخلها وخارجها باعتباره المنتج الأول لمختلف النشاطات داخلها وسفيرا لنقل صورة إيجابية عن المؤسسة في البيئة الخارجية، كما أن السياسات والإستراتيجيات العامة للتنظيمات المؤسساتية الحديثة أصبحت تركز على العنصر البشري للفوائد التي تعود عليها من خلال تفعيل كل الطاقات المختزنة لديه، لذلك فإن جزء من أهدافها الإسراتيجية تبنيها وفق بيئتها الداخلية والغايات التي تسعى لتحقيقها، فالمبحوثين في المؤسسة مجال الدراسة وعلى إعتبار أنهم جزء منها فهم يسعون لتحقيق أهدافها العامة المتمثلة أساسا في حمايتها من الأخطار والأزمات مثلما عبر المبحوثين ذوي الأقدمية والخبرة الطويلة في المؤسسة، فالأخطار والأزمات تشكل أبرز معيقات التطور والنمو بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة إذا ما إقترنت بالشائعات والتأويلات مما يفتح الباب أمام الصراعات الداخلية والتهديدات الخارجية ويحد من مجال انتشارها في السوق، إضافة إلى المساهمة في زيادة قدرتها التنافسية كونها في حاجة دائمة إلى جهود العاملين فيها من مختلف المستويات الإدارية، من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة أساسا في اكتساب مكانة وقدرة تنافسية في بيئة عملها، وهو الأمر الذي يدعم سمعتها ويحافظ عليها ويجعل منها أكثر قوة في مواجهة الأخطار والتحديات، لذلك فبناء السمعة الجيدة للمؤسسة يعتبر من الأهداف الإستراتيجية العامة التي يريد العاملون من مختلف المستويات الإدارية المساهمة في تطويرها كونهم بمثابة خط الدفاع الأول عن كل ما يحيط بالمؤسسة، على إعتبار أنها مورد رزقهم الأساسي ووسيلة لإعالة أسرهم، وهو ما أكدته رئيسة مصلحة الاتصال والعلاقات العامة في مقابلة أجراها معها الباحث والتي قالت: "إن العمال في كثير من الأحيان يقفون ضد الشائعات التي يراد بها تهديد سمعة مؤسستهم والمساس بها"، وهو ما يعكس رضا العاملين عن بيئة عملهم الداخلية ورغبتهم الدائمة في تحقيق أداء متميز وجودة مؤسساتية، الذي من خلاله ترتفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التي تعتبر أساس بقائها وقيامها على خلفية أن الكفاءة الإنتاجية هي ما يحقق النمو والتطور لها ويجعل منها ذات مكانة تنافسية متميزة في بيئة عملها، الأمر الذي يعكس رغبة المبحوثين في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التي تعتبر أهدافا إستراتيجية وضعها القائمون عليها.

إضافة إلى ذلك فالمورد البشري الداخلي ومثلما لديه أعمال ومهام يقوم بها فإن له أهدافا يسعى لتحقيقها بحكم أنه كائن إجتماعي لديه دوافع نفسية واجتماعية يسعى لتحقيقها ويعمل من نقلها، من بينها الحصول على الراتب الشهري الذي يعتبر أساس عمله وهدفه الرئيسي الذي يدفعه للعمل بحكم أن الراتب الشهري هو أساس بقائه، حيث لا يمكن أن يؤدي العامل عمله دون مقابل فهو يقدم كل ما يلزمه من إتقان وجودة في العمل والتزام وظيفي مقابل أن يحصل على هدفه الرئيسي وأساس بقائه وتكوينه أسرة ووسيلة إشباعه لحاجياته الذي يتمثل في الراتب الشهري، حيث أن الكثير من الدراسات والأبحاث ربطت إتقان العاملين لمهامهم وجودتها وسرعتهم في إنجازها بالجانب المادي الذي يعتبر كمحفز للأداء ودافع من أجل تحقيق باقي الأهداف التي يسعى لها التي من بينها الحصول على الترقية لمناصب أعلى على اعتبار أن الجهد المبذول من طرفهم يمكنهم من الحصول على الترقية والتي من خلالها يحصلون على دخل إضافي ومكانة إضافية في المؤسسة. فالترقية تعتبر من محفزات الأداء ووسيلة لجعل الموظفين يؤدون عملهم بطريقة مثلى وبكل جودة وإتقان، وهو ما تجلى في إجابات المبحوثين حسب أقدميتهم في المؤسسة الذين يريدون تحقيق الترقية لمناصب أعلى، فتحقيق هذه الأهداف الخاصة لا يكون إلا إذا كان هناك نوع من الثقة المتبادلة بين كل المستويات الإدارية داخلها وتكامل بين قوى الإنتاج والأداء وكذا استقرار داخلي، وهو ما يفسر كذلك رغبتهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، كون بقائها واستمرارها مرهون بما تحققه من أهداف عامة أساسها التميز التنافسي والسمعة الجيدة وتحقيق الأرباح التي تعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى وعلى المعاملين بالدرجة الثانية، لذلك فالعديد من المؤسسات الاقتصادية ومن بينها المؤسسة مجال الدراسة، أصبحت تولي أهمية خاصة للعنصر البشري وتعمل على توفير كل الظروف النفسية والاجتماعية المواتية التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمؤسسة، وهو ما يحقق التكامل والتوازن بين المستويات الإدارية في المؤسسة ويعمل كدافع لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

جدول رقم (38): قيام الجهات الإدارية العليا بتشخيص المشاكل التنظيمية من خلال التواصل مع المستويات الإدارية الأخرى وتقديم اقتراحات وبدائل لحلها حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / تقديم اقتراحات وبدائل لحل المشكلات		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	نعم	10	%67	28	%70	57	%88	95	%79
	لا	03	%20	06	%15	04	%06	13	%11
لا		02	%13	06	%15	04	%06	12	%10
المجموع		15	%100	40	%100	65	%100	120	%100

يتبين من خلال معطيات الجدول الاحصائي أعلاه، الذي يبين مدى قيام الجهات الإدارية العليا بتشخيص المشاكل التنظيمية من خلال التواصل مع المستويات الإدارية الوسطى والدنيا إمكانية تقديم اقترحات وبدائل لحل المشكلات، حيث نجد أن نسبة 90% من المبحوثين أجابوا بـ نعم، كما أقر 79% من نفس المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم بأنهم يتواصلون مع باقي العاملين الآخرين لتقديم اقتراحات وبدائل لحل لتلك المشكلات، موزعين حسب الفئات المهنية الثلاثة كالآتي: نسبة 88% لفئة أعوان التنفيذ، 70% بالنسبة لفئة أعوان التحكم، 67% بالنسبة للإطارات.

كما أقر 11% من المبحوثين عكس ذلك أي عدم التواصل لتقديم اقتراحات وبدائل لحل المشكلات مع باقي العمال، حيث توزعوا على فئة الإطارات بنسبة 20% ثم فئة أعوان التحكم بنسبة 15% يليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 06%.

في حين يقر 10% من باقي إجمالي المبحوثين بأن الجهات الإدارية العليا لا تقوم بتشخيص المشاكل التنظيمية من خلال التواصل مع المستويات الإدارية الأخرى وعدم تقديم المبحوثين لإقتراحات وبدائل

لحل المشكلات، توزعوا على الفئات المهنية التالية: نسبة 15% لفئة أعوان التحكم، 13% لفئة الإطارات ثم 06% بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج أن الجهات الإدارية العليا تقوم بتشخيص المشاكل التنظيمية من خلال التواصل مع المستويات الإدارية الأخرى، كما أنها تقوم بالتواصل مع العاملين لتقديم اقتراحاتهم حول بدائل الحلول لتلك المشكلات التنظيمية، وهو ما تجلى في إجابات فئة أعوان التنفيذ بدرجة كبيرة وهو ما يعكس رضا مختلف الفئات المهنية على طبيعة العملية التواصلية بين الجهات الإدارية العليا والمستويات الدنيا في المؤسسة، كما أن فتح الجهات الإدارية باب تقديم الاقتراحات والبدائل من طرف الفئات المهنية الأخرى يساهم في الاستقرار والتساند والتعاون داخل المؤسسة وهو ما عبر عنه العاملون من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم. فالإستقرار والتوازن والتكامل داخل التنظيم المؤسساتي يرتكز أساسا على توفير كل الظروف المناسبة لأداء العمل، التي من بينها تشخيص المشاكل التنظيمية والعمل على حلها من خلال التشاور مع مختلف المستويات الإدارية التي تكون المؤسسة، الذي لا يتحقق إلا من خلال توفير عنصر التواصل بين تلك المستويات خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمستويات الوسطى والدنيا.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة مجال الدراسة، تولي أهمية لعملية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة كون أن نجاح مختلف العمليات الإدارية مرهون بنجاح العملية الاتصالية وكيفية تواصل المستويات الإدارية فيما بينها، خاصة إذا تم تشخيص بعض المشكلات التنظيمية كتراجع الأداء أو تدني في الجودة أو تقاعس في أداء المهام، وهو ما يستدعي من الجهات الإدارية العليا التي قامت بتشخيص هذه المشاكل إلى فتح قنوات اتصالية رسمية وغير رسمية مستعملة في ذلك وسائل الاتصال المختلفة تهدف منها إلى إشراك المستويات الدنيا والوسطى في عملية اتخاذ القرار، كون أن هناك ترابط وتكامل بين المستويات الإدارية بحكم فعالية نظام الاتصال السائد في المؤسسة الذي يعمل على تنسيق الجهود والنشاطات وتبادل المعلومات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (31)**، ولذلك فالجهات الإدارية في المؤسسة مجال الدراسة على دراية تامة بأن أساس حل المشاكل التنظيمية يكون بتقديم الاقتراحات والحلول من طرف تلك المستويات الوسطى والدنيا على خلفية أنها المشرف الأول على سير العملية الإنتاجية وطرق الأداء داخل المؤسسة، فعملية إشراك العاملين من

المستويات الإدارية الدنيا والوسطى يعتبر من بين الإستراتيجيات العامة التي تعمل على تحقيقها المؤسسة بغية العمل على الاستفادة من كل الخبرات العاملة فيها على خلفية أن جل الأعضاء العاملين من مختلف الفئات المهنية خاصة الإطارات وأعوان التحكم في المؤسسة ذو مستويات علمية جيدة ولديهم من الكفاءة والمهارة التشغيلية التي تمكنهم من تقديم اقتراحات وبدائل تساهم في حل المشكلات التي شخصتها الجهات العليا، مثلما أكدت عليه مسؤولة العلاقات العامة والاتصال بالمؤسسة وهو ما يسهل عملية الاتصال والتواصل بين كل المستويات ويجعل من عملية الأداء والتسيير مرنة ومتناسقة.

فالمؤسسة هي عبارة عن نسق متكامل الوحدات يعمل على تنسيق الجهود المختلفة بين الأعضاء العاملين من مختلف الفئات المهنية من أجل تحقيق مبدأ التعاون لحل المشكلات التنظيمية الذي يعد من أصعب القرارات التنظيمية في المؤسسات على اعتبار أن هناك قادة يتميزون بالتسلط في الرأي والإنفرادا باتخاذ القرارات لإعتبارهم المستويات الدنيا غير قادرة على تقديم الحلول والبدائل، وهو ما يخلق فراغا تنظيما بين المستويات ويجعل من ديناميكية الاتصالات تسير ببطىء عكس المتوقع، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على توفير قنوات اتصالية بين مختلف مستوياتها الإدارية خاصة منها الدنيا والوسطى بحكم مواجهتها المباشرة مع المشاكل التنظيمية، مما يعكس رغبة القائمين على المؤسسة في تفعيل كل القدرات والجهود من أجل النهوض بالكفاءة الإنتاجية لها والعمل على تطويرها، فالقائد في المؤسسة يعتبر أساس ومحور العملية الاتصالية والتنظيمية، وهو من يعمل على تشجيع الفئات المهنية الأخرى على التعاون والتلاحم والتآزر الوظيفي من اجل حل المشكلات، وهو ما أكد عليه "**برنارد شيستر**" الذي يعتبر المؤسسة "عبارة عن نسق متفاعل يقوم على تحديد وترتيب النشاطات فيما بينه من أجل تحقيق الغايات والمقاصد"، وكذلك ما ذهب إليه " **كريسس أرجيس**" الذي يعتبر "أن الإندماج بين الفرد والمؤسسة لا يكون إلا من خلال تشجيع الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية والذي يكون محوره القائد"، وهو عكس "**التفكير الكلاسيكي**" الذي يحث على هرمية وعمودية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات والذي يؤدي إلى حدوث مشاكل في التسيير والتنظيم أساسها غياب التنسيق والتعاون بين الأفراد العاملين.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم بدرجة كبيرة الذين يرون أن المؤسسة لا تقوم بتشخيص المشاكل التنظيمية من خلال انعدام التواصل بين المستويات الوسطى والدنيا فيمكن القول

بأن كل تنظيم مؤسساتي إلا وله عيوب تنظيمية وثغرات في الأنظمة الإدارية الخاصة به، لكن إذا ما تعلق الأمر بغياب التواصل بين المستويات الإدارية وغياب عنصر الحوار والتعاون بين الأفراد العاملين فإن هذا يشجع على ظهور أفعال تعود بالسلب على المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية كعدم الاهتمام واللامبالاة في حالة حدوث مشاكل تنظيمية، وهو ما يشجع كذلك على ظهور أنماط غير رسمية تسود في التنظيم، كما أن غياب عنصر الحوار والتعاون يعمل على تغييب تلك القدرات والخبرات التي تتوفر لدى العاملين في المستويات الدنيا في المؤسسة وعدم الاستفادة منهم كونهم غير قادرين على التواصل مع الجهات الإدارية العليا وعدم تقديم اقتراحات لحل المشكلات التنظيمية التي تعيق عملية النمو والتطور.

جدول رقم (39): اتصاف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بجودة عالية ومدى العمل على تحسين جودة السلع حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / مراقبة جودة السلع		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	نعم	09	%75	26	%81	65	%86	100	%83
	لا	01	%08	02	%06	04	%05	07	%06
لا		02	%17	04	%13	07	%09	13	%11
المجموع		12	%100	32	%100	76	%100	120	%100

يتبين من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين مدى اتصاف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بجودة عالية ومدى العمل على تحسين السلع حيث أنه من بين 120 مبحوث أقر 89% منهم بجودة منتجات وخدمات المؤسسة، كما أقر 83% من المبحوثين بأنه تتم مراقبة جودة السلع

المنتجة من أجل تحسينها حيث توزعت الإجابات حسب الفئات المهنية كالآتي: نسبة 86% لفئة أعوان التنفيذ، 81% بالنسبة لفئة أعوان التحكم و75% بالنسبة للإطارات.

كما أقر 06% من المبحوثين البعض الآخر أنه لا تتم مراقبة جودة السلع المنتجة، توزعت إجاباتهم بنسبة 08% لفئة الإطارات و06% بالنسبة لفئة أعوان التحكم و5% لفئة أعوان التنفيذ.

في حين أقر ما نسبته 11% من إجمالي المبحوثين بعدم إتصاف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بجودة عالية ومدى العمل على تحسين السلع والذين توزعت إجاباتهم بنسبة 17% لفئة الإطارات و13% لفئة أعوان التحكم ثم 09% بالنسبة لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج بأن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة تتصف بجودة عالية، كما أن المؤسسة تقوم بمراقبة السلع المنتجة بشكل مستمر من أجل تحسينها وهو ما أكدت عليه الفئات المهنية الثلاثة خاصة فئة أعوان التنفيذ حيث ترجع إجابات المبحوثين من هذه الفئة إلى عدة أسباب أساسية من بينها أنهم المسؤولون المباشرون عن جودة السلع والخدمات التي يقدمونها بحكم مهامهم الموكلة لهم من قبل الجهات الإدارية العليا في المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن بيئة العمل المناسبة والظروف التي يعمل فيها العاملون تجعل منهم يؤدون مهامهم بكل جودة وإتقان مما يساهم في جودة السلع والمنتجات، كما أن حرص المسؤولين في المؤسسة على مراقبة جودة السلع والخدمات يدفع بالعاملين من المستويات الدنيا إلى إتقان العمل وإنتاج سلع ذات جودة متميزة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لها مؤسستهم بإعتبارها رائدة في مجال عملها.

إن التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تحيط بالمؤسسات الاقتصادية اليوم جعلت منها عرضة لإجراء العديد من التغيرات في طرق الإنتاج وتقديم الخدمات مما استدعى منها إيجاد أساليب ووسائل تعمل من خلالها على إكتساب مكانة تنافسية في بيئة عملها، وتضمن بها سمعة جيدة تحقق بها أهدافها فهي بذلك انتقلت من مرحلة الإنتاج الكمي المعتمد على توفير السلع والخدمات بكثافة إلى مرحلة العمل على ضمان جودة المنتجات والعمل على تحسينها باستمرار إرضاء لرغبة الزبائن والعملاء والعمل على جذبهم بكل الوسائل المتاحة، لذلك أصبح عامل الجودة محل اهتمام العديد من المؤسسات الاقتصادية العالمية والمحلية رغبة منها في تقديم الأحسن دوما فقد عملت على الأخذ بمبادئ

جودة السلع المتمثلة في ملائمتها ومطابقتها للمواصفات العالمية وكذا قيمتها وأدائها ومظهرها العام والاعتبارات النفسية والاجتماعية التي تتركها لدى الزبون، لذلك فالجودة حسب "**رموند فيغناوم**" "هي الرضا التام للعميل"، وهي مثلما يراها "**جوران**" **(Juran)** "موائمة المنتج لإستعمال ودقته لمتطلبات العميل"، فهي تحمل كل معاني الإلتزام بالمقاييس والإنتاج والتصنيع الجيد، كما أنها مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتوج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة والواضحة والضمنية، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية لجودة السلع والخدمات التي تقدمها كون أن مجال صناعة الأدوية مجال يتعدد فيه المنافسين وتتعدد فيه الأخطار خاصة منها الأخطار التصنيعية لذلك فالمؤسسة تعمل على مراقبة السلع والمنتجات التي تنتجها وهذا من أجل إزالة كل ما يؤدي إلى الإساءة لسمعة المؤسسة وتنافسيتها.

كما أن عملية التصنيع تمر بمراحل أساسية تقوم من خلالها المؤسسة محل الدراسة بمراقبة مطابقة المنتجات مع مواصفات الجودة العالمية كون المؤسسة متحصلة على شهادة "**الإيزو**" **(ISO)**، وهو ما يؤكد رغبة المؤسسة وتوجهها نحو العمل على تحقيق كل مبادئ وأبعاد الجودة العالمية التي من خلالها تكسب الزبائن والعملاء من مختلف الأسواق المحلية والإقليمية، وذلك لتميزها عن باقي المنافسين في جودة المراقبة وتعدد الوسائل التكنولوجية التي تعمل من خلالها على مراقبة السلع ومدى صلاحيتها ومطابقتها مع المواصفات العالمية، وهو ما جاء على لسان مسؤول مصلحة الإنتاج في مقابلة أجراها معه الباحث والتي قال فيها: "إن المؤسسة تسهر على حماية مصالحها من خلال أساليب إستراتيجية حديثة من بنها التأكد من جودة منتجاتها ومطابقتها لما يريده الزبون". وهو ما يؤكد التوجه العام للمؤسسة الذي تعمل من خلاله على تحسين السلع ومراقبة جودتها والذي يدخل ضمن إطار مراقبة الجودة الشاملة، فالجودة ليست ضرورية فقط بقدر ما هي فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف (الرؤساء والمرؤوسين) وجماعات العمل داخل المؤسسة التي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب اقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، وذلك من أجل الحفاظ على مصالحها وسمعتها المكتسبة فجودة المنتجات والخدمات مثلما يرى "**رعد الصرن**" "تعزز سمعة المؤسسة وصورتها أمام جمهور المتعاملين معها، مما يعزز بدوره وضع

المؤسسة في مواجهة المنافسة"[1]، وكذا تأكيد مركزها التنافسي بين المؤسسات الأخرى المنافسة لها محليا وعالميا، فتحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي بل تتحقق من خلال إعتماد التخطيط الإستراتيجي وكذا الرقابة الفعالة على الجودة بحد ذاتها من أجل تحسين مستمر لجعلها بمستوى أفضل دائماً.

أما فيما يخص المبحوثين من فئة الإطارات بدرجة كبيرة الذين أجابوا بأن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لا تتصف بالجودة العالية، فإن ذلك يعكس رغبة وسعي المورد البشري الداخلي في تحسين العملية الإنتاجية وجودتها وكذا العمل على تحسين الخدمات المقدمة كونه المراقب الأول لكل المنتجات وطبيعة الخدمات المقدمة، وهو ما يدل على أن الموارد البشرية بالمؤسسة لديها وجهات نظر مخالفة لذلك لتلك التي تبرز للعيان وأن هناك من العاملين من يرى أن مصلحة المؤسسة العامة ومكانتها التنافسية تستوجب تحسينا أكثر في جودة المنتجات والسلع وكذا مراقبة الجودة بصفة متواصلة وبكفاءة أكبر، كون أن الأخطار المحيطة بالمؤسسة متعددة خاصة منها المتعلقة بالشائعات التي تطلق حول سلامة وصحة المنتجات وطبيعة الخدمات المقدمة.

---

[1]– رعد الصرن: مرجع سابق، ص ص 501–502.

جدول رقم (40): دعوة الجهات الإدارية العليا العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة إلى التحسين في جودة الأداء والوسيلة الاتصالية المستعملة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الوسيلة الاتصالية		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	الوسيلة الكتابية	03	%15	07	%16	10	%18	20	%17
	الوسيلة الشفوية	11	%55	27	%63	36	%63	74	%62
	الوسيلتين معا	02	%10	03	%07	04	%07	09	%07
لا		04	%20	06	%14	07	%12	17	%14
المجموع		20	%100	43	%100	57	%100	120	%100

يتبين من خلال الجدول الاحصائي أعلاه، الذي يبين دعوة الجهات الإدارية العليا العاملين في المستويات الإدارية المختلفة إلى التحسين في جودة الأداء والوسيلة الاتصالية، حيث أقر ما نسبته 86% من المبحوثين أن الجهات الإدارية العليا تدعوا العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة إلى التحسين في جودة الأداء، وأن ما نسبته 62% من المبحوثين أجابوا بأن الوسيلة الاتصالية المستعملة في ذلك هي الوسيلة الشفوية موزعين حسب الفئات المهنية كالتالي: نسبة 63% لفئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم على التوالي، ثم 55% بالنسبة للإطارات.

كما أقر ما نسبته 17% من المبحوثين ممن أجابوا بنعم بأن الوسيلة المستعملة تتمثل في الوسيلة الكتابية حيث توزعت الإجابات كالآتي: نسبة 18% لفئة أعوان التنفيذ، 16% بالنسبة لأعوان التحكم و15% بالنسبة للإطارات.

كذلك هناك من أقر بنسبة 07% من المبحوثين باستعمال كلتا الوسيلتين الشفوية والكتابية، حيث توزعت الإجابات بنسبة 10% لفئة الإطارات ونسبة 07% بالنسبة لفئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

في حين أقر بنسبة 14% من باقي المبحوثين الكلي بدعوة الجهات الإدارية العليا العاملين المستويات الإدارية المختلفة إلى التحسين في جودة الأداء حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية كالآتي: نسبة 20% لفئة الإطارات، 14% بالنسبة لفئة أعوان التحكم، 12% بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج أن الجهات الإدارية العليا تدعو العاملين من المستويات الإدارية المختلفة إلى التحسين في جودة الأداء والوسيلة الاتصالية المستعملة، حيث تستخدم في ذلك بدرجة كبيرة الوسيلة الشفوية كوسيلة اتصالية لنقل المعلومات فيما بين المستويات الادارية المختلفة وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من مختلف الفئات المهنية خاصة فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم بدرجة كبيرة، كون هاتين الفئتين تمثلان أساس العملية الإنتاجية في المؤسسة لذلك فمعظم التوجيهات والأوامر والإرشادات تكون مخصصة للعاملين في هاتين الفئتين، إضافة إلى ذلك فإن فئتي أعوان التنفيذ أعوان التحكم يجب أن تكونا على تواصل مباشر بالجهات الإدارية العليا من أجل تلقي المعلومات اللازمة لأداء المهام الموكلة لهم بكل إتقان وجودة وهو ما يحتم عليها استعمال التواصل الشفاهي كونه الأسهل لفهم الإرشادات والأوامر وتوجيهات أداء المهام، كما أنها تتم بسرعة وسهولة ووضوح ودقة مقارنة بالوسائل الإتصالية الأخرى التي قد لا تتسم بالوضوح وعدم الفهم مما يشكل إعاقة للعاملين من المستويات الدنيا على أداء مهامهم بكل جودة وإتقان.

وعليه تعد إدارة الجودة من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي أصبحت متداولة اليوم في المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطاتها وأحجامها، فإدارة الجودة والعمل على مراقبتها تعتبر كوسيلة لترقية أعمال المؤسسة وتحسين أدائها العام وتنمو وتتطور في بيئة عملها من أجل تحقيق التميز المؤسساتي والعمل على دعم سمعتها من خلال جودة الأداء الداخلي لها، وهذا لا يكون إلا إذا كانت هناك إرادة حقيقية من القائمين على تسيير المؤسسة ورغبتهم في تحسين الأداء من خلال حث كامل العاملين في المستويات الإدارية على ضرورة تحسنيه والذي يعتبر من بين أبعاد الجودة الشاملة.

إن سعي المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التميز في بيئة عملها يعكس قدرتها على إنجاز نتائج إيجابية وغير مسبوقة تتفوق بها على المنافسين المحتملين والاعتياديين، حيث أن تحقيق التميز على المنافسين وإيجاد ميزة تنافسية خاصة يكون من خلال العمل على تحسين جودة الخدمات والمنتجات والسلع وكذا العمل على تحسين الأداء وجودته، حيث يعتبر هذا الأخير الأساس الذي تقوم عليه جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، فترقية الأداء الداخلي الخاص بالموظفين وجودته يعمل على تحقيق كل سبل التميز في الإنتاج وتوفير الخدمات بطريقة سريعة وذات دقة وكفاءة، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تسعى من خلال إستراتيجيتها العامة المبنية على تحقيق الأهداف الطويلة المدى إلى العمل على تحسين جودة الأداء من خلال تفعيل كل القرارات والتعليمات والإرشادات والتوجيهات والدعم اللازم للمورد البشري الكفء من أجل توظيف قدراته ومهاراته المكتسبة المختزنة وجعلها أساس أدائه المتميز، وهذا على اعتبار أن المورد البشري هو أساس تحقيق الأداء المتميز وبه تنتج السلع بجودة عالية ترضي الزبون، وذلك لا يكون إلا من خلال توفر الأمن والضمان الوظيفي والتقليل من المخاطر في بيئة العمل وكذا تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتقديم الحوافز والمكافآت المجزية للمجدين والمتميزين، على اعتبار أن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من بين الأنظمة التي تعمل على تحسين الأداء العام للموظفين، فكل ذلك يدخل ضمن شروط تحسين الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين مثلما تراه **مدرسة العلاقات الإنسانية** من خلال أعمال "**إلتون مايو**" **(Ilton Mayo)**، كذلك فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، وهذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويؤدي لكسب ولائهم للمؤسسة وهو الذي يعود بالنفع عليها ويبعدها عن دائرة الفشل، وهو ما يؤكده "**توم بيترز**" في التراث السوسيولوجي "الذي يرى أن السبب الأساسي لفشل بعض الصناعات في المنافسة العالمية هو فشلها في استغلال إمكانات قوة العمل".

فجودة الأداء الوظيفي للعاملين يعتبر جزءا من عملية إدارة الجودة الشاملة مثلما تطرقنا له في تحليل **الجدول السابق رقم (39)** وهذا لا يتحقق إلا من خلال إعتماد طرق وأساليب تعمل على تحسين الأداء من خلال التواصل المستمر مع العاملين وتحفيزهم، فالمؤسسة مجال الدراسة، تعتمد بصورة كبيرة على الاتصالات الشفوية في عملية تشجيع عمالها على تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، بحكم أن الاتصالات الشفاهية صداها يكون سريع الانتشار من خلال عملية اقتراب المسؤولين من العاملين وتقديم الدعم لهم

وتحفيزهم شفويا على تقديم الأفضل دائما، وكون الرسالة الشفوية ذات تأثير كبير خاصة على العواطف والميولات العامة وهو ما يقوي أواصر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين في المؤسسة ويعمل على تحقيق التكامل والانسجام والتعاون للرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة وإكسابها لسمعة جيدة والحفاظ عليها، كما تعتمد المؤسسة أيضا على الوسائل الكتابية التي تكون على شكل توجيهات إرشادات وتحفيزات مكتوبة أو حتى مكافآت خاصة تقدم للعاملين ذوي الأداء المتميز وهو ما يقوي العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة وأداء العمل بجودة عالية واحترافية حيث تستعمل الجهات الإدارية العليا في حالات كثيرة كلتا الوسيلتين الشفاهية والكتابية من أجل دعوة الموظفين إلى تحسين جودة الأداء، وهو ما يعكس متابعة القادة لعملية الأداء والجودة داخل المؤسسة ورغبتهم في تحسين الأداء العام بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فأحيانا قد لا توصل إحدى الوسيلتين المذكورتين سابقا الرسالة الاتصالية بصورة واضحة ومفهومة فيلجأ القادة إلى دعمها بوسيلة اتصالية ثانية تكملها وتوصل معنى الرسالة إلى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية دون أي تحريف للمعلومة أو فقدان معناها العام.

كما أن هناك نسبة ضعيفة من المبحوثين خاصة منهم فئة الإطارات الذين أجابوا بأن الجهات الإدارية العليا في الإدارة لا تدعوا المستويات المختلفة إلى تحسين جودة الأداء والذي يعكس طبيعة العلاقات التي تسود بين العاملين والجهات الإدارية العليا التي في بعض الأحيان حيث من خلالها يرى العاملين بأنه لا يوجد دعم ولا دعوة صريحة لتحسين الأداء، وهو ما ينعكس سلبا على الأداء العام لهم ويبعث على وجود مشاكل تنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، كما أن الإبعاد المستمر عن المشاركة في إتخاذ القرارات والنشاطات بالعمل يعزز من فكرة أن العاملين غير مهمين، ويؤدي تنامي مثل هذا الشعور بعدم الأهمية إلى تكريس التقاعس عن أداء العمل وفقدان الرغبة في الإنتاجية وهو اتجاه يتعارض مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية، خاصة إذا ما تعلق الأمر بفئة مهنية ذات مكانة داخل المؤسسة حيث يرى الإطارات بالمؤسسة في غالب الأحيان أنهم من بين أصحاب القرار فيها ويجب دعوة الفئات المهنية الأخرى فقط كون العاملين في المستويات الدنيا هم المسؤولون المباشرون عن جودة الأداء والمنتجات، وهو ما يكرس الفكر المتعالي والأنانية داخل المؤسسة مما يساهم في ظهور الصراعات الداخلية وعدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

جدول رقم (41): قيام المؤسسة بأبحاث ودراسات حول حاجيات وأذواق الزبون لأجل تحقيق رضاه وكسب ولائه حسب الأقدمية

الأقدمية / الإجابة	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	25	%76	38	%78	34	%89	97	%81
لا	08	%24	11	%22	04	%11	23	%19
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

من خلال المنحى العام للجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين قيام المؤسسة بأبحاث ودراسات حول حاجيات وأذواق الزبون لأجل تحقيق رضاه وكسب ولائه، يتبين أنه من بين مجموع 120 مبحوث قد أجاب 81% بنعم، توزعت إجابتهم حسب الأقدمية كالآتي: نسبة 89% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، ثم نسبة 78% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة ونسبة 76% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

كما أقر ما نسبته 19% من باقي المبحوثين بعدم قيام المؤسسة بأبحاث ودراسات حول حاجيات وأذواق الزبون لأجل تحقيق رضاه وكسب ولائه، توزعوا كالآتي:

نسبة 24% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، ثم نسبة 22% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، ونسبة 11% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بأبحاث ودراسات حول حاجيات وأذواق الزبون لأجل تحقيق رضاه وكسب ولائه وهو ما أكدت عليه المبحوثين ذو الأقدمية التي تفوق 25 سنة والذي يرجع إلى الخبرة المهنية الواسعة لهذه الفئة من العاملين التي عايشت كل مراحل تطور المؤسسة ومسارها في المجال

الإنتاجي الصناعي التي تنشط فيه، كما أنها تتولى مهام مرتبطة بالتسيير مما يجعلها على علم بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وما تقوم به من أبحاث ودراسات حول حاجيات وأذواق الزبون لتحقيق رضاه وإكتسابها لسمعة جيدة.

فالزبون يعتبر مركز اهتمام المؤسسات الاقتصادية على اختلاف مجالات أنشطتها الصناعية والخدماتية لذلك فهي تسعى دائما إلى توفير كل الوسائل وبشتى الأساليب التي تكسب من خلالها ولائه ورضاه عن مختلف الخدمات التي تقدمها له، ولهذا تتنافس الكثير من المؤسسات على جذب أكبر عدد من الزبائن وتتظافر كل الجهود داخلها من أجل تحقيق حاجياتهم سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات أو غير ذلك، كما تعمل على ربط علاقات اجتماعية تواصلية معهم توطد بها العلاقة المتميزة معهم، كون أن الزبون هو أساس الأرباح والهدف المنشود الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لذلك كان لابد من الانطلاق في دراسة الزبون والتعرف على احتياجاته الأساسية والدوافع التي تجعله يشتري منتجات المؤسسة، وهذا لا يكون إلى من خلال الدراسات والأبحاث التي تهدف إلى تفكيك ميولات الزبون النفسية والاجتماعية والتعرف على الكيفيات التي تحقق من خلالها ولائه الدائم لها وهذا في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وتعدد طرق التنافس حول استراتيجيات جذب الزبائن وكسب ولائهم.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة وكونها كيان تنظيمي قائم بذاته ولها أهداف تسعى إلى تحقيقها أهمها تحقيق الأرباح ونموها وتطورها فهي تقوم بدراسات وأبحاث حول مختلف الحاجيات والأذواق التي تخص الزبائن المحتملين والاعتياديين الذين تتعامل معهم والعمل على كسب ولائهم ورضاهم بمختلف الأساليب العلمية المدروسة والتي تعتمد فيها المؤسسة على الخبرات المتوفرة لديها من خلال توفير مختصين في مجال الاتصال والعلاقات العامة، وهو ما يؤكده تحليل **الجدول رقم (21)** من الذي يبرز أن المؤسسة تستمل على مجموعة كبيرة من العاملين في مصلحة الاتصال والعلاقات العامة المقدر عددهم بـ 17 عامل من بينهم مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة التي أجرى معها الباحث مقابلة أكدت فيها أن أذواق الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة تخضع إلى دراسة علمية أساسها التعرف على كيفية جذبهم لمنتجات المؤسسة وكذا طرق كسب ولائهم لها، وذلك من خلال إستراتيجية أعمال تصب كامل أهدافها على

إهتمامات الزبائن وكيفية زيادة ولائهم، فولاء الزبون يعتبر من بين أبعاد إدارة علاقة المؤسسة مع زبائنها، على اعتبار أن الزبون هو أساس تحقيق الأرباح ومن خلاله تروج منتجات المؤسسة عبر نطاق واسع.

وعليه فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد في معرفة احتياجات الزبائن وأذواقهم على أبحاث ودراسات أساسها تخصصات علمية كعلم الاجتماع والعلاقات العامة والاتصال المؤسساتي وغيرها، لذلك فهي تهدف من خلال ذلك إلى تقريب الرؤية العامة للزبون بعد القيام بدراسة احتياجاته واهتماماته والعمل على توفيرها كي تكسب ولائه، وكذا القيام بدراسة سلوكياته وتفاعلاته مع المنتجات، كي تكسب رضاه العام وتدفعه للشراء مرة أخرى وكذا الترويج للمنتج، كما أن رضا الزبون وولائه يعتبر كأداة داعمة لسمعة المؤسسة واكتسابها لميزة تنافسية بين المؤسسات الاقتصادية الأخرى كون الزبون أو الجمهور الخارجي يعتبر من بين داعمي سمعة المؤسسة في حالة الرضا عن الخدمات والسلع حيث أكد "جرونج ودوزير" (Dozier &H.Gruning) في نظرية الامتياز "The Excellence Theory"، أن "جودة العلاقات بين المؤسسة وجمهورها وسمعتها تنتج عن ثقافة وسلوك المؤسسة في التعامل مع جماهيرها، أكثر من تحديدها للرسائل التي توصلها للجماهير، وأن قيمة العلاقات بين المنظمة وجمهورها تحتوي على قيمة سمعة المؤسسة لدى جماهيرها، بمعنى أن جودة العلاقات بين المؤسسة وجمهورها تحدد سمعتها".[1] لذلك تقوم المؤسسة مجال الدراسة، بمجموعة من الأبحاث والدراسات من اجل التعرف على احتياجات وأذواق الزبائن كون القائمين عليها على دراية أن ولاء الزبون ورضاه لا يحقق الأرباح فقط بل يدعم سمعة المؤسسة ويحفظها ويكسبها ميزة تنافسية تنافس بها المؤسسات الأخرى.

أما فيما يخص فئة المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات التي ترى بأن المؤسسة لا تقوم بأبحاث ودراسات حول أذواق وحاجيات الزبائن وكسب ولائهم فذلك راجع لأنها لا تتمتع بخبرة مهنية واسعة في ميدان العمل مما جعلها ترى بأن هناك قصورا في عملية القيام بالأبحاث والدراسات الخاصة بالزبائن وأن هناك طرقا أخرى تجذبهم بها، لذلك فإن أقدمية العاملين وإكتسابهم لخبرة مهنية كبيرة في مجال العمل يصب في المصلحة العامة للمؤسسة ويخدم أهدافها الإستراتيجية والتي من بينها دعم سمعتها من خلال كسب ولاء الزبائن ورضاهم عن طبيعة الخدمات والسلع المقدمة، لذلك فالدراسات والأبحاث

[1]– فؤادة البكري: مرجع سابق، ص 24.

المعمقة والحقيقية لا تكون ارتجالية فقط بل تكون بصفة مدروسة ومبنية على التخطيط الإستراتيجي تهدف إلى التعرف على ميولات الزبائن كون أن الميولات تختلف والأفعال المرتدة كذلك تتعدد والتي قد تعود بالسلب على عمل المؤسسة وإنتاجيتها، كما أن الدراسات والأبحاث تتغير بفعل العديد من المتغيرات والظروف المحيطة والتي على رأسها متغيرات السوق والوضع الاقتصادي والاجتماعي داخل المجتمع وكذا التطور التكنولوجي الذي يؤثر في تغيير رغبات وأذواق الزبائن بحكم الانفتاح على الثقافات العالمية والمجتمعات الأخرى.

جدول رقم (42): قيام المؤسسة ببناء علاقات قوية مع الزبائن وعملائها من الجمهور الخارجي حسب الأقدمية

الأقدمية / بناء علاقات مع الزبون		من [1 إلى 10] سنة		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	التواصل المستمر مع جمهورها الخارجي واستقباله	19	%30	28	%22	23	%27	70	%26
	تبني سياسة الأبواب المفتوحة مع جمهورها الخارجي	15	%24	30	%24	18	%21	63	%23
	استطلاع آراء ومواقف جمهورها حول منتجاتها وخدماتها	10	%16	28	%22	17	%20	55	%20
	التحاور مع جمهورها الخارجي والأخذ باقتراحاته	08	%13	14	%11	12	%14	34	%12
	إقامة ندوات ومؤتمرات ومعارض لإطلاع الجمهور الخارجي على منتجاتها وخدماتها	04	%06	08	%07	04	%05	16	%06
	تسهيل إشراك الجمهور الخارجي وتفاعله في عملية صنع القرار وسياستها	03	%05	07	%06	05	%06	15	%05
لا		04	%06	10	%08	07	%07	21	%08
المجموع		63	%100	125	%100	86	%100	274	%100

يتبين من المنحى العام لإحصائيات الجدول أعلاه، الذي يبين قيام المؤسسة ببناء علاقات قوية مع الزبائن وعملائها من الجمهور الخارجي أن ما نسبته 92% من المبحوثين أجابوا بنعم، وأقر 26% منهم بأن المؤسسة تنتهج سياسة التواصل المستمر مع جمهورها الخارجي وإستقباله، الذين توزعت إجابتهم

حسب الأقدمية كالآتي: نسبة 30% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات ونسبة 27% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة ونسبة 22% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

كذلك أقر 23% من المبحوثين بأن المؤسسة تتبنى سياسة الأبواب المفتوحة مع جمهورها الخارجي حيث توزعت الإجابات كالآتي: نسبة 24% على التوالي لفئتي من الأقدمية [1 إلى 10] سنوات، وكذلك للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، و21% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

إضافة إلى إنتهاج سياسة إستطلاع آراء ومواقف جمهورها حول منتجاتها وخدماتها بنسبة 20% حيث توزعت الإجابات حسب الأقدمية كالآتي: نسبة 22% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، ونسبة 20% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من 25 سنة فما فوق، نسبة 16% بالنسبة لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

كذلك تقوم المؤسسة بالتحاور مع جمهورها الخارجي والأخذ باقتراحاته بنسبة 12% وتوزعت إجابات المبحوثين حسب الأقدمية كالآتي: نسبة 14% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 13% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 11% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

إضافة إلى إقامة المؤسسة ندوات ومؤتمرات ومعارض لإطلاع الجمهور الخارجي على منتجاتها وخدماتها بنسبة 06% حيث توزعت الإجابات حسب الأقدمية كالآتي: نسبة 07% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 06% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 05% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

وتقوم المؤسسة أيضا بتسهيل إشراك الجمهور الخارجي وتفاعله في عملية صنع القرار وسياستها بنسبة 05% حيث توزعت الإجابات حسب الأقدمية كالآتي: نسبة 06% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11

إلى 21] سنة، نسبة 06% كذلك لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 05% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

في حين أقر 08% من إجمالي باقي المبحوثين بعدم قيام المؤسسة ببناء علاقات قوية مع الزبائن وعملائها من الجمهور الخارجي، حيث توزعت الإجابات بنسبة 08% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 07% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 06% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم ببناء علاقات قوية مع الزبائن وعملائها من الجمهور الخارجي، حيث تستخدم مجموعة من الأساليب التي كانت أبرزها التواصل المستمر مع جمهورها الخارجي وإستقباله وهو ما أكد عليه المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، إضافة إلى تبني سياسة الأبواب المفتوحة مع جمهورها الخارجي الذي مثله المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات والمبحوثون ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة بدرجة كبيرة وهذا راجع لكون الفئتين حديثتا التواجد بالمؤسسة وعلى معرفة تامة بالإستراتيجيات الإتصالية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة عكس العاملين الذين عاصروا الإستراتيجيات التقليدية في جذب الزبائن وكسب ولائهم، فالمؤسسات الاقتصادية اليوم إستحدثت العديد من الإستراتيجيات الإتصالية التي تهدف منها خلالها لكسب ولاء الزبائن وبناء علاقات قوية معهم والتي تكون في الغالب معتمدة على الوسائل الاتصالية الحديثة التي عاصرها في الغالب العاملون حديثوا التواجد بالمؤسسة. فالزبون من بين الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات جاهدة وتعمل على عمليات إرضائه وكسب ولائه واحترامه لها، لذلك فالعديد من المؤسسات الاقتصادية اليوم تلجأ إلى عملية بناء علاقات متميزة وقوية مع زبائنها وعملائها الخارجيين الذين يشكلون أساس أرباح المؤسسة وكذا استمراريتها في الإنتاج ونموها وتطورها.

فممن منطلق أن الزبون هو الذي يحقق للمؤسسة أرباحها وغاياتها وأهدافها المرجوة فإنه يتوجب على المؤسسات، ومن بينها المؤسسة مجال الدراسة بالعمل على بناء علاقات طيبة مع الزبائن وعملائها الخارجين كونهم يشكلون مركز اهتمامات السوق وجل منتجات المؤسسات والشركات موجهة له وتسعى لإقناعه بضرورة الشراء منها وكسب ولائه ورضاه بمختلف الطرق والإستراتيجيات التي تكون أساسها

الدراسات والأبحاث التي هدفها التعرف على احتياجات وأذواق الزبون، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (41)**، لذلك فإقامة علاقات مع الزبون هي من بين الإستراتيجيات التي تعتمد عليها اليوم المؤسسات الاقتصادية في جذب الزبائن والعملاء الخارجين، فالتواصل المستمر بينها وبين جمهورها الخارجي واستقباله يعد أحد أبرز الإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة مجال الدراسة في إقامة علاقتها مع العملاء حيث من خلال التواصل المستمر تبنى معهم علاقات أساسها الثقة والاتفاق والتفاهم وتجعل من طابعها لا يتسم بالرسمية فقط بل يتعداه إلى بناء علاقات اجتماعية غير رسمية وهو ما تهدف إليه المؤسسة من خلال جعل العملاء الخارجيين جزءا منها، وهو ما أكدت عليه رئيسة مصلحة الاتصال والعلاقات العامة التي قالت: "العملاء يعتبرون جزء أساسي من استراتيجية المؤسسة وهدفها الرئيسي هو العمل على إرضائه وكسب ولائه من خلال إقامة علاقات طيبة معهم".

وهو ما يبرز أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة وسهرها الدائم على إقامة علاقات مبنية على الثقة المتبادلة والتفاهم المشترك والتي من خلالها تحافظ على جمهورها الخارجي وتعمل على جذب عملاء آخرين بفضل عملائها الاعتياديين، حيث أن عملية استقبال العملاء والزبائن داخل المؤسسة يقوي العلاقات ويجعل من مبدأ التشارك والتفاهم أساسا واقعيا وهو ما تم ملاحظته من طرف الباحث أثناء زيارته مقر المؤسسة، إذ تصادفت الزيارة مع وجود وفد من العملاء الأجانب تم إستقبالهم بصفة رسمية من طرف القائمين على المؤسسة، كما خصص يوما في الأسبوع "يوم الاثنين" لإستقبال الجمهور الخارجي من الزبائن المحليين، وهو ما يعكس رغبة المؤسسة في كسب ولاء الزبون المحتمل من خلال استقباله الرسمي وجعله يحس أنه محل اهتمام من طرف القائمين مما يولد علاقات بينهما وهو ما أكد عليه الباحثين من فئة الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات على إعتبار أن الزبون هو أساس قيام المؤسسة وأرباحها، كذلك فإن سياسة الأبواب المفتوحة مع الجمهور الخارجي تعتبر من بين الأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة مجال الدراسة في إقامة علاقات مع زبائنها حيث قالت رئيسة مصلحة الموارد البشرية: "أن المؤسسة تعمل على إقامة أبواب مفتوحة على المؤسسة بصفة دورية هدفها الرئيسي إقامة جسور تواصل بين المؤسسة وزبائنها ومن خلاله تتعرف على احتياجاتهم وأذواقهم الرئيسية والثانوية وتبني إنتاجيتها على أساسها"، وهو ما عبر عنه العاملين من فئتي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات وكذا من 11 إلى 21 سنة كونهما على دراية بمختلف الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة.

فالزبون هو محور عملية الربح الخاص بالمؤسسات الاقتصادية وأساس قيام أعمالها وبيع منتجاتها لذلك تقوم المؤسسة مجال الدراسة بإقامة استطلاع آراء ومواقف جماهيرها حول منتجاتها وخدماتها عن طريق مجموعة من الأساليب الإتصالية التي هدفها معرفة آراء الجمهور، فتلجأ إلى التواصل المباشر مع الزبائن وسؤالهم عن مواقفهم وآرائهم حول منتجاتها وكذا القيام باستطلاعات رأي في مواقع التواصل الاجتماعي للتعرف على مواقفهم وآرائهم، على اعتبار أن شبكات التواصل الاجتماعي تعتبر من بين أكبر وسائل الاتصال والإعلام استعمالا من طرف مختلف الجماهير، كما أن التحاور مع الجماهير الخارجية المختلفة والأخذ باقتراحاتهم يعتبر من أسس إقامة علاقات جيدة معهم كون أن الأفراد الخارجيين (زبائن، عملاء) يحسون بالأهمية وأن آرائهم يتم أخذها بعين الإعتبار من طرف المؤسسة وهو ما يشكل عاملا يحفزهم على التواصل المستمر معها والرضا عن طبيعة تعاملها معه، لذلك فالتحاور يعتبر من بين الإستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة العالمية الحديثة وهو ما أكدت عليه **نظرية الحوار** "التي من بين مبادئها التواصل الذي يعني من وجهة نظر المنظمة وجوب استشارة الجماهير في القضايا التي تهمهم ومن وجهة نظر الجمهور ويشير تواصل الحوار إلى استعداد الجمهور وقدرته على تجميع مطالبه ومصالحه وتقديمها للمنظمة".[1]

وهو نفسه ما جاء به "**رولر**" **(Ruler)** في إستراتيجية الحوار التي تعد من بين الإستراتيجيات الاتصالية التي أكد عليها في كتاباته حيث تتضمن هذه الإستراتيجية إستشارة الجمهور في سياسات المؤسسة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الإعتبار، كما يتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، لذلك تسمى هذه الإستراتيجية إستراتيجية التيسير حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها والحرص في الوقت نفسه[2]، وبالتالي خلق علاقات متميزة مع جماهيرها الخارجية ومنه كسب ولائها ورضاها وهو ما عبر عنه الباحثون على إختلاف أقدميتهم في المؤسسة خاصة فئة من 1 إلى 10 سنوات، كما أن المؤسسة تعمل على إقامة ندوات ومؤتمرات ومعارض لإطلاع الجمهور الخارجي على منتجاتها وخدماتها حيث تعتبر من بين الإجراءات التي تعمل بها المؤسسة كلما سنحت لها الفرصة من خلال اقتناص فرص المعارض الدولية والوطنية التي تقام محليا وعالميا، كونها

---

[1]– راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: مرجع سابق، ص ص 73–77.

[2]– Ruler, B, Op.cit, PP.123–143.

من بين الأساليب والإستراتيجيات التي تتقرب بها المؤسسة من جماهيرها الخارجية، وهو ما أكدت عليه دراسة "**أحمد الجيلالي**" التي توصل في نتائجها إلى "أن المؤسسة تتوفر على قنوات اتصال خارجية، سواء في عمليات التحسيس من خلال المعارض والمشاركة في الندوات ومشاركة وسائل الإعلام المعلومات"، وهو كذلك ما أكدت مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة التي قالت في مقابلة أجراها معها الباحث: "إن المؤسسة تشارك في المعارض والندوات الوطنية والدولية التي تشهد قدوم العديد من المؤسسات الناشئة والكبرى حيث تقوم المؤسسة بعرض خدماتها على الجمهور الخارجي وتعريفه بمنتجاتها وسلعها، مثل المشاركة في معرض الشركات والمؤسسات الذي يقام في الجزائر العاصمة من كل سنة، وكذا العمل على إقامة حفلات وندوات تجمع من خلالها المؤسسة كل متعامليها وزبائنها المحليين والدوليين من اجل تقوية العلاقات التبادلية بينهم".

أما المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية من 11 إلى 21 سنة الذين يرون بأن المؤسسة لا تقوم بإقامة علاقات قوية مع الزبائن والعملاء الخارجيين فذلك نابع من رؤيتهم العامة التي ترى أن هناك قصورا في عملية إقامة علاقات مع الزبائن وأن المؤسسة في حاجة إلى استحداث إستراتيجيات وإجراءات أخرى أكثر فعالية تعمل من خلالها على تقوية أواصر العلاقات مع الزبون والجمهور الخارجي خاصة وأن هذه الفئة لديها من الخبرة الكافية لكي ترى الأنسب لمصلحة المؤسسة خاصة إذا ما تعلق الأمر بالزبون نظرا لتعاملاتهم الكثيرة معه، بحكم أن عملية إرضاء العملاء الخارجيين صعبة جدا وتحتاج إلى إستراتيجيات أكثر فعالية وإلى تكافل كل الجهود داخل وخارج المؤسسة من أجل تقوية تلك العلاقات، على اعتبار أن المؤسسة ومجال إنتاجيتها يحتاج إلى إستراتيجيات إحترافية من أجل جذب الزبائن كون أن مجال تصنيع الأدوية والمستحضرات الطبية يشهد تنافسا كبيرا على المستوى المحلي والعالمي والذي يشكل خطرا على مصالح المؤسسة العامة، فالزبون تتغير وجهات نظره للمنتجات كلما وجد مصدرا جيدا غير المصدر الذي كان يتعامل معه، وكذا تختلف ميولاته من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى لذا فإقامة علاقات قوية واحترافية يتطلب التحلي بالتفكير الإستراتيجي وعملا جاد ومخطط له من أجل كسب ولاء الجماهير الخارجية على المدى البعيد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

جدول رقم (43): تحقيق العملية الاتصالية التكامل والتنسيق بين جهود الأعضاء العاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	%92	25	%83	50	%65	87	%73
لا	01	%08	05	%17	27	%35	33	%27
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبن مدى تحقيق العملية الاتصالية التكامل والتنسيق بين جهود العاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أجاب من إجمالي 120 مبحوث بنسبة 73% بنعم حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية كالآتي: 92% بالنسبة لفئة الإطارات، 83% بالنسبة لفئة أعوان التحكم، 65% بالنسبة لأعوان التنفيذ، في حين يرى 27% من باقي المبحوثين عكس ذلك وهو أن العملية الإتصالية لا تحقق أهداف المؤسسة التي تسعى لها والذين توزعت إجاباتهم حسب الفئة المهنية بنسبة 35% لفئة أعوان التنفيذ، 17% لفئة أعوان التحكم، 08% بالنسبة لفئة الإطارات.

حيث نستنتج أن العملية الإتصالية تحقق التكامل والتنسيق بين جهود الأعضاء العاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أكدت عليه بنسبة عالية فئة الإطارات وبنسبة أقل من ذلك لفئة أعوان التحكم، فالتكامل والتنسيق بين جهود الأعضاء العاملين يستوجب الإعتماد على العملية الإتصالية المرتكزة على إستراتيجية فاعلة تضمن الإنسجام والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وهو ما أكد عليه الباحثون من الفئتين المذكورتين سابقا خاصة فئة الإطارات كونهم المسؤولون المباشرون عن العملية الإتصالية والمساهمون الرئيسيون في مدى فعاليتها ونجاعتها من خلال عملية

التواصل المستمر بين الأعضاء العاملين من مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة، إضافة إلى أن هاتين الفئتين تمر من خلالهما الرسائل الإتصالية والمعلومات من الإدارة العليا إلى باقي المستويات الدنيا بالمؤسسة، مما يعكس حرص فئة الإطارات وأعوان التحكم على نجاح العملية الإتصالية أهميتها في تحقيق التكامل والتنسيق بين جهود الأعضاء العاملين من مختلف الفئات المهنية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ومنه تمثل العملية الاتصالية حاجة اجتماعية ضرورية لكل الأفراد والجماعات وهي عملية أساسية للتواصل بين الجماعات البشرية على اختلاف أجناسها، فالاتصال هو عملية إرسال واستقبال الأفكار والمعلومات بين المرسل والمستقبل وهو ما يولد إلى التفاعل والتبادل بينهما حول طبيعة المعلومات والأفكار، فهو يتم من خلال قنوات ووسائل اتصالية واضحة وهادفة وذات معنى تعمل على نقل المعلومة كما هي وهو ما تهدف له معظم الفئات المهنية في المؤسسة مجال الدراسة نظرا لتقارب نسب إجابتهم، كما أن الاتصال ككل يلعب دورا مهما في حياة المؤسسات فمن خلاله يتحقق التبادل المشترك للمعلومات والفهم العام للقرارات والتعليمات والأوامر التي تصدر من مختلف الجهات الإدارية العليا إلى باقي المستويات الإدارية الأخرى، فعملية الاتصال تعتبر بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة في مختلف الوحدات من أجل القيام بالأنشطة المختلفة والقيام بالوظائف الإدارية الموكلة، فهي تعمل على تحقيق الفهم المشترك وتخلق نوعا من العلاقات الهادفة لتحقيق الانسجام والترابط بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة.

فالمؤسسة مجال الدراسة، وباعتبارها تنظيم قائم بذاته تتعدد بداخله المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا في هرم التنظيم فهي تحتاج إلى نظام إتصالي مبني على أسس علمية مدروسة هدفه تسهيل عملية التواصل بين الفئات العمالية من أجل خلق نوع من التعاون والتكافل والانسجام بين الأفراد العاملين، وهو ما يشكل أساس العملية الإتصالية في المؤسسة حيث أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه العملية الاتصالية في المؤسسة مجال الدراسة هو تحقيق التكامل والتنسيق بين الجهود المختلفة للأعضاء العاملين في مختلف الأقسام وذلك من خلال إستعمال وسائل إتصالية متنوعة سواء كانت كتابية (التقارير، المحاضر، ...) أو شفاهية التي تتم عن طريق المقابلة والحوار والإجتماعات،

وكذلك إستخدام وسائل الإتصال الإلكترونية الحديثة المختلفة كشبكة الإنترنت (مواقع التواصل، الإيميل...) لذلك فسير العملية الإنتاجية داخل المؤسسة لا يتحقق إلا اذا كان هناك تنسيق بين مختلف الأقسام والذي لا يتحقق إلا إذا كان هناك تبادل ونقل للمعلومات بوفرة بين الجهات الإدارية العليا والمستويات الدنيا والوسطى، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (29)**، أو تبادل للمعلومات بين نفس المستويات الإدارية والذي يشكل أساس الاتصالات الأفقية في المؤسسة مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (31)**، لذلك فتحقيق أهداف المؤسسة لا يكون إلا إذا كانت هناك عملية اتصالية فاعلة مخطط لها بطريقة علمية ومبنية على الوضوح والمرونة هدفها الرئيسي هو تنسيق الجهود وتحقيق التكامل بين الأعضاء العاملين من مختلف الفئات المهنية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وهو ما أكد عليه "**برنارد شيستر**" الذي يعتبر التنظيم نسق يقوم على ترتيب النشاطات بين العاملين والذي لا يكون إلا إذا كان هناك إتصال فعال داخل المؤسسة.

فالمؤسسة مجال الدراسة وفي إطار العمل على تنسيق الجهود وتحقيق التكامل بين الأعضاء العاملين تحث كل المستويات الإدارية داخلها على ضرورة الإنفتاح على الأفراد العاملين وجماعات العمل من خلال توفير قنوات إتصالية داخليه هدفها دعم التواصل بين العاملين في مختلف الفئات المهنية مثلما أكدت عليه فئتي الإطارات وأعوان التحكم كونها على إطلاع مباشر على طرق تنفيذ العملية الإتصالية كي لا تكون هناك فجوة فيها والتي من خلالها تتحقق أهدافها الرئيسية المتمثلة في تحقيق الإستقرار الداخلي والتعاون المشترك الذي يؤدي إلى تحسين ظروف العمل النفسية والاجتماعية ومنه تحسين السمعة الداخلية للمؤسسة ورضا العمال عن بيئة العمل التي يعملون بها وبالتالي أداء إنتاجي افضل.

في حين أن هناك من المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الذين يرون بأن العملية الاتصالية لا تحقق التكامل وتنسيق الجهود بين العاملين في مختلف الأقسام فهو يعكس رغبة هؤلاء العاملين في تطوير العملية الإتصالية داخل المؤسسة التي يرون فيها أنها لا تحقق التنسيق والتكامل بين مختلف الجهات الإدارية وهو ما يشكل حسبهم قصورا في التغذية الراجعة ويعمل على إعاقة العملية الإتصالية بينهم وبين الإدارة العليا، وهو ما تسعى له المؤسسة جاهدة لتجنبه من خلال العمل على خلق بيئة عمل تسودها مبادئ التعاون المشترك وتبادل حقيقي للمعلومات التي تشرح السياسات والقرارات والإجراءات

وبالتالي تحسين نظام الاتصال الداخلي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، كون الاتصال هو عنصر ضروري بالنسبة للمؤسسة وبه تتحقق الفعالية الإنتاجية للعاملين والمنفعة لها على المدى البعيد، وهو ما أكدت عليه دراسة "**يوليا كازاكولوفا واريك كون**" **(Yulia Kazakulova and ErikKuhn)** التي توصلت إلى أن للاتصالات داخل الشركات دور مهم في بناء علاقات اجتماعية تشغيلية هدفها بناء إستراتيجيات عامة تعود بالنفع الطويل المدى عليها.

جدول رقم (44): مساهمة سياسة الاتصال المتبعة في ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان جمهورها الخارجي والمجتمع الذي تعمل فيه حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	09	%69	20	%67	64	%83	93	%78
لا	04	%31	10	%33	13	%17	27	%22
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

يتبين من خلال الإحصائيات في الجدول أعلاه، الذي يتضمن مدى مساهمة سياسة الاتصال المتبعة في ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان جمهورها الخارجي والمجتمع الذي تعمل فيه، حيث أن من مجموع 120 مبحوث أجاب 77% منهم بنعم توزعوا حسب الفئة المهنية كالآتي: نسبة 83% لفئة أعوان التنفيذ، 69% بالنسبة للإطارات، 67% بالنسبة لأعوان التحكم.

في حين أقر ما نسبته 22% من المبحوثين عكس ذلك، أي عدم مساهمة سياسة الاتصال المتبعة في ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان جمهورها الخارجي والمجتمع الذي تعمل فيه، حيث توزعت إجابتهم بنسبة 33% لفئة أعوان التحكم، 31% بالنسبة لفئة الإطارات و17% لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج أن سياسة الاتصال المتبعة تساهم في ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان جمهورها الخارجي والمجتمع الذي تعمل فيه، وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ بدرجة كبيرة كون هذه الفئة من العاملين على تواصل مباشر مع جماهير المؤسسة الخارجية بحكم تواصلهم اليومي والمباشر معهم عبر الخدمات التي يقدمونها بصفة مباشرة لزبائن ومتعاملي المؤسسة وكذا بحكم إقترابهم من المجتمع كونهم جزء منه خاصة إذا ما تعلق بالموزعين أو أعوان الأمن وكذا أعوان الإستقبال والتوجيه على اعتبار تواصلهم المباشر مع الجمهور الخارجي بحكم مناصب عملهم، إضافة إلى ذلك فإن إنفتاح العاملين من المستويات الدنيا بالمؤسسة على المجتمع الخارجي يسمح لها بنقل صورة إيجابية عن المؤسسة والعمل على ترسيخها في أذهان الجمهور الخارجي بحكم مستواه الاجتماعي وعلاقتهم التي تربطهم بأفراد المجتمع .

لذلك فالعملية الاتصالية تلعب دورا فعالا في المؤسسات على اختلاف أشكالها وأحجامها، حيث أصبحت ضرورة ملحة لابد منها وذلك من أجل تحقيق التفوق وضمان النجاح وذلك لا يكون إلا من خلال إعداد سياسة إتصالية مدروسة ومخططة تتماشى والظروف العصرية تساعد المؤسسة على النمو والتطور، حيث أن من ركائز قيام المؤسسات الاقتصادية وجود سياسة إتصالية مبنية على أسس علمية مدروسة بعناية تهدف إلى تكوين صورة جيدة عن المؤسسة وطبيعة سلعها ومنتجاتها وخدماتها لدى الجمهور الخارجي.

فالمؤسسة هي نظام مفتوح على الجمهور الخارجي لذلك لا يمكنها أن تعيش بمعزل عنه وعن المجتمع المحيط بها، فهي تحتاج إليه وهو يحتاج إليها، ومن الضروري وجود علاقات طيبة بينهما على أساس أن كل منهما يكمل الآخر، وبدون وجود روابط طيبة بين المؤسسة والجمهور الخارجي أو المجتمع المحيط بها لا يمكن لهذه المؤسسة أن تضمن لنفسها الاستقرار أو حتى البقاء، لذلك فجميع المؤسسات الاقتصادية تسعى وراء خلق صورة طيبة لها في أذهان جمهورها سواء الداخلي أو الخارجي لأنها تعد روح المؤسسة وهويتها كما تبنى عليها مكانتها الاقتصادية والاجتماعية، "فالصورة الإيجابية عن المؤسسة هي في الأساس صورة رمزية تتجمع فيها احتياجات الجماهير ومطالبها واهتماماتها وتطلعاتها"[1]، فبناء

[1]– علي عدوان شيبة: **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**. القاهرة: الدار المعرفية. 2008، ص 269.

صورة للمؤسسة لا يكون إلا إذا كان هناك تخطيط اتصالي أساسه رسم سياسة إتصالية معتمدة تعمل على التعرف على احتياجات الجمهور الخارجي وتفكيره وطبيعة أذواقه وكيفية إرضائه، وذلك من خلال قنوات إتصالية وبرامج خاصة يديرها أفراد عاملون داخل المؤسسة مكونين إتصاليا هدفهم الرئيسي ترسيخ صورة جيدة عن المؤسسة ومنتجاتها لدى الجمهور الخارجي والمجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق طرق وخطط إستراتيجية معدة مسبقا كبرامج المسؤولية الإجتماعية التي تجعل من المؤسسة شريكا اجتماعيا مع البيئة التي تعمل فيها والتي من خلالها تحسن من صورتها لدى الجمهور الخارجي، فالصورة الاجتماعية للمؤسسة لها أهمية كبيرة من خلال ما تحمله من أدوار وتأثير على وجهات الرأي السائدة في المجتمع التي هي فيه، حيث تقوم الصورة الإيجابية من خلال تأديتها لوظائفها النفسية والاجتماعية بدور مهم في تكوين الرأي العام وتوجيهه، وعليه فإن الكثير من المؤسسات أصبحت تهتم بدراسة الجمهور وطبيعة الصورة التي يحملها المحيط الخارجي بمختلف تصنيفاته عنها، وذلك من أجل وضع سياسة إستراتيجية كفيلة بدعم تلك الصورة وتحقيق رضا المجتمع الذي تنشط فيه عن خدماتها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

لذلك نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تعمد إلى إعداد سياسة إتصالية مبنية وفق خطط إستراتيجية هدفها الرئيسي ترسيخ صورة إيجابية عنها لدى متعامليها من الجمهور الخارجي والمحيط الذي تعمل فيه مثلما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ، وهو ما يحقق لها حماية صورتها الخارجية ويجذب الزبائن لها، كما أن فعالية سياسة الاتصال تلك لا تكون إلا إذا كان هناك أفراد مختصون في الاتصال والعلاقات العامة ذوي كفاءة قادرون على تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي، مستعملين في ذلك تقنيات وإستراتيجيات إتصالية مختلفة تضمن بها فعالية العملية الإتصالية تجاه الجمهور الخارجي، وهو ما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (23)** الذي يبين أن المؤسسة تقوم بإعداد إستراتيجية إتصالية محددة بشكل رسمي تضمن من خلالها فعالية العملية الاتصالية مع جمهورها الخارجي، وهو ما يكون صورة جيدة عن المؤسسة لدى جماهيرها الخارجية ويعزز سمعتها وتنافسيتها في بيئة عملها.

أما فيما يخص المبحوثين وخاصة منهم فئة أعوان التحكم الذين أجابوا بأن سياسة الاتصال المتبعة من قبل المؤسسة لا تساهم في ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان جمهورها الخارجي والمجتمع الذي تعمل فيه فهو يعكس اختلاف الآراء ووجهات النظر داخل المؤسسة حسب الفئة المهنية، بحيث ترى فئة أعوان التحكم أن سياسة الاتصال الحالية غير كافية لتحقيق صورة إيجابية عن المؤسسة لدى جمهورها الخارجي وهذا بحكم تعدد الأخطار والشائعات التي تحيط بالمؤسسة كونها تعمل في وسط تنافسي يجعل من سياستها الإتصالية غير كافية لتحقيق صورة إيجابية داخل مجتمعها الذي تعمل فيه، كما أن قصور سياسة الاتصال المتبعة قد يؤدي إلى أزمات تهدد استقرار المؤسسة ومكانتها التنافسية على اعتبار أن الصورة الجيدة لدى الجمهور الخارجي تعمل كجدار صد للشائعات التي تلحق بالمؤسسة فتزايد عدد المنافسين واشتداد الأزمات المفاجئة، يوجب على المؤسسة الاقتصادية الحفاظ على صورتها وسمعتها ضد كل ما يهدد استقرار كيانها ويعيق نموها وتطورها، فالصورة الإيجابية اليوم هي أحد العوامل الرئيسية في نجاح العلامة التجارية للمؤسسات الاقتصادية.

جدول (45): المعوقات التي تعيق التخطيط والتنفيذ لإستراتيجية الاتصال في المؤسسة حسب الأقدمية

الأقدمية / المعوقات	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مركزية التنظيم	14	%23	33	%33	11	%22	58	%48
غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات	07	%04	14	%07	12	%10	33	%28
نقص المعلومات وعدم وجود إدارة رشيدة للمعلومات	04	%03	03	%02	00	%00	07	%06
تعدد المستويات الإدارية	03	%02	02	%01	00	%00	05	%04
عدم الاستقرار التنظيمي وكثرة التغييرات التنظيمية	02	%02	03	%03	00	%00	05	%04
عدم مواكبة المؤسسة لتغيرات وتطورات البيئة الخارجية	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
عدم التخطيط الجيد للعملية الاتصالية وعدم تهيئة عوامل نجاحها	02	02%	00	%00	00	%00	02	%02
عدم تلقي تأييد ومشاركة الأعضاء العاملين في تنفيذ التخطيط الاتصالي	04	%03	05	%04	01	%01	10	%08
المجموع	33	%27	49	%41	38	%32	120	%100

من خلال المنحى العام لبيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين المعوقات التي تعيق التخطيط والتنفيذ لإستراتيجية الاتصال في المؤسسة يبين من إجمالي 120 مبحوث نجد أن نسبة 48% منهم أقروا بأن مركزية التنظيم تعد أحد أبرز المعوقات، حيث توزعت إجابات المبحوثين حسب الأقدمية كالآتي: نسبة 33% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 23% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 22% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

إضافة إلى أن هناك من المبحوثين من أقر بأن من المعوقات ما يتمثل في غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات بنسبة 28% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 10% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 07% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 04% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

كذلك من بين المعيقات التي أقرها بعض المبحوثين هي عدم تلقي تأييد ومشاركة الأعضاء العاملين في تنفيذ التخطيط الاتصالي بنسبة 08%، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 04% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 03% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 01% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

إضافة إلى معلومات أخرى تمثلت في نقص المعلومات وعدم وجود إدارة رشيدة للمعلومات بنسبة 06% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 03% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 02% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

كذلك معوقات تمثلت في عدم الاستقرار التنظيمي وكثرة التغييرات التنظيمية بنسبة 04%، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 03% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 02% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

ومعوقات متمثلة في تعدد المستويات الإدارية بنسبة 04%، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 02% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 01% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

وبدرجة أقل عدم التخطيط الجيد للعملية الاتصالية وعدم تهيئة عوامل نجاحه بنسبة 02%، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين على فئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

ومنه نستنتج بأن هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق التخطيط والتنفيذ لإستراتيجية الاتصال (سياسة الاتصال) في المؤسسة، حيث تمثلت أبرزها في مركزية التنظيم وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، فمركزية التنظيم تعد من بين المعيقات التي تعترض المؤسسات

الاقتصادية نظرا لأن معظم القرارات تصبح في يد رئيس العمل فقط دون الرجوع إلى باقي العاملين من المستويات الإدارية الأخرى خاصة منهم ذوي الأقدمية الطويلة في المؤسسة، كونهم يشكلون أداة ربط بين مختلف العاملين ووجب الأخذ بأفكارهم ومقترحاتهم كونهم على إطلاع مباشر على طرق سير المهام وكيفيات أداء المهام نظرا لخبرتهم الجيدة، ناهيك عن أهميتهم فيما يخص تسليم التقارير الصحيحة للإدارة ودورهم الفعال في تحديد مواطن النقص والخلل في العملية الإنتاجية بحكم قربهم من مراكز الإنتاج وكذا المسؤولين في المؤسسة، إضافة إلى غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات الذي عبر عنه بدرجة كبيرة المبحوثين من فئة الأقدمية فوق 25 سنة نظرا لظهور مهام وطرق عمل حديثة غير التي كانت مألوفة بالنسبة لهم مما شكل صعوبة في أدائهم لأعمالهم.

ومنه تسعى المؤسسات الاقتصادية جاهدة وبكل الطرق المتوفرة لتحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تعمل على توفير كل الشروط اللازمة لتحقيق ذلك من خلال توفير ظروف العمل النفسية والاجتماعية والتكنولوجية المناسبة، وكذا تنسيق الجهود من أجل أداء الأعمال والمهام الموكلة بصورة جيدة والتي لا تكون إلا إذا كان هناك عملية اتصالية واضحة المعالم والأسس ومبنية وفق خطط استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق النمو والتطور، غير أن هذا الأخير تعترضه العديد من العراقيل التي تحد من عملية النمو والتي من بينها المعيقات التنظيمية التي تعمل على إعاقة نظام الاتصال وعملية التخطيط لبناء إستراتيجية إتصالية في المؤسسة تكفل بها تنسيق الجهود والمهام وتحدد بها الأدوار وتنقل من خلالها المعلومات المتعلقة بالقرارات والأوامر والإجراءات.

وعليه تعتبر المؤسسات الاقتصادية أحد أهم مكونات المؤسسات المجتمعية نظرا للأدوار التي تقوم بها في خدمة المجتمع والعمل على توفير ضروريات واحتياجات جماهيرها من المجتمع بطريقة منتظمة ومرنة تحقق بها أهدافها المرجوة وتمكنها من التطور والنمو والحفاظ على سمعتها ومكانتها، فهي تقوم على الربط بين العديد من المهام والعمليات الإدارية السائدة داخلها مما يساهم في استقرارها وتطورها الدائم، غير أن تلك العمليات الإدارية تعترضها العديد من المعيقات التي تعرقل عملية النمو وتحد من عملية الإنتاج فهي تعتبر كوظائف عكسية حسب "**روبرت ميرتون**" تهدد إستقرار التنظيم ومكانته، والتي من بينها سيادة المصالح الخاصة وانخفاض الوعي والمستوى التعليمي وكذا ضغوط البيئة الخارجية

والتحيز في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية، هذا إضافة إلى انعدام التخطيط الفعال والذي يؤثر سلبا على أداء العاملين والتنظيم ككل، فمركزية التنظيم أو السلطة داخل المؤسسة تعمل على قتل روح المبادرة والإبداع والمشاركة الفعالة في عملية الإنتاج والأداء العام لما لها من آثار سلبية على معنويات الأفراد العاملين على آرائهم وتوجهاتهم وبالتالي تجميد القدرات والمهارات الذهنية للعاملين وعدم ممارسة مهامهم وفق الأهداف المرجوة، فمركزية التنظيم تعتبر أحد المبادئ التي تعتمد في المؤسسات التي تبني عملياتها على القائد كعنصر أساسي في جل العمليات الإدارية والتي من بينها عملية التخطيط الفعال لسياسة الاتصال حيث يقوم –هذا النمط الذي يعتبر من مبادئ **(النظرية الكلاسيكية في المؤسسات)**– على إرسال الرسائل للعاملين على شكل أوامر دون إنتظار رد منهم وكل ما عليهم هو التطبيق فقط دون تحاور ونقاش ومن خلاله يتم إهمال عملية رجع الصدى التي هدفها التعرف على انطباع ومواقف العاملين من الفئات المهنية المختلفة ومن خلاله تحدث مشكلات في التسيير والأداء، فهذا المعيق يعمل على عرقلة عملية إيجاد تخطيط فعال لإستراتيجية الاتصال وكذا طرق تنفيذها أو تغييرها والذي يؤثر بطبيعة الحال على النسق العام داخل المؤسسة من خلال إحساس العاملين بعدم أهميتهم وعدم جدوى آرائهم وأفكارهم، كما أن غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات يعمل على عدم الفهم التام للمهام الموكلة ويحد من عملية تطبيق القرارات والأوامر بكل دقة على اعتبار أن أدوار العاملين غير واضحة ويشوبها عدم تحديد صلاحيات كل موظف وبالتالي تداخل في عملية إنجاز المهام.

فمركزية التنظيم وغموض الأدوار والصلاحيات يؤدي إلى إنعدام الثقة وعدم التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة وبالتالي عدم تأييد القرارات والإجراءات التي تخص تنفيذ المخططات الإتصالية كون أن العاملين لا يشعرون بالأهمية داخل المؤسسة وأن هناك إنفراد بالقرارات الخاصة بسياسة الاتصال المعتمدة في إنجاز إستراتيجية الاتصال، وهو ما إنتقده رواد **مدرسة العلاقات الإنسانية** في كون ذلك يعتبر أحد ظروف العمل السيئة التي تعيق عملية الاتصال والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة حيث تعمل هذه المعيقات على الحد من فعالية الأفراد داخل التنظيم. كما أن نقص المعلومة واحتكارها يعمل على ظهور العديد من الظواهر والممارسات السلبية داخل بيئة العمل التي تؤثر على المخطط الإتصالي وإستراتيجية الاتصال العامة وبالتالي التأثير على فعالية التسيير داخل المؤسسة، كذلك فإن تعدد المستويات الإدارية من قاعدة الهرم إلى أعلى الهرم أو العكس يعمل على إعاقة التخطيط التام لإستراتيجية

الاتصال كون المعلومة تمر عبر عدة مراحل وقد تصل محرفة عن معناها العام، والذي يولد عدم الإستقرار التنظيمي، كما أن عدم التخطيط الجيد لعملية الاتصال وعدم تهيئة عوامل نجاحه يعمل يكون بمثابة حاجز أمام التنفيذ المحكم إستراتيجية الاتصال، كون أن هذه الأخيرة تحتاج إلى وجود عوامل تنظيمية وبشرية ملائمة تساعد على تحقيقها وتنفيذها بالمواصفات المناسبة فاستراتيجية الاتصال هي عملية صعبة توجب التخطيط الجيد والفعال لها وفق الأسس العلمية المدروسة والتي تتشارك فيها كل المستويات الإدارية.

ومن خلال ذلك نستنتج أنه ورغم محاولات المؤسسة مجال الدراسة، بتوفير كل الظروف الملائمة لأجل ضمان التخطيط والتنفيذ المحكم لإستراتيجية الاتصال إلا أن هناك بعض المعيقات التي يرى فيها المبحوثين حسب أقدميتهم أنها يمكن أن تؤثر في تحقيق ذلك، كون أن هناك ظروف وعوامل تعمل عكس المتوقع وتساهم في إيجاد ثغرات وظيفية داخل التنظيم تعيق عملية التخطيط الجيد لإستراتيجية الاتصال وتنفيذها بسهولة كون هذه الأخيرة تحتاج ضبط تام لكل المتغيرات والعوامل داخل المؤسسة.

جدول رقم (46): طبيعة سمعة المؤسسة حسب الفئة المهنية حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
جيدة	بسبب العلامة التجارية المميزة للمؤسسة	11	%20	25	%18	54	%22	90	%20
	الأداء المتميز للكفاءات البشرية	09	%16	28	%20	48	%19	85	%19
	الثقة والمصداقية التي تحظى بها المؤسسة	09	%16	23	%17	38	%15	70	%16
	جودة المنتجات والخدمات المقدمة	12	%21	27	%20	47	%19	86	%19
	إلتزام المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع الموظفين والعملاء	11	%20	27	%20	51	%20	89	%20
سيئة		04	%07	08	%05	12	%04	24	%06
المجموع		56	%100	138	%100	250	%100	444	%100

من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين طبيعة سمعة المؤسسة بالنسبة للمبحوثين حيث أقر من بين مجموع 120 بنسبة 94% منهم بأن سمعة المؤسسة جيدة والذين أقروا في نفس السياق بأن من أسباب ذلك التزام المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع الموظفين والعملاء بنسبة 20% والذين توزعت إجاباتهم على التوالي حسب الفئة المهنية بنسبة 20% لفئة الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

كذلك من بين أسباب تمتع المؤسسة بسمعة جيدة حسب إجابات المبحوثين علامتها التجارية المتميزة بنسبة 20% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 20% لفئتي أعوان التنفيذ، والإطارات ونسبة 18% لفئة أعوان التحكم.

إضافة إلى جودة المنتجات والخدمات المقدمة بنسبة 19% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 21% لفئة الإطارات، نسبة 20% بالنسبة لفئة أعوان التحكم، نسبة 19% لفئة أعوان التنفيذ.

كذلك الأداء المتميز للكفاءات البشرية بنسبة 19% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 20% أعوان التحكم، نسبة 19% لأعوان التنفيذ، نسبة 16% بالنسبة للإطارات.

إضافة إلى الثقة والمصداقية التي تحظى بها المؤسسة بنسبة 16%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 17% بالنسبة لفئة أعوان التحكم، نسبة 16% لفئة الإطارات، نسبة 15% لفئة أعوان التنفيذ.

في حين يرى 05% من باقي إجمالي المبحوثين بأن المؤسسة تتمتع بسمعة سيئة، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 07% لفئة الإطارات، نسبة 05% بالنسبة لأعوان التحكم، نسبة 04% بالنسبة لأعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يرون بأن المؤسسة تتمتع بسمعة طيبة، حيث يعود سبب ذلك حسب إجابات المبحوثين حسب الفئات المهنية خاصة أعوان التنفيذ والإطارات إلى العلامة التجارية المميزة للمؤسسة إضافة إلى التزام المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع الموظفين والعملاء وهو ما عبرت عن جميع الفئات المهنية في المؤسسة بنسب متساوية، كذلك الأداء المتميز للكفاءات البشرية الذي عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، فالمؤسسة مجال الدراسة وباعتبارها تنشط في مجال إنتاجي صناعي فإنها تهدف دائما إلى تحقيق سمعة طيبة لدى جماهيرها المختلفة خاصة منها الداخلية فعلامتها التجارية والتزامها بإقامة علاقات إنسانية طيبة مع العاملين والعملاء يجعل من المورد البشري الداخلي ينظر لها نظرة إيجابية كونها تعمل على تحقيق كافة الظروف التي تساعدهم على أداء المهام

بكل راحة وطمأنينة تساهم في زيادة انتاجيتهم، إضافة على ذلك فإن الأداء المتميز للمورد البشري الداخلي وكفائته هي من بين العوامل الأساسية التي تساهم في خلق سمعة طيبة للمؤسسة لدى جماهيرها وهو ما عبرت عنه الفئات المهنية المختلفة على اعتبار أن المورد البشري الداخلي هو أول من يلاحظ مدى تمتع المؤسسة بسمعة جيدة من عدمها.

وعليه تعتبر السمعة الجيدة إحدى الميزات التنافسية التي تميز المؤسسات الاقتصادية عن غيرها ومن المكونات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسات ومن خلالها تجذب الزبائن والعملاء وتحقق الأرباح والإيرادات، على اعتبار أن مكانتها السوقية ذات صدى إيجابي بالنسبة للجماهير الخارجية والمجتمع الذي تنشط فيه، فالسمعة مثلما تطرق لها "**القحطاني**" "وهي مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة (مثل الأصالة والموثوقية صدقها ونزاهتها ومسؤوليتها) التي يستشعرها المرء عن المؤسسة من خلال الصورة التي يحملها عنها".[1] فهي تعتبر بمثابة المورد الأساسي الغير ملموس والذي يمثل التقييم العاطفي لمؤسسة ما، والذي تؤثر فيه عدة عوامل من بينها "جودة المنتج والاحترام التنظيمي" وأداء المؤسسة، مثلما له تطرقنا في الجانب النظري، فهي تعد من الأصول الإستراتيجية ذات النفع والقيمة المهمة التي لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها كونها أساس تعاملها مع زبائنها وعملائها وكون قيام المؤسسة ومستقبلها يعتمد على مدى تمتعها بسمعة جيدة لدى جماهيرها، فكما ترى "**ميرهان الطنطاوي**" "فقد أصبحت اليوم عملية تحسين السمعة وإدارتها من بين الأدوار الاستراتيجية الأساسية التي تخطط لها المؤسسة بالتناسق مع الإستراتيجية العامة لها"[2]، فبدون السمعة لا وجود لكيان المؤسسة وعند إدارة المؤسسة سمعتها بشكل فاعل فإنها ستحظى برضا جمهورها الداخلي والخارجي وولائهما حيث تكون هذه العملية مبنية على سياسات وخطط اتصالية تتضمن أفعال المؤسسة، فالسمعة حسب "**برومللي**" (**Bromley**) "تعكس المكانة النسبية للمؤسسة داخليا لدى الموظفين وخارجيا لدى جماعات المصالح ضمن إطار بيئتها التنافسية التي تنشط فيها فهي عبارة عن تقدير كلي للمؤسسة لدى عملائها وزبائنها وتعكس التقييم القيمي لها عند جماهيرها الخارجية".

---

[1]– محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص72.

[2]– ميرهان الطنطاوي: **الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمات**. القاهرة: دار العالم العربي. 2014، ص ص 41-42.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية قصوى لسمعتها ومكانتها لدى جماهيرها الداخلية (موظفيها) من خلال تحقيق رضاهم عن عملية التسيير وعمليات اتخاذ القرار وكفية أدائهم المهام على اعتبار أن رضا العامل عن ظروف عمله يجعله سفيرا ينقل سمعة المؤسسة إلى الجمهور الخارجي، (العملاء والزبائن، أصحاب المصالح) وهذا من خلال ظهورها بصورة جيدة لديهم لما توفره لهم من خدمات ومنتجات متميزة في مجال صناعة الأدوية والمنتجات التجميلية، فسمعة المؤسسة مجال الدراسة تنبع من علامتها التجارية المتميزة كون العلامة التجارية تصنع من قبل المؤسسة وكلما كان هناك عمل جاد وتحسين في جودة المنتج كانت هناك علامة تجارية متميزة تعمل المؤسسة على الحفاظ عليها ودعمها، حيث تصبح كأداة تعريفية للمؤسسة ومنتجاتها، وتعمل كوسيلة حماية منتجات وسلع من التقليد والتزوير، كما أن السمعة تعمل كأداة لحماية العلامة التجارية ضد الشائعات والأخطار التي تحيط بالمؤسسة كونهما يكملان بعض، وهو ما أكدته دراسة "**فيليكس ديت**" **(Felix Deat)** التي توصل فيها إلى "أن للسمعة أهمية قصوى في إدارة العلامة التجارية للمؤسسات، نظرا لكون أهم ما تسعى لتحقيقه المؤسسات الحديثة هي السمعة التنظيمية الجيدة".

كذلك من دعائم تحسين سمعة المؤسسة مجال الدراسة هو مدى إلتزامها بإقامة علاقات طيبة مع العملاء والزبائن الخاصين بها من خلال عملية إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وفتح مجال تقديم الاقتراحات من طرفهم وأخذها بعين الاعتبار، وكذا من خلال توفير كل ظروف الاستقبال لهم وتعريفهم منتجاتها وخدماتها مما يولد لديهم الثقة في المؤسسة ويبعث لديهم الارتياح وهذا من خلال فعالية سياستها الاتصالية التي تجعل من العملاء والزبائن مشتركا للمؤسسة وتعمل على إيضاح وتقريب وجهات النظر لديهم عن المؤسسة ومنتجاتها من أجل نقل صورة حسنة عنها وبالتالي تكوين سمعة جيدة في بيئتها التنافسية، وهو ما أكد عليه **تحليل الجدول رقم (42)** الذي يبين أن المؤسسة تعمل على بناء علاقات قوية مع الزبائن وعملائها من الجمهور الخارجي وذلك من خلال عدة أساليب ابرزها التواصل المستمر مع جمهورها الخارجي واستقباله، وكذا تحليل **الجدول رقم (44)** الذي يؤكد أن سياسة الاتصال المتبعة من قبل المؤسسة تساهم في ترسيخ صورة عن المؤسسة في أذهان جمهورها الخارجي، كما جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تخلق نوعا من ولاء الزبائن ورضاهم عنها لكونها تحقق لهم رغباتهم وتعمل على توفير احتياجاتهم مما يساهم في نقل صورة طيبة عن المؤسسة في البيئة الخارجية

المحيطة بالمؤسسة، كما أن الأداء المتميز للكفاءات البشرية داخل المؤسسة من أهم الأمور التي تساهم في تحسين سمعة المؤسسة كون أن السمعة الداخلية للمؤسسة مهمة فهي وكما تطرقنا في الجانب النظري السمعة التي يكونها المورد البشري الداخلي عن المؤسسة التي ينتمون لها، فالمورد البشري الداخلي هو أساس قيام المؤسسة وركيزة سمعتها وجل أعمالها، فأي تقصير في التعامل والتواصل مع الجمهور الداخلي للمؤسسة قد يؤدي إلى تكوين سمعة سيئة عنها، بحكم عدم رضا المورد البشري الداخلي، وهو ما قد يضر بالسمعة الخارجية للمؤسسة. كما أن الثقة والمصداقية التي تحظى بها المؤسسة في محيطها الخارجي ولدى متعامليها هي من أبرز ما يساهم دعم سمعتها كون أن المؤسسة حسب ما جاء عن رئيسة مصلحة الموارد البشرية "قد وضعت الثقة والمصداقية في الإنتاج والتسويق أساس ونهج لتسيير المؤسسة" والذي يكون صورة جيدة لدى متعامليها وأصحاب المصالح المحتملين.

أما فيما المبحوثين خاصة من فئة الإطارات الذين يرون بأن سمعة المؤسسة سيئة فهذا يعود إلى طبيعة الآراء والأفكار التي يحملونها عن ظروف العمل وطرق التسيير التي تتميز أحيانا بعدم الجدية والاستقرار وهو ما يجعل من الجمهور الداخلي للمؤسسة يحمل صورة سيئة عن المؤسسة، وبالتالي يعطي انطباعا عاما بأن سمعتها غير جيدة، كما أن المعيقات التي تم التأكيد عليها في تحليل **الجدول رقم (45)** تؤثر في تذمر العاملين وعدم رضاهم عن طرق التسيير والأداء العام وهذا يخلق نوعا من اللامبالاة وعدم الرغبة في العمل أو حتى تشويه سمعة المؤسسة لدى جماهيرها الخارجية، وهو يهدد السمعة الخارجية للمؤسسة كون أن السمعة الداخلية يشوبها عدم الاستقرار بفعل عدة عوامل ومعيقات كما أن احتمالية عدم وجود نظام رقابة إستراتيجي فعال يتنبأ بتوجهات وأفكار العاملين وانتقاداتهم وما يحملونه عن المؤسسة من انطباع يعمل على تزايد حجم الصورة السيئة التي يحملونها عن مؤسستهم.

جدول رقم (47): مساهمة المؤسسة من خلال العلامة التجارية في الأنشطة الاجتماعية لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي تعمل فيه حسب الأقدمية

الأقدمية / المساهمة في الأنشطة الاجتماعية		من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	رعاية حفل خيري	02	%02	02	%01	00	%00	04	%01
	تقديم تبرعات للحركات الجمعوية	20	%24	32	%21	24	%22	76	%22
	رعاية فريق رياضي محلي	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	المساهمة في حماية البيئة	18	21	36	%24	23	%21	77	%23
	المساهمة في تنمية أنشطة المجتمع	10	%12	15	%10	13	%12	33	%10
	الاهتمام بمشاكل المجتمع والإسهام في إيجاد الحلول	08	%09	17	%11	15	%13	40	%12
	الحرص على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية	24	%28	40	%27	31	%28	95	%28
لا		03	%04	08	%05	05	%04	16	%04
المجموع		85	%100	150	%100	111	%100	341	%100

من خلال المنحى العام لبيانات الجدول الإحصائي، الذي يبين مساهمة المؤسسة من خلال العلامة التجارية في الأنشطة الاجتماعية لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي تعمل فيه، نجد أنه قد أجاب ما نسبته 96% من إجمالي المبحوثين بنعم الذين أقروا في ذات السياق بأن مؤسستهم تقوم بمجموعة من الأعمال تجاه المجتمع المحلي تمثلت أساسا في الحرص على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية بنسبة 28% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 28% على

التوالي بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية والمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، ونسبة 27% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

كذلك المساهمة في حماية البيئة بنسبة 23% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: 24% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 21% على التوالي للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، وللمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

أيضا تساهم في تقديم تبرعات للحركات الجمعوية بنسبة 22% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 24% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 22% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 21% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

كذلك تولي المؤسسة الإهتمام بمشاكل المجتمع والإسهام في إيجاد الحلول بنسبة 12% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 13% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 11% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 09% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

إضافة إلى المساهمة في تنمية أنشطة المجتمع وتطويره بنسبة 10% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 12% على التوالي للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، وكذا للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، تليها نسبة 10% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

وبدرجة أقل تساهم المؤسسة في رعاية حفل خيري بنسبة 01% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 02% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، 01% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

في حين يرى 04% من المبحوثين بأن المؤسسة لا تساهم من خلال العلامة التجارية في الأنشطة الاجتماعية لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي تعمل فيه، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 05% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة

04% على التوالي للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة وكذا للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

ومنه يمكن أن نستنتج بأن المؤسسة تساهم من خلال علامتها التجارية في الأنشطة الاجتماعية لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي تعمل فيه، حيث تقوم بمجموعة من النشاطات التي كانت أبرزها الحرص على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية الذي عبر عن المبحوثين من فئة الأقدمية التي تفوق 25 سنة وكذا ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات، وكذا المساهمة في حماية البيئة الذي مثلته فئة الّدمية من 11 إلى 21 سنة، كذلك تقديم تبرعات للحركات الجمعوية الذي عبرت عنه فئة الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات بدرجة كبيرة، فالمؤسسة مجال الدراسة وباعتبارها جزء من المجتمع الذي تنشط فيه فإنها تقوم وتساهم بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية التي تعتبر أساسا لبناء علاقات طيبة مع جماهيرها من أجل إكتساب سمعة طيبة في بيئتها التي تنشط فيها وهو ما يفسر تقارب نسب إجابات المبحوثين من المستويات الإدارية المختلفة خاصة فئة الأقدمية فوق 25 سنة كونهم على تواصل وإحتكاك مباشر بالمجتمع الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة وكذا فئة الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات كون العاملين فيها على إطلاع مباشر بنوعية الأنشطة التي تريد المؤسسة القيام بها نظرا لقدراتهم ومؤهلاتهم التي تمكنهم من ذلك، كما أن تنوع الأنشطة الموجهة للمجتمع الذي تنشط فيه يعكس مدى إهتمامها بالبيئة الخارجية ورغبتها في إكتساب دعمها ومساندتها لها، خاصة إذا ما تعلق الأمر ببرامج المسؤولية الاجتماعية وكذا حماية البيئة من كل أخطار التلوث بحكم أن المؤسسة تنتج مواد كميائية خطيرة، ومن خلال تلك الأنشطة الاجتماعية المساهمة في حماية البيئة فإنها تكسب إحترام ودعم الجمهور الخارجي ومساندته ورضا المورد البشري الداخلي.

تعتبر العلامة التجارية من بين أهم وأقوى الأصول الغير ملموسة وذات قيمة لدى المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة منها الاقتصادية فقلد زاد الاهتمام بها في مجال تسويق المنتجات والسلع كونها أساس بناء المؤسسة لصورة إيجابية لها لدى جمهورها الخارجي، هذا بفعل زيادة رغبات الجماهير الخارجية وتعقد احتياجاتها وتطلعها لجودة أعلى وسعر أقل للمنتجات في السوق وكذا السمعة الجيدة في المجتمع بالنسبة للمؤسسات، كون أن الجمهور الخارجي لا يتعامل مع المؤسسة وفق عنصر الشراء فقط

بل يقوم بالشراء لأنه يرى من خلاله شيئا ملموسا اجتماعيا من طرف المؤسسة، فالمستهلك يقوم بالشراء أحيانا وفق ما يؤثره مصدر البيع (المؤسسة) من صورة حسنة داخل المجتمع الذي ينشط فيه وكذا وفق ما تعكسه العلامة التجارية وشخصيتها وشكلها الاجتماعي، حيث قامت العديد من المؤسسات بتخصيص استثمارات كبرى في مجال سمعتها المجتمعية لكي تبدو بصورة جيدة في بيئتها التي تعمل فيها من خلال بناء صورة ذهنية متميزة لدى متعامليها عن طريق علامتها التجارية، فهذه الأخيرة تعد إحدى الركائز التي تقوم عليها المؤسسة وبها تحقق شهرتها ومكانتها السوقية، فالعلامة التجارية حسب "**صلاح زين الدين**" "عبارة عن إشارة يتخذها الصانع أو التاجر أو مقدم الخدمة لتتميز منتجاته عن منتجات أخرى"[1]، فمن خلالها يتم بناء علاقات قوية بين المؤسسة والمجتمع الذي تنشط فيه كون أن لها تأثيرا مجتمعيا، فمساهمات العلامة التجارية في المجتمع تتعدد وتختلف حسب اتجاهات كل مؤسسة وطبيعة مساهمتها في تنمية المجتمع.

فالمؤسسة مجال الدراسة تساهم من خلال علامتها التجارية المتميزة في العديد من النشاطات المجتمعية التي تصب في الصالح العام للأفراد والجماعات وتقوي من خلالها علاقتها بهم وتحسن صورتها لديهم، فمن خلالها تحرص دوما على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية المختلفة كون أن المؤسسة يعتبر أحد الأنساق الاجتماعية التي تساهم في المجتمع بالعديد من النشاطات الخيرية، فالمسؤولية الاجتماعية هي نوع من التنظيم الذاتي للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة والتي تهدف من خلالها إلى المساهمة في الأهداف المجتمعية ذات الطابع الخيري، فحرص المؤسسة مجال الدراسة على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية نابع من إستراتيجيتها العامة التي تهدف من خلالها إلى أن تكون شريك اجتماعي يساهم في تنمية المجتمع ومساعدته، وهذا ما أكد عليه رئيس مصلحة الشؤون القانونية حين تم مقابلته وطرح عليه سؤال من طرف الباحث عن مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع المحلي، حيث قال: "إن المؤسسة وباعتبارها جزء من باقي مكونات المجتمع فهي بطبيعة الحال تقوم بأعمال خيرية لفائدة المجتمع، وخير مثال على ذلك تقديم الدعم للمستشفيات أثناء أزمه وباء كورونا من خلال تزويدهم بالمعقمات وأجهزة الأكسجين والقيام بتوزيعها بحرص شديد"، وهذا ما يدعم أن المؤسسة مجال الدراسة

---

[1]– صلاح زين الدين: **العلامات التجارية وطنيا ودوليا**. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2009، ص40.

تولي اهتمام بالغ لبرامج المسؤولية الاجتماعية بمختلف أنواعها على اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية هي واجب مجتمعي يجب على المؤسسات القيام به وهو ما تتفق معه دراسة "**خليل عثمان صابون**" التي أكدت نتائجها "أن للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة في بناء سمعة المؤسسات داخل المجتمع الذي تنشط فيه".

كما أن المؤسسة على علم بأن رضا زبائنها والمجتمع الذي تعمل لا يتحقق إلا إذا كانت شريكا اجتماعيا متميزا وهو ما أكدت عليه مبادئ نظرية أصحاب المصالح التي يؤكد فيها "**أنسوف**" **(Ansoff)** "أن التطورات الإدارية التي أدت إلى الانتقال من المفهوم الضيق قصير الأمد للكفاءة إلى المفهوم الأشمل والطويل الأمد الذي يجعل الإدارة معنية بالأداء متعدد الآلات وأن الوعي الاجتماعي للمدراء هو يعني أن رضا الزبون ورضا المجتمع هو المصدر الحقيقي للكفاءة، وهذا لن يتحقق بدون مسؤولية اجتماعية للمؤسسة من أجل قبول الزبائن والمجتمع لها"[1]. فالعلامة التجارية للمؤسسة المتميزة تشكل عاملا مهما في عملية مساهمتها في الأنشطة المجتمعية مثل أكدت عليه الفئات المهنية داخلها، حيث تشتمل الأنشطة على المساهمة في حماية البيئة، كون هذه الأخيرة من أبرز اهتمامات المؤسسة وكونها مجالا مفتوحا للنقاد بفعل طبيعة النشاط الصناعي **(**إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية**)**، وهو ما توصلت له دراسة "**خويلدات صالح**" التي أكدت نتائجها على "أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التسويق الأخضر الهجومي من أجل تسويق منتجاتها وإكتساب سمعة في بيئة عملها"، فالكثير من المؤسسات ذات النشاط المشابه تعمد إلى تقديم خدمات أساسها الحفاظ على البيئة من التلوث وغيرها، وذلك عن طريق تمويل حملات التشجير والتنظيف التي تقام مع مختلف الجمعيات، من خلال تقديم التبرعات للحركات الجمعوية مثلما كان عليه الحال أثناء أزمه وباء كورنا حيث قامت المؤسسة بإعطاء آلاف الكمامات على الجمعيات من أجل توزيعها لجميع فئات المجتمع، وكذا دعم الجمعيات الخيرية المحلية بالأموال والمعدات ورعاية الحفلات الخيرية المقامة، والاهتمام بمشاكل المجتمع والإسهام في إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة في تنمية الأنشطة الخاصة به وتطويرها، وذلك إيمانا من المؤسسة أن سمعتها ومكانتها السوقية بين المنافسين تعتمد على مدى شهرة علامتها التجارية في الأوساط المجتمعية، لذلك تقوم بنشاطات مختلفة تسعى من

---

[1]– عقيلة صدوقي: مرجع سابق، ص ص 124–125.

خلالها لحل مشاكل المجتمع وكذا كسب رضا الأفراد والجماعات من المجتمع المحلي عن خدماتها المجتمعية وبالتالي تحسين سمعتها ومكانتها التنافسية، فالعلامة التجارية هي الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة مجال الدراسة في مجتمعها المحلي كونها على دراية بأن نشاطها الاقتصادي مرتبط حتما بطبيعة نشاطها المجتمعي مما يساهم في رضا أصحاب المصالح عنها والرفع من سمعتها ومكانتها لديهم كون أن السمعة الطيبة ترتكز على عدة عوامل من بينها الادارة الأخلاقية الجيدة والقيادة الفعالة، مثلما تطرق إليه "**ستيفن لويد**" **(Stephen Lioyd)** في دراسته التي توصل فيها إلى "أن سمعة الشركة في نظر أصحاب المصلحة تتمحور حول عدة عوامل تمثلت في: الصورة، الهوية، القيادة الإدارية، الأداء، الشركة، العلامة التجارية والمنتجات والخدمات والأداء المالي والإدارة الأخلاقية والقيادة، وقيادة الشركة".

أما فيما يخص المبحوثين خاصة منهم ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة الذين يرون بأن العلامة التجارية للمؤسسة لا تساهم في بناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي تعمل فيه، فذلك يعكس وجهة نظر هؤلاء المبحوثين في أن علاقة المؤسسة بالمجتمع تكون من خلال أدائها المتميز وتوفير كل الاحتياجات الضرورية اللازمة بسرعة وبأسعار مناسبة، كما أن تصريحهم بأن العلامة التجارية للمؤسسة لا تساهم في توطيد علاقتها مع الجماهير الخارجية يعكس أنها فئة لا تهتم بشؤون مؤسستها وتجهل الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وليست على علم بالنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة في المجتمع المحلي الذي تنشط فيه، وهذا لأنها فئة غير راضية على وضعها في العمل الذي لم تستطع فيه تحقيق حاجياتها في الحصول على ترقية خلال المدة الطويلة من العمل بالمؤسسة ولأنها فئة تبحث عن تحقيق أهدافها الخاصة وليس الأهداف العامة للمؤسسة.

جدول رقم (48): رضا المبحوثين على العملية الاتصالية في المؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / رضا المبحوثين		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
راضي		11	%61	28	%82	54	%79	93	%78
غير راضي	نقص المعلومات واحتكارها	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	عدم توفر وسائل الاتصال الحديثة	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	تأخر وصول المعلومات وتحريفها	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	عدم تحديث نظام المعلومات	01	%06	00	%00	00	%00	01	%01
	عدم مرونة وانفتاح نظام الاتصال	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	سيطرة الاتصالات غير الرسمية	02	%11	00	%00	00	%00	02	%01
	ممارسة السرية والرقابة الصارمة على المعلومات	04	%22	06	%18	14	%21	24	%20
المجموع		18	%100	34	%100	68	%100	120	%100

يتبين من المنحى العام للجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين رضا المبحوثين على العملية الاتصالية في المؤسسة أن نسبة 78% من المبحوثين منهم أقروا برضاهم عن العملية الاتصالية حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 82% لفئة أعوان التحكم، نسبة 79% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 61% لفئة الإطارات.

في حين أقر22% من باقي المبحوثين بعدم رضاهم عنها وذلك لعدة أسباب من بينها ممارسة السرية والرقابة الصارمة على المعلومات بنسبة 20% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 22% لفئة الإطارات، نسبة 21% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 18% لفئة أعوان التحكم.

كذلك سيطرة الاتصالات غير الرسمية بنسبة 01% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية بنسبة 11% بالنسبة لفئة الإطارات فقط.

إضافة إلى عدم تحديث نظام المعلومات بنسبة 01% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية بنسبة 06% لفئة الإطارات فقط.

ومنه يمكن نستنتج إلى أن غالبية المبحوثين راضون على العملية الإتصالية في المؤسسة وهو ما عبرت عنه فئات أعوان التحكم وكذا أعوان التنفيذ بدرجة كبيرة، فرضا هاتين الفئتين عن العملية الاتصالية في المؤسسة راجع إلى فعاليتها ونجاعتها من خلال الوسائل الاتصالية المستعملة في ذلك التي تساهم في وصول المعلومة إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشكل واضح وبسيط يجعل منهم يفهمون معنى الرسائل الواردة من الإدارة العليا، كما أن هناك من المبحوثين الغير راضون على العملية الاتصالية التي تتبعها المؤسسة وذلك لعدة أسباب من بينها ممارسة السرية والرقابة الصارمة على المعلومات وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الإطارات بدرجة أكبر حيث أن هذه الممارسات من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة تؤدي إلى ظهور العديد من الظواهر السلبية بين العاملين من المستويات الإدارية المختلفة كإنعدام الثقة والتعاون والإستقرار الداخلي، خاصة إذا ما تعلق الأمر بفئة الإطارات التي تعتبر نفسها ذات مكانة وقيمة في الهرم التنظيمي للمؤسسة بحكم مستواها العلمي ومناصبها الحساسة، لذلك فالسرية وممارسة الرقابة على العاملين تدفعهم إلى عدم الرضا عن العملية الاتصالية كون المعلومات قد تصلهم متأخرة حين الحاجة إليها أو تنقل بصفة خاطئة ومغلوطة مما يساهم في ظهور مشاكل تنظيمية، فعدم رضا المورد البشري الداخلي على العملية الاتصالية يعقبه وينتج عنه عدم الرضا عن بيئة العمل وطبيعة الظروف التي يعمل بها وكذا توتر العلاقات بين الرئيس والمرؤوس الأمر الذي يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات الإدارية التي سيطرت على الفكر الإداري خلال السنوات الماضية وذلك لإرتباط مفهوم الرضا الوظيفي بعناصر أساسية في المؤسسات كالأداء والإنتاجية وجودة العمل والولاء التنظيمي والإتقان والفعالية التنظيمية، فهي تعد من الأمور الأساسية ضمن متطلبات قيام المؤسسات ونموها وتطورها خاصة منها الاقتصادية التي تبحث عن النجاح والتموقع والإستمرار في

بيئة العمل الخاصة بها، في ظل وجود منافسة على الدوام، ولهذا فإن الفعالية الإدارية وكفاءتها أصبحتا هدفا أساسيا في المشروعات الإستثمارية في المؤسسات حيث أن كل مواردها المالية والتقنية أصبحت تخصص لتحسين ظروف عمل العمال وتحقيق كل شروط بقائهم في العمل وهذا من خلال تحقيق رضاهم الوظيفي والاهتمام بكامل حقوقهم الوظيفية والعمل على مناقشة كافة الصعوبات والمشاكل التي يعانون منها أثناء أداء العمل فالرضا الوظيفي حسب "**فروم**" **(From)** "هو شعور الفرد نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي" فهو يعد من أهم مقومات نجاح المؤسسات وبقائها واستمرارها، فالتراث السوسيولوجي يؤكد على ضرورة الإهتمام بالرضا الوظيفي، فمن أهم مظاهر الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الأداء الجيد وجودة العمل والإتقان والسرعة في العمل وعدم شعور العاملين بالقلق والإحباط وعدم تدني الروح المعنوية لديهم، فهذه المظاهر لا تتجسد إلا إذا تكاملت عناصر المؤسسة كلها من أجل تحقيقها، خاصة إذا كان هناك نظام اتصال فعال يعمل على نقل وتوفير المعلومات اللازمة للعمال حول طرق الأداء والإجراءات والقرارات الصادرة بكل وضوح ودقة ومرونة وشفافية ومصداقية، فالعملية الاتصالية داخل المؤسسة تعتبر أحد المكونات الرئيسية التي تهتم بها المؤسسة لما لها من أهمية في توفير كل مظاهر الراحة النفسية والاجتماعية للعمال، على خلفية أن من بين أهم دوافع الإنجاز الجيد هو فهم العمال للرسائل الاتصالية والمعلومات الصادرة من الجهات الإدارية العليا، فلقد أشارت **مدرسة العلاقات الإنسانية** من خلال أبحاثها إلى "أهمية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة وأن نجاح عملية الاتصال بين المستويات الإدارية يعمل على حل مشاكل التسيير، فلقد أثبتت هذه المدرسة من خلال أبحاث "**التون مايو**" **(Ilton Mayo)** "أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الإنسانية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، فالاتصال يعتبر وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل"[1].

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية قصوى لعملية الاتصال داخلها من خلال توفير كل المعلومات الضرورية والدقيقة والوضحة وسهلة الفهم لكل عمالها على اختلاف المستويات الإدارية التي يعملون بها،

---

[1]– ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 39–40.

مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (29)** الذي يؤكد بأن المؤسسة والقائمين عليها (الجهات الإدارية العليا) تعمل على ضمان نقل المعلومات بوفرة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة إلى العمال وهو ما يعمل على تحفيز العاملين على أداء عملهم كون أن الإجراءات والقرارات واضحة ولا تشكل عائق أمام قيامهم بمهامهم، كما أن المؤسسة تولي أهمية لعملية تنسيق الجهود بين الموظفين في نفس المستويات الإدارية من خلال تشجيع الاتصال الأفقي فيما بينهم مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (31)**، وهو ما يعمل على تقوية علاقات التعاون والتكامل بين العاملين ويشجع على الأداء والإنتاجية بصورة افضل كون أن العلاقات الإنسانية متميزة بين العاملين وهو ما يحسن من ظروف العمل النفسية والاجتماعية للعمال، وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي الذي أساسه الرضا عن العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وهو ما أكدت عليه دراسة "**يوليا كازاكولوفا واريك كون**" (**Yulia Kazakulova and ErikKuhn**) التي توصلت إلى "أن للاتصالات داخل الشركات دور مهم في بناء علاقات اجتماعية تشغيلية هدفها بناء إستراتيجيات عامة تعود بالنفع الطويل المدى عليها"، فنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة مجال الدراسة يعكس رغبتها في تحقيق أبرز شروط تحقيق النجاح والنمو والتطور وهو تحقيق الرضا الوظيفي لجمهورها الداخلي ومنه إكتساب مكانة تنافسية وسمعة جيدة في بيئة عملها.

في حين أن هناك من هو غير راضي من المبحوثين خاصة من فئة الإطارات عن العملية الاتصالية داخل المؤسسة وهذا لعدة أسباب رئيسية وثانوية تمثلت في ممارسة السرية والرقابة الصارمة على المعلومات، لأن مجال إنتاجية وخدمات المؤسسة المتمثل في (إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية) يلزمها بممارسة نوع من السرية على بعض المعلومات التي ترى فيها الجهات الإدارية العليا انها يجب أن تبقى حكرا لديها فقط وأن خروج المعلومات يهدد علاماتها التجارية ومصالحها العامة، كون أن المعلومة سريعة الانتشار إذا ما أذيعت علنا لدى كل الجمهور الداخلي، كما أن قرب المنافسين واشتداد طرق التنافس الغير المشروعة وكذا التطور التكنولوجي يفرضان على القادة ممارسة الرقابة على المعلومات من أجل وضع نظام ضابط داخلي أساسه الحفاظ على سرية الخدمات والمنتجات التي تعمل عليها المؤسسة، غير أن الإفراط في الصرامة والرقابة يعملان كوسيلة هادمة للعلاقات بين مختلف المستويات الإدارية ويبعث على الرسمية الزائدة التي تشعر العمال بالقلق والخوف من الرئيس دوما في حال خروج المعلومات وانتشارها، وهي من الأفكار التي نادت مدرسة العلاقات الإنسانية بالإبتعاد عنها،

كما أن سيطرة الاتصالات الغير رسمية التي أساسها نقل المعلومات إلى الجهات الإدارية العليا والوسطى من خلال عدة وسائل كالاتصال المباشر عن طريق المقابلة وجه لوجه وكذا الرسائل الكتابية وغيرها، فهذه الاتصالات رغم ما توفره من علاقات إنسانية واجتماعية بين مختلف الوحدات الإدارية إلا أنها تعمل عكس المألوف في كثير من الأوقات حيث تكون وسيلة لتزايد الإرتباك والقلق بين العاملين وكذا إلى ضعف التواصل بينهم وشعورهم بممارسة نوع من الرقابة الغير مباشرة، لذا فهي تعمل كوسيلة لتأجيج الصراعات والمشاكل بين العاملين وبالتالي أداء عمل بطريقة سيئة كون أنهم لا يشعرون بالراحة تجاه هذا النوع من الاتصالات، ومن بين أسباب عدم رضا المبحوثين من الفئات المهنية المختلفة عن العملية الاتصال هو عدم تحديث نظام المعلومات داخل المؤسسة والذي يكون في غالب الأوقات وسيلة لتأخر وصول المعلومات وعدم حصول العاملين على التقارير والقرارات في الوقت المناسب وهذا راجع لعدة أسباب من بينها ضعف شبكة الإنترنت وعدم وجود برامج اتصالية متطورة تعمل على نقل المعلومة بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية وهو ما يولد نوعا من عدم فهم العاملين لعملهم وطرق التسيير وبالتالي عدم رضاهم عن بيئة العمل التي يعملون بها.

2-عرض النتائج الجزئية للفرضية الأولى:

تطرقنا في الفرضية الأولى من دراستنا إلى أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة في جل عملياتها الإدارية المختلفة، حيث أن إستراتيجية الاتصال تمثل أحد العمليات التي تعمل عليها المؤسسة مجال الدراسة، من خلال القيام بتحديدها وإعدادها بشكل رسمي منضم يضمن فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة المدى التي تشمل في الأساس الحفاظ على استقرارها وسمعتها وكذا مكانتها التنافسية في بيئة عملها، حيث وبعد تحليل جداول الفرضية الأولى وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- أظهر تحليل الجدول رقم (22) أن المؤسسة مجال الدراسة من خلال المبحوثين خاصة أعوان التنفيذ، تعمل على بناء عملياتها الاتصالية وفق خطة إستراتيجية تقوم على تحديد الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى وذلك لإدراكها مدى أهمية العملية الاتصالية في جل عملياتها الداخلية والخارجية، فالاعتماد على عمليات اتصالية متكاملة التنظيم يمكن المؤسسة من التعرف على احتياجات المورد البشري الداخلي، والذي هو من بين المرتكزات التي تسعى المؤسسات للحفاظ عليه، وأيضا تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين المستويات المختلفة داخلها وفق تخطيط استراتيجي اتصالي، مما يمكنها من معرفة احتياجات المتعاملين والزبائن بمختلف أشكالهم وكذا حماية الموقع التنافسي للمؤسسة وسمعتها التنظيمية من الأخطار والتهديدات والتي تسعى لإبرازها بصورة جيدة لدى زبائنها.

- أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (23) أن المؤسسة مجال الدراسة من خلال المبحوثين خاصة فئة أعوان التحكم، تقوم بإعداد إستراتيجية إتصالية محددة بشكل رسمي وهذا من أجل ضمان فعالية عملياتها الاتصالية مع جماهيرها الداخلية والخارجية وبالتالي ضمان تعزيز سمعتها ومكانتها التنافسية، فإستراتيجية الاتصال تعد أحد أهم المكونات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في مجمل عملياتها خاصة تلك التي تتعلق بالعنصر البشري الذي يحتاج لخطط إتصالية تعمل على تنسيق الجهود وإيضاح القرارات والإجراءات وكذا حل المشكلات التنظيمية المختلفة، فتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يمر بخطوات أساسية وضرورية والتي من بينها إعداد استراتيجية اتصالية محددة بشكل رسمي واضحة الأسس والأهداف مبنية على مناهج علمية مدروسة واستشرافية، تجعل من المؤسسة أكثر اتزانا واستقرارا أمام المنافسين

وكذا أكثر قوة في مواجهة الأزمات والأخطار التي قد تلحق بها، فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد على إستراتيجية إتصالية معينة حسب كل موقف وكذا وفق كل الظروف أو الأزمات أو المشاكل التي تواجهها، حيث كانت أبرز إستراتيجية اتصالية تعتمد عليها المؤسسة، هي إستراتيجية الحوار والتفاوض بين أطراف الحوار.

–أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (24) أن سياسة الاتصال المصاغة من طرف المؤسسة مجال الدراسة من خلال المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية كما أن نظام اتصالها يتكيف مع سياستها العامة فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من شبكة من الأفراد والجماعات تختلف في أهدافها واتجاهاتها كما تشتمل على العديد من المتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية تؤثر على طريقة ونهج عمل المؤسسة، لذا وجب عليها صياغة سياسة اتصالية تحمي بها مصالحها وأهدافها العامة وتكون متكيفة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية (المتغيرات الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، الأمنية، السياسية، تكنولوجية).

– أكدت نتائج تحليل الجدول رقم (25) أن سياسة الاتصال التي تتبعها المؤسسة خاصة المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ والإطارات تساهم في الترويج لتميز منتجاتها وخدماتها وتسويقها بنجاح، فالمؤسسة مجال الدراسة لإدراكها مدى فعالة عنصر الاتصال فإنها تقوم بصياغة سياسة اتصالية قائمة على أسس علمية مدروسة وفق أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة المدى تضمن بها ترويجا حقيقيا لمنتجاتها وخدماتها المتميزة وتعمل على نجاح عملية تسويقها للبيئة الخارجية المحيطة بها، وذلك من خلال عناصر وأشكال الاتصال المختلفة سواء كانت (شفاهية أو كتابية أو تقنية إعلامية) عبر قنوات اتصالية تمثلت أبرزها في الإعلان والتسويق الإلكتروني والدعاية، كونها من بين أهم القنوات الاتصالية المشهورة والمتوفرة التي تعتمد عليها المؤسسات لعالمية الحديثة وتواكب بها التطورات والتغيرات الحاصة.

– أوضحت نتائج تحليل الجدول رقم (26) أن مجمل الرسائل الكتابية التي تصل المبحوثين من فئة الإطارات وأعوان التنفيذ تتميز بالوضوح والبساطة وسهولة الفهم فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية كبيرة لوضوح الرسائل الكتابية المتداولة بين المستويات الإدارية وهذا من أجل تسهيل وضمان فعالية العملية الاتصالية داخلها، فالرسائل الكتابية الواضحة والبسيطة وسهلة الفهم تخلق لدى العاملين نوعا من

الارتياح والشعور بالأهمية داخل المؤسسة وتمكنهم من متابعة التغيرات والتحديثات المختلفة التي تطرأ داخلها، مما يساهم في استقرار المؤسسة واستمرار العلاقات التواصلية بين الرؤساء والمرؤوسين بكل شفافية ومصداقية، كما يولد لدى العاملين روح الانتماء للمؤسسة وتحسين الأداء العام داخلها مما ينعكس على مصالح المؤسسة.

– بينت نتائج تحليل الجدول رقم (27) أن المعلومات الصادرة عن الجهات الإدارية العليا مرتبطة بواقع المؤسسة ومتوافقة ومتناسقة مع قراراتها، فلقد أدركت المؤسسة مجال الدراسة حسب ما أكد عليه المبحوثين من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم على أهمية تناسق وترابط المعلومات الصادرة من طرف الجهات الإدارية العليا مع واقعها وتناسقها مع قراراتها المختلفة، لذلك حرصت المؤسسة على عملية إصدار المعلومات بطريقة واضحة وسهلة الفهم وكذا متوافقة ومتناسقة مع واقعها وقرارتها، وهو ما يدفع العاملين داخلها إلى بذل مجهودات أكبر أثناء العمل وتحسين أدائهم العام كون تلك المعلومات تجد لها صدى واقعي في عمليات التسيير داخل المؤسسة ولها غايات وأهداف تصب في مصلحة المؤسسة، كما أن عملية تنظيم الاتصالات وتناسقها تعتبر شرطا أساسيا لمواكبة التطورات في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المؤسسات الاقتصادية ويساعد القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيهم بكل سرعة ويدفعهم إلى صنع قرارات تصب في المصلحة العامة للمؤسسة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (28) أن سياسة الاتصال المصاغة من طرف المؤسسة من خلال المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات والأقدمية من 11 إلى 21 سنة، تتضمن رؤية مستقبلية طويلة المدى وهذا من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة، فعملية صياغة سياسة الاتصال تعتبر من بين أهم الأعمال التي تولي لها المؤسسات الاقتصادية أهمية قصوى كونها تشكل العنصر الأساسي والمشترك بين كل المستويات الإدارية، فالاتصال يشكل وسيلة يتم من خلالها تبادل المعلومات والعلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة من أجل تحقيق نتائج حسنة، لذلك فالمؤسسات الحديثة اليوم أصبحت تعمل على صياغة سياسة اتصالية مبنية على أسس منهجية وعلمية تشرك فيها جميع الفئات والمستويات الإدارية داخلها وتحدد بها الكفيات والخطط الإستراتيجية التي ستسير وفقها وهو ما يحدد لها أهدافها ورؤيتها المستقبلية طويلة المدى.

– أفاد تحليل نتائج الجدول رقم (29) أن الجهات الإدارية العليا بالمؤسسة تعمل على ضمان نقل المعلومات بوفرة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة والى الجهة المناسبة وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التحكم، فالمعلومة هي الأساس الذي يقوم عليه التسيير الداخلي والخارجي للمؤسسة وغيابها عن العاملين يعني الابتعاد عن المنهج التشغيلي الذي تسلكه، فالمؤسسة مجال الدراسة تركز على توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب من خلال إستعمال وسائل اتصالية متنوعة تعمل على نقل قرارات الجهات العليا في الإدارة إلى الجهات الدنيا بكل شفافية وسرعة ووضوح وبساطة، فكافة العمليات الإدارية تعتمد وباستمرار على نظام الاتصال الذي يسمح دوما بتوفير المعلومات مما يمكن من اتخاذ القرارات والتوجيهات وكذا التنسيق بين الوحدات المختلفة، فنظام الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة يوفر مجموعة من المعلومات التي تتمثل أبرزها في الأوامر والتعليمات والنظم والقوانين، وكذلك المعلومات المتعلقة بالجزاء والعقاب ومعلومات متعلقة بأساليب تطوير الأداء.

– أظهر نتائج تحليل الجدول رقم (30) أن المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ يراسلون الجهات الإدارية العليا في المؤسسة حيث يعرف هذا النمط أو الشكل من الاتصال بالاتصال الصاعد أي من أسفل قاعدة هرم المؤسسة إلى أعلى هرم السلطة فيها، حيث يتم تبادل المعلومات بين المستويات الدنيا والعليا عبر قنوات اتصالية معينة كالتقارير والشكاوي وغيرها تتمثل أبرزها في طلب الاستفسارات والتوضيحات حول طرق وكيفيات أداء المهام، وكذا كيفية حل مشكلات التنفيذ والصعوبات التي تعترض الموظفين أثناء تطبيق القرارات والإجراءات، فالاتصال الصاعد يعمل على تبادل المعلومات بصفة رسمية وغير رسمية مما يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية مما يعود بالإيجاب على المصلحة العامة للمؤسسة.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (31) أن هناك تواصل بين العاملين في نفس المستويات الإدارية داخل المؤسسة خاصة من العاملين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة وكذا الأقدمية 1 إلى 21 سنة، وهذا من أجل تنسيق النشاطات وتبادل المعلومات فيما بينهم، حيث يشكل هذا النوع من الاتصالات بما يعرف بالاتصال الأفقي الذي يكون في الغالب بين نفس المستويات الإدارية أي الموظفين من نفس الدرجة، كما قد تكون بين الجهات الإدارية الوسطى فيما بينها وكذا بين الجهات الإدارية الدنيا فيما بينها يرتبط هذا النوع من الاتصالات بظروف خاصة بالعمل مثل تبادل المعلومات حول الأداء وكذا عمليات

التنسيق بين الوظائف وحل النزاعات والمشاكل، فهذا الاتصال يكون بهدف الحصول على معلومات وأفكار يتم تبادلها بين العاملين ولا يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال الرأسي أو العمودي وهذا من أجل التعرف على مختلف القرارات والتوجيهات والتعليمات التي لم يتم فهمها فهما تاما من قبلهم، كما يتم اللجوء إلى هذا النوع في حالة وصول معلومات وتوجيهات عمل جديدة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (32) أن المؤسسة مجال الدراسة، وفي اطار عملية نقل المعلومات وتبادل الاتصالات بين وحداتها المختلفة فإنها تعتمد على عدد من الوسائل الاتصالية التي تعمل من خلالها على نقل مختلف الإجراءات والقرارات والتعليمات إلى العاملين وهو ما عليه المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ والتحكم، حيث كان تمثلت أبرز الوسائل التي تعتمد عليها في الوسائل الكتابية التي تعد من أقدم الوسائل من نقل الرسائل الاتصالية بين الأفراد والجماعات لما تتميز به من موثوقية ومصداقية في وصول الرسالة كما هي دون تحريف، إضافة إلى الوسائل الحديثة الأخرى كشبكة الأنترنت بمختلف تقنياتها التكنولوجية (الإيميل وشبكات التواصل الاجتماعي) كذلك الهاتف والفاكس، حيث أن عملية اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة تعتمد على مدى أهمية الرسالة أو المعلومة المراد إيصالها.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (33) إلى أن الجهات الإدارية العليا ونظرا لسلطتها ومكانتها في المؤسسة وكذا لرغبتها في تحسين بيئة العمل الداخلية للعاملين فإنها تعمل وبشفافية ومصداقية على اطلاع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على القضايا والأحداث التي تخص المؤسسة وهو ما أكد عليه المبحوثين من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، حيث أن المعلومات تعد أحد الأساسات التي ترتكز عليها فعالية عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية لكونها ضرورية وواجب على أي تنظيم وكيان مؤسساتي قائم بذاته توفيرها، لما لها من أهمية قصوى في تحديد مجمل القرارات والتعليمات ومحددات الأداء والإنتاجية، كما أن شفافية ومصداقية المعلومات تعد من بين مكونات نجاح العملية الاتصالية بين المرسل والمرسل إليه أي بين الجهات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المؤسسة، فهذه الأخيرة تولي أهمية قصوى لهذه العناصر الأساسية التي ترى فيها ضرورة حتمية وجب توفرها في الرسائل الاتصالية التي تنتقل من الجهات الإدارية العليا (المدراء) إلى المستويات الدنيا فيها (العاملين)، حيث أن أبرز المعلومات التي تطلعهم عليها الجهات الإدارية العليا تحمل في طياتها السمعة الجيدة للمؤسسة

وتفوقها التنافسي كونها أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بكل السبل المتوفرة، وكذا معلومات حول مجمل التحديات والمخاطر التي تواجهها ومختلف عمليات التطوير التنظيمي والتغيرات الحاصلة، فقيمة المعلومة تكمن في كفاءتها ومصداقيتها وشفافيتها التي تجعل منها ذات هدف معين.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (34) أن غالبية العاملين في المؤسسة خاصة فئتي أعوان التنفيذ والتحكم لا يواجهون صعوبات عند أدائهم لأعمالهم ومهامهم المكلفين بها، فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها مدى أهمية تحسين ظروف العمل النفسية والاجتماعية لكل عمالها من أجل أداء عمل متميز فإنها تولي أهمية قصوى لتفعيل كل العناصر الأساسية التي تشكل أساس تحسين ظروف العمل، التي من بينها تحسين عملية الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية وهذا من أجل ضمان وصول المعلومات إلى كل الأعضاء العاملين بكل وضوح وسهولة مما يساهم في إبعاد الصعوبات عنهم وحل المشاكل التي تواجههم، كما يبين تحليل الجدول بأن هناك من العاملين أيضا من يواجهون صعوبات تمثلت أبرزها في عدم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وكذا عدم توفر وسائل العمل التقنية اللازمة حيث أن الصعوبات تجعل من أداء العمل يتراجع وتعمل على فرض بيئة عمل غير مناسبة تعيق تحقيق الكفاءة الإنتاجية إبراز العامل كل قدراته وإبداعاته.

–أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (35) أن الجهات العليا في المؤسسة مجال الدراسة تدعو العاملين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم إلى تنسيق الجهود والتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات المتخذة والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة، نظرا لمعرفة المسؤولين بأهمية دعوة العاملين للتعاون وتنسيق المجهودات بين الأعضاء العاملين، فتعزيز روابط التعاون والتآزر يعمل على تحفيز العاملين وارتفاع الروح المعنوية" في المؤسسة أثناء أداء العمل مما يساهم في التزام العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل والتقليل من الصراعات والمشاكل الذي يساعد المؤسسة في رسم نهج التفوق والنجاح والعمل على دعم مكانتها التنافسية والحفاظ على سمعتها، فالتعاون لا يكون إلا من خلال تفعيل دور القادة في دعوة المستويات الإدارية على تنسيق جهودهم المختلفة حيث يعتبر القائد محور العملية الإدارية الوسطى والدنيا والذي يعمل من خلال العمليات الاتصالية المختلفة التي ينقل فيها المعلومات إلى باقي العاملين على تشجيع التنسيق والتعاون والتلاحم بين العاملين.

– أكدت نتائج تحليل الجدول رقم (36) على أن المبحوثين يردون على مختلف الرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات الإدارية العليا والوسطى، فرد المبحوثين في المؤسسة من خلال المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم بسرعة على مختلف الرسائل الكتابية التي تصلهم يعد بمثابة تغذية عكسية على مدى فهمهم للمضامين الاتصالية الكتابية التي تصلهم والذي تتميز وضوح مضمون المعلومات وتوفرها بصفة مستمرة، والذي يعود بالإيجاب على العملية الإدارية ككل داخل المؤسسة ويخلق نوعا من العلاقات التنظيمية أساسها الثقة المتبادلة والاحترام والانضباط في العمل وهذا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي رسمتها على المدى البعيد، مما يولد ذلك حالة من الاستقرار داخل المؤسسة وتكسبها مكانة تنافسية متميزة. إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول أكد بأن هناك بعض الصعوبات تعترض المبحوثين أثناء عملية ردهم على الرسائل الكتابية التي تصلهم حيث تمثلت إبراز الصعوبات في عدم إتقان التحرير باللغة الفرنسية وكذا عدم فهم مضمون بعض الرسائل الكتابية وهذا بحكم مجال عمل المؤسسة (إنتاج الأدوية) الذي يستوجب مؤهلات علمية جيدة لفهم المضامين الكتابية التي تصل للمبحوثين.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (37) أن المبحوثين ومن خلال عملهم في المؤسسة مجال الدراسة فإنهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم العامة المتمثلة في المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وكذا بناء سمعة جيدة لها وذلك لشعور العاملين خاصة أصحاب الأقدمية التي تفوق 25 سنة بأنهم جزء لا يتجزأ منها ووجب عليهم المساهمة في نموها وتطورها، كما أظهرت نتائج الجدول أن هناك من المبحوثين من يعملون من أجل الأهداف الخاصة للمؤسسة المتمثلة في الزيادة في الراتب الشهري والترقية.

– أظهرت نتائج الجدول رقم (38) أن الجهات الإدارية العليا تقوم بتشخيص المشاكل التنظيمية من خلال التواصل مع المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية لعملية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وهو ما عبر عنه العاملين من فئة أعوان التنفيذ، كون أن نجاح مختلف العمليات الإدارية مرهون بنجاح العملية الاتصالية وكيفية تواصل المستويات الإدارية فيما بينها خاصة إذا تم تشخيص بعض المشكلات التنظيمية كتراجع مستوى الأداء أو تدني الجودة أو تقاعس في أداء المهام، وهو ما يستدعي من الجهات الإدارية العليا والتي قامت بتشخيص تلك المشاكل إلى فتح

قنوات اتصالية رسمية وغير رسمية، مستعملة في ذلك وسائل الاتصال المختلفة التي تهدف من خلالها إلى إشراك المستويات الدنيا والوسطى في عملية اتخاذ القرار وكذا تقديم الحلول والبدائل لمشكلات العمل من أجل المحافظة على إستقرار المؤسسة وضمان سيرورة العمل.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (39) أن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة مجال الدراسة تتميز بجودة عالية فالمؤسسة تولي أهمية لجودة السلع والخدمات التي تقدمها، وهو ما أكد عليه المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ، كون أن مجال صناعة الأدوية مجال يتعدد فيه المنافسين وتتعدد فيه خاصة منها الأخطار التصنيعية لذلك فهي تعمل على مراقبة بشكل دائم السلع والمنتجات التي تنتجها، وهذا من أجل إزالة كل ما يؤدي إلى الإساءة لسمعة المؤسسة وتنافسيتها. وهو ما يعكس كذلك التوجه العام للمؤسسة الذي تعمل من خلاله على تحسين السلع ومراقبة جودتها والذي يدخل ضمن إطار مراقبة الجودة الشاملة، فالجودة ليست مهمة من خلال تحقيق رضا الزبون فقط بقدر ما هي ضرورية لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف وجماعات العمل داخل المؤسسة، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بجودة عالية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون من أجل الحفاظ على مصالحها وسمعتها.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (40) أن الجهات الإدارية العليا تدعو العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة إلى تحسين جودة الأداء، حيث يعمل المسؤولين في المؤسسة على تحفيز العاملين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، على إتقان العمل وتحقيق كفاءة لازمة لضمان سير عملية الإنتاج والمحافظة على نمو المؤسسة وتطورها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التواصل المستمر مع العاملين ودفعهم إلى تحسين الأداء فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد بصورة كبيرة على الاتصالات الشفوية في عملية تحفيز عمالها على تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، بحكم أن الاتصالات الشفاهية يكون صداها سريع الانتشار من خلال عملية اقتراب المسؤولين من العاملين وتقديم الدعم لهم وتحفيزهم شفويا على تقديم الأداء الأفضل وكون الرسالة الشفوية ذات تأثير كبير خاصة على العواطف والميولات العامة.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (41) أن المؤسسة تقوم بأبحاث ودراسات حول حاجيات وأذواق الزبون من أجل تحقيق رضاه وكسب ولائه بحيث يعتبر الزبون مركز اهتمام المؤسسات الاقتصادية على اختلاف

مجالات أنشطتها الصناعية والخدماتية، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، لذلك فهي تسعى دائما إلى إستخدام كل الوسائل وبشتى الأساليب التي تكسب من خلالها ولائه ورضاه عن مختلف الخدمات التي تقدمها له، ولهذا تنافس الكثير من المؤسسات على جذب أكبر عدد من الزبائن وتتظافر كل الجهود داخلها من أجل تحقيق حاجياتهم، وذلك لا يكون إلا من خلال الدراسات والأبحاث التي تهدف إلى تفكيك ميولات الزبون النفسية والاجتماعية والتعرف على الكيفيات التي تحقق من خلالها ولائه الدائم لها، وهذا في ظل تزايد المنافسة من قبل المؤسسات الاقتصادية في بيئة العمل وتعدد طرق التنافس حول إستراتيجيات جذب الزبائن وكسب ولائهم. لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة وكونها كيان تنظيمي قائم بذاته ولها أهداف تسعى إلى تحقيقها أول تحقيق الأرباح وسمعة طيبة ونمو وتطور المؤسسة تعمل على القيام بدراسات وأبحاث حول مختلف الحاجيات والأذواق التي تخص الزبائن المحتملين والاعتياديين الذين تتعامل معهم وكسب ولائهم ورضاهم بمختلف الأساليب العلمية المدروسة والتي تعتمد فيها المؤسسة على الخبرات المتوفرة لديها من خلال توفير مختصين في مجال الاتصال والعلاقات العامة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (42) أن المؤسسة تعمل على بناء علاقات قوية مع الزبائن وعملائها من الجمهور الخارجي، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 وكذا الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، حيث يعتبر الزبون من بين الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات جاهدة وتعمل لأجل إرضائه وكسب ولائه واحترامه لها، لذلك فالعديد من المؤسسات الاقتصادية اليوم تلجأ إلى عملية بناء علاقات متميزة وقوية مع زبائنها وعملائها الخارجيين الذين يشكلون أساس أرباح المؤسسة وكذا استمراريتها في الإنتاج ونموها وتطورها، فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على ذلك من خلال إستعمال مجموعة من الأساليب تمثلت أبرزها في التواصل المستمر مع جمهورها الخارجي واستقباله وكذا تبني سياسة الأبواب المفتوحة والتحاور مع جمهورها الخارجي والأخذ باقتراحاته.

– أكدت نتائج تحليل الجدول رقم (43) على أن العملية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة تحقق التكامل والتنسيق بين جهود الأعضاء العاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهدافها وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الإطارات، فالمؤسسة مجال الدراسة وباعتبارها نظاما قائما بذاته تتعدد بداخلة

المستويات الإدارية من جهات إدارية عليا إلى مستويات دنيا في هرم التنظيم داخلها فهي تحتاج إلى نظام اتصالي مبني على أسس علمية مدروسة هدفه تسهيل عملية التواصل بين الفئات العمالية من أجل خلق نوع من التعاون والتكافل والإنسجام بين الأفراد العاملين، وهو ما يشكل أساس العملية الإتصالية داخل المؤسسة حيث أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه العملية الاتصالية داخل المؤسسة هو تحقيق التكامل والتنسيق بين الأعضاء العاملين في مختلف الأقسام وذلك من خلال وسائل اتصالية متنوعة سواء كانت كتابية (التقارير، المحاضر، ...) أو شفاهية عن طريق (المقابلة، الحوار، الاجتماعات).

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (44) أن سياسة الاتصال المتبعة من قبل المؤسسة مجال الدراسة تساهم في ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان جمهورها الخارجي والمجتمع الذي تعمل فيه، وهو ما أكد عليه المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ، فبناء صورة إيجابية للمؤسسة لا يكون إلا اذا كان هناك تخطيط إتصالي أساسه سياسة اتصالية معتمدة تعمل على التعرف على احتياجات الجمهور الخارجي وتفكيره وطبيعة أذواقه وكيفية إرضائه، وذلك من خلال قنوات اتصالية وبرامج خاصة يديرها أفراد مختصين داخل المؤسسة مكونين إتصاليا هدفهم الرئيسي ترسيخ صورة جيدة عن المؤسسة ومنتجاتها لدى الجمهور الخارجي والمجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق طرق وخطط إستراتيجية معدة مسبقا كبرامج المسؤولية الاجتماعية التي تجعل من المؤسسة شريكا اجتماعيا مع البيئة التي تعمل فيها والتي من خلالها تحسن من صورتها لدى الجمهور الخارجي.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (45) أن هناك بعض المعوقات التي تعيق التخطيط والتنفيذ لاستراتيجية الاتصال وتنفيذها في المؤسسة مجال الدراسة والتي تتمثل أبرزها في مركزية التنظيم مثلما يراها المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة وكذا غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، فإستراتيجية الإتصال تشترك فيها جميع الفئات العمالية داخل المؤسسة وإذا ما كانت هناك معيقات فإن ذلك يؤدي إلى عرقلة عملية تطبيقها وتنفيذها بالطريقة الأمثل التي تسعى لها المؤسسة.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (46) إلى أن سمعة المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ والإطارات تبدو جيدة وهذا لعدة أسباب تمثلت أبرزها في علامتها التجارية المتميزة وكذا

إلتزام المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع العاملين والعملاء، فالسمعة الجيدة للمؤسسات تتدخل فيها العديد من الظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تجتمع من أجل تكوين سمعة جيدة للمؤسسة في بيئتها التي تعمل فيها. فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية قصوى لسمعتها ومكانتها لدى جماهيرها الداخلية (العاملين) من خلال تحقيق رضاهم، على اعتبار أن رضا العامل عن ظروف عمله يجعله سفيرا ينقل صورة إيجابية عن المؤسسة إلى الجمهور الخارجي (العملاء والزبائن، أصحاب المصالح) وهذا من خلال ظهورها بصورة جيدة لديهم لما توفره لهم من خدمات ومنتجات متميزة في مجال صناعة الأدوية، فسمعة المؤسسة مجال الدراسة تنبع من علامتها التجارية المتميزة كون العلامة التجارية تصنع من قبل المؤسسة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (47) أن المؤسسة ومن خلال علامتها التجارية تساهم في الأنشطة الاجتماعية لبناء علاقات قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي تعمل فيه وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات والأقدمية من 11 إلى 21 سنة، فالعلامة التجارية تعتبر من بين أهم وأقوى الأصول الغير ملموسة وذات قيمة لدى المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة منها الاقتصادية فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل من خلال علامتها التجارية المتميزة في العديد من النشاطات المجتمعية التي تصب في الصالح العام للأفراد والجماعات وتقوي من خلالها علاقتها بهم وتحسن صورتها لديهم، فمن خلالها تحرص دوما على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية المختلفة كون أن المؤسسة هي إحدى مكونات الأنساق الاجتماعية المختلفة التي تساهم في تنمية المجتمع بالعديد من الإستراتيجيات والنشاطات، حيث كانت أبرز النشاطات التي تقوم بها في مجتمعها المحلي الحرص على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية وكذا المساهمة في حماية البيئة وتقديم تبرعات للحركات الجمعوية.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (48) أن المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم راضون عن العملية الاتصالية في المؤسسة، حيث انها تشكل الأساس الذي تقوم عليه العلاقات الإنسانية بين العاملين وكذا تتحدد به الإجراءات والقرارات وتنفذ التعليمات، حيث أن بناء العملية الاتصالية بصفة محكمة وتخطيط مسبق يشمل كل الأعضاء داخل المؤسسة، فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية قصوى لعملية الاتصال داخلها من خلال توفير كل المعلومات الضرورية والدقيقة والوضحة وسهلة الفهم لكل العاملين على اختلاف المستويات الإدارية التي يعملون بها كما أظهرت نتائج الجدول أن بعض المبحوثين غير راضون

خاصة من فئة الإطارات وهذا لعدة أسباب من بينها نقص المعلومة واحتكارها وكذا تأخر وصول المعلومة وتحريفها.

وعليه بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الأولى توصلنا إلى إثبات صحتها، حيث ثبت لنا المؤسسة، مجال الدراسة، تعتمد على إستراتيجية إتصالية محددة والمتمثلة في إستراتيجية الحوار والإقناع كإستراتيجية رئيسية لها، والتي ارتكزت أساسا على ضمان فعالية العملية الإتصالية داخل المؤسسة وبناء علاقات قوية مع جمهورها الداخلي والخارجي، مما أدى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والمتمثلة في الرفع من كفاءة أدائها وإكسابها لسمعة جيدة وزيادة تنافسيتها في السوق.

الفصل التاسع: تحليل بيانات الفرضية الثانية وعرض النتائج

1. تحليل البيانات الجزئية للفرضية الثانية
2. عرض النتائج الجزئية للفرضية الثانية

1-تحليل البيانات الجزئية للفرضية الثانية:

سنركز في هذا الفصل على تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثانية التي جاء في مضمونها "يؤدي رضا المورد البشري وشعوره بالأمان الوظيفي وتوفر بيئة عمل محفزة على جودة الأداء والإبداع وتدعيم التفاعل والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء إلى زيادة ولائه وتكوينه لصورة إيجابية عن مؤسسته بما يعزز سمعتها الخارجية وتنافسيتها".

جدول رقم (49): مشاركة المبحوثين في الاجتماعات التي تنظم من طرف رئيس العمل ومدى منحهم الكلمة للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بحرية حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	نعم	11	%73	28	%78	45	%65	84	%70
	لا	01	%07	03	%08	05	%07	09	%07
لا		03	%20	05	%14	19	%28	27	%23
المجموع		15	%100	36	%100	69	%100	120	%100

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه، الذي يبين مشاركة المبحوثين في الاجتماعات التي تنظم من طرف رئيس العمل، فمن إجمالي 120 مبحوث أقر ما نسبته 77% منهم بمشاركتهم في الاجتماعات التي تنظم من الجهات الإدارية العليا، كما أقر 70% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بمنحهم الكلمة للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم بحرية، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 78% لفئة أعوان التحكم، نسبة 73% لفئة الإطارات، نسبة 65% لفئة أعوان التنفيذ.

كما أقر باقي المبحوثين بنسبة 07% بعدم منحهم الكلمة من أجل التعبير عن آرائهم، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 08% لفئة أعوان التحكم، نسبة 07% على التوالي لفئتي أعوان التنفيذ والإطارات.

في حين أقر ما نسبة 23% من مجموع المبحوثين بعدم مشاركتهم في الاجتماعات المنظمة من طرف رئيس العمل، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 28% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 20% لفئة الإطارات، نسبة 14% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يشاركون في الاجتماعات التي تنظم من طرف رئيس العمل، كما أنه يتم منح الكلمة لهم للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم بحرية وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التحكم وكذا الإطارات بالمؤسسة حيث تعتبر الفئتين من أهم الفئات المهنية في المؤسسة مجال الدراسة نظرا للمستوى التعليمي الذي يتميزون وكذا تقلدهم لمناصب حساسة فيها مما يخول لهم المشاركة في الاجتماعات التي تنظم من طرف رئيس العمل ومنحهم الكلمة للتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم بحكم إشرافهم على باقي المستويات الإدارية وكذا دورهم في نقل التقارير اليومية للعملية الإنتاجية وأداء العاملين للجهات الإدارية العليا، كما أن قرب هاتين الفئتين من مراكز القيادة في المؤسسة يخول للعاملين فيها تقديم اقتراحاتهم وآرائهم بكل حرية مما يساهم في زيادة دافعيتهم على الإنجاز وتقديم الأفضل للمؤسسة والتعاون مع الرؤساء من أجل تحقيق جودة وأداء فعال يعزز سمعة المؤسسة ويكسبها مكانة تنافسية في السوق.

فالمؤسسة مجال الدراسة وبحكم مكانتها في السوق وتعدد أعمالها المختلفة فهي تقوم بإجتماعات عمل رسمية أو غير رسمية بصفة دورية حسب ما صرحت به مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة، وهذا من أجل البحث في كل الأمور والجوانب التي تخص الإنتاج والأداء العام، وكذا البحث في نقائص المؤسسة واحتياجات العاملين فيها وغيرها من إجراءات تنظيمية وتسييريه، وذلك من خلال دعوة العاملين لإجتماعات خاصة منها الغير الرسمية التي لا تستلزم إجراءات ينظم من خلالها المسؤولين اجتماعا عاما، وهذا من أجل تقديم الإرشادات وشرح السياسات العامة التي تتبعها المؤسسة وكذا البحث في معيقات العمل والإنتاج، فالاجتماعات تعتبر من بين أهم وسائل الاتصال التي تستعملها الجهات الإدارية

من أجل نقل المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة كون المعلومة تنتقل مباشرة من الرئيس إلى العاملين أو العكس من المرؤوسين إلى الرئيس، مثلما تم التطرق له في تحليل **الجدول رقم (32)**، فمن خلال الاجتماعات يتم التعرف على الإستراتيجية العامة للمؤسسة وجل الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، كما أن دعوة العاملين ومشاركتهم فيها يعتبر وسيلة لتقريب وجهات النظر والرأي العام لديهم وأداة لتحسين طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كونها تعمل على تحسين طرق التواصل المستمر والفعال بين العاملين من مختلف المستويات الإدارية والرؤساء، وهذا من خلال تقديم شكاياتهم وملاحظتهم السلبية والإيجابية لأنماط التسيير والأداء العام داخل المؤسسة مما يعطي نظرة شاملة للمسؤولين عن الوضع العام للمؤسسة (تغذية عكسية) وبالتالي اتخاذ الإجراءات والقرارات الصحيحة.

فالمؤسسة مجال الدراسة تسهر على توفير قنوات الاتصال المتعددة لضمان فعالية ونجاح العملية الاتصالية داخلها وكذا توفير كل شروط رضا العاملين من مختلف الفئات المهنية عن طرق القيادة والتسيير داخلها، كما أنها تولي أهمية لعنصر مشاركة المعلومات من خلال فتح باب حرية التعبير وتقديم الاقتراحات والانتقادات، وهو ما يعكس رغبة القائمين على المؤسسة لتشجيع الاتصال والمبادرة وتقديم النصح والتعاون على حل المشكلات التي يطرحها الرئيس على العاملين خلال الاجتماعات، إذا أن حرية التعبير والانتقادات وتقديم الاقتراحات تعود بالنفع على المؤسسة على اعتبار أنها نسق عام وتنظيم متعاون فيما بينه وعلى الإدارة إتاحة الفرص للمستويات الإدارية المختلفة لتقديم الإقتراحات والتعاون لحل مشكلات التنظيم، وهو ما أكد عليه "**برنارد شيستر**" **(Bernard, Chester)** في نظرية النظام التعاوني الذي يرى "أن أساس تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية هو تعاون الفئات العمالية داخلها من خلال توفير وسائل اتصال تشجع العاملين على الاتصال الدائم بالمسؤولين، فالاجتماعات وسيلة مهمة لنقل الانطباعات وشرح الروئ والاتجاهات العامة ومن خلالها تتخذ القرارات وتقدم الجزاءات وتفرض العقوبات الأمر الذي يساهم في رضا المورد البشري وشعوره بالأمان الوظيفي الإستقرار العام داخل المؤسسة ويعمل على دعم سمعتها الداخلية والخارجية ونموها وتطورها الذي يحقق لها مكانة تنافسية متميزة.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الذين أقروا بعدم مشاركتهم في الاجتماعات التي تنظم من قبل رئيس العمل فهذا يعود لعدة أسباب من بينها طبيعة الإجتماعات المنظمة التي قد لا

تستوجب حضور كل العاملين خاصة من فئة أعوان التنفيذ نظرا لمستوياتهم العلمية التي لا ترقى لتقديمهم اقتراحات تخص طرق التسيير والإستراتيجية العامة للمؤسسة، إضافة إلى ميل بعض العاملين من مختلف الفئات المهنية خاصة من فئة أعوان التنفيذ لعدم المشاركة في الاجتماعات نظرا لعدم رغبتهم في ذلك وكذا عدم مقدرتهم على تقديم اقتراحات مناسبة تفيد المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن العديد من الرؤساء يميلون إلى عدم فتح المجال أمام العاملين من المستويات الدنيا للمشاركة في الاجتماعات وتقديم الاقتراحات بكل حرية، وهو ما يعزز ثقافة التباعد التنظيمي داخل المؤسسة ويعمل على تغييب الكثير من الأفكار والاتجاهات التي قد تصب في مصلحة المؤسسة العامة وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية، كذلك طبيعة علاقات بعض العاملين من المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة التي تتسم في بعض الأحيان بالتباعد الاجتماعي والانعزال وعدم وجود تعاون وتفاعل وعلاقات اجتماعية جيدة فيما بينهم كون أن منهم من يعمل على تطبيق الإجراءات والمهام دون أن يهتم بتقديم الاقتراحات والآراء نظرا لعدم شعورهم بالرضا عن بيئة العمل وطرق الأداء في المؤسسة وهو ما يهدد استقرارها وتكوين صورة سلبية عنها من قبل المورد البشري الداخلي.

جدول رقم (50): مستوى أداء المبحوثين لعملهم حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / أداء المبحوثين		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مرتفع		11	%69	28	%80	51	%73	90	%75
متوسط		03	%19	02	%05	05	%07	10	%08
ضعيف	بسب غياب المحفزات المادية والمعنوية	01	%06	03	%09	04	%06	08	%07
	سوء ظروف العمل	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	سوء علاقتك برئيس العمل	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	عدم الخضوع للتدريب	00	%00	01	%03	09	%13	10	%08
	عدم الرضا على نظام تقييم الأداء	01	%06	01	%03	00	%00	02	%02
المجموع		16	%100	35	%100	69	%100	120	%100

يتبين من خلال المنحى العام للجدول الاحصائي أعلاه، الذي يبين مستوى أداء المبحوثين لعملهم، فمن خلال 120 مبحوث أقر بنسبة 75% من المبحوثين بأن مستوى أدائهم مرتفع، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 80% أعوان التحكم، نسبة 73% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 69% لفئة الإطارات.

في حين يقر 17% من المبحوثين بأن مستوى أدائهم لعملهم ضعيف، حيث أقر ما نسبته 08% من المبحوثين سبب ذلك لعدم خضوعهم للتدريب بنسبة 08% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 80% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 03% لفئة أعوان التحكم.

إضافة إلى غياب المحفزات المادية والمعنوية بنسبة 07% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 09% لفئة أعوان التحكم، نسبة 06% على التوالي لفئتي أعوان التنفيذ وفئة الإطارات.

كذلك عدم الرضا على نظام تقييم الأداء بنسبة 02% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 06% لفئة الإطارات، نسبة 03% لفئة أعوان التحكم.

في حين أقر بنسبة 08% من مجموع المبحوثين بأن مستوى أدائهم متوسط، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 19% لفئة الإطارات، نسبة 07% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 05% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج بأن مستوى أداء غالبية المبحوثين لعملهم في المؤسسة مرتفع خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمبحوثين من فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بدرجة كبيرة وهذا راجع إلى ظروف العمل التي يعمل فيها العاملين التي تتميز بالتعاون والتفاعل المستمر والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية من أجل حل مشكلات التسيير والتنظيم كما أن شعور العاملين من مختلف الفئات المهنية خاصة من المستويات الدنيا بالأمان الوظيفي والأهمية داخل المؤسسة يجعل منهم يؤدون مهامهم بكل احترافية وإبداع يعود على بالفائدة على المؤسسة من خلال تكوين صورة إيجابية عنها ويكسبها مكانة تنافسية في السوق، كما أن هناك من المبحوثين من يتميز أدائه بالضعف وذلك لعدة أسباب كانت أبرزها عدم الخضوع للتدريب وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ أعوان التحكم، فالخضوع للتدريب والتكوين المستمرين من بين المحفزات على الأداء الفعال بالنسبة للعاملين لذلك فإن عدم حصولهم عليه يحد من مستوى أدائهم ويضعفه ويؤدي إلى التقاعس عن أداء المهام الموكلة وتكوين صورة سلبية عن المؤسسة تهدد سمعتها ومكانتها التنافسية.

وعليه فالأداء يعبر بشكل منطقي ومباشر عن كل المجهودات التي يقوم بها المورد البشري الداخلي (العاملين) في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة والطويلة المدى، حيث يتوقف مستوى الأداء على مختلف القدرات والخبرات الخاصة بالعاملين والتي تنبثق من خلال مجموعة من المتطلبات التي تتضمن الرغبات والمؤهلات الجسدية والعلمية، فالأداء الجيد يرتكز على خلفيات علمية وتأهيل عملي جيد وكذا

وجود محفزات عمل ورضا العامل عن بيئة العمل الخاصة به. فالأداء يشكل أحد المحاور الأساسية التي تنصب حوله كل السياسات والجهود العامة لكافة المدراء بحكم أنه يمثل القاسم المشترك لإهتمام الباحثين في علم الإدارة والمؤسسات، على اعتبار أنه يعكس الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية والوسائل اللازمة لتحقيقها، فهو يعني قيام الأفراد العاملين بمجموعة من المهام والنشاطات الموكلة له بكل احترافية ودقة وإتقان وفعالية، حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى فعالية العاملين أثناء عملهم والذي يؤدي بالمؤسسة لتحقيق النجاح وبلوغ الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقا، حيث لقي هذا المفهوم اهتمام كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين في التراث السوسيولوجي أبرزهم "**أدم سميث**" الذي تطرق لتقسيم العمل داخل الوحدات الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء وكذلك "**فرديريك تايلور**" الذي بحث عن الطرق العلمية التي تؤدي الرفع من مستوى الأداء، وكذلك "**إلتون مايو**" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية الذي بحث في دور الظروف الفيزيولوجية والنفسية على طبيعة أداء العاملين، وهو ما يعكس الإهتمام الكبير لمدراء المؤسسات الاقتصادية حاليا على عمليات تحسين الأداء والبحث عن معيقاته ومحاولة إيجاد حلول لها.

فالمؤسسة مجال الدراسة تتميز بأداء عمل مرتفع حسب ما أكد عليه المبحوثين من مختلف الفئات المهنية خاصة أعوان التحكم وكذا أعوان التنفيذ، وهو ما يعكس نجاح المؤسسة وتفوقها على العديد من المؤسسات المنافسة لها وكذا بروز علامتها التجارية في سوق الأدوية والمستحضرات الطبية على المستوى المحلي، لذلك فالأداء المرتفع للعاملين ناتج عن رضاهم عن بيئة العمل وكذا طبيعة الظروف النفسية والاجتماعية التي يعملون بها، إضافة إلى نجاعة العملية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة التي من خلالها تتشكل علاقات عمالية أساسها التعاون والتكافل من أجل تحقيق أداء عمل مرتفع، وهو ما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (48)** الذي يبحث في رضا العاملين عن العملية الاتصالية داخل المؤسسة، فرضا المورد البشري الداخلي عن طبيعة الاتصالات والعلاقات الإنسانية مثلما تطرقت مدرسة العلاقات الإنسانية يعمل على إبعاد الصراعات ومشكلات التسيير التي ترفع من أداء العمال وإنتاجيتهم العامة، كما أن التعاون والتفاعل المشترك بين العاملين كما تطرق لها "**برنارد شيسر**" **(Bernard, Chester)** من بين النشاطات التي تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ومن محسنات الأداء العام للمؤسسة، كما أن وجود قيادة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها البشرية يعد من أبرز وجود أداء فعال داخل المؤسسة مثلما تطرق له "**فايول**" **(Henri Fayol)** فالإدارة العليا هي

من تتحكم في إرسال الرسائل الاتصالية وتقديم المعلومات الخاصة بالتسيير وكذا إزالة اللبس والغموض عن المهام الموكلة، فرئيس العمل على اعتبار أنه محور العملية الإدارية في المؤسسة يعد بمثابة المحرك لعملية التسيير والتنظيم حيث أن مستوى أداء العاملين من مختلف الفئات المهنية أساسه وجود إدارة قادرة على تنسيق النشاطات وتقديم الحوافز من أجل إعطاء دافعية أكبر للعمل.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة فئة أعوان التنفيذ الذين أقروا بأن أدائهم للعمل ضعيف فإن ذلك يعود إلى عدة أسباب من بينها طبيعة العلاقات بين العاملين فيما بينهم حيث أن انعدام التعاون والتفاعل المشترك بين بعض الفئات المهنية في المؤسسة يعمل على التقليل من مستوى أدائهم وعدم كفائتهم الإنتاجية التي تعدد من مبادئ الأداء المرتفع وجودة الإنتاج، كما أن طبيعة علاقة العاملين مع الرئيس تلعب دورا في مستوى أدائهم وتعود بالسلب عليهم إذا ما كانت العلاقات مع المسؤولين سيئة وهو ما يفتح باب التقاعس والتكاسل عن أداء المهام الموكلة، كذلك غياب التدريب الذي يعد من أسس الأداء الفعال فغياب التدرب على طرق العمل والتسيير يؤدي إلى ضعف أداء العمال وإنتاجيتهم بحكم ضعف تأهيلهم العملي، وهو ما يجعل من أداء المهام يتميز بالصعوبة والتعقد كما أن غياب المحفزات المادية والمعنوية يعملان على تخفيض مستوى الأداء العام للموظفين على اعتبار أن المحفزات على اختلافها تعد أساس القيام بالأعمال بشكل جيد خاصة منها المادية التي يرى فيها "**تايلور**" المحرك الأساسي الذي يجعل العاملين يقومون بعملهم بفعالية أكبر، كما أن للحوافز المعنوية آثار على رضا العاملين عن بيئة العمل وعن طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، كون أنها من السياسات الداعمة التي ينتهجها العديد من القادة أثناء تعاملهم مع العاملين من مختلف المستويات الإدارية، كذلك من بين أسباب ضعف الأداء التي يراها المبحوثين خاصة من فئة الإطارات هو عدم رضاهم عن نظام تقييم الأداء في المؤسسة كون عملية تحليل ودراسة أداء العمال لا تتم بصورة دقيقة وأن الحكم على كفاءتهم ومستوى قيامهم بالمهام لا يكون بصفة جيدة وفعالة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تعتبر من بين أصعب العمليات في المؤسسات على اعتبار أن الأداء يختلف حسب من عامل لآخر أثناء أداء العمل وكذا إلى المؤهلات العلمية، لذلك فإن عملية تقييم الأداء التي يقوم بها القادة قد تكون غير دقيقة مما يؤدي إلى عدم رضا العاملين عنها نظرا لغياب محفزات لأداء عمل ذو جودة متميزة، وهذا ما يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم قيام العاملين من مختلف الفئات المهنية بمهامهم بصفة جيدة وبكفاءة ممتازة وهو الأمر الذي يعود بالسلب على

المؤسسة من ناحية تحقيق أهدافها الإستراتيجية وغاياتها الرئيسية المتمثلة أساسا في تكوين صورة إيجابية وسمعة طيبة عنها وإكتساب مكانة تنافسية في السوق.

جدول رقم (51): ظروف العمل التي يعمل فيها المبحوثين حسب الأقدمية

الأقدمية / ظروف العمل	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
حسنة	18	%55	35	%71	31	%82	84	%70
متوسطة	12	%36	12	%24	04	%10	28	%23
سيئة	03	%09	02	%04	03	%08	08	%07
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

يتبين من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يوضح طبيعة ظروف العمل التي يعملها فيها المبحوثين، أن من بين مجموع 120 مبحوث أقر 70% منهم بأن ظروف العمل حسنة، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 82% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 71% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 55% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

كما أقر بنسبة 23% من المبحوثين بأن ظروف العمل متوسطة، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 23% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 24% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 10% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

في حين أقر ما نسبته 07% من باقي المبحوثين بأن ظروف العمل سيئة حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 09% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 08% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 04% للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين في المؤسسة يرون بأن ظروف العمل التي يعملون بها حسنة وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة وكذا المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة بدرجة كبيرة، فالمؤسسة مجال الدراسة وبحكم معرفتها بأهمية ظروف العمل وطبيعة البيئة التي يعمل فيها العاملين فإنها تولي اهتمام كبير بتحسين كل الظروف التي تساعدهم على أداء المهام بكل راحة وطمأنينة تكفل لهم تحقيق إنتاجية متميزة وأداء فعال، كما أن طبيعة العلاقات التي تسود داخل المؤسسة المتميزة بالتعاون والتفاعل المستمر من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية يجعل من العاملين من مختلف الفئات المهنية راضون عن طبيعة ظروف العمل ويشعرون بالأمان الوظيفي الذي يجعلهم يحملون صورة إيجابية عن مؤسستهم، إضافة فأقدمية العاملين خاصة من الفئتين المذكورتين سابقا والخبرة التي يتمتعون بها تمنكهم من الحكم على طبيعة الظروف التي يعملون بها والتعرف على نوعية العراقيل والصعوبات التي تعيق أدائهم لمهامهم المكلفين بها، فنجاح المؤسسات الاقتصادية يتوقف على عدة عوامل أساسية من بينها المورد البشري الداخلي الذي يعتبر أحد وأهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها، فمن خلاله تتم معظم العمليات الإدارية والإنتاجية التي تساهم في نمو وتطور المؤسسة، لذلك نجد أن الإدارة الحديثة قد اهتمت بالعنصر البشري من مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم وعملت على توفير كل الوسائل اللازمة والعوامل النفسية والاجتماعية التي تجعل منه أكثر ارتياحا داخلها وذو أداء متميز بجودة عالية، وكذا تهيئة كافة الظروف المناسبة والملائمة للعمل من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تسعى لها.

لذلك فقد إهتم الباحثون والمفكرون بالمورد البشري الداخلي وسلطوا كل أبحاثهم ودراساتهم على مختلف الظروف التي تؤثر على أدائه وإنتاجية المؤسسة ككل، كما ركزوا على كافة الأنواع التنظيمية الداخلية والخارجية المتمثلة في القيادة والإشراف والأجور والحوافز وظروف العمل الفيزيقية ...إلخ، حيث تختلف

ظروف العمل وتتباين من مؤسسة اقتصادية لأخرى حسب طبيعة الإستراتيجيات التي تنتهجها، فقد انتقلت المؤسسات الاقتصادية من مرحلة معرفة ظروف العمل المناسبة إلى مرحلة كيفية التوصل إلى رضا العاملين عن ظروف العمل داخلها وتأثيرها على نفسيتهم وأوضاعهم الاجتماعية.

فالمؤسسة مجال الدراسة وبإعتبارها تنظيما قائما بذاته لها سياسات وإستراتيجيات تشغيلية تقوم عليها فهي تعمل على توفير ظروف عمل مناسبة لعمالها من خلال تحسين بيئة العمل العامة وتوفير كل التجهيزات والوسائل التي تساعد العاملين أثناء أداء عملهم وكذا توفير كل الظروف النفسية التي تساهم في تحسين بيئة العمل داخلها، كذلك القيام بتذليل الصعوبات أثناء أداء العمل، بحكم أن وجود صعوبات ومعيقات يعمل على إعاقة العاملين أثناء أداء مهامهم وجعلهم أكثر استياء جراء تلك الصعوبات التي تعمل على عرقلة فعاليته التنظيمية مثلما أشار إليه "**روبرت ميرتون**"، وهو نفسه ما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (34)** الذي توصلنا في تحليله إلى أن المؤسسة ورغم وجود صعوبات تقنية وتشغيلية إلا أنها تعمل جاهدة على تحسينها وتذليها من أجل توفير كل سبل الراحة للعاملين من مختلف المستويات الإدارية أثناء تأدية مهامهم، كما أن من بين العوامل التي تعمل المؤسسة على تحسينها وتوفيرها داخل بيئة عملها هي ضمان عملية اتصالية مبنية وفق نظام إتصالي فعال يعمل على توفير كل المعلومة اللازمة للعاملين من مختلف المستويات الإدارية، وهذا من أجل تحسين طرق التواصل وتوفير بيئة عمل تسودها علاقات إنسانية متميزة أساسها التعاون المشترك بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة والتي من خلالها يؤدي العاملين عملهم في ظروف مناسبة تعمل على رفع أدائهم العمال والتحسين من مردود إنتاجيتهم فالاتصال يعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الحالة النفسية والاجتماعية للموظفين، وهو ما أكد عليه "**إلتون مايو**" **(Ilton Mayo)** من خلال الأبحاث التي أجراها في مصانع "هاوثورن" التي توصل فيها إلى أن من بين العوامل التي تعمل تحسين أداء العمال ورضاهم عن بيئة العمل هو وجود قنوات اتصالية تعمل توفير الاتصال الدائم بين المستويات الإدارية المختلفة خاصة بين الجهات الإدارية العليا والوسطى ومنه إلى المستويات الدنيا، الأمر الذي يساهم في خلق علاقات إنسانية تسودها روح التعاون والتآزر أثناء تأدية العمل مما يخلق بيئة وظيفية تتميز برضا العاملين وأداء عمل ذو جودة متميزة يكفل للمؤسسة تحسين سمعتها وإكتسابها لمكانة تنافسية في السوق، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (48)** الذي أكد على أن العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة

راضون عن العملية الاتصالية داخلها، كونها قائمة على أسس علمية تتميز بالوضوح والدقة وسهولة الفهم، كما أن توفير جل الحاجات الأساسية للعاملين المتمثلة في الأمان الوظيفي وعدم الخوف من المسؤولين وشعور العاملين بروح الإنتماء لمؤسستهم وحرية التعبير وتقديم الاقتراحات والآراء، مثلما تطرق لها "**أبراهم ماسلو**" تعتبر كحوافز لأداء العملين لمهامهم بجهد أكبر ورضاهم عن بيئة العمل الداخلية.

ومن خلاله نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية لعملية تحسين ظروف العاملين التي يعمل فيها المبحوثين على اختلاف سنوات تواجد بالمؤسسة وخبرتهم في العمل لإدراكها التام بأن رضاهم عن ظروف العمل سيؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، والذي من خلاله تحقق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة أساسا في تحقيق النمو والتطور واكتساب مكان تنافسية متميزة في بيئة عملها وكذا دعم سمعتها الداخلية والخارجية كون أن أساس دعم السمعة الخارجية للمؤسسة هو العنصر البشري الذي يعمل في ظروف عمل جيدة تساهم في جعله سفيرا لعلامتها التجارية في محيطها الخارجي المتميز باشتداد التنافس وتعدد الأخطار التي تهدد السمعة.

أما المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات الذين يرون بأن ظروف العمل سيئة والذي يشكلون إلى نسبة ضعيفة من إجمالي المبحوثين فإن ذلك يعود إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية والتواصلية التي تسود بينهم وبين باقي المستويات الإدارية الأخرى، فإذا ما كانت العلاقات الإنسانية سيئة بين العاملين وكذا بين رؤسائهم فإن ذلك يعود بالسلب على نفسيتهم، مما يجعلهم يشعرون بالسوء تجاه ظروف العمل التي يعملون بها، كما أن ذلك يعود إلى مجموعة الصعوبات التي تطرقنا لها في تحليل **الجدول رقم (25)** التي تعمل على بروز حلات نفسية واجتماعية داخل بيئة العمل تجعل من العاملين خاصة حديثي التوظيف بالمؤسسة يشعرون بسوء ظروف العمل نظرا للمسؤوليات والمهام المكلفين بها، وهو ما وجب على المؤسسة العمل على تحسينه كون أن تزايد استياء العاملين عن ظروف العمل يقلل من أدائهم وإنتاجيتهم ويدفعهم لتفكير في مغادرة المؤسسة كون المعيقات والصعوبات من بين أهم ما يثير قلق العاملين وتذمرهم عن بيئة العمل، إضافة للعمل على تحسين عمليات تواصل العاملين فيما بينهم من أجل نقل الخبرات والتعاون المشترك لتحقيق أداء فعال متميزة ذو جودة يحفظ للمؤسسة سمعتها ويكسبها مكانة تنافسية في السوق.

جدول رقم (52): تحفيز رئيس العمل المبحوثين على إظهار قدراتهم الإبداعية والمبادرة بتقديم إقتراحات وأفكار جديدة في العمل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يحفز	نعم	12	%75	25	%61	40	%63	77	%64
	لا	03	%19	05	%12	08	%13	16	%13
لا يحفز		01	%06	11	%27	15	%24	27	%23
المجموع		16	%100	41	%100	63	%100	120	%100

يبين الجدول أعلاه مدى تحفيز رئيس العمل المبحوثين على إظهار قدراتهم الإبداعية والمبادرة بتقديم إقتراحات وأفكار جديدة في العمل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، فمن خلال 120 مبحوث نجد أنه قد أقر ما نسبته 77% منهم بأن رئيس العمل يحفزهم، كما أنه يتم الأخذ باقتراحاتهم من قبله بنسبة 64% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 75% لفئة الإطارات، نسبة 63% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 61% لفئة أعوان التحكم.

كما أقر بنسبة 13% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بعدم الأخذ باقتراحاتهم من طرف رئيس العمل بنسبة 13%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 19% لفئة الإطارات، نسبة 13% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 12% لفئة أعوان التحكم.

في حين أقر بنسبة 23% من باقي مجموع المبحوثين بعدم تلقي التحفيز من طرف رئيس العمل، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 27% لفئة أعوان التحكم، نسبة 24% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 06% لفئة الإطارات.

ومنه نستنتج بأن رئيس العمل يحفز المبحوثين على إظهار قدراتهم الإبداعية والمبادرة بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة في العمل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، كما أن إقتراحاتهم تؤخذ بعين الإعتبار من قبل رئيس العمل ويتم منحهم حرية تقديم الإقتراحات والآراء خاصة إذا ما تعلق الأمر المبحوثين من فئة الإطارات وأعوان التنفيذ، فنظرا لأهمية المورد البشري الداخلي فإنها تعمل على تحفيزهم وتشجيعهم على إظهار كل قدراتهم الإبداعية لمعرفتها التامة بأن العاملين من مختلف الفئات المهنية لديهم طاقات وأفكار إبداعية وجب الاستثمار فيها والإستفادة منها وهو ما عبر عنه العاملين من الفئتين المذكورتين خاصة فئة الإطارات التي يتم استشارتها والتشاور معها من خلال منحها حرية تقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة التي تساهم في الرفع من كفاءة أداء العاملين من مختلف المستويات الإدارية الأخرى والتحسين في جودة العملية الإنتاجية كما أن مستواهم العلمي ومناصبهم الراقية بالمؤسسة تسمح لهم بتقديم الإقتراحات والمبادرات من أجل الرفع من جودة أداء المهام، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تشتمل أيضا على العديد من العاملين الذين بإمكانهم تقديم الحلول والمساهمة بالأفكار الجديدة والتعبير عنها بكل حرية خاصة من المستويات الدنيا فيها عبر تلك الاجتماعات واللقاءات الرسمية والغير رسمية التي يقوم بها المسؤولين مع العاملين من مختلف الفئات المهنية، كذلك فإن وضوح طرق الأداء وتعرف العاملين على مهامهم بكل سهولة يمكنهم من التعرف على مواطن الخلل والنقائص والصعوبات التي يتم تعيق أداء العمل بجودة وإتقان، وهو الأمر الذي يساهم ويشترك فيه العاملين من مختلف الفئات المهنية من خلال تقديم اقتراحاتهم ومبادراتهم لحل تلك المشاكل والعراقيل، مما يدفعهم لأداء عملهم بجودة متميزة ورضاهم عن بيئة وظروف العمل التي يعملون بها التي تساهم في تكوين صورة إيجابية عن مؤسستهم وتعزز سمعتها الخارجية، كون العاملين يعدون سفراء للمؤسسة في بيئتهم الخارجية مما يكسبها دعم الجماهير الخارجية لها ويكسبها مكانة تنافسية متميزة في السوق. وعليه فتحفيز المورد البشري من قبل رئيس العمل يعتبر من بين أهم المواضيع التي اهتم بها الكثير من الباحثين والمفكرين نظرا لمدى أهمية عملية تحفيز العاملين داخل المؤسسة على نفسيتهم وأدائهم ومردود إنتاجيتهم.

لذلك يعد التشجيع والدعم على إبراز وأهم المحفزات النفسية التي يعمل الكثير من المسؤولين داخل المؤسسات الاقتصادية على القيام بها من أجل دفع العاملين على تحسين إنتاجيتهم وأدائهم العام، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة، تولي أهمية لعملية التحفيز المعنوي الذي يتلقاه العاملين داخلها وذلك من خلال

تحفيزهم على إظهار كل طاقاتهم الإبداعية، وتشجيع روح المبادرة لديهم كون أن المؤسسة وبما أن غالبية العاملين فيها ذوي مستويات علمية عالية، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (17)** الخاص بالمستوى التعليمي للمبحوثين الذي يبين أن غالبية المبحوثين من خريجي الجامعات، وهو نفسه ما أكدت عليه رئيسة مصلحة الموارد البشرية في مقابلة أجراها معها الباحث والتي قالت فيها: "إن المؤسسة وعلى اعتبار أن مجال عملها هو إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية فإنها تتوفر وتشغل موظفين ذوي مستويات وكفاءات علمية عالية من خرجي الجامعات الوطنية"، لذلك فالقائمون على المؤسسة على دراية بأن العاملين على قدر عال من المهارة والكفاءة العلمية التي تمكنهم من تقديم الإضافات للمؤسسة، من خلال إقتراحاتهم وأفكارهم التي وجب الإستثمار فيها كونها من بين الميزات التنافسية التي تسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية للإستحواذ عليها، وهو ما أكدت عليه دراسة "**سيرجيو دي جيسوس تيكسيرا**" (**Sérgio de Jesus Teixeira**) الذي توصل إلى نتائج من بينها "أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي غير مباشر على القدرة التنافسية للأعمال". فعملية التشجيع والدفع تعتبر كمحفزات معنوية يقوم بها المسؤول من أجل دفع العاملين من مختلف الفئات المهنية لإظهار طاقتهم المختزنة والإستفادة منها في عملية الأداء والإنتاجية الخاصة بالمؤسسة، مما يساهم في نمو المؤسسة وتطورها في مختلف المجالات.

إضافة إلى ذلك فإن عنصر التحفيز والدعم على إظهار القدرات الإبداعية من خلال تقديم الإقتراحات الجديدة لا يمكن أن يحقق الأداء الوظيفي المتميز دون أن تتم الاستفادة منه والعمل به من خلال توظيف الأفكار والإبداعية وتشجيع التعاون والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية في مختلف النشاطات الداخلية والخارجية للمؤسسة، لذلك فرئيس العمل ولكونه محور العملية الإدارية ومركز اتخاذ القرار فهو يعمل على الأخذ باقتراحات العاملين من مختلف الفئات المهنية وأفكارهم الإبداعية، لما يراه من فائدة ونفع في تلك الأفكار التي ترفع من كفاءة العمل داخل المؤسسة ويحقق لها أهدافها الإستراتيجية المرجوة المتمثلة أساسا في تحقيق النمو والتطور وتعزيز سمعتها وإكتسابها لمكانة تنافسية في السوق.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم الذين يرون بأن رئيس العمل لا يحفزهم على إظهار قدراتهم الإبداعية والمبادرة بتقديم أفكار واقتراحات جديدة في العمل فإن ذلك يعود إلى طبيعة

العلاقات مع كل من الرئيس والمرؤوسين التي قد تتميز في بعض الأحيان بالتوترات وعدم الإنسجام والتعاون مما يخلق علاقات سطحية فيما بينهم تجعل رئيس العمل لا يهتم بالعاملين ولا يأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم، كما أن التقاعس عن أداء العمل بكل إتقان وجودة وعدم الاهتمام بعملية تحسين وتطوير المؤسسة من قبل العاملين في مختلف المستويات الإدارية يجعل من رئيس العمل يسحب ثقته منهم ولا يشجعهم على تقديم الإقتراحات والمبادارات خاصة ما تعلق الأمر باقترحات تخص التحسين في سمعة المؤسسة وتحقيقها لمكانة تنافسية في السوق، إضافة إلى ذلك فإن غياب عنصر التواصل المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين يشجع على ظهور ممارسات سلبية داخل المؤسسة كاللامبلاة وعدم الاهتمام من طرف العاملين تؤدي إلى عدم تحفيزهم من طرف رئيس العمل على تقديم الإقتراحات والحلول.

جدول رقم (53): مشاركة المبحوثين في عمليات اتخاذ القرار ومدى إيجاد صعوبات في الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / إيجاد صعوبات		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	نعم	01	%05	05	%12	11	%17	15	%13
نعم	لا	12	%67	29	%71	43	%68	84	%70
لا		05	%28	07	%17	09	%14	21	%17
المجموع		18	%100	41	%100	63	%100	120	%100

يبين الجدول الاحصائي أعلاه، مشاركة المبحوثين في عمليات اتخاذ القرارات ومدى إيجاد صعوبات في الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، فمن خلال مجموع المبحوثين نجد أنه قد بنسبة 83% منهم بنعم، كما أقر 70% من نفس المبحوثين الذين أجابوا بنعم بعدم

مواجهتهم لصعوبات في الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 71% لفئة أعوان التحكم، نسبة 68% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 67% لفئة الإطارات.

كما أقر بنسبة 13% من نفس المبحوثين بمواجهتهم لصعوبات في الحصول على المعلومات، وتوزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 17% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 12% لفئة أعوان التحكم، نسبة 05% لفئة الإطارات.

في حين أقر بنسبة 17% من باقي مجموع المبحوثين بعدم مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 28% لفئة الإطارات، نسبة 17% لفئة أعوان التحكم، نسبة 14% لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج بأن غالبية المبحوثين يشاركون في عمليات اتخاذ القرارات كما أن غالبيتهم يرون أنه لا توجد صعوبات تواجههم في الحصول على المعلومة اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وهو ما عبر عنه المبحوثين من الفئات المهنية الثلاثة وبدرجة أكبر بقليل فئة أعوان التحكم، فرضا العاملين من مختلف المستويات الإدارية على بيئة وظروف العمل التي يعملون بها وكذا طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تسود فيها روح التعاون والتفاعل المشترك بين العاملين تدفعهم للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار بالمؤسسة على اعتبار أنهم جزء لا يتجزأ منها ولهم مسؤوليات تجاهها، إضافة إلى ذلك فإن شعور العاملين بالأهمية والإنتماء والأمان الوظيفي داخل بيئة العمل يجعلهم يبادرون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار والعمل على تحسين إنتاجية المؤسسة ككل، كما أن فعالية نظام الاتصال داخل المؤسسة الذي يربط بين المستويات الإدارية المختلفة يعمل على تذليل الصعوبات وحل المشاكل التنظيمية التي قد تعيق العاملين من مختلف الفئات المهنية على أداء عملهم وهو ما يساهم في جودة الأداء وفعالية تنظيمية تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تكوين موردها البشري الداخلي صورة إيجابية عنها تدعم سمعتها في بيئتها الخارجية التي تنشط فيها وتكسبها مكانة تنافسية متميزة.

وعليه فلقد أدى التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية في مجال الإدارة إلى توجهها للبحث عن كل مظاهر تحسين الأداء والإنتاجية وكذا تحقيق الجودة الشاملة، هذا في ظل وجود مؤسسات

اقتصادية منافسة مستعدة لاقتناص فرص النجاح والتميز، ومع تزايد حجم المهام وتعقد الأدوار التي يقوم بها المسؤولين في المستويات العليا بالمؤسسة، على اعتبار أنهم مركز السلطة فيها الأمر الذي جعلهم لا يستطيعون تنفيذ كل الشؤون الخاصة بالمؤسسة دون للعودة إلى العاملين من أجل التشاور معهم (الإنتقال من المركزية إلى اللامركزية) والأخذ بآرائهم وأفكارهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات بحكم قربهم من ميدان العمل. فإتخاذ القرارات يعتبر من بين العناصر التي تشكل أساس العملية الإدارية بكل أبعادها وخصائصها في المؤسسات الاقتصادية، حيث يمثل عملية ضرورية في جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، فباقي العمليات الإدارية الأخرى مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرارات لما لها من أهمية قصوى في تسيير شؤون المؤسسة، كما أن عملية مشاركة العاملين فيها تعد من أهم وسائل وأدوات تحقيق الفعالية الإدارية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، كونها تعد وسيلة لتقبلهم للقرارات والإجراءات التي تتخذها الجهات الإدارية العليا والوسطى من خلال خلق نوع من الثقة المتبادلة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعتبر من مبادئ نقل وتفويض السلطة ومشاركتها بين الوحدات الإدارية لما لها من أهمية في خلق مظاهر الإبداع والابتكار وتقديم الإقترحات والأفكار.

فالمؤسسة مجال الدراسة تعمد إلى مشاركة العاملين فيها من مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات خاصة إذا ما تعلق الأمر بقرار يخص مصلحة معينة من المصالح المختلفة في المؤسسة، كون العاملين هم المسؤولون المباشرون على شؤون إتقان العمل والأداء والإنتاج داخل تلك المصالح وأن آرائهم وأفكارهم تصب في المنفعة العامة للمؤسسة، لذلك فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل المصلحة التي يعملون بها يعد بمثابة عنصرا داعم للإجراءات التي ستتخذ ووسيلة يتعمد عليها رئيس المصلحة في اتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بها، سواء تعلق الأمر بالأوامر أو العقوبات أو طرق أداء المهام ...، كما أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار الخاص يخلق نوعا من الشعور بالمسؤولية لديهم ويشعرهم بالأهمية داخل المؤسسة، وبالتالي تزداد دافعيته على الإنجاز وتقبله للقرارات والعمليات التنظيمية داخل المصلحة التي يعمل فيها، إضافة إلى ذلك فإن مشاركته في اتخاذ القرارات يعمل على تحديد مواطن الخلاف والمشاكل والصراعات المختلفة التي تخفى على رئيس العمل، فالمشاركة في اتخاذ القرارات حسب "**تويستروم وديفيس**" **(Davis & Newstrom)** تعني انغماس الأفراد ذهنيا

وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية هنها[1]، فالأفراد العاملين إذا ما تمت الاستعانة بهم في حل المشاكل أو التشاور حول قرارات داخل المصلحة أو المؤسسة التي يعمل بها، فهو يكون بمثابة محفز له، فالعاملين من مختلف الفئات المهنية في المؤسسة عادة ما يريدون أن يكونوا محل ثقة المسؤولين، ولهذا فمدرسة **العلاقات الإنسانية** ترى أنه من الواجب إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات مما يضمن جدية العاملين وشعورهم بروح المسؤولية تجاه العمل. وهذا لا يكون إلا إذا كانت هناك عملية تواصل مستمرة بين العاملين من المستويات الإدارية المختلفة والمسؤولين عبر مختلف قنوات الاتصال خاصة منها (المقابلة وجه لوجه)، حيث تكون العملية الاتصالية مبنية على صدق المعلومات ووضوحها وعدم وجود صعوبات في الحصول عليها مما يعزز الثقة والتعاون المشترك بين العاملين والمسؤولين، لذلك فمن مهام الإدارة مثلما يراها "**برنارد شيستر**" **(Bernard, Chester)** هي إتاحة الفرصة للعاملين من أجل الاتصال مع الإدارة ومساندتها في العمليات الإدارية المختلفة على أساس أن المؤسسة عبارة عن نسق متعاون فيما بينه، فتشخيص المشاكل الإدارية والتعاون على حلها لا يكون إلا من خلال تواصل مستمر بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وكذا توفر بيئة عمل مساعدة على ذلك تضمن للعاملين من مختلف الفئات المهنية الشعور بالأمان الوظيفي وتدفعهم لتكوين صورة إيجابية عن مؤسستهم يتم نقلها من طرفهم للبيئة الخارجية التي تنشط فيها مما يساهم في تعزيز سمعتها ويكسبها مكانة تنافسية متميزة في السوق.

وهو ما نستنتج منه أن المؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية لعملية مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات في المصالح التي يعملون بها وكذا تعمل على توفير كل المعلومات اللازمة لذلك بدقة ومصداقية وسهولة كي لا يكون هنالك غموض في المعلومات ولا تشكل عائقا أمام تقديم العمالين لإقتراحاتهم وآرائهم لحل مشكلات التسيير واتخاذ القرارات التي يتم استشارتهم فيها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الإطارت وأعوان التحكم بدرجات متقاربة الذين أقروا بعدم مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار في المصلحة التي يعملون بها فهذا يعود إلى عدة أسباب من بينها

---

[1]– حسين حريم: **مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإداري، وظائف المنظمة**. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. 2006، ص96.

النزعة الإنعزالية التي قد يتميز بها بعض العاملين ورغبتهم في أداء مهامهم الموكلة دون الإهتمام بعملية المشاركة في اتخاذ القرار على اعتبار أنهم يرون بأن اتخاذ القرار يكون في يد مسؤول المصلحة دون تدخلهم فيها، كما أن سيادة العلاقات الغير طيبة بين العاملين من مختلف الفئات المهنية والمسؤولين في الجهات الإدارية العليا يعزز من ثقافة عدم التدخل في القرارات ويجعلهم لا يشاركون فيها نظرا لسوء العلاقة وكذا لعدم الإكتراث بعنصر المشاركة، وهو ما يعمل على بروز مظاهر سلبية تسودها الأنانية واللامبالاة كون أن القرارات لا تعينهم، إضافة إلى ذلك فإن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات تعكس عدم رضاهم عن بيئة العمل التي يعملون فيها وعدم وجود ثقة متبادلة وأمان وظيفي يمكنهم من ذلك ويحفزهم على أداء المهام بجودة متميزة، غير أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد صميم قيام العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وعنصرا هاما لأداء متميز لكل الوحدات لما لها من أهمية في تذليل الصعوبات وحل المشكلات وإبعاد الصراعات، حيث يكون هنا دور رئيس العمل الذي يجب عليه تشجيع مشاركة العاملين وحثهم على الإبتعاد عن الإنعزال واللامبالاة كون أن نجاح المؤسسة يعتمد على تشارك كل الفئات المهنية داخلها، مما يعمل على نموها وتطورها وإكسابها لميزة تنافسية أساسها التفاهم والتعاون المشترك بين المورد البشري الداخلي الذي يعزز من سمعتها الداخلية والخارجية ويكسبها مكانة تنافسية في بيئة عملها.

جدول رقم (54): تلقي المبحوثين التحفيز من قبل رئيس العمل عند أدائهم للمهام المكلفين بها بشكل حسن حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجـــابـــة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	الثناء والتقدير	12	%32	25	%40	40	%33	94	%39
	المدح	10	%26	13	%21	23	%19	46	%19
	الزيادة في منحة المردودية	08	%21	14	%23	44	%36	66	%28
	الإستفادة من عطلة	03	%08	02	%03	04	%03	09	%04
	الإستفادة من دورة تدريبية	02	%05	02	%03	00	%00	04	%02
لا		03	%08	06	%10	10	%08	19	%08
المجموع		38	%100	62	%100	121	%100	*238	%100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، الذي يبين تلقي المبحوثين التحفيز من قبل رئيس العمل عند أدائهم للمهام المكلفين بها بشكل حسن، نجد أنه قد أقر 92% من المبحوثين تلقي التحفيز من طرف رئيس العمل، الذي تجلى في الثناء والتقدير بنسبة 39% وتوزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 40% لفئة أعوان التحكم، نسبة 33% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 32% لفئة الإطارات.

كذلك الزيادة في منحة المردودية بنسبة 28% وتوزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي:

*- المجموع تجاوز العدد الكلي لأفراد العينة، كون أن هناك من المبحوثين إختار أكثر من إجابة.

نسبة 36% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 23% لفئة أعوان التحكم، نسبة 21% لفئة الإطارات.

إضافة إلى للمدح بنسبة 19% وتوزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي:

نسبة 26% لفئة الإطارات، نسبة 21% لفئة أعوان التحكم، نسبة 19% لفئة أعوان التنفيذ.

كذلك الإستفادة من عطلة بنسبة 04% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي:

نسبة 08% لفئة الإطارات، نسبة 03% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 03% لفئة أعوان التحكم.

إضافة للإستفادة من دورة تدريبية بنسبة 02% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 05% لفئة الإطارات، نسبة 03% لفئة أعوان التحكم.

في حين أقر 08% من باقي المجموع للمبحوثين بعدم تلقيهم التحفيز من طرف رئيس العمل، وتوزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 10% على التوالي لفئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، ثم نسبة 08% لفئة الإطارات.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يتلقون التحفيز من قبل رئيس العمل عند أدائهم للمهام المكلفين بها بشكل حسن، حيث تعددت أنواع التحفيز التي يتلقاها العاملون بالمؤسسة، كانت أبرزها الثناء والتقدير كتحفيز معنوي عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بدرجة كبيرة كذلك الزيادة في منحة المردودية كتحفيز مادي التي عبر عنها أعوان التنفيذ بدرجة كبير، فنظام الحوافز من بين الأنظمة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطاتها ومجالات عملها، على اعتبار أن وجود نظام حوافز فعال ومتوازن داخل المؤسسة يلعب دورا كبير في التأثير على أداء العاملين ويشكل عدم توفرها وتوزيعها بشكل عادل تأثيرا سلبيا على أداء العاملين وجودة الإنتاجية، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة، تعمل على تقديم محفزات للعاملين فيها من مختلف المستويات الإدارية خاصة من المستويات الوسطى والدنيا كونهم أساس العملية الإنتاجية في المؤسسة، مما يعكس رغبة المسؤولين فيها على توفير كافة الظروف المادية والمعنوية التي تؤدي إلى رضا العاملين فيها وشعورهم بالأهمية والإنتماء الوظيفي للمؤسسة، الأمر الذي ينعكس على أدائهم وزيادة ولائهم لها كونهم جزء لا يتجزأ منها ويعزز من سمعتها الداخلية والخارجية ويكسبها مكانة تنافسية في بيئة عملها.

فالعنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج التي يرتكز عليها نجاح المؤسسة وتفوقها في مجال عملها، لذلك كان الإهتمام بالأفراد العاملين داخلها من خلال العمل على تحقيق متطلباتهم والبحث عن الوسائل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لديهم الذي من خلاله يتحقق الرضا الوظيفي، حيث لجأت العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى نظام الحوافز المادية والمعنوية لما له من تأثير كبير على إنتاجية العاملين وأدائهم، فنظام الحوافز داخل المؤسسات ليس وليدا اليوم فقط بل يرجع إلى عصر الحركات الإدارية التي أتى بها "**فرديريك تايلور**"، فمهارات الأفراد العاملين من مختلف المستويات الإدارية وقدراتهم الإبداعية وأدائهم العام لا يعد كافيا للحصول على إنتاجية عالية ما لم يرتبط بحوافز تقدم لهم نظير المجهودات التي يقومون بها تعمل على استخراج طاقاتهم الكامنة، فالحوافز تعود على المؤسسة بالعديد من المزايا والفوائد من خلال تحقيق التوازن داخلها، وهو ما يساهم في عملية النمو والتطور الخاصة بها وكذا الرفع من الإنتاجية والاستقرار الداخلي والإبتعاد عن كل مظاهر الإستياء والصراعات داخل بيئة العمل.

فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية كبرى لعملية تحفيز عمالها لإدراكها التام بأن العاملين في حاجة دائمة إلى دعم معنوي ومادي يجعل منهم يؤدون مهامهم بكل اجتهاد وإتقان، فرئيس العمل وعلى اعتبار أنه أعلى هرم السلطة في المؤسسة ومركز العمليات الإدارية فهو يعمل على تقديم التحفيز بنوعيه (المعنوي والمادي) للعاملين داخل المؤسسة، حيث يعد الثناء والتقدير وكذا المدح نظير الأداء الجيد من بين المحفزات المعنوية التي تعمل بعث الثقة والراحة بالنسبة للعاملين ويجعلهم يشعرون بأن لهم أهمية ومكانة داخل المؤسسة وأن مجهوداتهم يتم الإعتراف بها من قبل المسؤولين، مما يجعلهم يستمرون على نفس مستوى الأداء وكذا العمل على تطويره، كما أن رئيس العمل يعمل على تقديم محفزات مادية متمثلة في الزيادة في منحة المردودية نظير الأداء الحسن والجيد للعاملين من مختلف الفئات المهنية على اعتبار أن المحفز المادي هو خير دافع لهم داخل المؤسسة بحكم أن العاملين بطبيعتهم يسعى دائما لزيادة أجرهم والحصول على المنح الأمر الذي يساهم في زيادة إنتاجيتهم، وهو ما أكد عليه "**فرديريك تايلور**" الذي بنى نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على أساس "أن تقديم الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد العاملين وزيادة الإنتاج". لذلك فرئيس العمل يعمل على تقديم محفزات مادية يريد من خلالها الرفع من أداء العمال وإنتاجيتهم،

هذا إضافة إلى الحوافز الأخرى المتمثلة في الإستفادة من عطل وغيرها الأمر الذي يعود بالفائدة على المؤسسة ويحقق لها أهدافها الإستراتيجية التي تسعى لها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من أعوان التحكم الذين أقروا بأن رئيس العمل لا يحفزهم عند أدائهم لمهامهم المكلفين بها بشكل حسن وذلك يعود إلى طبيعة بعض ممارسات المسؤولين التي لا تنصف في عملية تقديم الحوافز، وهو ما يخلف حالة نفسية لدى العاملين من مختلف الفئات المهنية أساسها الإحباط والتذمر بحكم أنهم يؤدون مهام بشكل جيد ولا يحصلون على تحفيزات مادية ولا معنوية، وهو ما يعود بالسلب على المؤسسة ككل من خلال تراجع أداء العاملين ومردود إنتاجيتهم العام مما يعيق عملية النمو والتطور التي تهدف لها المؤسسة، كما أن هناك بعض من المسؤولين من يتعمد عدم تقديم المحفزات للعاملين من أجل حثهم على تقديم الأفضل كونه على دراية بأن أدائهم الحالي لا يرقى للحصول على محفزات مادية أو معنوية، غير أن هذه الممارسات قد تعود بالسلب على الأداء العام للمؤسسة كون المحفزات لا توزع بعدم وهو ما يفتح باب التقاعس عن أداء العمل وكذا الصراعات بين مختلف المستويات الإدارية وعدم رضا المورد البشري الداخلي عن بيئة العمل وتكوين صورة سلبية عن المؤسسة.

جدول رقم (55): تقديم المبحوثين شكاوي أو تظلمات لرئيس العمل حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	الرد السريع	07	%33	12	%29	16	%28	35	%29
	البطء في الرد	02	%10	02	%05	03	%05	07	%06
	عدم الرد	00	00	00	00	00	00	00	00
لا		12	%57	27	%66	39	%67	78	%65
المجموع		21	%100	41	%100	58	%100	120	%100

يتبين من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين تقديم المبحوثين لشكاوي أو تظلمات لرئيس العمل، فمن مجموع 120 مبحوث أقر 65% منهم بعدم تقديمهم لشكاوي أو تظلمات إلى رئيس العمل، وتوزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 67% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 66% لفئة أعوان التحكم، نسبة 57% لفئة الإطارات.

في حين أقر35% من باقي المبحوثين بتقديمهم لشكاوى تظلمات لرئيس العمل، كما يقرون بأن رد رئيس العمل تميز بالسرعة بنسبة 29% توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي:

نسبة 33% لفئة الإطارات، نسبة 29% لفئة أعوان التحكم، نسبة 28% لفئة أعوان التنفيذ.

كما أقر بنسبة 06% من باقي المبحوثين بأن الرد تميز بالبطء حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 10% لفئة الإطارات، نسبة 05% على التوالي لفئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين لا يقدمون شكاوى أو تظلمات لرئيس العمل وهو ما تجلى في إجابات المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم بدرجة كبيرة، فالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال توفرها على ظروف عمل مناسبة وعاملين متفاعلين فيما بينهم عبر التعاون المشترك وتنسيق الجهود بين المستويات الإدارية المختلفة فإن ذلك يجعل من طبيعة أداء المهام تتميز بالإستقرار وعدم وجود مشاكل تنظيمية ولا صعوبات تعيق أدائهم لأعمالهم بكل جودة وإتقان، إضافة إلى ذلك فإن طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين التي تتميز بالتواصل المستمر والمرونة في التعامل بكل ثقة وتقدير تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة تساهم في تقليل الصراعات والخلافات داخل المؤسسة، الأمر الذي يفسر عدم تقديم العاملين من الفئات المهنية المختلفة للشكاوي والتظلمات، كما أن التعاون والتفاعل المشترك بين العاملين من نفس المستويات الإدارية المختلفة يعمل على تذليل الصعوبات وإبعاد عنصر التوتر بين جماعات العمل في المؤسسة وهو ما يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال الصورة الإيجابية التي يحملها المورد البشري الداخلي عنها وكذا مساهمته في إكتسابها لمكانة تنافسية في السوق بفضل الأداء المتميز المتسم بالإستقرار والتعاون من أجل تحقيق النمو والتطو المستمرين.

وعليه فالمؤسسة الاقتصادية وباعتبارها كيانا وتنظيما قائما بذاته له أسس وقوانين تنظيمية داخلية يسير وفقها، حيث أن الكثير من المسؤولين يعمدون لوضع لوائح تنظيمية تحدد المهام وطرق التسيير وقواعد الجزاء والعقاب والتي من خلالها يتم تسيير الشؤون الداخلية، فالتزام العاملين بهذه القواعد والإجراءات يعتبر أمرأ لا مفر منه كونه صلب قيام المؤسسة وركيزتها الأساسية، غير أن هذا المورد البشري الداخلي المتمثل في العاملين تعترضهم العديد من العقبات التي تعيق أدائهم لمهامهم الموكلين بها، والتي من بينها وجود مشاكل بين العاملين من نفس المستويات الإدارية أو حتى بينهم وبين المسؤولين عليهم، إثر حدوث صراعات أو مناوشات في العمل وكذلك فرض عقوبات على العاملين، حيث يلجأ العديد منهم إلى تقديم تظلمات وشكاوي إلى أعلى هرم السلطة في المؤسسة المتمثل في رئيس العمل، حيث تكون هذه التظلمات عبارة استفسارات من العمال حول عقوبات فرضت عليهم من قبل رؤساء المصالح أو حتى رئيس العمل، أو عبارة عن تقديم شكاوي إثر ظلم تعرض له أو حدوث صراع بينهم وبين عاملين آخرين أو غير ذلك، فتقديم التظلمات والشكاوي يعتبر من بين الأمور التي تحدث في أي مؤسسة قائمة بذاتها، حيث أنه من غير الممكن أن يخلو أي تنظيم من مشاكل وخلافات في العمل أو دون وجود عقوبات تفرض على العاملين، لذلك فعملية تقديم التظلمات والشكاوي واقعا لا بد منه في المؤسسات الاقتصادية، فمن خلاله يتم التعرف على وجهات النظر وتحل المشاكل.

فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد على سياسة الإنفتاح بين الرؤساء والمرؤوسين الذي أساسه التفاهم المشترك والثقة المتبادلة كونها تفتح قنوات اتصال أساسها تقديم التظلمات والشكاوي من طرف المستويات الدنيا والوسطى إلى رئيس العمل، غير أن الكثير من العاملين من مختلف الفئات المهنية في المؤسسة لا يقومون بتقديم شكاوي وتظلمات بصفة كبيرة إلى رئيس العمل وهذا ما يعكس الإستقرار الذي تشهده المؤسسة الذي يقوم أساسا على توفير كل الضروريات والاحتياجات الخاصة بالعاملين من بينها تسهيل الاتصال والتواصل وتوفير كل التجهيزات اللازمة للعمل وكذا الأمان الوظيفي للعاملين، الذي من خلاله يشعر المورد البشري بالراحة والإطمئنان على عمله، الذي يعتبر من أسس رضا العاملين عن بيئة العمل التي يعملون بها، كما أن وجود التناسق والتعاون بين العاملين من مختلف المستويات الإدارية مثلما تطرقنا له في تحليل **الجدول رقم (35)** يعمل على جعل البيئة الداخلية أكثر توزانا واستقرارا في مواجهة المشاكل الداخلية وكذا المخاطر الخارجية، كما أن عملية مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار مثلما

أكد عليه تحليل **الجدول رقم (53)** يعمل على شرح السياسات والإجراءات والقرارات التي ستتخذ من قبل رؤساء العمل مما يساعد على تقبل العاملين للقرارات المتخذة ويعزز الثقة والإحترام بين الفئات المهنية المختلفة، وهو ما يبرر عدم تقديم العاملين لشكاوي أو تظلمات إلى رئيس العمل.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم الذي أقروا بأنهم يقدمون تظلمات وشكاوي إلى رئيس العمل فهذا يعكس سيادة ثقافة الحوار وعدم الخوف من رئيس العمل، وذلك لإدراك العاملين بأن تظلماتهم وشكاويهم سيتم أخذها بعين الاعتبار والنظر فيها من قبل رئيس العمل، مما يعزز الثقة بين الرئيس والمرؤوس ويعمل على إقامة علاقات إنسانية بين المستويات الإدارية المختلفة، فتقديم العاملين لشكاوي وتظلمات نابع من نجاعة العملية الاتصالية داخل المؤسسة حيث أن فتح قنوات اتصالية بين الرؤساء والمرؤوسين تعمل على حل النزاعات والصراعات والمشاكل التنظيمية دون يحدث تفاقم للمشكلة وتصير أزمة داخلية تضرب استقرار المؤسسة، وهو ما يعكس رد رئيس العمل على التظلمات والشكاوي بسرعة لرغبته التامة في حل المشاكل والنزاعات وإيضاح الروئ، كذلك يبرز شخصية رئيس العمل ودورها في العملية الإدارية داخل المؤسسة التي تعتمد في حل المشكلات على الاتصال الفعال من خلال تشجيع الاتصال والتواصل بين المستويات الدنيا والعليا، لما له من أهمية في تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، كما أن سرعة الرد على المراسلات تصب في خانة توفير المعلومات اللازمة للمستويات الدنيا بكل ووضوح وسرعة ودقة وشفافية وكذا بالوسيلة المناسبة التي تكون في العادة المقابلة وجه لوجه في حالة التظلمات والشكاوي، وهو ما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (29)** الذي يؤكد بأن الجهات الإدارية العليا تعمل على نقل المعلومات بوفرة للموظفين وبكل صدق وشفافية من خلال وسائل اتصالية تراها مناسبة، وهذا راجع لكون الاتصال هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، مثلما أكدت عليه دراسة "**يوليا كازاكولوفا واريك كون**" **(Yulia Kazakulova and ErikKuhn)** التي توصل في نتائجها إلى "أن للاتصالات داخل الشركات دور مهم في بناء علاقات اجتماعية تشغيلية هدفها بناء إستراتيجيات عامة تعود بالنفع الطويل المدى عليها"، وهو يجعلنا نستنتج بأن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد إستراتيجية الحوار والتفاوض مع مواردها البشرية من مختلف المستويات الإدارية وهذا ما يعكس رد رئيس العمل بسرعة على التظلمات والشكاوي المقدمة من طرف الموظفين، الأمر الذي يعود

بالنفع على المؤسسة من خلال تكوينهم جماهيرها الداخلية صورة إيجابية عنها وإكتسابها مكانة تنافسية في السوق.

جدول رقم (56): مناقشة المبحوثين التعليمات والقرارات المتعلقة بالعمل مع رئيسهم في العمل حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	08	%62	20	%67	39	%51	67	%56
أحيانا	05	%38	07	%23	31	%40	43	%36
أبدا	00	%00	03	%10	07	%09	10	%08
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

يتبين من خلال المنحى العام للجدول الاحصائي أعلاه، الذي يبين مناقشة المبحوثين التعليمات والقرارات المتعلقة بالعمل مع رئيسهم في العمل، نجد أن من بين 120 أقر 56% منهم بأنهم دائما يناقشون التعليمات والقرارات مع رئيس العمل، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 67% لفئة أعوان التحكم، نسبة 62% لفئة الإطارات، نسبة 51% لفئة أعوان التنفيذ.

كما أقر 36% من المبحوثين بأنهم يناقشون التعليمات في بعض الأحيان فقط حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 40% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 38% لفئة الإطارات، نسبة 23% لفئة أعوان التحكم.

في حين أقرت نسبة 08% من باقي المبحوثين بعدم مناقشتهم التعليمات مع رئيس العمل حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 10% لفئة أعوان التحكم، نسبة 09% لفئة أعوان التنفيذ.

وعليه يعتبر الحوار المتبادل بين الرئيس والمرؤوس من بين الأمور التنظيمية التي تسعى الكثير من المؤسسات إلى إقامتها وتوفيرها في بيئة العمل الداخلية لما لها من أهمية قصوى في تسيير شؤون المؤسسة وأداء العمل بكل وضوح ودقة وإتقان وعليه.

ومنه نستنتج بأن غالبية المبحوثين دائما يناقشون التعليمات والقرارات المتعلقة بالعمل مع رئيسهم في العمل وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التحكم بدرجة كبيرة، فعملية مناقشة التعليمات والقرارات من بين الثقافات التي أصبحت تسود في عالم المؤسسات الاقتصادية اليوم لما لها من أهمية ودور كبير في تعزيز الثقة والتعاون بين مختلف الجهات الإدارية في المؤسسة فعملية مناقشة القرارات والتعليمات تعمل على تقريب وجهات النظر وتقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تصب في المصلحة العامة للمؤسسة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالعاملين من أعوان التحكم كون معظم القرارات والتوجيهات المخصصة للمستويات الدنيا في المؤسسة تمر من خلالهم وهو ما يحتم عليهم التواصل المستمر مع رئيس العمل لمناقشة مختلف القرارات المتعلقة بالعمل، إضافة إلى أن مناصبهم التي تكون في غالب كرؤساء مصالح وغيرها تحتم عليهم التعامل المباشر مع رئيس العمل من أجل نقل التقارير من العاملين في المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا وهو ما يضمن تنظيما محكم في نقل المعلومات ودقة أكثر في شرح مختلف القرارات والتعليمات، فمناقشة العاملين من مختلف الفئات المهنية في المؤسسة مع رئيس العمل تعكس رضاهم عن بيئة العمل والظروف المحيطة بهم وكذا فعالية العملية الإتصالية المبنية على أسس إستراتيجية التي تؤدي لأداء عمل ذو جودة متميزة تعزز من سمعة المؤسسة وتكسبها مكلنة تنافسية.

لذلك يعمل العديد من المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية العالمية الحديثة لتشجيع العاملين فيها على تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (52)**، لما لها من أهمية في تقديم العون والمساندة إلى رئيس العمل بحكم قرب العاملين من ميدان العمل ومعرفتهم الدائمة على خبايا الأداء والنشاط العام، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على تشجيع عملية مناقشة التعليمات

والقرارات بين المستويات الإدارية المختلفة، بحكم أن لديهم أفكار وطاقات مختزنة لابد من الإستعانة بها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أن مناقشة التعليمات والقرارات يعد من بين مبادئ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار التي يسعى من خلالها المسؤولين إلى إقامة علاقات إنسانية بين مختلف الفئات المهنية والإستفادة من الأفكار والجهود الفكرية لدى كل العاملين على اختلاف مستوياتهم العلمية ومناصبهم في المؤسسة، فعملية مناقشة التعليمات والقرارات من قبل العاملين مع رئيس العمل تعكس الثقة المتبادلة فيما بينهم وكذا ثقافة الاحترام المتبادل التي تعد أساس إقامة علاقات وطيدة بين العاملين ورئيس العمل، مما يساهم في تحسين ظروف العمل النفسية والاجتماعية التي يعمل بها الموظفين، مثلما أكد عليه "**إلتون مايو**" **(Ilton Mayo)** في دراسته وأبحاثه التي أجراها التي خلص فيها إلى "أن للاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين أهمية كبرى وتأثيرا قويا على التفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم"، كما أن مناقشة التعليمات والقرارات تعد من أبرز مبادئ الحوار المتبادل بين الرئيس والمرؤوس لما لها من أثر بالغ في بناء علاقات اجتماعية أساسها التعاون على حل المشكلات التنظيمية وكذا تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهو ما تؤكد عليه مبادئ "**نظرية الحوار**" التي من أبرزها "مبدأ التبادلية الذي يشير إلى التسليم بأن المنظمات وجماهيرها مرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا وتتصف التبادلية بما يعرف بالتوجيه التعاوني وبروح المساواة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها وتتضمن التبادلية (التعاون، روح المساواة)، وكذلك مبدأ التواصل الذي يعني من وجهة نظر المنظمة وجوب استشارة الجماهير في القضايا التي تهمهم ومن وجهة نظر الجمهور ويشير تواصل الحوار إلى استعداد الجمهور وقدرته على تجميع مطالبه ومصالحه وتقديمها للمنظمة"[1]. كما أن ثقافة مناقشة العاملين للتعليمات والأوامر مع رئيس العمل تعتبر من بين الإستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها الكثير من المؤسسات الاقتصادية في عملية التواصل مع جماهيرها الداخلية، التي تعد من أبرز مبادئ إستراتيجية الحوار التي جاء بها "**رولر**" **(Ruler)** حيث تتضمن هذه "الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار"، كما يتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار. إضافة إلى أن عملية مناقشة التعليمات من قبل العاملين تختلف حسب اهتماماتهم وميولاتهم لمشاركة المدراء في عملية اتخاذ القرارات والتعليمات فهي اختيارية حسب رغبة البعض منهم لذلك نجد أن هناك من المبحوثين

---

[1]– راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: مرجع سابق، ص ص 73–77.

خاصة من فئة أعوان التنفيذ من يقر بأنه يناقش التعليمات والقرارات مع رئيس العمل في بعض الأحيان فقط، نظرا لعدم رغبتهم في مناقشة التعليمات والقرارات والإكتفاء بأداء المهام الموكلة فقط.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ الذي أقروا بعدم مناقشة التعليمات والقرارات مع رئيس العمل فذلك راجع إلى طبيعة العلاقات بين العاملين ورئيس العمل، كما أن الإنعزال والفردانية من بين العوامل التي تعمل على عدم مناقشة التعليمات مع الجهات العليا وكذلك الخوف من الرئيس لما له من سلطة تنظيمية داخل المؤسسة، إضافة إلى عدم رضا بعض العاملين عن ظروف العمل وكذا علاقتهم مع زملائهم في العمل الأمر الذي يدفعهم لعدم مناقشة القرارات والتعليمات مع رئيس العمل، وهو ما يعود بالسلب على المؤسسة ويحد من شعور العاملين بالأمان الوظيفي ويعرقل عملية أدائهم لمهامهم بكل إتقان وجود ويضر بصورة المؤسسة لديهم ويجعلهم يحملون صورة سلبية عنها.

جدول رقم (57): تشجيع رئيس العمل المبحوثين على التعاون وتبادل المعلومات والخبرات مع فريق العمل حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	12	%92	24	%80	42	%55	78	%65
أحيانا	01	%08	04	%13	27	%35	32	%27
أبدا	00	%00	02	%07	08	%10	10	%08
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، الذي يبين تشجيع رئيس العمل المبحوثين على التعاون وتبادل المعلومات والخبرات مع فريق العمل، فمن مجموع 120 مبحوث أقر ما نسبته 65%

بأن رئيس العمل يشجعهم دائما على التعاون وتبادل الخبرات فيما بينهم، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 92% لفئة الإطارات، نسبة 80% لفئة أعوان التحكم، نسبة 55% لفئة أعوان التنفيذ.

كما أقر بنسبة 27% من المبحوثين بأن رئيس العمل أحيانا ما يشجعهم على التعاون وتبادل الخبرات مع زملائهم، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 35% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 13% لفئة أعوان التحكم، نسبة 08% لفئة الإطارات.

في حين أقر 08% من باقي المبحوثين بأن رئيس العمل لا يشجعهم أبدا على التعاون مع أعضاء العمل الاخرين، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 10% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 07% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يقرون بأن رئيسهم في العمل دائما ما يشجعهم على التعاون وتبادل المعلومات والخبرات مع فريق العمل وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الإطارات وكذا أعوان التحكم بدرجة كبيرة، فالتعاون والتساند بين المستويات الإدارية يعتبر من بين الأمور والعناصر التي تعمل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها وأنشطتها من أجل توفيرها وإقامتها داخلها، فالعامل لا يمكن أن يعمل بمعزل عن باقي العاملين الآخرين في المصلحة التي يشتغل بها كونه في أمس الحاجة لهم، فهو يعد جزءا من التنظيم العام للمؤسسة، لذلك فالتعاون بينه وبين الأفراد العاملين الآخرين من المستويات الإدارية الأخرى يعد ضرورة تتم من خلالها الأعمال بصورة جيدة ومتقنة ومتكاملة فعملية تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء المؤسسة خاصة من فئة الإطارات إلى باقي الفئات المهنية الأخرى تعمل إيجاد نوع من العلاقات الإنسانية فيما بينهم والتي تكون في غالب الأحيان غير رسمية هدفها الأول هو إنجاز الأعمال بكل سهولة ويسر ودون وجود صعوبات ومعيقات تعرقل عملية الإنجاز، كون فئة الإطارات تتمتع بمعرفة واسعة حول طرق أداء المهام وأنماط التسيير نظرا لقربها من مراكز القيادة في المؤسسة وكذا لمستوياتهم العلمية العالية التي تمكنهم من تبادل المعلومات ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية الأخرى مما يساهم في إستقرار المؤسسة وتزايد دافعية أداء العاملين من مختلف

الفئات المهنية لعملهم بكل جودة وإتقان يعزز من سمعة المؤسسة الخارجية كون العاملين عبارة عن ناقل لصورة المؤسسة وسمعتها في البيئة الخارجية وكذا إكتسابها مكانة تنافسية متميزة في السوق.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تسعى إلى إقامة نوع من التعاون والتفاعل المشترك بين العاملين من خلال تنسيق الجهود وتبادل المعلومات والخبرات لتحقيق أداء متميز وإنجاز المهام بسرعة وإتقان، فالجهات الإدارية تعمل على دفع العاملين إلى تبني التعاون من أجل تحسين الأداء والمردودية كون المؤسسة عبارة عن نسق متعاون فيما بينه مثلما يراها "**برنارد شيستر**" **(Bernard, Chister)**، فهو نظام مفتوح يقوم على وجود أهداف مشتركة بين الأعضاء العاملين ويسعون لتحقيقه وكذا وجود رغبة صادقة منهم في المساهمة في النمو والتطور من خلال تبادل المعلومات التي أساسها وجود نظام اتصالات فعال بين العاملين من مختلف المستويات الإدارية، يعمل على تسهيل عملية الاتصال والتواصل الذي من خلاله تنتقل الخبرات والمعلومات التعاونية التي تهدف إلى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة المتمثلة أساسا في المحافظة على سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية، وهو ما أكدت عليه دراسة "**دونالد ممارى**" **(Donald Mmari)** التي توصل في نتائجها إلى "أن الزيادة في الإنتاجية المطلوبة للقدرة التنافسية محدودة من قبل الفاعلين فيها، وكذا المساهمين في الإجراءات الجماعية المحدودة من خلال التعاون الأفقي بين أصحاب المصالح". فرئيس العمل وعلى اعتبار أنه مركز التنظيم وأعلى هرم السلطة فإنه يقوم بمهام اتصالية إدارية من بينها تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات وتنسيق الجهود فيما بينهم، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (35)** الذي يبين أن الجهات الإدارية تدعو الأعضاء العاملين إلى تنسيق الجهود والتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات المتخذة والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة، مثلما أكد عليه "**كريسس أرجريس**" **(Argyris, Chris)** الذي "شدد على دور القائد في عملية الاتصال وفي إقامة علاقات اجتماعية داخل المؤسسة"[1]، فكل تنظيم يقوم على تنظيمين الأول رسمي أساسه العقلانية ومحدد بالمراسيم والتعليمات والأوامر، والثاني غير رسمي قائم على العلاقات الشخصية بين العاملين ولا يكون إلا إذا كان هناك توافق في لطباع والميولات، فالتنظيم الغير الرسمي المبني على العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد العاملين من الفئات المهنية

[1]– ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص38.

المختلفة مهم لأنه وسيلة لحفظ الأفراد العاملين في إطار التنظيم ويعمل على إبعاد الصراعات والمشاكل بين العاملين، ومن خلاله يكون التعاون بين العاملين، الذي يختلف حسب درجة تقارب العلاقات الغير رسمية فيما بينهم وكذا حسب احتياجات كل منهم لذلك نجد أن من المبحوثين من يرى أن رئيس العمل يشجعهم أحيانا على تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم كون أن هذه العملية تبقى اختيارية ولا يمكن إجبار أي عامل على التعاون من الأفراد العاملين الآخرين.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الذين أقروا بعدم تشجيع رئيس العمل على تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم فإنه يعود إلى عدة أسباب من بينها طبيعة العلاقات مع الأفراد الآخرين وكذل مع رئيسهم في العمل، وكذا إلى تفضيل بعض العاملين إنجاز مهامهم دون الإعتماد على الأعضاء العاملين الآخرين من المستويات الإدارية المختلفة وأن مهمته تنفيذ المهام دون انتظار الإعانة من فرد آخر، كما أن غياب المحفزات والمغريات بأشكالها المختلفة يعمل على رفض العاملين التعاون والاشتراك مع باقي الأعضاء العاملين معبرا عن ذلك من خلال طرق متعددة أبرزها الإنعزال وإنجاز المهام لوحده، كذلك فإن الممارسات التي يمارسها بعض المسؤولين التي تحمل نوعا من الإجبار على التعاون بين الأفراد تعتبر عاملا أساسا في رفض التعاون بين الأفراد كونه عملية اختيارية وليست إجبارية، إضافة إلى ظروف العمل التي قد لا تكون مناسبة لبعض العاملين خاصة من المستويات الدنيا بالمؤسسة وكذا عدم شعورهم بالأمان الوظيفي مما يساهم في تكوين صورة سلبية عن المؤسسة لديهم ويحد من مستوى أدائهم لمهامهم.

جدول رقم (58): طبيعة معاملة رئيس العمل للعاملين داخل المؤسسة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
التعامل بمرونة وتفهم	13	%37	26	%33	58	%46	97	%40
التعامل بتسلط وإكراه	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
التعامل بثقة وتقدير	12	%34	30	%38	38	%30	80	%34
التعامل بعدالة ومساواة	10	%29	22	%28	31	%24	63	%26
المجموع	35	%100	78	%100	127	%100	240	%100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، الذي يبين طبيعة معاملة رئيس العمل للعاملين داخل المؤسسة، نجد أن ما نسبته 40% من المبحوثين أقروا بأن رئيس يتعامل معهم بمرونة وتفهم، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 46% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 37% لفئة الإطارات، نسبة 33% لفئة أعوان التحكم.

كما أقر ما نسبته 34% من المبحوثين بأن رئيس العمل يتعامل معهم بثقة وتقدير حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 38% لفئة أعوان التحكم، نسبة 34% لفئة الإطارات، نسبة 30% لفئة أعوان التنفيذ.

كذلك أقر ما نسبته 26% من المبحوثين بأن رئيس العمل يتعامل معهم بعدالة ومساواة، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 29% لفئة الإطارات، نسبة 28% لفئة أعوان التحكم، نسبة 24% لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج أن طبيعة معاملة رئيس العمل مع العاملين داخل المؤسسة تتميز بالمرونة والتفهم وهو ما تجلى في إجابات المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ بدرجة كبيرة كذلك التعامل بثقة وتقدير وهو ما عبر عنه المبحوثين من أعوان التحكم بنسبة كبيرة، وهذا راجع لطبيعة العلاقات التي تسود في المؤسسة المبنية على التفاهم والإحترام والثقة المتبادلة التي تدفع بكل الأعضاء العاملين من مختلف المستويات الإدارية إلى التعاون والتفاعل المشترك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، كما أن اتصاف رئيس العمل بالتفهم والانفتاح على كل العاملين من مختلف الفئات المهنية يولد الارتياح والاطمئنان بين العاملين ويدفهم لأداء المهام الموكلة لهم بجودة متميزة، مما يساهم في تكوين العاملين صورة إيجابية عن المؤسسة والقيام بنقلها للبيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن وجود العدالة والمساواة من طرف رئيس العمل والتعامل بثقة وتقدير يؤدي إلى رضا المورد البشري الدالي من مختلف المستويات الإدارية عن بيئة وظروف العمل، الأمر الذي ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم ويكسب المؤسسة مكانة تنافسية في بيئة عملها.

وعليه فهناك العديد من العوامل الأساسية والثانوية التي تساهم في نجاح المؤسسات وتطورها، فالأداء المتميز والتخطيط الجيد للاستراتيجيات وكذلك عمليات التنفيذ المحكم والقيادة المتميزة كلها من بين العوامل التي تعمل على توفير بيئة عمل تساهم في نمو المؤسسة وإكسابها لميزات تنافسية في بيئتها المتميزة بالتنافس الشديد وتزايد الأخطار والأزمات، فعملية القيادة المتميزة للموظفين في مختلف المستويات الإدارية تعد من أصعب الأمور في المؤسسات الرامية للنجاح والتفوق على اعتبار أن العاملين هم أفراد مختلفي القدرات العلمية والفكرية وكذا كل منهم لديه شخصية منفردة، لذلك فإن الكثير من رؤساء العمل يجدون صعوبة في التعامل مع العاملين وإدارتهم، حيث أن النجاح في عملية قيادتهم وإدارتهم يعتمد على العديد من العناصر المشتركة التي يجب أن تتوفر في رئيس العمل الذي وجب أن يتصف بالعديد من الصفات والمميزات القيادية والتي من بينها الحنكة والتعامل بمرونة وتفهم وثقة وتقدير إضافة إلى العدل والمساوة اللتان تعتبران من بين أسس نجاح إدارة العاملين في المؤسسات.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على إضفاء طابع خاص لعملية إدارة العاملين فيها وجعلهم أكثر ارتياحا في بيئة العمل، فرئيس العمل حسب إجابات المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ يتعامل معهم

بمرونة وتفهم على أساس أن العاملين هم بشر وهناك من يخطأ ويصيب في الكثير من الأحيان، فالتعامل بمرونة وتفهم يعمل على بعث علاقات اجتماعية بين الرئيس والمرؤوس تجعل من العاملين يؤدون مهامهم دون استياء وتذمر ودون قلق وخوف من المسؤول، كون أساس العلاقة القائمة هو التفهم والتعاون المشترك، كما أن التعامل بثقة وتقدير من بين العوامل التي تحفز العاملين على أداء العمل بكل إتقان وجدية على اعتبار أن المسؤول يضع ثقته فيهم لما لهم من خبرة وتفاني في العمل مما يساهم في توطيد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، ويجعل من بيئة العمل تبدو ملائمة لأداء متميز كونها محفزة على الإنتاجية كما أنها تعتبر من محسنات الأداء والفعالية في العمل، فالمؤسسة عبارة عن نسق متفاعل يضم العديد من الأفراد والجماعات التي تعمل على إيجاد التناسق والتساند والتعاون فيما بينها، وهذا لا يكون إلا من خلال بناء ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس وبإعتباره مركز السلطة في المؤسسة وأعلى الهرم التنظيمي فإنه يقوم بمهام رسمية أساسية أساسها اتخاذ القرارات والأوامر وكذا مهام غير رسمية تتمثل أساسا في إضفاء الجانب الإنساني على طبيعة العلاقات التي تربطه بالمستويات الإدارية الأخرى، حيث أن التعامل بثقة وتقدير وكذا المرونة والتفهم تعد من بين ما يدفع العاملين على إنجاز المهام دون وجود توترات وصعوبات تعيق أدائهم للعمل، كما أن التعامل بعدل ومساوة بين العمال من بين الدوافع التي تجعل العامل يشعره بالأمان الوظيفي الذي أساسه أن حاجياته الرسمية والغير رسمية يتم توفيرها من قبل رئيس العمل، كونها من بين المحفزات النفسية على الإنتاجية والأداء المتميز الذي يخلق بيئة عمل مناسبة تتوفر فيها كل الظروف النفسية والاجتماعية، مثلما يؤكد عليه "**إلتون مايو**" **(Ilton Mayo)** رائد مدرسة العلاقات الإنسانية الذي يؤكد على دور العلاقات الإنسانية التي تسود بين الرئيس والمرؤوس في بيئة العمل أثرها في تحسين الأداء وتحفيز العامل على الإنتاجية.

فالمورد البشري الداخلي وبإعتباره جزءا من المؤسسة وأساس القيام بالنشاطات والمهام فهو من بين المساهمين في تطورها وتنافسيتها وحفظ سمعتها في بيئة عملها، فكلما شعر المور البشري بحسن معاملة الرئيس وكفاءته القيادية فإن ذلك يعزز إنتاجيته ومردوده في العمل، كما أن عملية إهماله وعدم الاهتمام به ومعاملته بسوء تشعره بأن رئيس العمل غير متحكم في زمام الأمور، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان روح العمل الفردي والجماعي داخل المؤسسة، وبالتالي التأثير على إنتاجيتها ومكانتها التنافسية وسمعتها الخارجية، كون أن رضا العاملين من مختلف الفئات المهنية على طرق الأداء والإدارة تؤدي إلى رضاه

عن بيئة العمل وظروف الإنتاج وهو ما يجعله ينقل صورة إيجابية عن المؤسسة في المحيط الخارجي لها ويكسبها سمعة تنظيمية جيدة في بيئة عملها تزيد من قدراتها التنافسية.

جدول رقم (59): تحفيز بيئة العمل على زيادة دافعية العاملين على إنجاز أعمالهم بمستوى أداء عالي الجودة وتنمية قدراتك الإبداعية حسب الجنس

الجنس / تحفيز العاملين	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	75	%94	31	%78	106	%88
لا	05	%06	09	%22	14	%12
المجموع	80	%100	40	%100	120	%100

من خلال المنحى العام للجدول الاحصائي أعلاه، الذي يبين تحفيز بيئة العمل على زيادة دافعية المبحوثين على إنجاز أعمالهم بمستوى أداء عالي الجودة وتنمية قدراتك الإبداعية، فمن خلال 120 مبحوث نجد أنه قد أقر ما نسبته 88% منهم بأن بيئة العمل تحفزهم على زيادة الدافعية على الإنجاز، وتوزعت إجابات المبحوثين حسب جنسهم كالآتي: نسبة 94% لفئة الذكور، نسبة 78% لفئة الإناث.

كما أقر باقي المبحوثين بنسبة 12% بأن بيئة العمل لا تحفزهم على الإنجاز، حيث توزعت إجابات المبحوثين حسب الجنس كالآتي: نسبة 22% لفئة الاناث، نسبة 06% لفئة الذكور.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يرون بأن بيئة العمل التي يعملون بها تحفزهم على زيادة الدافعية في الإنجاز بمستوى أداء عالي الجودة وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الذكور بدرجة كبيرة مقارنة بجنس الاناث، وهذا راجع لتوفر العديد الظروف التي تساعد العاملين من فئة الذكور على الأداء المتميز والإنتاجية خاصة ما اقترن بالحصول على المحفزات المادية والمعنوية من أجل إعالة أسرهم، إضافة إلى

طبيعة المهام الموكلة تساعد فئة الذكور أكثر من الإناث وتجعلهم أكثر ارتياح داخل المؤسسة كونها تلبي لهم حاجياتهم النفسية والإجتماعية التي يسعون لها، إضافة إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية والانسانية التي تسود بين العاملين المرتكزة على التعاون والتشارك من أجل أداء المهام والأعمال بكل سهولة ودقة واتقان، فبيئة العمل التي تسودها روح التعاون والتفاهم المشترك والاحترام المتبادل والثقة تجعل من العاملين خاصة من فئة الذكور يؤدون مهامهم بكل جودة واتقان تفيد المؤسسة وتحقق لها أهدافها الإستراتيجية التي تسعى لها. لذلك المؤسسة مجال الدراسة تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من خلال توفير كل الأدوات والوسائل التقنية والنفسية والاجتماعية التي تمكنهم وتدفعهم إلى أداء عملهم بكل روح معنوية عالية، وتجعل منهم أكثر فعالية في العملية الإنتاجية كون أن تحسين بيئة العمل من بين الأمور الواجب توفيرها والعمل على تطبيقها داخل المؤسسة لما لها من أثر على أداء العمال، وهو ما أكد عليه رئيس مصلحة الإنتاج الذي قال: "بأن عدم توقف الآلات عن العمل وكذا تعاون أفراد الوحدات فيما بينهم من بين العوامل التي تسرع من عملية الإنتاج وتدفع العاملين إلى جودة أكثر في العمل، كون أن مجال صناعة الأدوية لا يسمح بوجود معيقات ومشاكل قد تضر بأداء المؤسسة ومكانتها في السوق"، فالمحفزات لا تقتصر على توفير الماديات فقط بل وجب الاهتمام بالمحفزات بيئة العمل كالتساند والتعاون والثقة والاحترام المتبادل بين المستويات الإدارية المختلفة وكذا التفهم والمرونة في التعامل من قبل رؤساء العمل، مثلما أكد عليه تحليل الجدول السابق **رقم (57)** كونها من بين العوامل التي تجعل من بيئة العمل ملائمة لأداء وظيفي متميز عالي الجودة وتدفع العاملين على إبراز قدراتهم الإبداعية والفكرية، فالتشجيع وتوفير الوسائل المناسبة يعملان كدافع لإنجاز المهام بكل إتقان وسرعة ونشاط ويحقق للمؤسسة أهدافها وغاياتها التي تسعى لها التي أساسها تعزيز سمعتها وإكتساب مكانة تنافسية متميزة في السوق.

فبيئة العمل الجيدة تعتبر كمحفز معنوي يعمل على تفجير قدرات العمال وطاقتهم الإبداعية واستخدامها بأفضل الطرق كما انها تساهم في تحقيق الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة ويجعل من الأفراد العاملين كتلة واحدة هدفها تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية المتمثلة أساسا في التطور والنجاح، كما أن توفير نظام اتصالي فعال داخلها يعمل على نقل المعلومات التي تحمل في طياتها وضوح الإجراءات والقرارات وسهولة فهمها تعمل على تحسين ظروف العمل النفسية والاجتماعية للموظفين كونها وسيلة لقيامهم

بالمهام والأعمال بكل دقة ومصداقية، فرضا العاملين عن العملية الاتصالية، مثلما تحدثت عن **مدرسة العلاقات الإنسانية** يعد من عوامل تحسين بيئة العمل وعاملا محفزا على الأداء المتميز وإبراز القدرات الإبداعية للعمال، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (48)** الذي يبين أن توفير المعلومات وسرعة وصولها وانفتاح نظام الاتصال بين المستويات الإدارية من بين العوامل التي تؤدي إلى رضا العاملين عن بيئة العمل.

فالمؤسسة مجال الدراسة إضافة إلى توفير نظام اتصال فعال وتوفير كل الوسائل التقنية والظروف النفسية والاجتماعية فإن سيادة العلاقات الإنسانية بين عمالها، ووجود مبادئ التعاون والتساند الوظيفي وروح المسؤولية تجاه العمل، مثلما أكد عليه "**برنارد شيستر**" **(Bernard, Chister)** من بين العوامل التي تعمل على تحفيزهم على القيام بأداء متميز وذو جودة إنتاجية أساسها تكامل كل الطاقات الإبداعية والفكرية وخدمتها لصالح المؤسسة، من أجل تحقيق مكانة تنافسية مرموقة تكفل لها سمعة جيدة في بيئة عملها، كون أن سمعة المؤسسة الخارجية مرهونة بالسمعة الداخلية الجيدة لها والتي يكونها العنصر البشري الداخلي عنها ويعمل على نقلها للمحيط الخارجي لها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الإناث اللاتي أقررن بأن بيئة العمل لا تحفزهن على العمل الجاد المتميز بالأداء العالي ذو الجودة وأنها لا تدفعهن إلى إبراز قدراتهم الإبداعية التي تخدم مصلحة المؤسسة، فإن ذلك يعد من بين العوامل التي لا تخدم المؤسسة ولا يعود عليها بالنفع نظرا لأن هناك علاقات إنسانية سيئة في بيئة العمل ولا تشجع على إبراز القدرات الإبداعية ولا حتى إنجاز المهام والأعمال بكل تفاني وجودة عالية، كما أن ضعف تواصل بعض العاملين مع رئيس العمل وعدم وجود مشاركة في عمليات اتخاذ القرارات، وكذا عدم مناقشة التعليمات والأوامر مثلما تطرقنا له في تحليل **الجدول رقم (53)** من بين الأمور التي تعيق العاملين على أداء عملهم ويشعرهم بسوء وتذمر تجاه بيئة العمل التي يعملون فيها.

جدول رقم (60): طموح العاملين إلى تحقيق أداء وظيفي متميز ذو جودة عالية حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	الحصول على الترقية	11	%17	24	%16	38	%15	73	%15
	الحصول على التحفيز المادي	10	%15	28	%18	32	%13	70	%14
	المساهمة في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة	13	%20	27	%17	52	%21	92	%19
	المساهمة في تطوير المؤسسة	10	%15	24	%15	49	%20	83	%18
	المساهمة في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة	08	%12	18	%12	19	%08	45	%10
	حفظ سمعة المؤسسة وتحسين صورتها الذهنية	12	%18	29	%19	49	%20	90	%20
لا		02	%03	05	%03	08	%03	18	%04
المجموع		66	%100	155	%100	247	%100	471	%100

من خلال منحى بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين طموح المبحوثين لتحقيق أداء وظيفي متميز ذو جودة عالية حسب الفئة المهنية، نجد أنه من بين مجموع 120 مبحوث فقد أقر 96% منهم بطموحهم لتحقيق أداء وظيفي متميز ذو جودة عالية، كما أقر ما نسبته 20% من نفس المبحوثين بأن ذلك بهدف حفظ سمعة المؤسسة وتحسين صورتها الذهنية حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية

للمبحوثين كالآتي: نسبة 20% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 19% لفئة أعوان التحكم، نسبة 18% لفئة الإطارات.

إضافة إلى المساهمة في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة بنسبة 19%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 21% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 20% لفئة الإطارات، نسبة 17% لفئة أعوان التحكم.

كذلك بهدف المساهمة في تطوير المؤسسة بنسبة 18% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 20% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 15% على التوالي لفئتي أعوان التحكم وفئة الإطارات.

وكذا بهدف الحصول على الترقية بنسبة 15% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 17% لفئة الإطارات، نسبة 16% لفئة أعوان التحكم، نسبة 15% لفئة أعوان التنفيذ.

كذلك بهدف الحصول على التحفيز المادي بنسبة 14% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 18% لفئة أعوان التحكم، نسبة 15% لفئة الإطارات، نسبة 13% لفئة أعوان التنفيذ.

إضافة إلى المساهمة في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بنسبة 10% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين بنسبة 12% على جميع الفئات المهنية (فئة أعوان التحكم، فئة الإطارات، فئة أعوان التنفيذ).

في حين أقر بنسبة 04% من إجمالي المبحوثين بعدم طموحهم لتحقيق أداء وظيفي متميز ذو جودة عالية، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين بنسبة 03% على جميع الفئات المهنية.

ومنه نستنتج بأن غالبية المبحوثين يطمحون الى تحقيق أداء وظيفي متميز ذو جودة عالية وذلك بغية تحقيق مجموعة من الأهداف التي كانت أبرزها حفظ سمعة المؤسسة وتحسين صورتها الذهنية لدى متعامليها وزبائنها في المحيط الخارجي وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ وبدرجة أقل

أعوان التحكم وفئة الإطارات، كذلك المساهمة في الرفع من القدرة التنافسية لمؤسستهم وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ والإطارات بدرجة أقل، لذلك فالأداء الوظيفي المتميز بالجودة العالية يعبر عن المجهودات التي يبذلها المورد البشري الداخلي الذي يعمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها المنشودة بكل فعالية وإتقان، حيث أن نجاح المؤسسة وتطورها متوقف على طبيعة أداء العاملين وفعاليتهم الإنتاجية، فالأداء المتميز للعاملين من مختلف المستويات الإدارية يمثل أساس قيام المؤسسات الاقتصادية ونجاحها على جميع الأصعدة التي تسعى لتحقيقها، فهو يعبر عن الأثر الواضح والصافي لكل جهود الأفراد العاملين من مختلف الفئات المهنية ومدى إدراكهم بأن قدراتهم وفعالية إنتاجيتهم ستعود عليهم بالنفع إذا ما حققت المؤسسة أهدافها الإستراتيجية، وهو ما أكد عليه المبحوثين من الفئات المهنية المختلفة خاصة فئة أعوان التنفيذ والإطارات كون العاملين في المستويات الدنيا يمثلون أساس العملية الإنتاجية بالمؤسسة ويقومون بمختلف المهام التي تكفل لها تحقيق أهدافها المتمثلة أساسا في تعزيز سمعتها الداخلية والخارجية وإكتسابها لمكانة تنافسية في السوق.

لذلك فالأداء ومثلما تطرق له بعض الباحثين هو "عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والناتج عن تفاعل متغيرات أساسية تتمثل في دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه"،[1] لذلك فجهد العاملين ينتج عنه أداء متميز يسبقه دافعية الفرد للأداء المتمثلة في توفير كل الظروف النفسية والاجتماعية والتقنية لأداء العمل، وكذا قدراتهم المرتبطة بخبرتهم في العمل وكفاءته العلمية والمهنية وكذا تعاونه مع باقي الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وكذا مدى إدراكه بأن جهده المبذول يصب في مصلحة المؤسسة، إضافة إلى قيامه بالمجهود هو أساس بقاءه واستمراريته في العمل كونه يقدم إضافة للمؤسسة ويعمل على دفع عجلة تنميتها وتطورها.

فالمؤسسة مجال الدراسة وبإعتبارها تنظيما يضم العديد من المؤهلات والمهارات العلمية والعملية فإنها تطمح دوما إلى أن يكون أداء العاملين فيها عالي ومتميز ذو جودة وإتقان وفعالية وسرعة، على اعتبار أن أساس بقائها واستمراريتها مرهون بما يقدمه المورد البشري الذي يحمل في حد ذاته روح المسؤولية تجاه العمل وقيامه بمهامه بأكمل وجه، حيث يهدف العاملين من مختلف المستويات الإدارية إلى الحفاظ

---

[1]– سليمان الفارس وآخرون: **إدارة الموارد البشرية**. سوريا: منشورات جامعة دمشق. 2000، ص 66.

على سمعة مؤسستهم وإظهارها بصورة جيدة لدى متعامليها وزبائنها من خلال الإتقان في العمل والعمل على إبعاد كل الشائعات عن منتجاتها وكفاءتهم في الدفاع عن مصالحها العامة وهو أكدت عليه رئيس مصلحة الصيانة والتجهيزات في مقابلة أجراها معها الباحث والتي تقول فيها: "أن العاملين وبحكم تساندهم الوظيفي وإحساسهم بروح المسؤولية تجاه مؤسستهم فإنهم في كثير من المرات يقفون ضد الشائعات والأخطار التي تهدد سمعة المؤسسة، كونهم على دراية بأن مصلحتهم الخاصة قائمة على المصلحة العامة للمؤسسة"، التي يسعى من خلالها للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة وجعلها تحتل مركزا تنافسيا مرموقا في بيئة عملها، فالأداء الجيد وذو الجودة من أسس تحقيق المؤسسة أبرز شروط النجاح وهو تحقيق الجودة الشاملة على جميع الأصعدة، الأمر الذي يساهم في الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة ويدعمها، لذلك فأداء العاملين لأعمالهم بكل جودة وإتقان وتفاني يعزز من سمعة المؤسسة الخارجية ويعمل كوسيلة داعمة لصورتها في محيطها الخارجي كون أن السمعة الداخلية هي أساس حفظ ودعم السمعة الخارجية وهو ما يعمل على تطوير المؤسسة ونموها وازدهارها في بيئة أعمالها التي تتميز بالتنافس الشديد. فالأداء المتميز ذو الجودة العالية للعاملين داخل المؤسسة مجال الدراسة ولما له من أثر في دعم سمعة السمعة في بيئة عملها وكذا المساهمة في قدرتها التنافسية من أجل تطويرها ونموها لا يعمل على تحقيق مصلحة المؤسسة فقط بل يؤدي إلى تحقيق منافع ومصالح للمورد البشري الذي ساهم في تحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية.

أما فيما يخص المبحوثين من مختلف الفئات المهنية الذين لا يطمحون لتحقيق أداء وظيفي متميز ذو جودة عالية، فإن ذلك راجع إلى تفكير بعض العاملين الذي يتميز بتنفيذ الأوامر الملزمين بها فقط دون زيادة أو نقصان وعدم تقديم مجهودات أكثر مما هو مطلوب، وهذا راجع إلى أسباب عديدة من بينها عدم الرضا عن بيئة وظروف العمل التي يعملون فيها، كذلك فإن سيادة بعض الممارسات السلبية عدم الاهتمام واللامبالاة والأنانية تعد من بين العوامل التي تؤدي بالعملين من مختلف الفئات المهنية لعدم الرغبة في تحقيق أداء وظيفي متميز يكفل للمؤسسة حفظ سمعتها الداخلية والخارجية ويساهم في إكتسابها قدرات تنافسية في بيئة عملها.

جدول رقم (61): إتاحة المؤسسة فرص التكوين والتعلم المستمر للأعضاء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	09	%69	24	%80	69	%90	102	%85
لا	04	%31	06	%20	08	%10	18	%15
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال المنحى العام للجدول أعلاه، الذي يبين إتاحة المؤسسة لفرص التكوين والتعلم المستمرين للأعضاء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة، حيث نجد أن ما نسبته 85% من مجموع المبحوثين أقروا بإتاحة المؤسسة فرص التكوين والتعلم لهم، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 90% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 80% لفئة أعوان التحكم، نسبة 69% لفئة الإطارات.

في حين أقر 15% من باقي المبحوثين عدم إتاحة المؤسسة لهم فرص التكوين والتعلم، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 31% لفئة الإطارات، نسبة 20% لفئة أعوان التحكم، نسبة 10% لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تتيح فرص التكوين والتعلم المستمرين للأعضاء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ بنسبة كبيرة، وكذا أعوان التحكم بدرجة أقل من ذلك، فالمورد البشري العنصر الأساسي في العملية الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية لما له من دور عمليات الأداء والتطوير والإنتاجية، كما أنه محور مواجهة الصعوبات والمشاكل التنظيمية، لذلك أصبحت المؤسسات تولي أهمية للعاملين خاصة من المستويات الدنيا باعتبارهم أساس قيام المؤسسة من خلال العمل على تكوينهم ومنحهم فرص التعلم من أجل الإستفادة التامة من

طاقاتهم المختزنة، إضافة إلى ذلك فإن العمل على تكوين العاملين من فئة أعوان التنفيذ والتحكم راجع لإستراتيجية المؤسسة التي تهدف من خلالها لتطوير وإكساب مواردها البشرية مهارات ومؤهلات علمية جديدة تسمح لهم بممارسة مهامهم بكل سهولة ودقة وإتقان، الأمر الذي يساعد على خلق بيئة عمل مستقرة ومتوازنة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية المتمثلة في تعزيز سمعتها وزيادة قدراتها التنافسية في السوق.

فالمؤسسات الاقتصادية اليوم على اختلاف أحجامها ومجالات أنشطتها الصناعية والخدماتية تهدف لتكوين العاملين فيها من مختلف المستويات الإدارية وتعليمهم وفق الطرق والإستراتيجيات الإدارية الحديثة، التي من خلالها تعمل على دفع إنتاجية المؤسسة والرفع من مستوى أداء مواردها البشرية، فالتكوين ضروري في العديد من الأعمال التي ترى فيها المؤسسة نقصا لدى موردها البشري من أجل اكتساب خبرات جديدة تسمح لهم بأداء المهام بجودة وفعالية، فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها مدى أهمية التعلم والتكوين الخاص بالعاملين فإنها تولي أهمية قصوى لهذه العملية وتعمل من أجل إيجاد فرص جيدة لتكوين عمالها في العديد من المجالات خاصة تلك التي تتعلق بعمليات الإنتاج بحكم أن مجال تصنيع الأدوية والمستحضرات الطبية يشهد تطورات وتحديثات دورية، وهو ما يندرج ضمن إستراتيجية المؤسسة في إدارة المعارف والمكتسبات الخاصة بالمورد البشري التي ترى فيها كبيرة بالنسبة لها من خلال المساهمة في تطويرها ودفعها لإكتساب قدرات تنافسية جديدة، وهو نفسه ما أكدت عليه دراسة **بوكورة عبد المالك** التي كانت من أبرز نتائجها "أن أساس قيام المؤسسة هو المحافظة على المعرفة أولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتدعيم القدرة التنافسية ثانيا، التي من خلالها تساهم في تحقيق أهدافها"، لذلك فالقائمون على المؤسسة يعملون على منح العاملين من مختلف الفئات المهنية خاصة أعوان التنفيذ والتحكم فرص اكتساب مهارات ومعارف جديدة تعمل على تحسين أداء عملهم وكذا عمل كل الفريق داخل المؤسسة. إضافة لذلك فإن منح فرص التكوين والتعلم للعاملين من مختلف المستويات الإدارية يعتبر كمحفز لهم لبذل مجهودات أكبر وأداء ممتاز يعود على المؤسسة بالنفع، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (54)**، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على تقييم أداء عمالها بإعتباره أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها للكشف عن نقاط الضعف وتحديد كفاءة العاملين في أداء أعمالهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة والتي من بينها منح فرص التكوين والتعلم.

فالتكوين مثلما يراه "**السلمي**" "عبارة عن نظام متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي تطمح إليه المؤسسة"،[1] فالتكوين والتعلم وبما يضيفانه للمؤسسة من خبرات ومهارات جديدة فإنهما يؤديان كذلك إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها التي تهدف من خلالها إلى تحقيق النمو والتطور، ويسهمان في عملية تجديد المعلومات وتحديثها بما يتلائم ويتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهو ما أكدت عليه كذلك دراسة **بوكورة عبد المالك** التي توصل في نتائجها إلى "أن إستراتيجية تأهيل المورد البشري تسمح بتحسين أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة خاصة إذا ما تم ربطه بمجال صناعة الأدوية، وهو ما يسهم في سيرورة العملية الإنتاجية وتحسن الأداء ويبعد العاملين عن حالات الإغتراب المعرفي واستيائهم جراء عدم معرفتهم الكاملة لتلك التكنولوجيات والتقنيات الحديثة في مجال العمل، والعمل على إكسابهم الثقة في النفس ورفع الروح المعنوية لهم مما يسهم في استقرارهم النفسي وإبعادهم عن الضغوطات والمشاكل التي تؤدي إلى تعزيز سمعة المؤسسة وإكسابها مكانة تنافسية في بيئة عملها.

في حين أن هناك من المبحوثين خاصة من فئة الإطارات من تقر بأن المؤسسة لا تقدم لهم فرص التكوين والتعلم، حيث أن هذه الفئة تتميز في غالب الأحيان بمستويات تعليمية عالية تمكنها من أداء العمل دون الحاجة للتكوين المستمر، كما يعود ذلك إلى أن القائمين على المؤسسة مجال الدراسة في غالب الأحيان يعمدون إلى اختيار فئات مهنية معينة من العاملين ذوي المهارات والقابلية للتعلم والتكوين من أجل منحهم فرص اكتساب مهارات جديدة، فمن غير الممكن أن يتم منح التكوين لكل العاملين دفعة واحدة بل يتم اختيار الأكفء منهم وتكوينهم وتدريبهم من أجل إفادة باقي العاملين الذين لم يتلقوا التكوين، وهو الأمر الذي يعزز روح التعاون والتساند بين العاملين من أجل تنسيق الجهود التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما أن فرص مواصلة المسار التعليمي تفتح لكافة العاملين في غالب المؤسسات من أجل الرفع من كفاءتهم، إلا أن عدم الرغبة في التعلم واكتساب مهارات جديدة تبقى اختيارية للعاملين من مختلف الفئات المهنية وهو ما يعكس عدم منح الإدارة فرص التكوين لكل العاملين.

---

[1]– علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: دار الغريب. 1997، ص 357.

جدول رقم (62): شعور العاملين بأن لديهم هوية تنظيمية مشتركة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	08	%62	18	%60	55	%71	81	%68
لا	05	%38	12	%40	22	%29	39	%32
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، الذي يبين شعور المبحوثين بأن لديهم هوية تنظيمية مشتركة، نجد أنه من بين 120 مبحوث قد أقر 68% منهم بأن لديهم هوية تنظيمية مشتركة مع العمال الآخرين، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 71% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 62% لفئة الإطارات، نسبة 60% أعوان التحكم.

في حين أقر باقي المبحوثين بنسبة 32% بعدم شعورهم بأن لديهم هوية تنظيمية مشتركة مع باقي الأعضاء العاملين، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 40% لفئة أعوان التحكم، نسبة 38% لفئة الإطارات، نسبة 29% لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يشعرون بأن لديهم هوية تنظيمية مشتركة مع باقي الأعضاء العاملين وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ بدرجة كبيرة، وبدرجة أقل فئة الإطارات في المؤسسة، فتقارب المستويات الإدارية فيها وسيادة روح التعاون والتفاعل المشترك بين الموارد البشرية يعملان كوسيلة فعالة لتحقيق هوية تنظيمية مشتركة بين العاملين من مختلف الفئات المهنية كذلك شعور العاملين بروح الإنتماء والأمان الوظيفي للمؤسسة والعمل في بيئة عمل وظروف مناسبة يدفع العاملين للشعور بأن لديهم هوية تنظيمية مشتركة مع باقي الأفراد العاملين في المؤسسة، الأمر الذي يساهم في إيجاد بيئة عمل محفزة على الأداء والإبداع من خلال نقل الخبرات والتعاون

المشترك على حل المشكلات التنظيمية وإبعاد الصراعات الداخلية، من أجل تحقيق فعالية تنظيمية تحقق للمؤسسة أهدافها الإستراتيجية من خلال تكوين صورة إيجابية عنها وتعزيز سمعتها الخارجية كون شعور العاملين بالهوية التنظيمية المشتركة يدفعهم لنقل صورة إيجابية عن المؤسسة في المحيط الخارجي الذي يعيش فيه مما يزيد من قدراتها التنافسية في السوق.

فالاهتمام بالهوية التنظيمية في من قبل المؤسسات الاقتصادية نابع من أثرها البالغ ودورها الإيجابي في تحقيق التعاون والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، حيث تعمل المؤسسات على توحيد العاملين وتشجيعهم على التعاون والتساند الوظيفي رغم اختلاف شخصياتهم وطرق التفكير، فالهوية التنظيمية المشتركة تعد أحد عوامل إدماج وتكييف العاملين وجعلهم يتوافقون من ناحية الاهتمامات والميولات والأفكار التي تؤدي إلى إيجاد بيئة عمل متعاونة ومحفزة على الأداء المتميز، فالمؤسسة مجال الدراسة، من خلال المسؤولين فيها تعمل على إضفاء طابع الهوية المشتركة للعاملين كونهم جزءا لا يتجزأ من المؤسسة وكل منهم يكمل الآخر، وذلك من خلال التعاون والتلاحم سواء عند أداء المهام أو عند حدوث الأزمات والأخطار، فالفرد العامل داخل المؤسسة لا يمكن أن يعمل بمعزل عن بقية العاملين ذلك لأنه في حاجة للإنضمام إلى جماعة عمل يشعر بأنه ينتمي إليها ويساهم في استقرارها وتكاملها من خلال مميزاته التي يتميز بها، فالعاملين الذي يعملون داخل المؤسسة ويسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، فهم حتما سيحملون صفات وخصائص العاملين الآخرين ككل، بحكم أن مبادئ الأفراد العاملين فيها وغايتهم تتوافق وتتلائم مع قناعاته الذاتية من خلال إحداث روابط وعلاقات تجمعه مع بقية العاملين تولد لديه شعورا بالهوية التنظيمية والمكانة داخل المؤسسة أو الجماعة التي يعمل معها وبذلك يكون على أتم الجاهزية لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة الرامية لتعزيز سمعتها وإكسابها تنافسية في بيئة عملها.

فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها أهمية الهوية التنظيمية المشتركة للعاملين فيها فهي تسعى دائما إلى توفير كل الوسائل والأدوات والظروف النفسية والاجتماعية التي تعمل على إدماج الأفراد العاملين مع بقية أفراد المؤسسة وتزيد من رغبتهم في أداء العل والإستمرار في المؤسسة، فالهوية التنظيمية المشتركة مهمة للمؤسسة من خلال كسب رضا العاملين من مختلف الفئات المهنية عن ظروف العمل وطبيعة

القيادة، مما يشكل لديهم نوعا من الولاء التنظيمي الذي يعود بالإيجاب على الفرد والمؤسسة ككل، كذلك تعمل على تشجيع العاملين من المستويات الإدارية على الإحساس بالمسؤولية تجاه المؤسسة وأنهم أساس قيامها ونهوضها وتطورها من خلال تساندهم الوظيفي وتعاونهم المشترك، فالهوية التنظيمية المشتركة وبما تحمله من صفات وخصائص التعاون والتساند والإندماج الذي يعود على العاملين بالإيجاب، فإنها تحمل في طياتها إضافة للمؤسسة من خلال دعم سمعتها في محيطها الخارجي، على خلفية أن الهوية التنظيمية تشكل صورة ذهنية لدى العاملين تجاه مؤسستهم وكذا إكسابها لميزات تنافسية تعمل كأداة لتحقيق النمو والتطور أساسه استقرار بيئة العمل الداخلية.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم والإطارات الذين يرون بأنه ليس لديهم هوية تنظيمية مشتركة مع باقي الأعضاء العاملين في المؤسسة، فإن ذلك يعود إلى طبيعة العلاقة بين العاملين التي تتميز في كثير من الأحيان وفي غالب المؤسسات بالإنعزال وعدم التعاون مع العاملين الآخرين على أساس أداء المهام وتنفيذ الأوامر دون الإهتمام بطبيعة العلاقات التنظيمية مع بقية زملائهم في العمل، وهو ما يعزز طابع الفردانية الذي تعمل المؤسسة مجال الدراسة على محاربته وإبعاد العاملين عن الأنانية والتباعد الوظيفي بل تسعى إلى إحداث تكامل وتوحيد للقدرات الفكرية والميولات الشخصية للأفراد العاملين من أجل خلق هوية تنظيمية مشتركة أساسها الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ مع بقية الأعضاء العاملين الآخرين، إضافة لطبيعة ظروف العمل التي لا تناسب جميع العاملين من الفئات المهنية المختلفة وتعيق أدائهم لأعمالهم بجودة وإتقان متميز يعزز من سمعتها ويكسبها مكانة تنافسية في السوق.

جدول رقم (63): تحقيق العاملين حاجياتهم وطموحاتهم من خلال عملهم والشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة حسب الجنس

الجنس / الإجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	57	%71	30	%75	87	%73
لا	23	%29	10	%25	33	%27
المجموع	80	%100	40	%100	120	%100

من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين تمكن المبحوثين من تحقيق حاجياتهم وطموحاتهم من خلال عملهم والشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة، حيث أنه من مجموع 120 مبحوث نجد أن نسبة 73% منهم قد أجابوا بنعم، حيث توزعت الإجابات حسب الجنس كالآتي:

نسبة 75% لفئة الاناث، نسبة 71% لفئة الذكور، في حين أقر باقي المبحوثين بنسبة 27% عكس ذلك، أي بعدم تحقيقهم لحاجياتهم وطموحاتهم من خلال عملهم والشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة، حيث توزعت الإجابات حسب الجنس كالآتي: نسبة 29% لفئة الذكور، نسبة 25% لفئة الإناث.

ومنه نستنتج بأن غالبية المبحوثين تمكنوا من تحقيق حاجياتهم وطموحاتهم التي يسعون لها من خلال الشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الإناث بدرجة كبيرة، العنصر البشري يعتبر الأساس الذي تقوم عليه مجمل العمليات الإدارية والإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية التي تشتمل على العديد من الفئات المهنية المختلفة الاتجاهات والميولات والرغبات والتي تتفاعل مع بعضها من أجل أداء المهام والأعمال اللازمة بغية تحقيق استمرار المؤسسة وبقائها، وهذا لن يكون إلا إذا توفر الأمان الوظيفي لهم والذي يمثل مجموعة من الأبعاد والمؤشرات من بينها تحقيق الطموحات والحاجيات النفسية والاجتماعية وهو ما يفسر إجابات المبحوثين من فئة الإناث كونها فئة إذا

ما تحققت رغباتها وحاجيتها الاجتماعية والنفسية ستشعر بالأمان الوظيفي وبالتالي أداء المهام بكل ثقة وطمأنينة، كما أن الإستقرار النفسي والاجتماعي لتلك الفئة وابتعادها عن ضغوطات الحياة، يعمل على رفع الروح المعنوية لديهن مما يدفعهن لأداء الأعمال بكل إتقان وجودة ومصداقية، فالعاملين الذين يقومون بمهامهم في المؤسسة يتوقعون دوما أن تحقق لهم أبرز رغباتهم وطموحاتهم، وكذا الشعور بأن مستقبل معيشتهم مضمون من خلال استمرارهم داخل تلك المؤسسة. فتحقيق الرغبات والطموحات لا يمثل فقط الحاجات الاجتماعية والبيولوجية فقط بل يتعداه إلى تحقيق الرضا النفسي عن بيئة العمل التي يعمل فيها ووجود علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين وتواصل مستمر يضمن التعاون المشترك والفعال لأداء المهام. كذلك فإن تحقيق الطموحات والرغبات وشعور العاملين من مختلف المستويات الإدارية وعلى اختلاف جنسهم بالأمان الوظيفي لا يكون إلا إذا توفرت مجموعة من الأسباب التي تعمل على تيسير الصعوبات والمشاكل التنظيمية وتذليلها لهم بغية أداء أفضل ومردود جيد يعود بالنفع على المؤسسة ويحقق لها أهدافها الإستراتيجية.

فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها مدى أهمية رضا المورد البشري الداخلي على طرق القيادة والتسيير وكذا طبيعة بيئة العمل التي يعمل فيها، فإنها تعمل على توفير كل الضروريات اللازمة من وسائل تقنية وحاجات نفسية واجتماعية بغية تحسين الأداء العام للعاملين داخل المؤسسة وجعلهم يؤدون أعمالهم دون شعور بالقلق والاستياء والتذمر الأمر الذي يحفزهم على الأداء والإنتاجية، كما أنها تعمل على تحسين العملية التواصلية بين مختلف المستويات الإدارية التي من خلالها تسود العلاقات الإنسانية الجيدة وتشعر العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من الأعضاء العاملين الآخرين، من خلال فتح قنوات اتصال بينهم وبين الجهات الإدارية العليا التي تشجعهم على مشاركة ومناقشة القرارات مع المسؤولين، مما يشعرهم بالراحة النفسية والرغبة في الإنتاجية والأداء، كما أن المؤسسة من خلال إتاحة فرص التكوين والتعلم وتقديم المحفزات المادية والمعنوية للعمال كالترقية وزيادة في منح المردودية تجعل من العاملين يحسون بأن حقوقهم التي من أجلها يقومون بالأعمال مكفولة ومضمونة لهم ولأسرهم، كما طبيعة تعامل المسؤولين في المؤسسة مع العاملين ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات وقربهم منها، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (53)** تجعل من العاملين بالأمان الوظيفي وعدم الخوف من تسلط رئيس العمل وأن لهم أهمية في المؤسسة تمكنهم من أداء مهامهم دون وجود مشاكل مع رئيس العمل، كذلك فإن المؤسسة

مجال الدراسة وباعتبارها تنظيما تحكمه مجموعة من القوانين والإجراءات الداخلية فإن وجود لوائح وقوانين تحمي حقوق العاملين من أي قرارات إدارية ظالمة وتشعرهم بالأمان الوظيفي وتدفعهم لأداء العمل بكل جدية وإتقان مثلما تطرق له "**ماسلو**" في هرم الحاجات التي يرى فيها بأن رفع الدافعية لدى العاملين يتطلب من رؤساء العمل محاولة نقل اهتمام العاملين لديهم، وهذا من خلال مساعدتهم على تلبية حاجياتهم وطموحاتهم الأساسية، من خلال توفير الأجر الملائم وظروف العمل المناسبة والآمنة وكذا تجانس وتساند وتعاون الأفراد العاملين.

فاهتمام المؤسسة مجال الدراسة بتوفير الحاجيات والأساسية للعاملين التي تشعرهم بالأمان الوظيفي نابع من رغبتها في توفير كل الظروف المناسبة التي تحسن الأداء العام والإنتاجية وكذا تحقيق الفعالية الإنتاجية، كون أن نجاح المؤسسة وكفاءتها في اكتساب مكانة تنافسية وسمعة جيدة يعود في الأساس إلى رضا العاملين عن بيئة العمل وشعورهم بالأمان الوظيفي، الذي يتحقق من خلال توفير الحاجات الأساسية التي يطمح لها العاملين، كونهم أساس قيام الأعمال والمهام وكذا يعدون كسفراء للعلامة التجارية للمؤسسة في محيطها الخارجي، حيث أن سمعة المؤسسة الداخلية مرهونة بتحقيق الأمان الوظيفي الذي يتحقق بتوفير متطلبات العمال والعمل على تحسينها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الذكور الذين يرون بأن طموحاتهم وحاجياتهم غير مشبعة وشعورهم بعدم الأمان الوظيفي فإن ذلك يعود إلى اختلاف متطلبات وحاجيات الأفراد العاملين، فمتطلبات العاملين الذكور ليست كالإناث حيث يسعى الذكور من خلال العمل في المؤسسة لتحقيق رغبات متعددة قد لا تتوفر كلها مما يساهم في عدم شعورهم بالأمان الوظيفي، كما أن بعض ممارسات رؤساء العمل مع العاملين تؤدي في الكثير من الأحيان إلى سوء العلاقات الإنسانية فيما بينهم، مما يؤدي لظهور صراعات ومشاكل تجعل منهم لا يشعرون بالراحة والاطمئنان أثناء تأدية مهامهم، كذلك فإن تسلط رؤساء العمل في بعض القرارات والإجراءات التي يراها العاملين متعسفة تجعل منهم يتذمرون من طريقة تعامله معهم ويشعرهم بعدم الرضا عن بيئة العمل التي يعملون فيها، الأمر الذي يعمل على تدني مستوى أدائهم العام وإنتاجيته وفي غالب الأحيان تدفعهم إلى ترك العمل في المؤسسة.

جدول رقم (64): الصورة التي يحملها العاملين عن المؤسسة التي يعملون فيها حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / صورة المؤسسة لدى العاملين	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
صورة إيجابية	11	%85	27	%90	61	%79	99	%83
صورة سلبية	02	%15	03	%10	16	%21	21	%17
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين الصورة التي يحملها المبحوثين عن المؤسسة التي يعملون فيها فقد أقر 83% من إجمالي المبحوثين بأنهم يحملون صورة إيجابية عن مؤسستهم، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 90% لفئة أعوان التحكم، نسبة 85% لفئة الإطارات، نسبة 79% لفئة أعوان التنفيذ.

في حين أقر باقي المبحوثين بنسبة 17% عكس ذلك وبأنهم يحملون صورة سلبية عن المؤسسة، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 21% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 15% لفئة الإطارات، نسبة 10% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يحملون صورة إيجابية عن المؤسسة التي يعملون بها وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة أعوان التحكم بدرجة كبيرة، وبنسبة أقل فئة الإطارات وأعوان التنفيذ. وعليه فلقد أصبح تكوين صورة ذهنية إيجابية هدفا تسعى إليه معظم المؤسسات الاقتصادية التي تهدف لتحقيق النجاح والتطور في بيئة عملها، فالعديد منها تعمد إلى القيام بالدراسات والأبحاث من أجل قياس صورتها لدى جماهيرها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالجمهور الداخلي المتمثل في العاملين من

مختلف الفئات المهنية، فأعوان التحكم في المؤسسة وبحكم متابعتهم اليومية لمختلف الأعمال التي يقوم بها العاملين من مختلف المستويات الإدارية ويلاحظون تصرفاتهم وتفاعلاتهم في بيئة العمل يمكنهم قياس مدى رضا العاملين عن المؤسسة والصورة التي يحملونها عنها.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة ولكون العنصر البشري ذو أهمية كبرى لديها فهي تعمل جاهدة على توفير كل الضروريات والحاجيات الأساسية النفسية والاجتماعية التي يحتاجها، وكذا خلق بيئة عمل مناسبة تساعده على أداء أعماله بكل سهولة ويسر وهذا لإدراكها بأن أساس قيامها ونموها وتطورها هو المورد البشري الداخلي ومدى رضاه عن بيئة العمل التي يعمل فيها، فالمؤسسة مجال الدراسة وبإعتبارها من بين المؤسسات ذات العلامة التجارية المتميزة، فإنها تعمل دوما على تحقيق سبل رضا موردها البشري الداخلي من مختلف المستويات الإدارية وجعله شريكا في كل القرارات والإجراءات التي تتخذها، إيمانا منها بأن تحقيقها لمكانة تنافسية لا يكون إلا من خلال أداء متميز للمورد البشري ورضاه عن طرق القيادة والتسيير داخل المؤسسة، كون العاملين عبارة عن سفراء للمؤسسة في محيطها الخارجي ووسيلة لنقل صورة المؤسسة لدى الجماهير الخارجية سواء كانت صورة سلبية أو إيجابية، فالصورة الذهنية للجمهور الخارجي عبارة عن مجموعة من التجارب والخبرات المتراكمة والواقع المعاش داخل بيئة العمل التي ترسم انطباعا معينا من خلال عدة وسائل تشكل أساس حكمهم على صورة المؤسسة.

فعملية بناء وتطوير الصورة المرغوبة من طرف المؤسسة لدى جمهورها الداخلي تبدأ من خلال تلك الإستراتيجيات والخطط الاتصالية التي يقوم بها مختصون في الاتصال والعلاقات العامة، من أجل التعرف على نقاط ضعف الصورة الداخلية التي تكون في الغالب تتمظهر في شكل استياء وتذمر وقلق من قبل العاملين وعدم ارتياحهم لبيئة العمل التي يعملون فيها، وكذا التعرف على كيفية العمل على بناء صورة ذهنية يسودها الرضا عن طرق العمل والقيادة وذلك من خلال معرفة كيف يفكر الجمهور الداخلي وماهي الأمور التي تجعله يكون انطباعا إيجابيا عن المؤسسة، والتي تكون في الغالب عبارة عن تلك المحفزات المادية والمعنوية وكذا جودة الاتصال ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة وكذا العلاقات الإنسانية الجيدة التي تجعل من العاملين يفكرون تفكيرا إيجابيا تجاه مؤسستهم ويكونون انطباعا جيدا يساهم في تكوين صورة ذهنية إيجابية لديهم.

لذلك فعملية تكوين صورة إيجابية لدى الجمهور الداخلي تعتبر أساسا مهما تعمل عليه المؤسسة مجال الدراسة من خلال تفعيل كل الإستراتيجيات الاتصالية التي تجعل من موردها البشري الداخلي عنصرا فعالا في عملية تكوين المحيط الخارجي لسمعة إيجابية عن المؤسسة، فتحقيق رغبات وطموحاتهم من أبرز ما يجعلهم يحملون صورة إيجابية عن طبيعة القادة والتسيير في المؤسسة ويجعلهم يفكرون في الاستمرار بنفس الأداء المتميز الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية فمن خلال التعاون والتساند الوظيفي بين المستويات الإدارية يتكون الرضا الوظيفي عن بيئة العمل وبدورها تتشكل الصورة العامة الداخلية عن المؤسسة وتوظيفها في تحسين سمعتها الخارجية، حيث قالت مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة: "إن العاملين يعدون كشركاء حقيقين في المؤسسة كل منهم يقوم بدور إنتاجي وأداء عمل يساهم في تحقيق الأرباح والنمو والتطور، وكذا يساهمون في إعطاء صورة إيجابية لدى المتعاملين الخارجيين عن المؤسسة ويعملون على حماية المؤسسة من الشائعات التي تحيط بها"، لذلك فالعاملين إذا ما تحققت كل احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والبيولوجية في المؤسسة كان ذلك سببا في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة، والعمل على نقل تلك الصورة إلى البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة. كما أن عملية بناء علاقات إنسانية مع الجمهور الداخلي تعتبر من بين محفزات الأداء المتميز وكذا وسيلة لبناء صورة إيجابية للمورد البشري عن المؤسسة حيث يشعر العاملين من متلف الفئات المهنية بالأهمية في المؤسسة وتزيد من رغبة بقائهم في المؤسسة واستمراريتهم في العمل والإنتاج، "فالمؤسسات ومثلما تطرقنا في الجانب النظري من دراستنا عادة ما تعمل على بناء علاقات قوية ومستمرة مع جمهورها الداخلي والخارجي وذلك في إطار بناء وإدارة سمعتها"،[1] لذلك فالصورة الإيجابية الداخلية مهمة لإستقرار المؤسسة واستمراريتها ولبناء صورة إيجابية خارجية عنها لدى زبائنها ومحيطها الخارجي.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الذين يقرون بأنهم يحملون صورة سلبية عن المؤسسة فذلك راجع إلى المشاكل التنظيمية التي تحدث في غالب الأحيان في المؤسسات الاقتصادية نتيجة تعسف القرارات وظلم القوانين التي يرى فيها المسؤولين أنها تخدم مصلحة المؤسسة العامة، وكذلك إلى طبيعة العلاقات السيئة السائدة بينهم وبين زملائهم داخل بيئة العمل، الأمر الذي يجعل من ظروف

---

[1]– علي فرجاني محمد: مرجع سابق، ص ص 173–174.

العمل النفسية والاجتماعية في رأيهم غير مناسبة لأداء الأعمال والمهام وبالتالي تشكيل انطباع سيء عن المؤسسة وبيئة عملها الداخلية، كذلك فإن طرق تعامل الرؤساء مع المرؤوسين في كثير من الأحيان تؤدي إلى حدوث تنافر في العلاقات الاجتماعية القائمة، مما يؤدي إلى سيادة التوترات والقلق بين العاملين والجهات الإدارية العليا، الأمر الذي يخلق صراعا غير مباشرا يؤدي إلى تراجع في الأداء بالدرجة الأولى وإلى تشكيل صورة سلبية عن المؤسسة والرغبة في ترك العمل.

جدول رقم (65): الصورة التي يحملها العملاء أو الزبائن عن المؤسسة حسب الأقدمية

الأقدمية / صورة المؤسسة لدى الزبائن والمتعاملين	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
صورة إيجابية	25	%76	40	%82	32	%84	97	%81
صورة سلبية	08	%24	09	%18	06	%16	23	%19
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

من خلال المنحى العام للجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين الصورة التي يحملها العملاء والزبائن عن المؤسسة مجال الدراسة نجد أن نسبة 81% من المبحوثين، أقرت بأن المتعاملين يحملون صورة إيجابية عن المؤسسة، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 84% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 82% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 76% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

في حين أقر 19% من باقي المبحوثين بأن الزبائن والمتعاملين يحملون صورة سلبية عنها، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالاتي: نسبة 24% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى

10] سنوات، نسبة 18% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 16% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

ومنه نستنتج بأن الصورة التي يحملها العملاء والزبائن عن المؤسسة حسب رأي المبحوثين هي صورة إيجابية وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، وبدرجة أقل قليلا المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 الى 21 سنة، فالعاملين الذين لديهم سنوات أقدمية أكبر في المؤسسة ويتمتعون بالخبرة الكافية التي تمكنهم من تمييز طبيعة صورة المؤسسة لدى متعامليها وزبائنها، إضافة إلى ذلك فإن إحساسهم بالمسؤولية تجاه مؤسستهم تجعلهم يسعون لتحسين صورتها ونقل سمعة جيدة عنها في بيئتها الخارجية وهو ما دفع العاملين على امتداد أقدميتهم فيها رغبة منهم في الحفاظ على استمرارية بقائها في بيئة عملها واكتسابها لمكانة تنافسية في السوق الذي تنشط فيه، كما أن الفترة الطويلة التي قضاها غالبية المبحوثين في المؤسسة مكنتهم من التعامل مع العديد من المتعاملين والزبائن وبالتالي القدرة على التعرف على الصورة التي يحملونها عنها وكذا طرق جذبهم وكسبهم كي يكونوا زبائن دائمين لها.

فالتغيرات المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية التي أصبحت لا تستند إلى الكم في الإنتاج ولا السعر الملائم فقط بل فرضت على المؤسسات إيجاد وسائل وإستراتيجيات أخرى تضمن بها استمرارها وبقائها في السوق وهذا من خلال العمل على تحسين صورة المؤسسة ومكانتها لدى متعامليها وزبائنها، فالصورة الذهنية التي يشكلها الزبائن عن المؤسسة تعتبر من الأصول الغير الملموسة التي تعود بالنفع على المؤسسات دون أن يكون لها نشاط إنتاجي كبير فشركة "مرسيدس الألمانية" لا تصنع إلا عددا قليلا من السيارات العالية الجودة في السنة حيث قد لا يتجاوز عددها أربعون سيارة، غير أنها لا تعتمد على كم الإنتاج بل على سمعتها وصورتها لدى زبائنها التي تجعل منها تبيع تلك السيارات بمبالغ مالية كبيرة جدا، نظرا لما يحمله متعامليها وزبائنها من انطباعات جيدة عنها الشركة التي كونتها التجارب الشخصية والواقع المعاش، لذلك فالصورة الإيجابية تعد من أسس أرباح المؤسسات وأساس استمراريتها في سوق عملها، "فالصورة الخارجية الإيجابية هي عبارة عن كافة الطرق التي تقدم المؤسسة من خلالها نفسها

وأعمالها إلى الجماهير"[1]. لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة وبحكم أدائها المتميز في سوق الأدوية وبحكم انتشار علامتها التجارية في كل المجتمع المحلي فإنها بذلك تكون صورة إيجابية عنها، وهذا من خلال كفاءتها الإنتاجية وطبيعة علاقتها مع الجمهور حيث تحرص المؤسسة على بناء علاقات قوية ومستمرة مع جمهورها الداخلي والخارجي وذلك في إطار بناء وإدارة سمعتها الداخلية، كما تتضمن هذه الإستراتيجية برامج خدمة المجتمع من خلال تقديم خدمات مباشرة للمجتمع المحلي الذي يدركه الأفراد، ويشعرون بعائده المباشر عليهم وبالتالي تبني المنظمة سمعة طيبة[2]، وهذا من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها المؤسسة بالتشارك مع المحيط الخارجي كونها شريكا اجتماعيا يسهم بالدرجة الأولى في خدمة المجتمع والتكفل بكل احتياجاته الاجتماعية، وهذا ما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (47)** الذي يبين أن المؤسسة مجال الدراسة ومن خلال علامتها التجارية المتميزة فإنها تسهم في الأنشطة الاجتماعية لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي يضم زبائنها ومتعامليها ومن خلال ذلك تتشكل صورتها الخارجية لديهم، كما أن أصحاب المصالح وفق نظرة "**أنسوف**" **(Ansoff)** و"**ماينز وبيرل**" **(Means et Berle, Dodd)** يتعاملون مع المؤسسة وفق نشاطها في المجتمع المحلي ومسؤوليتها الاجتماعية التي تجعل منها ذات مكانة في السوق حسب ما جاءت به نظرية أصحاب المصالح وهذا نابع من الوعي الاجتماعي للمسؤولين بأن رضا الزبون ورضا المجتمع هو المصدر الحقيقي للكفاءة، وهذا لن يتحقق بدون "مسؤولية اجتماعية للمؤسسة من أجل قبول الزبائن والمجتمع لها"،[3] وهو نفسه ما أكدت عليه دراسة **خليل عثمان صابون** التي توصل فيها إلى "أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية والاستجابة الخارجية للعملاء".

فبناء صورة إيجابية لدى المتعاملين والزبائن لا يتحقق إلا من خلال دراسات وأبحاث يقوم بها مختصون في الاتصال والعلاقات العامة التي تولي لهم المؤسسة مجال الدراسة أهمية قصوى وذلك من خلال عددهم الكبير في المؤسسة، من أجل التعرف على حاجيات وأذواق الزبون ومتطلباته الأساسية كي تحقق رضاه وكسب ولائه مثلما أكد عليه **الجدول رقم (42)**. فرضا الزبون عن المؤسسة يعتبر أساسا لتشكيل

---

[1]– رعد الصرن: مرجع سابق، 2016، ص 102.

[2]– علي فرجاني محمد: مرجع سابق، ص ص 173–174.

[3]– عقيلة صدوقي: المرجع السابق، ص ص 124–125.

صورة إيجابية عنها وعن أعمالها ويساهم في نشر والإعلان عن علامتها التجارية في المجتمع الذي تعمل فيه، كما أن رضا الجمهور الداخلي وما يحمله من صورة إيجابية عن بيئة العمل والمؤسسة يعمل كوسيلة لنقل الانطباعات والرسائل الاتصالية إلى المجتمع الخارجي الذي يضم الزبائن الاعتياديين والمحتملين، حيث يسهم ذلك المورد البشري الداخلي في نقل صورة إيجابية عن المؤسسة وعن منتجاتها التي تنتجها وكيفية تقديم الخدمات مما يعمل على تكوين صورة إيجابية لدى المتعاملين كونه يعتبر سفيرا للعلامة التجارية في المجتمع المحلي. لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على تلبية كل الظروف المناسبة وتوفير كل الاحتياجات الضرورية له كي يكون وسيلة تدعم سمعة وصورة المؤسسة في بيئة عملها الخارجية ويجعل منها كيانا تنافسيا يحقق الأهداف الإستراتيجية التي يسعى لها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الإطارات الذين يرون بأن صورة المؤسسة الخارجية سلبية فإن ذلك يعود إلى رؤيتهم بأن الصورة الحالية للمؤسسة لم تصل إلى درجة أن تكون إيجابية لدى المتعاملين الخارجية وأنها تحتاج إلى مزيدا من العمل من أجل تحقيق تلك الأهداف، التي يكون أساسها تحقيق أداء متميز وفعالية في العمل والإنتاجية وهذا لا يكون إلا إذا كان هناك رضا من المورد البشري الداخلي عن بيئة العمل وعن طرق التسيير والقيادة، وإلا لكان هناك رد فعل عكسي حيث يعمل الجمهور الداخلي كأداة لنقل صورة سلبية عن المؤسسة في بيئتها الخارجية والتي تمثل هاجسا يؤرق المسؤولين.

جدول رقم (66): افتخار العاملين بالعلامة التجارية للمؤسسة ومدى اعتبارهم النجاح الذي تحققه جزء من نجاحهم كأعضاء عاملين فيها حسب الأقدمية

الأقدمية / الإفتخار بالعلامة التجارية للمؤسسة	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	27	%82	45	%92	29	%76	101	%84
لا	06	%18	04	%08	09	%24	26	%16
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين افتخار المبحوثين بالعلامة التجارية للمؤسسة ومدى اعتبارهم النجاح الذي تحققه هو جزء من نجاحهم كأعضاء عاملين فيها، نجد أن من بين 120 أقر ما نسبته 84% منهم بإفتخارهم بالعلامة التجارية لمؤسستهم، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 92% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 82% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 76% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

في حين أقر ما نسبته 16% من باقي المبحوثين بعدم افتخارهم بالعلامة التجارية للمؤسسة، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 24% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 18% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 08% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يفتخرون بالعلامة التجارية للمؤسسة التي يعملون بها ويعتبرون النجاح الذي تحققه هو جزء من نجاحهم كأعضاء عاملين فيها، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 الى 21 سنة بدرجة كبيرة، فالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال ما تحققه لجمهورها الداخلي من رضا وظيفي واستقرار داخلي أساسه تحقيق الرغبات والحاجيات الأساسية فغن ذلك يدفعه للافتخار بالعلامة التجارية ويعتبر أن ما يحققه هو جزء من نجاح الأعضاء العاملين فيها، وهذا راجع إلى العديد من العوامل التي من بينها سيادة روح التعاون والتساند بين الأعضاء العاملين في مختلف المستويات الإدارية ورغبتهم التامة في تحقيق أعلى درجات الأداء الوظيفي المتميز خاصة لدى العاملين ذوي الأقدمية والخبرة الطويلة في المؤسسة، كما أن طبيعة المحفزات والمغريات التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها (المحفزات المادية والمعنوية) تعتبر من بين الأسباب التي تجعل العاملين يقومون بأعمالهم بكل تفان وإتقان وكفاءة مهنية، بحكم أن المجهود الذي يبذلونه سيعود عليهم بالنفع المادي والمعنوي ويحقق لهم رغباتهم الأساسية، إضافة إلى ذلك فإن طبيعة العلاقات الرسمية والغير الرسمية التي تسود داخل بيئة العمل سواء بين العاملين في نفس المستويات الإدارية أو بين المستويات الدنيا والجهات الإدارية العليا تعمل على خلق نوع من الأمان الوظيفي والشعور بالهوية التنظيمية المشتركة التي تؤدي إلى أداء عمل متميز وكذا الافتخار بالعلامة التجارية للمؤسسة، كون العاملين هم جزء لا يتجزأ من وحدة التنظيم، الذي يعتبر نسقا متعاونا فيما بينه هدفه الرئيسي تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية لعنصر التلاحم والتساند بين العاملين خاصة فيما يخص نقل الخبرات والمهارات بحكم الأقدمية في العمل، لما له من أثر في تحسين صورة المؤسسة الداخلية التي يكونها العاملين والذي يعود بالنفع على صورة المؤسسة الخارجية، مما يؤدي إلى اعتبار العلامة التجارية للمؤسسة رمزا يجب على الجميع المحافظة عليه والافتخار به كونه أساس بقاء العاملين واستمراريتهم في العمل وكذا وسيلة لنمو المؤسسة وتطورها واكتسابها مكانة تنافسية في بيئة أعمالها.

ففي ظل تسارع نمو المؤسسات الاقتصادية وعلامتها التجارية المتميزة أصبح من اللازم على العاملين فيها العمل على جعل العلامة التجارية الخاصة بها تكتسب قوة ومكانة تنافسية متميزة على اعتبار أنها من أقوى الأصول الغير ملموسة وذات الأثر البالغ على سمعة المؤسسة وقدراتها التنافسية، فبسبب التنافس الشديد الذي تشهده المؤسسات أصبح من بالغ الصعوبة المحافظة على سمعة تنظيمية ومكانة

تنافسية جيدة في ظل عدم وجود علامة تجارية متفوقة على باقي العلامات التجارية الأخرى، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على تبني إستراتيجيات فعالة تضمن من خلالها تفوقها واستمراريتها، حيث تمثل إستراتيجية التركيز على العلامة التجارية المتميزة إحدى الأولويات لسياسة المؤسسة الداخلية ورغبتها في جعل العنصر البشري الداخلي عنصرا فعالا في الحفاظ على العلامة التجارية والافتخار بها، كونها تمثل سلاحا تتميز به عن المؤسسات الأخرى وتضمن بها استقرارها وإنتاجيتها المستمرة.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة ذوي الّدمية فوق 25 سنة الذين أقروا بعدم افتخارهم بالعلامة التجارية للمؤسسة فإن ذلك راجع إلى طبيعة ظروف العمل التي يرى فيها بعض العاملين أنها غير مناسبة ولا تدفع على نقل صورة إيجابية عن المؤسسة وهو ما ينعكس على نظرتهم للعلامة التجارية، كما أن رؤية العاملين تختلف من عامل للأخر فيما يخص العلامة التجارية ومكانتها التنافسية، حيث أن هناك من يرى أنها لا ترقى لكي تنافس العلامات التجارية الأخرى لضعف يراه هو فيها، على اعتبار أن المؤسسات الاقتصادية الأخرى لديها علامات تجارية متميزة تجعل منها تنافس المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة التي تختلف حسب شخصية كل فرد عامل تجعل منه غير مقتنع بسمعة المؤسسة ولا علامتها التجارية، كما أن عدم وعي العاملين بمدى أهمية العلامة التجارية للمؤسسة يكون بمثابة دافع لهم لعدم الافتخار بها على اعتبار أنهم لا يدركون أهميتها وفعاليتها في العديد من العمليات التسويقية وكذا دورها في تحسين سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية.

جدول رقم (67): تشجيع العاملين لزبائن ومتعاملي المؤسسة على التوجه نحو منتجاتها وخدماتها المقدمة والترويج لجودتها من خلال العلاقات الشخصية التي تربطهم بهم حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	08	%62	25	%83	70	%91	103	%86
لا	05	%38	05	%17	07	%09	22	%14
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه، الذي يبين تشجيع المبحوثين لزبائن ومتعاملي المؤسسة على التوجه نحو منتجاتها وخدماتها المقدمة والترويج لجودتها من خلال العلاقات الشخصية التي تربطهم بهم، نجد أنه من بين مجموع 120 مبحوث أقر ما نسبته 86% منهم بتشجيعهم لزبائن ومتعاملي المؤسسة على التوجه نحو خدماتها ومنتجاتها، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 91% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 83% لفئة أعوان التحكم، نسبة 62% لفئة الإطارات.

في حين أقر باقي المبحوثين بنسبة 14% عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 38% لفئة الإطارات، نسبة 17% لفئة أعوان التحكم، نسبة 09% لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يشجعون زبائن ومتعاملي المؤسسة على التوجه نحو منتجاتها وخدماتها المقدمة ويروجون بجودتها من خلال العلاقات الشخصية التي تربطهم بهم، وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ بدرجة كبيرة وأعوان التحكم بنسبة أقل من ذلك، كونهم على احتكاك مباشر بالزبائن والمتعاملين في المحيط الخارجي وعلى تواصل مباشر بالمتعاملين والزبائن في محيط المؤسسة الخارجي نظرا للعلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تربط العاملين خاصة من أعوان

التنفيذ بأفراد المجتمع، يعتبر جذب الزبائن والمتعاملين من بين الأمور التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية على اعتبار أن نموها وتطورها واكتسابها لمكانة تنافسية وسمعة جيدة يقوم على مدى ولاء هؤلاء الزبائن ورسم انطباع جيد لديهم عن خدمات المؤسسة ومنتجاتها، لذلك فهي تقوم بالعديد من الإجراءات والإستراتيجيات التي تحقق منها بفاعلية استجابة الزبائن ورضاهم عن ما تقدمه لهم، حيث أن الاعتماد على العنصر البشري الداخلي من مختلف المستويات الإدارية يعد أحد الإستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة مجال الدراسة لجذب الزبائن وهذا من خلال تشجيع العاملين من مختلف المستويات الإدارية على إقامة علاقات إنسانية اجتماعية مع العملاء والزبائن، حيث أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة يكون من خلال تواصل المورد البشري باستمرار مع العملاء بغية جعلهم يضعون الثقة في المؤسسة ومنتجاتها، فهذه الإستراتيجية تعتبر من بين الإستراتيجيات التي تعتمد على إقامة علاقات شخصية مع المحيط الخارجي والتي يطلق عليها "**بتسويق العلاقات**"، فإشتداد المنافسة وتزايد الأخطار والشائعات أصبح يحتم إيجاد صيغ جديدة من التسويق التي تعتمد أساسا على مدى التقارب بين البائع والمشتري، فالبائع حسب "**بيري**" **(Berry)** الذي جاء بمفهوم التسويق بالعلاقات في ثمانيات القرن الماضي يضم كل (الجهات الإدارية العليا أي الرؤساء وكذا المستويات الدنيا أي العاملين العاديين)، حيث يرى بأن التسويق يجب أن يكون متكاملا بين الرؤساء والعاملين من خلال إقامة علاقات اجتماعية مع العملاء والزبائن، فهذه الإستراتيجية تعتبر أداة لإيجاد روابط اجتماعية قائمة بين الزبائن والمؤسسة، حيث تعتمد على مدى نجاعة طرق وأساليب الاتصال الغير الرسمي الذي يقوم بين العاملين والجمهور الخارجي المتمثل في الزبائن والمتعاملين.

فالعاملين من مختلف الفئات المهنية في المؤسسة مجال الدراسة خاصة من فئة أعوان التنفيذ ولإدراكهم مدى أهمية الزبون ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وأرباحهم الخاصة، فإنهم يوظفون تلك العلاقات التي تربطهم بالزبائن والعملاء من أجل تسويق سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق الذي من خلاله تتم عملية التعامل بين الزبون والمؤسسة، حيث تؤدي إلى ثقة متبادلة بين العاملين والعملاء كون أن بينهم تواصل دائم وعلاقات تربطهم تجعل من عملية شراء المنتجات والسلع يقوم على منطق أن هناك علاقة جيدة تربطهم، فالتسويق بالعلاقات ظهر من أجل أن يؤكد مدى أهمية بناء شبكة من العلاقات الإنسانية بين أطراف مختلفة (أصحاب المصالح والعاملين)، مما يؤدي إلى بناء قاعدة متميزة

من العلاقات يطلق عليها شبكة التسويق التي تضم كل أطراف المجتمع المحيط بالمؤسسة وبين الجمهور الداخلي للمؤسسة، ففي ظل وجود تنافس شديد بين المؤسسات وجب إيجاد ميزات تنافسية فريدة بالمؤسسة تمكنها من التموقع في السوق واكتساب سمعة جيدة، كما أن تزايد وعي الزبون وكثرة مطالبه نظرا لثورة الاتصالات أدت إلى رغبته في التعامل مع من يكسب معه ثقة متبادلة بحكم أن الزبون لديه انطباعات وتأثر إذا ما شعر بأن هناك علاقة متوترة بينه وبين المؤسسة. لذلك فالعاملين من مختلف الفئات المهنية في المؤسسة على وعي تام بأن الزبون اليوم أصبح من الصعب إرضائه بالتسويق التقليدي المعتمد على الإعلان والإشهار فقط، بل وجب إقامة علاقات طيبة معه من أجل كسب ثقته وولائه الدائم للمؤسسة ومنتجاتها، كما أن عملية إقامة علاقات بين الزبائن والموظفين تعتمد على مدى شعور العملين بأن لديهم مسؤولية تجاه مؤسسته التي يعملون فيها وأنهم جزء لا يتجزأ منها، لذلك فهم يقومون بواجباتهم المتمثلة في كسب ولاء الزبائن من خلال علاقاته الشخصية بينهم، حيث يقومون بتحسين صورة وسمعة المؤسسة لديهم ويدفعهم إلى الثقة في المنتجات والخدمات المقدمة، كما أن قيام العاملين بهذا النمط من التسويق لا يكون إلا إذا كانت هناك عوامل وأسباب جعلتهم يقومون بذلك والتي من بينها رضاهم عن بيئة العمل الداخلية وكذا المحفزات المادية والمعنوية التي تمنح لهم لقاء جذبهم للزبائن، كذلك مهاراتهم الاتصالية التي تمكنهم من إيصال رسائل ومعلومات إلى الزبائن والمتعاملين، التي يكون فحواها نقل سمعة جيدة للمؤسسة وأن لديها مكانة تنافسية في السوق، فتسويق العلاقات في التراث الفكري الاتصالي ومثلما يراه "**لوفلوك**" **(Lovelok)** هو "فلسفة في العمل يعتمد على التركيز على الاحتفاظ بالزبائن وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن"، كما أنه عملية اتصال مستمرة بين المورد البشري الداخلي وبين العملاء تمكنهم من إقامة ثقة متبادلة أساسها علاقات اجتماعية جيدة بينهم، حيث يشعر الزبون بقيمته لدى المؤسسة ومكانته المتميزة مع الموظفين مما يكسب ولائه للمؤسسة ومنتجاتها، وهو ما أكدته مبادئ **نظرية العلاقات** في الفكر الإداري التي تقوم على تصور مفاده أن المؤسسة يمكن أن تزيد من مستوى أداء نشاطها وأن تخلق قيمة مضافة من خلال الإعتماد المتبادل بين العاملين والزبون أساسه التعاون والتحالف الذي يعني إقامة علاقات تسمح بتكوين أصول من العلاقات الشخصية بين العميل والمورد البشري الداخلي هدفه تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال كسب ولاء الزبائن ورضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الإطارت الذين أقروا بأنهم لا يشجعون الزبائن والمتعاملين على التوجه نحو منتجاتها وخدماتها المقدمة من خلال علاقتهم الشخصية التي تربطهم، فإن ذلك راجع إلى عدم توفر مهارات اتصالية لديهم تمكنهم من إقامة علاقات شخصية مع الزبائن وتشجعيهم على الشراء، كما أن هناك من العاملين من مختلف الفئات المهنية من يقوم بوظائفه الاعتيادية فقط دون زيادة أو نقصان من خلال تنفيذ الأوامر والإجراءات دون أن يقوم بعملية التسويق لمنتجات المؤسسة مع الزبائن كونها ليست من المهام التي كلفوا بها، وهذا راجع إلى مستوى رضاهم عن بيئة العمل الداخلية ومدى إحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها، وكذا مدى حصولهم على المحفزات المادية والمعنوية نظير جذبهم لزبائن ومتعاملين، وهو ما يجعلهم لا يفكرون في إقامة علاقات شخصية مع الزبائن كون أن حاجاتهم الأساسية غير مشبعة، وهو ما يعرقل عملية نمو المؤسسة وتطورها وعدم تحقيقها لأهدافها المرجوة، كما أن الإنعزال وعدم التواصل مع المتعاملين والزبائن في المحيط الخارجي من طرف بعض العاملين خاصة من فئة الإطارات وعدم الإهتمام واللامبلاة تدفعهم إلى عدم التشجيع على التوجه نحو منتجات وخدمات المؤسسة، وهو ما يشكل ممارسة غير إيجابية تعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في تعزيز سمعتها وإكتساب مكانة تنافسية في السوق.

جدول رقم (68): إعتبار السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة كميزة تنافسية استطاعت من خلالها تحقيق تفوق تنافسي في السوق حسب الأقدمية

الأقدمية / الإجابة	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	23	%70	47	%96	33	%87	103	%86
لا	10	%30	02	%04	05	%13	17	%14
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبين مدى اعتبار السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة كميزة تنافسية استطاعت من خلالها تحقيق تفوق تنافسي في السوق، نجد أن من مجموع المبحوثين أقر ما نسبته 86% بأن السمعة الجيدة تعد كميزة تنافسية للمؤسسة، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 96% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 87% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 70% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

في حين أقر باقي المبحوثين بنسبة 14% عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 30% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 13% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 04% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يعتبرون السمعة التي تتمتع بها المؤسسة ميزة تنافسية استطاعت من خلالها تحقيق تفوق تنافسي في السوق، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 الى 21 سنة بدرجة كبيرة وبنسبة أقل المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، وهذا راجع لخبرتهم في العمل وأقدميتهم التي مكنتهم من التعرف على كل العوامل التي تجعل من المؤسسة تحقق التفوق التنافسي خاصة إذا ما تعلق الأمر بعنصر السمعة كونه من بين العناصر الداعمة لنمو وتطور المؤسسة ووسيلة لإستقرارها الداخلي والخارجي، فإمتلاك وتطوير ميزة تنافسية يعتبر من الأصول الغير ملموسة التي تسعى المؤسسات للإستحواذ عليها كونها تعد هدفا إستراتيجيا تسعى له كل المؤسسات الاقتصادية وتعمل من خلاله كل القوى داخلها وخارجها من أجل تحقيقه والحفاظ عليه، فالسمعة الجيدة تعتبر أحد الميزات التنافسية التي تسعى لها المؤسسات وتعمل على دعمها والحفاظ عليها بإستمرار بكل الوسائل والإستراتيجيات، إضافة إلى ذلك فإن خبرة أقدمية العاملين تسمح لهم بالتعرف على مختلف الطروق والإستراتيجيات التي تعود على المؤسسة بالنفع والفائدة كونهم عاصروا مختلف المراحل التي مرت بها وتعاملوا مع العديد من الزبائن والمتعاملين وكذا تجاوزوا مختلف الأزمات والأخطار التي هددت المؤسسة وتيقنهم بأن السمعة الجيدة هي الأساس القوي الذي يحقق للمؤسسة تفوقا تنافسيا في بيئتها.

ففي ظل التنافس الشديد وظهور العديد من الإستراتيجيات التنافسية وكذا تعدد الأزمات والأخطار، أوجب على المؤسسات الاقتصادية العمل على إيجاد ميزات تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها في مختلف المجالات على اعتبار أن المنافسين الآخرين لديهم كذلك ميزات تنافسية يتميزون بها، غير أن السمعة الجيدة تعتبر أحد أهم الميزات التي تسعى لها المؤسسات وتصرف أموال طائلة من أجل الحفاظ عليها ودعمها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمجال صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية، الذي يشهد العديد من الأخطار والأزمات، لذلك فإن السمعة تعتبر أحد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لما لها من أثر بالغ وأهمية قصوى من ناحية تحسين صورة المؤسسة لدى عملائها وزبائنها، التي تؤدي إلى جذبهم وكسب ولائهم وهذا لا يكون إلا من خلال اتصاف خدمات ومنتجات المؤسسة بالعديد من المميزات والصفات كالجودة والفعالية والمصداقية والشفافية، حيث أن السمعة مثلما تطرق إليها "**القحطاني**" هي "مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة مثل الأصالة والموثوقية صدقها ونزاهتها ومسؤوليتها التي يستشعرها الفرد عن المؤسسة من خلال الصورة التي يحملها عنها".[1] فهي تعتبر مثلما تطرقنا في الجانب النظري بمثابة المورد الأساسي الغير ملموس الذي يمثل التقييم العاطفي لمؤسسة ما، والذي تؤثر فيه عدة عوامل من بينها "جودة المنتج والاحترام التنظيمي، أداء المؤسسة والجدارة والثقة والمنافسين وفلسفة المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية في بيئتها النشطة فيها"، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي أصبحت أكبر جاذب لأصحاب المصالح والمتعاملين كون أن المؤسسة تعمل على جذبهم من خلال نشاطها الاجتماعي ومكانتها لدى أفراد المجتمع مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (47)**، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مثلما تطرقت له "**عقيلة صدوقي**" تتمثل "في الوعي الاجتماعي للمؤسسة بأن رضا الزبون ورضا المجتمع هو المصدر الحقيقي للكفاءة"، وهذا لن يتحقق بدون مسؤولية اجتماعية للمؤسسة من أجل قبول الزبائن والمجتمع لها، وهي من الأفكار التي جاء بها كل من "**أنسوف**" **(Ansoff)** و"**بينروز**" **(Penrose)** رواد نظرية أصحاب المصالح، فكفاءة المؤسسة اجتماعيا واقتصاديا يمكنها من اكتساب سمعة جيدة في بيئة عملها ويجعل منها كيانا تنافسيا قائما بذاته كون أن تحقيق التفوق التنافسي مرهون بما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات ومساهمات اقتصادية وخدماتية واجتماعية للمجتمع الذي

---

[1]– محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص72.

توجد فيه كونها تنظم وجد من أجل تلبية حاجيات الزبائن والمتعاملين مما يخلق لديهم انطباعا جيدا وصورة ممتازة تحفظ لها سمعتها ومكانتها في السوق تحقق لها أهدافها التي تسعى لها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات الذين لا يعتبرون أن السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة كميزة تنافسية استطاعت من خلالها تحقيق تفوق تنافسي في السوق فإن ذلك يرجع إلى نظرتهم بأن هناك ميزات تنافسية أخرى تتميز بها المؤسسة جعلت منها تحقق بها التميز التنافسي، من بينها جودة المنتجات وانفرادها بصناعة بعض الأدوية والمستحضرات الطبية التي لا توجد في السوق المحلية، كذلك بيع السلع والمنتجات بأسعار متوافقة مع قدرات الزبائن والمتعاملين من بين الميزات التي ذكرها بعض المبحوثين، مما يعكس معرفة المورد البشري التامة بجل الميزات التنافسية التي تتميز بها المؤسسة واعتبارها أساس قيام مكانتها التنافسية، إضافة إلى أن عدم تمتع العاملين بالخبرة الكافية في العمل نظرا لعدد سنوات أقدميتهم القليل الأمر الذي أدى إلى عدم تمكنهم من التعرف على معظم الإستراتيجيات التنافسية التي ساهمت في تحقيق المؤسسة لتوفقها التنافسي في السوق، من بينها السمعة التنظيمية الجيدة التي تتمتع بها التي أدت لجذب الكثير من الزبائن والمتعاملين والحفاظ على أصول وأسهم المؤسسة في السوق.

جدول رقم (69): إعتبار العاملين كسفراء حقيقيين لنقل صورة إيجابية عن المؤسسة لمحيطهم الخارجي بما يقوي سمعتها ويزيد قدرتها التنافسية في السوق حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	%85	26	%87	61	%79	98	%82
لا	02	%15	04	%13	16	%21	22	%18
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين مدى اعتبار العاملين كسفراء حقيقيين لنقل صورة إيجابية عن المؤسسة لمحيطهم الخارجي بما يقوي سمعتها ويزيد قدرتها التنافسية في السوق، نجد أنه قد أقر ما نسبته 82% من مجموع المبحوثين بأن العاملين هم سفراء المؤسسة في محيطها الخارجي وأساس مكانتها التنافسية، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 87% لفئة أعوان التحكم، نسبة 85% لفئة الإطارات، نسبة 79% لفئة أعوان التنفيذ.

في حين أقر 18% من باقي المبحوثين عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 21% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 15% لفئة الإطارات، نسبة 13% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يعتبرون أنفسهم كسفراء حقيقين ينقلون صورة إيجابية عن مؤسستهم في محيطها الخارجي بما يقوي سمعتها ويزيد قدرتها التنافسية في السوق وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التحكم بدرجة كبيرة وفئة الإطارات، وهذا راجع لكون العاملين من مختلف الفئات المهنية يساهمون من خلال علاقتهم الشخصية التي تربطهم مع الزبائن والمتعاملين في نقل سمعة وصورة إيجابية عن المؤسسة لها نظرا لتحليهم بالمسؤولية تجاهها وكذا رغبة منهم في تحقيقها للنمو والتطور بحكم قربهم من مراكز السلطة فيها، فالمورد البشري من مختلف المستويات الإدارية وبما يشتمله من خصائص وصفات فإنه يشتمل على العديد من المهارات والقدرات التي تمكنه من أن يكون شريكا للمؤسسة في العديد من تعاملاتها وخدماتها خاصة إذا ما تعلق الأمر بعملية تكوين سمعة جيدة عن المؤسسة ودعمها في المحيط الخارجي، فهو يعتبر أحد الميزات التنافسية التي تنافس بها المؤسسات في سوق التنافس على اعتبار أنه السفير الأول للعلامة التجارية للمؤسسة وداعم لسمعتها وهذا من خلال ما يقوم به من نشاطات خارجية في المجتمع المحلي الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث يقوم بإقامة علاقات اجتماعية بينه وبين الزبائن المحتملين والاعتياديين تكون أساس ثقتهم في المؤسسة ووسيلة لجذبهم لمنتجاتها مثلما أكد عليه الجدول **رقم (67)**، وهذا لا يكون إلا من خلال تشجيع من المسؤولين للعاملين من مختلف المستويات الإدارية لكي يكونوا سفراء لعلامة المؤسسة التجارية ودفعهم من خلال تقديم المحفزات المادية والمعنوية وجعلهم شركاء في عمليات اتخاذ القرارات والأمور المهمة في المؤسسة من أجل خلق مسؤولية جماعية تجعلهم يحسنون من أداء المؤسسة وإنتاجيتها العامة، فروح المسؤولية تجاه

المؤسسة التي يعملون بها تكون بمثابة دافع من أجل يكونوا ذو فائدة تعود بالنفع عليها من خلال تحسين صورتها وسمعة علامتها التجارية في البيئة الخارجية، فالعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة على قدر كاف من الوعي تجاه علامتها التجارية وبضرورة العمل على نقلها بصورة إيجابية إلى المحيط الخارجي من أجل اكتساب مكانة تنافسية وسمعة تنظيمية جيدة، كما أن الوعي بالعلامة التجارية يعد من بين الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسة لتنفيذها وتطبيقها داخل المورد البشري الخاص بها وهو ما أكدته دراسة "**يوليا كازاكولوفا واريك كون**" **(Yulia Kazakulova and ErikKuhn)** التي ترى بأن "هنالك ثلاثة أجزاء رئيسية من إستراتيجية الإتصال في المؤسسة مترابطة فيما بينها: الوعي بالعلامة التجارية، مشاركة العلامة التجارية والاتصال الفعال. فالعلامة التجارية تعد أحد الركائز الأساسية التي تدعم سمعة المؤسسة وتحقق لها أهدافها ومصالحها الاقتصادية، حيث تتفاعل من أجل تحقيقها العديد من الأمور من بينها فعالية نظام الاتصال الداخلي من خلال تشجيع الجهات الإدارية العاملين لكي يكونوا سفراء لعلامتها التجارية وكذا وجود نية صادقة أساسها الوعي التام بأن المكانة التنافسية للمؤسسة تكفلها العلامة التجارية ذات الصورة الحسنة، فالتنافس الشديد بين العلامات التجارية بحكم التطورات السريعة في السوق جعل من المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على العديد من الإستراتيجيات التي تشرك فيها جمهورها الداخلي وجعله عنصرا فعالا في العملية التسويقية للعلامة التجارية لها، يقوم بالتعريف بالسلع والخدمات والمنتجات للمشترين والعملاء مثلما أكد عليه "**فيليب كولتر**" **(Philip Kotler)** من خلال جعلها من الإيجابيات التي تنتفع من خلالها المؤسسات وتدعم بها سمعتها وتميزها عن باقي المنافسين.

أما فيما يخص باقي المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الذين يرون بأنه لا يمكن اعتبار العاملين كسفراء حقيقين لنقل صورة إيجابية عن المؤسسة لمحيطهم الخارجي، فإن ذلك راجع إلى أن المبحوثين يرون بأن العاملين من مهامهم الأساسية في المؤسسة هي تقديم الأداء المتميز والإنتاجية ذات المردود الجيد، بغض النظر عن باقي الأمور الأخرى التي قد تعرقل مهامهم الأساسية، كون سمعة المؤسسة وعلامتها التجارية يتكفل بها أفراد عاملون آخرون، تكون من اختصاصهم الرئيسي مثل مختصي التسويق والعلاقات العامة وكذا من مسؤولية الجهات الإدارية العليا أما العاملين من المستويات الأخرى فإنهم أداة لتحقيق الأداء المتميز فقط دون غيره، كما أن رؤيتهم تعكس إنعدام المسؤولية تجاه المؤسسة التي يعملون بها الذي يعتبر من بين معيقات النمو والتطور كون العاملين هم جزء لا يتجزأ من المؤسسة

وتحقيق أهدافها ينجر عنه تحقيقهم لأهدافهم، كما أن عدم الإهتمام بالعلامة التجارية من طرفهم يعكس عدم رضا البعض منهم عن ظروف العمل التي يعملون بها وكذا عدم تلقيهم لمحفزات مادية أو معنوية تجعل منهم سفراء للعلامة التجارية، كذلك يعكس عدم وعي العاملين بمدى أهمية العلامة التجارية ودورها في إكساب المؤسسة لسمعة جيدة ومكانة تنافسية.

جدول رقم (70): شعور العاملين بروح الإنتماء للمؤسسة التي يعملون فيها وبأنهم أعضاء فاعلين في تحقيق أهدافها وتحسين صورتها حسب الأقدمية

الأقدمية / الإجابة	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	24	%73	44	%90	35	%92	103	%86
لا	09	%27	05	%10	03	%08	17	%14
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، الذي يبين شعور المبحوثين بروح الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها وبأنهم أعضاء فاعلين في تحقيق أهدافها وتحسين صورتها، نجد أن من مجموع المبحوثين قد أقر ما نسبته 86% منهم بشعورهم بالإنتماء للمؤسسة وأنهم أعضاء فاعلين في تحقيق أهدافها وصورتها، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 92% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 90% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 73% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

في حين أقر 14% من باقي المبحوثين عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 27% لفئة الإطارات، نسبة 10% لفئة أعوان التحكم، نسبة 08% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يشعرون بروح الإنتهاء للمؤسسة التي يعملون فيها وبأنهم أعضاء فاعلين في تحقيق أهدافها وتحسين صورتها وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة وبدرجة أقل من ذلك فئة الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، وهذا راجع لمدى شعورهم بروح بالمسؤولية تجاه مؤسستهم كونهم جزء لا يتجزأ منها بحكم عدد السنوات التي قضوها فيها مما كون لهم روح الإنتماء لها، كما الهوية التنظيمية التي يتمتعون بها والولاء التنظيمي للمؤسسة جعلهم يشعرون بأنهم أعضاء فاعلين فيها وعليهم القيام بكل الأمور التي تساهم في نمو وتطور المؤسسة وإكتسابها لمكانة تنافسية متميزة تدعم سمعتها وتحفظ لها استقرارها وتوازنها.

فالاستقرار والتوازن داخل المؤسسات يعتبران من بين المظاهر التي تسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها إلى تحقيقها، حيث تعمل من خلال طرق وأساليب وإستراتيجيات هدفها الأساسي تحقيق مبدأ الاستقرار والتوازن داخلها الذي ينتج عنه العديد من النتائج الإيجابية لها، فتعزيز روح الإنتماء لدى العاملين وتقوية أواصر تفكيرهم الإيجابي حول المؤسسة وأهدافها يعد من بين نتائج الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة حيث أن إحساس الموظفين بطابع من الراحة النفسية والاجتماعية داخل بيئة العمل وتوافر كل الظروف الملائمة لأدائه لعمله من بين الأمور التي تلعب دورا مهما في شعور العاملين بروح الإنتماء والاعتزاز بالمؤسسة التي يعملون فيها على اعتبار أنهم جزء من وحدة التنظيم وأحد ركائز قيامه ونموه وتطوره، لذلك فوجود علاقات إنسانية تتميز بالتعاون والتساند الوظيفي والتفهم والمرونة في العمل من بين ما يجعل العاملين يؤدون مهام بجودة متميزة ويشعرهم بروح الإنتماء الوظيفي لمؤسستهم وهو ما أكد عليه "**مكاييل بورتر**" **(Porter, M)** الذي يرى أن "قوة تطابق الفرد وارتباطه بالمنظمة التي ينتمي اليها واستجابته الإيجابية لها"،[1] حيث أن العاملين على اختلاف

---

[1]– Michael Dipola, Organizational Citizensgip Behavior in schools and relationship of school climate, Journal of school leadership, V11, 2001, p430.

أقدميتهم في المؤسسة الذين يشعرون بالإنتماء والإفتخار لها يظهرون نوعا من التوافق والانسجام والتآزر مع أساليب وقيم وأهداف الجماعة التي يعملون معها، كما أنهم على أتم الاستعداد من أجل تقديم كل الإضافات المتميزة إليهم وهذا من أجل تعزيز نمو المؤسسة والمساهمة في ازدهارها وتطورها.

فالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال ما توفره من بيئة عمل جيدة وظروف عمل مناسبة (نفسية، اجتماعية،...) فإن ذلك يجعل من العاملين داخلها يشعرون بالرغبة في تقديم الأفضل والإحساس بروح الإنتماء والافتخار بالمؤسسة، كما أن روح التساند والتعاون مثلما أكد عليها "**برنارد شيستر**" **(Bernard, Chister)** بين مختلف المستويات الإدارية التي يساهم فيها رئيس العمل من خلال تشجيع الاتصال والتواصل بين العاملين يجعل منهم يقدمون أداء متميز، بحكم أن المؤسسة التي ينتمون إليها تجعلهم يعتزون بها ويفتخرون بالإنتماء لها، فالتساند الوظيفي وسيادة العلاقات الإنسانية المتميزة تعتبر من بين محسنات الأداء ومن عوامل تعزيز ثقة الفرد العامل بمؤسسته وبإنتمائه إلى الجماعة التي يعمل معها بحكم أنه هذه الأخيرة فتحت له المجال من أجل أن يكون فرادا له تأثير فيها، على خلفية أنه جزء لا يتجزأ منها فالإنتماء هو محصلة تفاعل عوامل شخصية واجتماعية بين العاملين والتنظيم الذي يحتويهم وهو توافق بين قيم تلك الجماعة ومبادئها مع مبادئهم وقيمهم التي تجعل منهم أفرادا يشعرون بالإنتماء لهم، لذلك فروح الإنتماء التي يتميز بها الأفراد العاملون في المؤسسة مجال الدراسة كانت محصلة تشارك مجموعة من الأسباب والعوامل بين مختلف العاملين أدت إلى تشكيل هذا الاتجاه، حيث أن العوامل الشخصية كالحاجة للتعلم واكتساب الخبرات والاهتمام...والمحفزات كمنح فرص العمل والترقية والإستفادة من دورات تدريبية وغيرها، من بين مجموعة العوامل التي أدت إلى شعور العاملين بروح الإنتماء للمؤسسة كونها وسيلة يحققون بها حاجاتهم الأساسية.

فروح الإنتماء التي يتميز بها العاملين في المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تقوية العلاقات الاجتماعية بينهم وتقوي من الترابط والتماسك فيما بينهم، مما يساهم في المشاركة الفعالة في العمليات الإنتاجية والأداء المتميز والاستعداد لتقديم التضحية من أجل المصلحة العامة للمؤسسة، كما أنها وسيلة لزيادة رضا العاملين عن وظيفتهم وعن بيئة العمل التي يعملون فيها وبالتالي زيادة دافعيتهم على الإنجاز والأداء الجيد، كذلك تعتبر أداة لرفع المعنويات لدى العاملين وأساس مشاركتهم في اتخاذ القرارات المهمة

داخل المؤسسة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بحل المشكلات وتذليل الصعوبات فروح الانتماء تمثل عاملا أساسيا ومهما لعملية النمو داخل المؤسسة بما تخلفه من أثار إيجابية عليها من خلال التحسين من صورتها وسمعتها الداخلية التي تنجر عنها سمعة خارجية متميزة في المحيط الخارجي، فالمورد البشري الداخلي الذي يشعر بروح الاعتزاز إلى مؤسسته يعمل دوما على تحقيق أبرز أهدافها وغاياتها التي من بينها تحسين الصورة السمعة (الداخلية والخارجية)، كما أنها وسيلة لكي يكون العامل سفيرا لعلامة المؤسسة التجارية وعاملا رئيسيا في جذب الزبائن والعملاء، حيث تعتبر روح الإنتماء والاعتزاز أداة لإحساسه بالمسؤولية تجاه كيان التنظيم الذي يعمل داخله مما يساهم في عملية النمو والتطور التي تكسب المؤسسة سمعة جيدة ومكانة تنافسية متميزة داحل بيئة عملها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات الذين أقروا بأنهم لا يشعرون بروح الإنتماء تجاه مؤسستهم وبأنهم ليسوا أعضاء فاعلين في تحقيقهم أهداف المؤسسة وتحسين صورتها، فإن ذلك راجع إلى طبيعة العلاقات التي تسود بين بعض العاملين، فالإنعزال وعدم التعاون والتساند بينهم من بين العوامل التي تؤدي إلى استياء العاملين من الجماعة التي يعملون فيها، مما يجعلهم لا يقدمون الإضافة إلى تلك الجماعة بحكم أنهم لا يتفاهمون ولا يتفقون معها في قيمهم ومبادئهم الانعزالية، وهو ما يجعلهم لا يشعرون بروح الإنتماء إلى فريق العمل وبالتالي انخفاض مستوى الأداء وتراجع في طرق إنجازهم للمهام، كما أن عدم إحساس العاملين خاصة ذوي الأقدمية القليلة بالمسؤولية تجاه المؤسسة من بين العوامل التي لا تجعلهم يشعرون بالإنتماء تجاهها على اعتقادهم بأنهم وجدوا من أجل إنجاز وتنفيذ المهام الموكلة فقط دون الاهتمام بصورة المؤسسة ولا سمعتها، مما يجعلهم معيقين لعملية النمو والتطور واكتساب المؤسسة لمكانة تنافسية، كما أن هناك من العاملين من يتضايقون من بعض القرارات والأوامر التي تصدر من الجهات العليا وكذا تذمرهم من بيئة وظروف العمل التي يعملون فيها، مما يجعلهم لا يشعرون بأي روح إنتماء للمؤسسة وهو ما يؤدي إلى انخفاض أدائهم وكذا حدوث الصراعات والمشاكل التنظيمية وحتى تهديد السمعة الداخلية، بحكم أن الأفراد العاملين هم جزء من التنظيم وأي خلل يحدث داخل التنظيم فإنه يكون بمثابة إعاقة لسيرورة العمل وإنجاز المهام، وكذا أداة تهديد لصورة المؤسسة الخارجية وفقدانها لأبرز ميزاتها التنافسية وهي دعم مورد البشري الداخلي لسمعتها وعلامتها التجارية.

جدول رقم (71): إمكانية ترك العاملين العمل بالمؤسسة إذا ما أتيحت لهم فرصة العمل بأجر مرتفع في إحدى المؤسسات المنافسة حسب الأقدمية

الأقدمية / الإجابة	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	27	%82	38	%78	30	%79	26	%22
لا	06	%18	11	%22	08	%21	94	%78
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

من خلال المنحى العام للجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين إمكانية ترك المبحوثين العمل بالمؤسسة إذا ما أتيحت لهم فرصة العمل بأجر مرتفع في إحدى المؤسسات المنافسة نجد أنه من إجمالي عدد المبحوثين، فقد أقر 78% منهم بعدم رغبتهم في ترك المؤسسة التي يعمل فيها في حال أتيحت له فرصة في مؤسسة أخرى تمنحه أجرا أفضل، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 22% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 21% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 18% فئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

في حين أقر باقي المبحوثين وبنسبة 23% عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 82% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 79% للفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 78% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

ومنه نستنتج بأن غالبية المبحوثين لا يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة التي يعملون بها إذا ما أتيحت لهم فرصة العمل بأجر مرتفع في إحدى المؤسسات المنافسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة وبدرجة أقل المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، فأقدمية العاملين

في العمل وشعورهم بروح الإنتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعملون فيها تدفعهم لتكوين ولاء تنظيمي لها ولا يفكرون في ترك العمل فيها كونها أصبحت جزء لا يتجزأ منهم، فالمورد البشري الداخلي يعد أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء أعمالها وتسيير شؤونها الداخلية لما يحتويه من مهارات وخبرات علمية وعملية تمكنه من رفع مكانة المؤسسة التنافسية في بيئة عملها، حيث أن أداء المورد البشري يعتمد في غالب الأحيان على تلك الدوافع المادية التي يعمل من أجلها فحصول العاملين على أجر مناسب يتوافق مع احتياجاته ويلبي رغباته وأسرته التي يعملها من أجلها من بين الدوافع التي تجعله يؤدي عمله بكل تفان وجدية وكذا تزيد من رغبته في الإستمرار مع المؤسسة وعدم مغادرتها.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال ما تمنحه من محفزات مادية ومعنوية لجمهورها الداخلي فإنها بذلك تعمل على تقديم كل الظروف التي تدفعه إلى الاستمرار في المؤسسة وعدم الرغبة في تركها، فالأجر المناسب الذي يلبي الحاجات الاجتماعية لهم وكذا حصولهم على فرص التدريب والتكوين والترقية إلى مناصب أعلى تعتبر من بين المغريات المادية التي تجعل العاملين لا يفكر في ترك العمل بل يؤدي عمله على أكمل وجه وبأداء متميز، مثلما أكد عليه "**فريدريك تايلور**" كما أن توفير المحفزات المعنوية كالتشجيع على الابتكار والإبداع وكذا الثناء والمدح، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (54)** من بين العوامل التي تجعل من الفرد العامل متمسكا بوظيفيته وتجعله يؤدي مهامه الموكلة دون تفكير سلبي قد يدفعه لترك العمل إذا ما أتيحت له فرصة في مؤسسة أخرى منافسة، كما أن ظروف العمل المناسبة (النفسية والاجتماعية) التي يعمل فيها العاملين تجعلهم أكثر راحة ودافعية على الإنجاز وتقديم الإضافات إلى المؤسسة، فبيئة العمل المتميزة بالاستقرار والتوازن والتساند الوظيفي والتعاون من بين ما يجعل العاملين يشعر بالوفاء تجاه مؤسستهم، بحكم أنها وفرت له كل الظروف المناسبة من أجل الإستمرار في العمل وتقديم الأفضل، إضافة إلى أن توفير الحاجات النفسية والاجتماعية مثلما يؤكد عليه "**ماسلو**" في التراث السوسيولوجي من بين معززات روح الانتماء لدى الأفراد العاملين، وهو نفسه ما أكد عليه تحليل الجدول السابق **رقم (70)** من قبل العاملين لمؤسستهم والجماعة التي يعمل معها بحكم أن انتمائه يعزز من رغبته في البقاء والاستمرار حتى وأن أتيحت له فرصة أفضل في المؤسسة أخرى، كذلك شعور العاملين بروح المسؤولية تجاه مؤسستهم وأنها بحاجة دائمة إلى كل تلك الخبرات والمهارات التي يتميزون بها، وأن أساس قيامها وتطورها يعود دوما إليهم فإن ذلك يجعل منهم يشعرون بالولاء للمؤسسة ولا يرغبون

في تركها، خاصة إذا ما تعلق بمؤسسة منافسة لها على خلفية انهم يعتبرون أنفسهم جزاء لا يتجزأ من وحدة التنظيم وكيان إستقراره وأساس نموه وتطوره واكتسابه لمكانة تنافسية وسمعة جيدة في بيئة عملها.

كذلك فإن سيادة علاقات إنسانية جيدة مثلما أكد عليه "**إلتون مايو**" **(Ilton, Mayo)** –رائد مدرسة العلاقات الإنسانية– بين الرئيس والمرؤوسين أساسها التواصل الدائم والفعال من أجل مناقشة كل مشاكل العمل والصعوبات والاحتياجات، من خلال فتح قنوات اتصالية مبنية على التفاهم والوضوح والدقة في شرح السياسات والإجراءات تجعل من العاملين يشعرون بالراحة النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة بأن آرائهم وأفكارهم يتم أخذها بعين الاعتبار، مما يشعرهم بالأهمية والمكانة داخل المؤسسة ويدفعهم إلى تقديم كل الإضافات اللازمة والمساهمة في نمو وتطوير المؤسسة.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية من 11 إلى 21 سنة الذين أقروا بأنهم يقبلون ترك العمل بالمؤسسة إذا ما أتيحت لهم الحصول على أجر أفضل في مؤسسة منافسة فإن ذلك يعكس عدم الولاء من طرفهم إلى المؤسسة، وكذا عدم انتمائهم التام إلى المؤسسة التي وفرت لهم كل ظروف النفسية والاجتماعية والبيولوجية، كما أنه يعكس عدم التحلي بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي قامت بتوفير فرصة العمل لهم وقدمت لهم كل فرص التكوين والتدريب من أجل اكتسابهم لمهارات وخبرات تمكنهم من أداء أعمالهم بكل سهولة يسر، في المقابل من ذلك فإن ذلك راجع إلى العديد من الأسباب النفسية والاجتماعية الناجمة عن عدم رضا بعض العاملين عن بيئة العمل وطرق التسيير والقيادة مثلما تطرقنا له في تحليل الجداول السابقة، وكذا راجع إلى تفكير بعض المبحوثين في إشباع الحاجات المادية لهم بصفة أكبر من ما هو متاح لهم، كما أن مواجهة بعضهم لصعوبات ومعيقات في العمل كعدم الحصول على المعلومة في الوقت المناسب، وكذا صعوبة فهم القرارات والإجراءات وعدم تنفيذها على أكمل وجه يجعل من العاملين يفكرون في مغادرة المؤسسة من أجل إيجاد مؤسسة لا تتوفر على صعوبات ومعيقات تعيق أدائهم لعملهم.

2-عرض النتائج الجزئية للفرضية الثانية:

تطرقنا في الفرضية الثانية من دراستنا الى أحد أهم مكونات المؤسسات وأسس قيامها حيث يمثل المورد البشري أحد العناصر الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم فرضاه وشعوره بالأمان الوظيفي، من خلال توفر بيئة عمل مناسبة ومحفزة إلى إتقان العمل والجودة في الإنتاجية، مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل من خلال مشاركة المورد البشري الداخلي في عمليات الترويج لسمعة المؤسسة وخدماتها وتميز علامتها التجارية وكذا قدراتها التنافسية، حيث وبعد تحليل جداول الفرضية الثانية وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- أظهرت نتائج تحليل الجدول (49) أن غالبية المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التحكم والإطارات يشاركون في الاجتماعات التي تنظم من طرف رئيس العمل فالاجتماعات تعتبر من بين أهم وسائل الاتصال التي تستعملها الجهات الإدارية من أجل نقل المعلومات إلى المستويات الإدارية الأخرى كون المعلومة تنتقل مباشرة من الرئيس إلى العمال أو العكس من العاملين إلى الرئيس أو رؤساء المصالح المعنيين، فدعوة العاملين ومشاركتهم فيها يعتبر وسيلة لتقريب وجهات النظر والرأي العام لديهم وكذا أداة لتحسين طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كونها تعمل على تحسين طرق التواصل المستمر والفعال بين العاملين والرؤساء وهذا من خلال تقديم شكاياتهم وملاحظتهم السلبية والإيجابية ولأنماط التسيير والأداء العام داخل المؤسسة، مما يعطي نظرة شاملة للقادة عن الوضع العام للمؤسسة (تغذية عكسية) وبالتالي اتخاذ الإجراءات والقرارات الصحيحة.

- أكدت نتائج تحليل الجدول رقم (50) أن مستوى أداء غالبية المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ في العمل مرتفع، فالأداء يشكل أحد المحاور الأساسية التي تنصب حوله كل السياسات والجهود العامة لكافة المدراء بحكم أنه يمثل القاسم المشترك لإهتمام الباحثين في علم الإدارة والمؤسسات، على اعتبار أنه يعكس الأهداف الإستراتيجية والوسائل الأزمة لتحقيقها، فهو يعني قيام الفرد العامل بمجموعة من المهام والنشاطات الموكلة له بكل احترافية ودقة وإتقان وفعالية، فالأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى فعالية العاملين أثناء عملهم والذي يعتمد عليه نجاح المؤسسة في تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف المحددة. فالمؤسسة مجال الدراسة تتميز بأداء عمل مرتفع، وهو ما يعكس نجاح المؤسسة وتفوقها على العديد من

المؤسسات المنافسة لها وكذا بروز علامتها التجارية كعلامة بارزة في سوق الأدوية والمستحضرات الطبية على المستوى المحلي، لذلك فالأداء المرتفع للعاملين ناتج عن رضاهم عن طبيعة الظروف النفسية والاجتماعية التي يعملون بها وكذا إلى طبيعة عملية الاتصال التي تنتهجها المؤسسة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (51) أن ظروف العمل التي يعمل فيها المبحوثين حسنة، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، فالمؤسسة تولي أهمية لعملية تحسين ظروف العاملين التي يعمل فيها المبحوثين لإدراكها التام بأن رضا العاملين عن ظروف العمل سيؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، والذي من خلاله تحقق أهدافها الرئيسية المتمثلة أساسا في تحقيق النمو والتطور واكتساب مكان تنافسية متميزة في بيئة عملها، وكذا دعم سمعتها الداخلية والخارجية كون أن أساس دعم السمعة الخارجية للمؤسسة هو العنصر البشري الذي يعمل في ظروف عمل جيدة تساهم في جعله سفيرا لعلامتها التجارية في محيطها الخارجي المتميز باشتداد التنافس وتعدد الأخطار التي تهدد السمعة.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (52) أن رئيس العمل يحفز المبحوثين على إظهار قدراتهم الإبداعية والمبادرة على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة في العمل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ، فالمؤسسة على دراية بأن موظفيها على قدر عال من المهارة والكفاءة العلمية التي تمكنهم من تقديم الإضافات للمؤسسة من خلال اقتراحاتهم وأفكارهم التي وجب الاستثمار فيها، كونها من بين الميزات التنافسية التي تسعى العديد من المؤسسات للاستحواذ عليها. فعملية التشجيع والدفع تعتبر كمحفزات معنوية يقوم بها المسؤول من أجل دفع عماله لإظهار طاقتهم المختزنة والاستفادة منها في عملية الأداء والإنتاجية الخاصة بالمؤسسة مما يساهم في نمو المؤسسة وتطورها في مختلف المجالات بحكم أن لديها مخزونا من الاقتراحات والأفكار التي تعتمد عليها في المستقبل.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (53) أن غالبية المبحوثين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات بالمصلحة التي يعملون فيها، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التحكم، فالمؤسسة مجال الدراسة تعمد إلى مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات خاصة إذا ما تعلق الأمر بقرار يخص مصلحة معينة من المصالح المختلفة في المؤسسة، كون أن العاملين هم المطلع

الأول على شؤون العمل والأداء والإنتاج داخل تلك المصلحة وان آرائهم وأفكارهم تصب في النفع العامة لتلك المصلحة والمؤسسة ككل، لذلك فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل المصلحة التي يعمل بها يعد بمثابة عنصر دعم للإجراءات التي ستتخذ ووسيلة يتعمد عليها رئيس المصلحة في اتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بها سواء تعلق الأمر بالأوامر أو العقوبات أو طرق أداء المهام.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (54) غالبية المبحوثين يتلقون التحفيز من قبل رئيس العمل عند أدائهم لمهامهم المكلفين بها بشكل حسن، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ، فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية كبرى لعملية تحفيز عمالها لإدراكها التام بأن العاملين في حاجة دائمة إلى دعم معنوي ومادي يجعل منهم يؤدون عملهم بكل اجتهاد وإتقان، فرئيس العمل وعلى اعتبار أنه أعلى هرم السلطة في المؤسسة ومركز العمليات الإدارية فهو يعمل على تقديم التحفيز بنوعيه (المعنوي والمادي) للعاملين داخل المؤسسة، حيث أن الثناء والتقدير وكذا المدح نظير الأداء الجيد من بين المحفزات المعنوية التي تعمل بعث الثقة والراحة بالنسبة للموظفين ويجعلهم يشعرون بأن لهم أهمية ومكانة داخل المؤسسة، وأن مجهوداتهم يتم الاعتراف بها من قبل المسؤول، وذلك من خلال عدة أساليب تمثلت أبرزها في الثناء والتقدير والمدح التي تعتبر من المحفزات المعنوية وكذا الزيادة في المردودية التي تعد من المحفزات المادية التي تعمل على تحسين أداء العمال وضمان فعالية الإنتاج.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (55) أن غالبية المبحوثين لا يتقدمون بشكاوي وتظلمات لرئيس العمل، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد على سياسة الانفتاح بين الرؤساء والمرؤوسين والذي أساسه التفاهم المشترك والثقة المتبادلة، كونها تفتح قنوات اتصال أساسها تقديم التظلمات والشكاوي من طرف المستويات الدنيا والوسطى إلى رئيس العمل، وهذا ما يعكس الاستقرار الذي تشهده المؤسسة الذي يقوم أساسا على توفير كل الضروريات والاحتياجات الخاصة بالعاملين، من بينها تسهيل الاتصال والتواصل وتوفير كل التجهيزات اللازمة للعمل وكذا الأمان الوظيفي للعاملين الذي من خلاله يحس المورد البشري بالراحة والاطمئنان على عمله، كما أظهر تحليل الجدول أن هناك من المبحوثين من يتقدمون بشكاوي إلى رئيس العمل وهو ما يعكس انفتاح الجهات

العليا على باقي المستويات العمالية الأخرى حيث أن استجابة رئيس العمل لتلك الشكاوي والتظلمات تكون سريعة وهذا ما يعكس اهتمام الجهات العليا في المؤسسة بكل العمليات الإدارية داخلها.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (56) أن غالبية المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم أحيانا ما يناقشون التعليمات والقرارات المتعلقة بالعمل مع رئيسهم في العمل، فعملية مناقشة التعليمات والقرارات تعد من بين الثقافات التي أصبحت تسود في عالم المؤسسات اليوم لما لها من أهمية ودور كبير في تعزيز الثقة والتعاون بين مختلف الجهات الإدارية في المؤسسة، فعملية مناقشة القرارات والتعليمات تعمل على تقريب وجهات النظر وتقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تصب في المصلحة العامة للمؤسسة، لذلك يعمل العديد من المدراء إلى تشجيع موظفيها على تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية، فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على تشجيع عملية مناقشة التعليمات والقرارات بين المستويات الإدارية المختلفة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (57) أن رئيس العمل في المؤسسة مجال الدراسة يشجع على تبادل المعلومات والخبرات مع فريق العمل يعتبر التعاون والتساند بين المستويات الإدارية التي تعد من بين الأمور والعناصر التي تعمل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنشطتها من أجل توفيرها وإقامتها داخل المؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الإطارات، فالعاملين داخلها لا يمكن أن يعملوا بمعزل عن باقي العاملين في المصلحة التي يشتغلون بها كونهم في أمس الحاجة لهم فهم يعدون جزءا من التنظيم العام للمؤسسة، فالتعاون بينه وبين الأفراد العاملين الآخرين يعد ضرورة تتم من خلالها الأعمال بصورة جيدة ومتقنة ومتكاملة، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تسعى إلى إقامة نوع من التعاون بين العاملين من خلال تنسيق الجهود وتبادل المعلومات والخبرات لتحقيق أداء متميز وإنجاز المهام بسرعة وإتقان.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (58) أن معاملة رئيس العمل للعاملين خاصة منهم المبحوثين من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ تتميز بالعديد من المظاهر الإيجابية، فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على إضفاء طابع خاص لعملية إدارة العاملين فيها وجعلهم أكثر ارتياحا في بيئة العمل، فهي عبارة عن نسق متفاعل يضم العديد من الأفراد والجماعات التي تعمل على إيجاد التناسق والتساند والتعاون فيما بينها،

وهذا لا يكون إلا من خلال بناء جسر من الثقة بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس وبإعتباره مركز السلطة في المؤسسة وأعلى الهرم التنظيمي فإنه يقوم بمهام رسمية أساسية أساسها اتخاذ القرارات والأوامر، وكذا مهام غير رسمية تتمثل أساسا في إضفاء الجانب الإنساني على طبيعة العلاقات التي تربطه بالمستويات الإدارية الأخرى، أبرزها التعامل بمرونة وتفهم وكذلك التعامل بثقة وتقدير.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (59) أن بيئة العمل التي يعمل فيها المبحوثين في المؤسسة مجال الدراسة خاصة من فئة أعوان التنفيذ تحفزهم على زيادة دافعيتهم على إنجاز الأعمال بمستوى أداء عالي الجودة وتعمل على تنمية قدراتهم الإبداعية، لذلك المؤسسة مجال الدراسة تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من خلال توفير كل الأدوات والوسائل التقنية والنفسية والاجتماعية التي تمكنهم وتدفعهم إلى أداء عملهم بكل روح معنوية عالية وتجعل منهم أكثر فعالية في العملية الإنتاجية، كون أن تحسين بيئة العمل من بين الأمور الواجب توفيرها والعمل على تطبيقها داخل المؤسسة لما لها من أثر على أداء العاملين، فبيئة العمل الجيدة تعتبر كمحفز معنوي يعمل على تفجير قدرات العاملين وطاقتهم الإبداعية واستخدامها بأفضل الطرق، كما أنها تساهم في تحقيق الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (60) أن غالبية المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ يطمحون إلى تحقيق أداء وظيفي متميز ذو جودة عالية، حيث يعتبر الأداء المتميز للعاملين من بين أسس قيام المؤسسات ونجاحها على جميع الأصعدة التي تسعى لتحقيقها، فهو ذلك الأثر الواضح والصافي لكل جهود الأفراد العاملين ومدى إدراكهم بأن قدراتهم وفعالية إنتاجيتهم ستعود عليهم بالنفع إذا ما حققت المؤسسة أهدافها المنشودة، فالمؤسسة مجال الدراسة وباعتبارها تنظيما يضم العديد من الخبرات والمهارات العلمية والعملية فإنها تطمح دوما إلى أن يكون أداء عمالها عالي ومتميز بالجودة والإتقان والفعالية والسرعة على اعتبار أن أساس بقائها واستمراريتها مرهون بما يقدمه العنصر البشري.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (61) أن المؤسسة تتيح فرص التكوين والتعلم المستمرين للأعضاء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة خاصة من فئة أعوان التنفيذ، فالتكوين هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والجادة التي تكسب العاملين المعارف والمهارات والقدرات والأفكار خاصة من المستويات الدنيا، لأداء أعمالهم كما يجب أن يكون بغية تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المنشودة، فزيادة كفاءة

العاملين من خلال التعلم المستمر والتكوين تؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة التي يعملون، فهذه الأخيرة تسعى من وراء عمليات التكوين إلى الرفع من الإنتاجية والأداء العام وتحسين أساليب العمل، وذلك من خلال استحداث تغيرات جديدة في مهارات الأفراد ومكتسباتهم من ناحية تطوير أنماط التفكير وخلق أفكار إبداعية مضافة تسهم في دعم عملية النمو والتطوير داخل المؤسسة.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (62) بأن غالبية المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ لديهم هوية تنظيمية مشتركة مع الأعضاء العاملين، فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها أهمية تكوين أفرادها لهوية تنظيمية مشتركة فهي تسعى دائما إلى توفير كل الوسائل والأدوات والظروف النفسية والاجتماعية التي تعمل على إدماج الأفراد العاملين مع بقية أفراد المؤسسة وتزيد من رغبتهم في أداء العمل والاستمرار في المؤسسة، فالهوية التنظيمية المشتركة مهمة للمؤسسة من خلال كسب رضا العاملين عن ظروف العمل وطبيعة القيادة مما يشكل لديهم نوعا من الولاء التنظيمي الذي يعود بالإيجاب على الفرد والمؤسسة ككل.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (63) أن المبحوثين خاصة من جنس الإناث ومن خلال شعورهم بالأمان الوظيفي في المؤسسة التي يعملون فيها قد حققوا حاجياتهم وطموحاتهم المختلفة، فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها مدى أهمية رضا المورد البشري الداخلي على طرق القيادة والتسيير وكذا أنماط بيئة العمل التي يعمل فيها فإنها تعمل على توفير كل الضروريات اللازمة من وسائل تقنية وحاجات نفسية واجتماعية، بغية تحسين الجو العام للعمل داخل المؤسسة وجعل العاملين يؤدون وظيفتهم دون الشعور بالقلق والاستياء والتذمر مما يحفزهم على الأداء والإنتاجية، كما أنها تعمل على تحسين العملية التواصلية بين مختلف المستويات الإدارية التي من خلالها تسود العلاقات الإنسانية الجيدة وتشعر العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من الأعضاء العاملين الآخرين من خلال فتح قنوات الاتصال بينهم والجهات الإدارية العليا والوسطى التي تشجعهم على مشاركة ومناقشة القرارات مع المسؤولين مما يشعرهم بالراحة النفسية والرغبة في الإنتاجية والأداء.

– أكدت نتائج تحليل الجدول رقم (64) أن الصورة التي يحملها المورد البشري الداخلي عن المؤسسة تعد إيجابية، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم، حيث تعتبر عملية تكوين صورة إيجابية لدى الجمهور الداخلي أساسا مهما تعمل عليه المؤسسة مجال الدراسة، من خلال تفعيل كل

الإستراتيجيات والخطط التي تجعل من موردها البشري الداخلي عنصرا فعالا في عملية تكوين المحيط الخارجي لسمعة إيجابية عن المؤسسة، فتحقيق رغبات وطموحاتهم من أبرز ما يجعلهم يحملون صورة إيجابية عن طبيعة القادة والتسيير في المؤسسة ويجعلهم يفكرون في الاستمرار بنفس الأداء المتميز الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المنشودة، وهذا نظرا لرضاه عن طبيعة بيئة العمل وكذا العلاقات العمالية السائدة فيها مما يشجعه على تشكيل انطباعات إيجابية عن المؤسسة ككل.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (65) أن الصورة التي يحملها العملاء أو الزبائن عن المؤسسة حسب رأي المبحوثين أنها إيجابية، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة نظرا لخبرتهم الكبيرة، فالمؤسسة مجال الدراسة وبحكم أدائها المتميز في سوق الأدوية حيث أن انتشار علامتها التجارية في كل المجتمع المحلي يعمل على تكوين صورة إيجابية عن نفسها وهذا من خلال كفاءتها الإنتاجية وطبيعة علاقتها مع الجمهور، حيث تحرص المؤسسة على بناء علاقات قوية ومستمرة مع جمهورها الداخلي والخارجي وذلك في إطار بناء وإدارة سمعتها، وتتضمن هذه الإستراتيجية برامج خدمة المجتمع من خلال تقديم خدمات مباشرة للمجتمع المحلي الذي يعيش فيه الأفراد، ويشعرون بعائده المباشر عليهم وبالتالي تبني المؤسسة سمعة طيبة عنها لدى عملائها وزبائنها.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (66) أن غالبية المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية من 11 إلى 21 سنة يفتخرون بالعلامة لمؤسستهم ويعتبرون النجاح الذي تحققه المؤسسة جزء من نجاحاتهم كأعضاء عاملين فيها، فالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال ما تحققه لجمهورها الداخلي من رضا وظيفي واستقرار أساسه تحقيق الحاجيات الأساسية، فإن موردها البشري الذي يعتبر أساس قيامها وازدهارها يفتخر بالعلامة التجارية ويعتبر أن ما يحققه هو جزء من نجاح الأعضاء العاملين فيها، وهذا راجع إلى العديد من العوامل التي من بينها سيادة روح التعاون والتساند بين الأعضاء العاملين في مختلف المستويات الإدارية ورغبتهم التامة في تحقيق أعلى درجات الأداء الوظيفي المتميز، كما أن طبيعة المحفزات والمغريات التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها (المحفزات المادية والمعنوية) تعتبر من بين الأسباب التي تجعل العاملين يقومون بأعمالهم بكل تفان وإتقان وكفاءة مهنية.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (67) غالبية المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ قد سبق لهم وأن قاموا بتشجيع زبائن ومتعاملي المؤسسة على التوجه نحو منتجاتها وخدماتها المقدمة والترويج لجودتها من خلال العلاقات الشخصية التي تربطهم معهم، فالمورد البشري الداخلي يعد سفيرا للمؤسسة في بيئتها الخارجية التي يلتقي فيها بأفراد وجماعات ينقل اليهم انطباعه عن المؤسسة وكذا جودة خدماتها ومنتجاتها مما يدفعهم إلى التوجه والإقبال عليها، حيث يعتبر المورد البشري وسيلة اتصالية مع المحيط الخارجي الذي لم تستطع المؤسسة التعامل معه مباشر فيقوم الموظف بدور المسوق لمنتجات المؤسسة ويعمل على جذب الزبائن والمتعاملين كونه يتحلى بالمسؤولية تجاه مؤسسته الناتج عن رضاه التام بما تمنحه له من مزايا وأهداف خاصة به.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (68) أن السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة تعتبر كميزة تنافسية استطاعت من خلالها تحقيق تفوقها التنافسي في السوق، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، ففي ظل المنافسة الشديدة وتزايد الأخطار والأزمات المتعددة فقد أصبحت السمعة أحد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، لما لها من أثر بالغ وأهمية قصوى من ناحية تحسين صورة المؤسسة لدى عملائها وزبائنها التي تؤدي إلى جذبهم وكسب ولائهم، وهذا لا يكون إلا من خلال اتصاف خدمات ومنتجات المؤسسة بالعديد من المميزات والصفات كالجودة والفعالية والمصداقية والشفافية، فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية لعنصر السمعة نظرا لإدراكها أن كل الميزات الأخرى لا تقوم مقام السمعة الجيدة لدى زبائنها ومتعامليها التي تعتبر أهم ميزة تنافسية لما لها من تأثير في ذهنية الزبائن والمتعاملين ودورها في عملية كسب ولائهم وثقتهم من خلال طبيعة تعاملاتها معهم.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (69) أن العاملين في المؤسسة خاصة من فئتي أعاون التحكم والإطارات يعتبرون كسفراء حقيقين لنقل صورة إيجابية عن المؤسسة لمحيطهم الخارجي مما يقوي سمعتها وقدرتها التنافسية في السوق، فالمورد البشري وبما يشتمله من خصائص وصفات فإنه يشتمل على العديد من المهارات والقدرات التي تمكنه من أن يكون شريكا للمؤسسة في العديد من تعاملاتها وخدماتها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بعملية تكوين سمعة جيدة عن المؤسسة ودعمها في المحيط الخارجي فهو يعتبر أحد الميزات التنافسية التي تنافس بها المؤسسات في سوق التنافس، على اعتبار أنه السفير الأول للعلامة

التجارية للمؤسسة وداعم لسمعتها وهذا من خلال ما يقوم به من نشاطات خارجية في المجتمع المحلي الذي تنشط فيه المؤسسة، فالعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة على قدر كاف من الوعي تجاه علامة المؤسسة التجارية وبضرورة العمل على نقلها بصورة إيجابية إلى المحيط الخارجي من أجل اكتساب مكانة تنافسية وسمعة تنظيمية جيدة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (70) غالبية المبحوثين خاصة ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة يشعرون بروح الإنتماء تجاه المؤسسة التي يعملون فيها وبأنهم أعضاء فاعلين في تحقيق أهدافها وتحسين صورتها، فالمؤسسة ومن خلال ما تقدمه للعاملين فيها من أجور وراحة نفسية واجتماعية واستقرار داخلي وكذا محفزات مادية ومعنوية، فإنها بذلك تعمل على رفع الروح المعنوية لموردها البشري الداخلي وتشعره بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، كما أن روح المسؤولية التي يتمتع بها العاملين ووعيهم التام بأنهم أعضاء فاعلين وأساس قيام المؤسسة يجعلهم يحسون بالإنتماء لها ويدافعون عن مصالحها.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (71) أن غالبية المبحوثين خاصة ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة لا يقبلون ترك العمل بالمؤسسة التي يعملون فيها إذا ما أتيحت لهم فرصة العمل بأجر مرتفع في إحدى المؤسسات المنافسة، فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على توفير كل المتطلبات والحاجيات المادية والمعنوية لأفرادها العاملين، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالأجر أو باقي المحفزات المادية الأخرى، كما أن بيئة العمل التي يعمل فيها العاملين تتميز بالعديد من المواصفات الباعثة على الراحة النفسية والاجتماعية التي تدفع العاملين للرضا عنها مما يدفعهم للتمسك بمناصبهم وعدم تركها، كما أن الولاء التنظيمي للأفراد العاملين الناجم عن إيمانهم بروح المسؤولية تجاه المؤسسة يجعلهم لا يفكرون في مغادرة المؤسسة بل الدفاع عن مصالحها وسمعتها في ظل تزايد الأخطار والأزمات واشتداد المنافسة.

وعليه بناءا على النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الثانية توصلنا إلى إثبات صحتها، حيث ثبت لنا أن رضا المورد البشري بالمؤسسة مجال الدراسة وشعوره بالأمان الوظيفي وتوفر بيئة عمل محفزة على جودة الأداء والإبداع وتدعيم التفاعل والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء إلى وزيادة ولائه تكوينه لصورة إيجابية عن مؤسسته بما يعزز سمعتها الخارجية وتنافسيتها.

الفصل العاشر: تحليل بيانات الفرضية الثالثة وعرض النتائج

1. تحليل بيانات الفرضية الثالثة
2. عرض النتائج الجزئية للفرضية الثالثة
3. النتائج العامة للدراسة

1-تحليل البيانات الجزئية للفرضية الثالثة:

سنركز هنا على تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة التي جاء في مضمونها "تؤدي إستراتيجية الاتصال دورا فاعلا في تعزيز سمعة المؤسسة وحمايتها خلال الأزمات المفاجئة والأخطار التي تهددها وإكسابها لميزة تنافسية ترفع من قدرتها التنافسية في السوق".

جدول رقم (72): وجود مصلحة مكلفة بإدارة الأزمات والمخاطر على مستوى المؤسسة ووجود خلية اتصال حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		00	%00	04	%09	06	%10	10	%08
لا	نعم	11	%85	28	%64	41	%65	80	%67
	لا	02	%15	12	%27	16	%25	30	%25
المجموع		13	%100	44	%100	63	%100	120	%100

من خلال الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين وجود مصلحة مكلفة بإدارة الأزمات والمخاطر على مستوى المؤسسة ووجود خلية اتصال، فقد أقر نسبة 92% من مجموع المبحوثين بعدم وجود مصلحة مكلفة بإدارة الأزمة، في حين يؤكد ما نسبته 67% منهم بوجود خلية اتصال بدلها، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 85% لفئة الإطارات، نسبة 65% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 64% لفئة أعوان التحكم.

كما أقر 25% من نفس المبحوثين عدم وجود خلية اتصال حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 27% لفئة أعوان التحكم، نسبة 25% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 15% لفئة الإطارات.

في حين أقر باقي إجمالي المبحوثين بنسبة 08% بعدم بوجود مصلحة إدارة الأزمات بالمؤسسة، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 10% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 09% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يؤكدون بعدم وجود مصلحة مختصة في إدارة الأزمات والمخاطر في المؤسسة في حين يؤكد غالبيتهم وجود خلية اتصال عوض مصلحة إدارة الأزمات، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الإطارات بدرجة كبيرة، على اعتبار أن الإطارات بالمؤسسة على معرفة تامة بجل المصالح والوحدات الإدارية والإنتاجية فيها بحكم نوعية المناصب التي يشغلونها وكذا حرصهم الدائم على متابعة كافة الوحدات وإطلاعهم المباشر عليها خاصة إذا ما تعلق الأمر بإدارة الأزمات، فهذه الأخيرة تعتبر أحد أهم ما يهدد المؤسسات الاقتصادية ويعرقل نموها واستقرارها ويضرب سمعتها ومكانتها التنافسية، لذلك تلجأ العديد من المؤسسات إلى وضع أجهزة إنذار تتنبأ بالأزمات قبل حدوث وتتعامل معها في حالة كان من الصعب عدم تجنبها والتي من بينها إنشائها لمصلحة خاصة بالأزمات وإدارتها أو حتى خليا اتصال أزمة تعتمد عليها.

فلقد أدت التطورات والتغيرات المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية إلى العديد من الإيجابيات التي أدت بدورها إلى نموها وازدهارها، غير أن هناك العديد من السلبيات التي أدت إلى ظهور العديد من الأزمات والأخطار التي تهدد المؤسسات وتعرقل عملية نموها وتطورها كالأزمات الصناعية والتشغيلية وكذا الأزمات الصحية كأزمة وباء كورونا، التي ضربت اقتصاديات المؤسسات وأدت إلى الكثير منها إلى الانهيار، فالأزمة مثلما يراها "**علي عجوة**" تعتبر "كموقف طارئ يحدث ارتباكا في تسلسل الأحداث اليومية للمؤسسة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح

الأساسية للمنظمة"،[1] وهو ما دفع العدي من المؤسسات إلى القيام بإستحداث مصالح خاصة بالتنبؤ وإدارة الأزمات في حال حدوثها حيث يقوم عليها مختصون في إدارة الأزمات يستبقون حلول الأزمة، من خلال تنبئهم بحدوثها والعمل على تجنب أثارها الوخيمة بالعمل على إدارتها، من خلال تخطيط إستراتيجي فعال يجبر المؤسسة على القيام مجموعة من الأمور التي أساسها إجراءات وقرارات سريعة بهدف الاستجابة للأزمة ومنع تزايدها والتقليل من نتائجها السلبية، فكفاءة الدور الذي تقوم به المؤسسة في إدارة الأزمة يتوقف على قدرة القائمين على مصلحة إدارة الأزمات ومهاراتهم الأساسية في التعامل معها، غير أن بعض المؤسسات وبحكم أن مصلحة إدارة الأزمات تستلزم إمكانيات مادية وبشرية كبيرة فإنها تلجأ إلى إنشاء خلايا اتصال أزمة بدلها، وذلك رغبة منها في التنبؤ بالأزمة وإدارتها بكل الطرق والوسائل المكنة التي تجنبها حدوث الأسوء، لذلك فقد تزايد الاهتمام باتصالات الأزمات من قبل المؤسسات الاقتصادية كونها العملية القائمة على مجموعة من الخطط الموضوعة مسبقا من أجل التعامل مع الأزمة وحيثياتها، كما أنها عملية تفاعلية بين مختلف الأطراف المؤثرة في المؤسسة التي تتواصل من أجل تيسير الأزمة والحد من خطورتها على المؤسسة خاصة إذا ما تعلق الأمر بالأزمات التي تهدد سمعة ومكانة المؤسسة في السوق.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها أهمية اتصال الأزمة فإنها عملت على استحداث خلية لاتصال الأزمة يقوم عليها العديد من المختصين في مجال الاتصال المؤسساتي والعلاقات العامة الأمر الذي يفسر تواجد عدد كبير من العاملين في مصلحة الاتصال والعلاقات العامة، مثلما تم التطرق له في **الجدول رقم (21)** حيث تعمل هذه الفرق مجتمعة من أجل التنبؤ بالأزمات والعمل تجنب أضرارها في حال حدوثها، وهو ما أكدته رئيسة مصلحة الاتصال والعلاقات العامة في مقابلة أجراها معها الباحث التي قالت: "إن المؤسسة وبحكم نشاطها المتميز ومجال تصنيعها المتمثل في إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية، فإنها تتعرض للعديد من الأخطار والأزمات التي يتنبأ بها فريق خاص باتصال الأزمات ويعمل على دراسة كل حيثيات الخطر أو الأزمة وكيفية التعامل معه في حال حدوثه"، لذلك فإتصال الأزمة يعتبر وسيلة هامة وأداة فعالة داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على حمايتها داخليا وخارجيا، كما أن

---

[1]– علي عجوة، كريمان فريد: **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**. القاهرة: عالم الكتب. د س، ص166.

عدم الإعتماد على مصلحة إدارة الأزمات واستحداث خلية اتصال أزمة بدلها نابع من تخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الذي يأخذ في حسبانه القدرات المادية والبشرية للمؤسسة، كي لا تقع ضحية أخطار وأزمات مالية قد تدفعها إلى تسريح العمال أو التقليل من نشاطها، الأمر الذي يعيق تطورها ونموها ويفقدها سمعتها ومكانتها التنافسية.

فالمؤسسة مجال الدراسة وبإحتوائها على خلية اتصال أزمة فإنها تضمن نجاح العملية الاتصالية قبل حدوث الأزمة أو حتى أثناءها وبعدها عن طريق المساهمة في فتح قنوات اتصالية تأسس من خلالها موقع قوة يمكنها من التعامل مع الأزمة في فتراتها المختلفة، وهذا راجع لإهتمام المؤسسة بعنصر الاتصال كونه الوسيلة التي تمكن المؤسسة من ربط كل الوحدات والمستويات المختلفة داخلها وجعلها أكثر إطلاعا على حيثيات الأزمة من خلال توفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة حتى تضمن مشاركتهم الفعالة وقت الأزمة، لذلك فالقائمون على اتصال الأزمة يعمدون إلى اختيار وسائل اتصالية تتمثل في (عقد اجتماعات سريعة، إعداد نشرات توضيحية، مراسلة الجمهور الداخلي مباشرة من قبل الرؤساء، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة...)، حيث تكون فعاليتها من خلال نقل كل تفاصيل الأزمة بسرعة ودقة ومصداقية، حتى تكون تلك الرسائل الإتصالية متوافقة مع قدرات مختلف العاملين من الفئات المهنية داخل المؤسسة حسب تصنيفاتهم ومستويات تعليمهم ودرجة ارتباطهم بالأزمة وهذا من أجل ضمان وصول الرسالة في وقتها وبكل وضوح ودقة.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الذين يرون بأنه يوجد مصلحة لإدارة الأزمات في المؤسسة، فإن ذلك يعتبر خلطا من طرفهم بين مصلحة إدارة الأزمة وخلية اتصال الأزمة، حيث أن هناك من العاملين ذوي المستوى التعليمي الغير عالي يقومون بالخلط بينها بحكم أن مهام كل منهما تبدو متقاربة ومتشابهة من ناحية التعامل مع الأخطار والأزمات وكيفية وطرق تواصل القائمين على خلية اتصال الأزمة مع باقي العاملين، مما يحدث خلطا لديهم بعدم معرفة الفرق بين كلاهما.

جدول رقم (73): تعرض المؤسسة من قبل لأزمات داخلية وخارجية أو مخاطر معينة خلال مسارها حسب الأقدمية

الأقدمية / الإجابة		من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	أزمة وباء كورونا	17	%63	25	%44	20	%54	62	%52
	أزمة مالية	04	%15	10	%18	06	%16	20	%17
	أزمة تراجع المبيعات	02	%07	08	%14	03	%08	13	%11
	أزمة ضعف الإنتاج	00	%00	02	%04	01	%03	03	%02
لا		04	%15	11	%20	07	%19	22	%18
المجموع		27	%100	56	%41	37	%100	120	%100

من خلال البيانات الإحصائية للجدول الاحصائي أعلاه، الذي يبين تعرض المؤسسة من قبل لأزمات داخلية وخارجية أو مخاطر معينة خلال مسارها، نجد أنه من بين 120 مبحوث فقد أقر ما نسبته 82% بتعرض المؤسسة لأزمات سابقة، حيث كانت أبرز الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة، أزمة وباء كورونا بنسبة 52% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 63% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 54% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 44% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

كذلك التعرض لأزمة مالية بنسبة 17%، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 18% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 16% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 15% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

إضافة لأزمة تراجع المبيعات بنسبة 11% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 14% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 08% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 07% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

كذلك أزمة ضعف الإنتاج بنسبة 02% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 04% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 03% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

في حين أقر 18% من باقي إجمالي المبحوثين بعدم تعرض المؤسسة لأزمات سابقة سواء داخلية أو خارجية، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 20% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، 19% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 15% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة قد تعرضت لأزمات داخلية وخارجية ومخاطر خلال مسارها، حيث تمثلت أبرزها في أزمة وباء كورونا، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 الى 10 سنوات، فأزمة وباء كورونا التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية كانت بمثابة أخطر الأزمات التي مرت عليها نظرا لخطرها الشديد وطول مدتها الأمر الذي أعاق المؤسسات عن أداء مهامها والإستمرار بنفس وتيرة الإنتاجية وهو يفسر إجابات المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات كونهم لم يشهدوا أزمات خطيرة حلت بالمؤسسة أخطر وأشد من أزمة وباء كورونا على إعتبار حداثة تواجدهم في المؤسسة مقارنة بباقي العاملين ذوي الأقدمية الطويلة الذين عايشوا العديد من الأزمات التي هددت المؤسسة التي يعملون فيها.

فالمؤسسة مجال الدراسة وبإعتبارها تنظيما قائما بذاته يضم العديد من الموارد البشرية المنتجة المختلفة الخبرات والمستويات العلمية وله أصول مالية وتجارية يقوم من خلالها ونمو ويتطور بها، كما أن مجال عملها (إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية) وكذا وجودها في بيئة خارجية متميزة بالتسارع والتطور والتغيرات الكبيرة، فإنها مثلها مثل باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى على اختلاف نشاطاتها وأحجامها

ليست مصونة من الأخطار والأزمات التي تحدث وتكون مفاجئة في غالب الأحيان، فالتطورات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية والبيئية وغيرها من بين مصادر الأخطار التي تحدث للمؤسسات والتي تجعل من كياناها غير مستقر، خاصة إذا ما تعلق الأمر بأزمات صحية خطيرة ومستمرة البقاء مثلما كان عليه الأمر خلال أزمة وباء كورونا التي حدثت دون سابق إنذار وجعلت من جل المؤسسات الاقتصادية تحد من أنشطتها الإنتاجية والخدماتية بحكم خطورة الوضع الصحي الناتج عنها، فالمؤسسة مجال الدراسة وعلى إثر حدوث الأزمة وانتشارها فقد تأثرت هي الأخرى بتلك الأزمة وأدت إلى عرقلة الإنتاج وعمليات التسويق والمبيعات الخاصة بها بحكم أن المؤسسة مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى قامت بتنفيذ مجموعة القواعد الصحية والإجراءات الوقائية التي فرضت من قبل السلطات المحلية في البلد (العمل بنصف تعداد العاملين جراء الحجر الصحي المفروض، العمل بوتيرة منخفضة بفعل خوف المورد البشري من العدوى والإصابة، نقص في عمليات التمويل بالموارد الأولية ...) وهو ما أثر على المؤسسة ككل من خلال انخفاض أدائها وإنتاجيتها، فالأزمة الصحية الناتجة عن وباء كورونا كانت بمثابة معيق حقيقي للمؤسسة داخليا وخارجيا، أدى إلى عرقلة نموها وتطورها لمدة زمنية طويلة بفعل طول مدة الأزمة واستمرارها، وهو ما أكدته رئيسة مصلحة الموارد البشرية التي قالت: "إن أزمة وباء كورونا كان تأثيرها واضحا على المؤسسة من خلال تراجع أدائها وإنتاجيتها"، كما أن المؤسسة وخلال مسارها اعترضتها أزمة متعلقة بأهم مورد وأساس تقوم عليه المتمثلة في الأزمة المالية التي جعلت من المؤسسة في خطر كبير من خلال تراجع أرباحها وضعف القدرة الإنتاجية بفعل عدم توفر المواد الأولية الباهظة الثمن وهذا ناتج حسب ما مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة إلى سياسة التقشف التي فرضتها السلطات في البلد، وكذا توقيف استراد بعض المواد الصناعية مما جعل أرباح المؤسسة تتراجع وتستنزف قدراتها المالية مما احدث لها أزمة مالية أعاقت إنتاجيتها وأدائها العام، فالأزمات المالية من أبرز الأزمات التي تعترض المؤسسات الاقتصادية كون الأصول المالية هي أهم ما يحفظ لها قيامها في السوق وإجرائها لعمليات الشراء (المواد الأولية)، وهو ما أدى يؤدي إلى أزمات أخرى تنجر عنها.

فالأزمات وعلى اختلافها تعد أحد أبرز معيقات النمو والتطور لدى العديد من المؤسسات والتعرض لها يعمل على فقدان المكانة التنافسية والسمعة الجيدة كونها مهددة للإستقرار الداخلي والخارجي وتعمل على إضعاف المؤسسة في بيئتها الخارجية التي تنشط فيها كون أن تحليل الأزمة وتجاوزها والنهوض

بعدها يحتاج وقتا كبيرا، وهو ما تستغله المؤسسات المنافسة من أجل احتلال الموقع التنافسي وكذا ظهور وتزايد الشائعات التي تبقى تلاحق المؤسسة مما يضر بسمعتها وصورتها لدى متعامليها، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة استحدثت خلية اتصال للأزمة مثلما أكد عليه تحليل **الجدول السابق رقم (72)** وهذا من أجل التنبؤ بالأزمات والتعامل معها في حال حدوثها من أجل الخروج منها بأقل الأضرار، من خلال تفعيل إستراتيجيات إتصالية تهدف إلى إحتواء الأزمة والتعامل معها وهو ما يفسر إجابات المبحوثين خاصة من فئة من 11 إلى 21 سنة وكذا فئة 25 سنة فما فوق الذين يقرون بأن المؤسسة لم تتعرض لأزمات رغم أنها تعرضت بالفعل لأزمات متعددة، وهذا راجع إلى إستراتيجيات المؤسسة وخطتها التي تهدف منها إلى إبعاد الشائعات عنها وإخفاء الأزمات التي حدثت وهو ما نتج عنه إجابات المبحوثين الذين يحاولون إخفاء الأزمات وإنكارها، نظرا لعدة أسباب من بينها ولائهم التنظيمي للمؤسسة ورح انتمائهم لها وكذا مسؤوليتهم تجاهها كونها أساس تحقيق أهدافهم الخاصة نظرا لأقدميتهم فيها وشعورهم بأنها جزء لا يتجزء منهم.

جدول رقم (74): إلحاق الأزمات المفاجئة التي تعرضت لها المؤسسة خلال مسارها ضررا كبيرا بسمعتها وتنافسيتها حسب الأقدمية

الأقدمية / الإجابة	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	%33	08	%16	28	%26	29	%24
لا	22	%67	41	%84	28	%74	91	%76
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين مدى إلحاق الأزمات المفاجئة التي تعرضت لها المؤسسة خلال مسارها ضررا كبيرا بسمعتها وتنافسيتها، نجد أنه من بين 120 مبحوث أقر ما نسبته 76% منهم بأن الأزمات لم تلحق ضررا بسمعة المؤسسة ولا تنافسيتها في بيئة أعمالها، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 84% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 74% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 67% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

في المقابل هناك من المبحوثين وبنسبة 24% يرى عكس ذلك، أي أن الأزمات المفاجئة ألحقت أضرار بالمؤسسة، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 33% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 26% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 16% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

ومنه نستنتج أن الأزمات المفاجئة التي تعرضت لها المؤسسة خلال مسارها لم تلحق ضررا كبيرا بسمعتها وتنافسيتها وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة وبدرجة أقل المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، كون العاملين من هاتين الفئتين قد عاصروا وعايشوا العديد من الأزمات والأخطار التي مرت على المؤسسة ولاحظوا حجم الأضرار التي ألحقتها بها نظرا لخطورتها وشدتها كأزمة وباء كورونا التي أدت إلى أعاقة وعرقلة الأداء العام للمؤسسة وتخفيض درجة الإنتاج الأمر الذي أعاقها عن تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تسعى وإفقادها لقدراتها التنافسية وضررا بسمعتها، إلا أن الإستراتيجية التي تعاملت بها المؤسسة مع الأزمات وكفائتها في ذلك أدت إلى تجنب أضرارها الكبيرة وتجاوز خطورتها والبقاء بنفس وتيرة العمل والإنتاجية نتيجة تظافر جهود مختلف العاملين في المستويات الإدارية بالمؤسسة وكذا إعتمادها على إستراتيجية إتصالية مكنتها من التعامل مع الأزمات على اختلاف شدتها وخطورتها والعودة لأدائها المعهود دون وجود مشاكل تعيق العملية الإنتاجية.

وعليه فالأزمات المفاجئة التي مرت بها المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية وحسب تنوعها وشدتها مثلما تطرقنا في تحليل **الجدول السابق رقم (73)** الذي يؤكد بأن المؤسسة خلال مسارها قد تعرضت لأزمات عديدة تمثلت أبرزها في (أزمة وباء كورونا)، إلا أنها استطاعت أن تتجاوز هذه الأزمات

دون أن تلحق بها أضرار كبيرة سواء من ناحية الإنتاج أو الأداء للعمال أو سمعتها وكذا تنافسيتها في بيئة أعمالها، وكما هو معروف فإن أكبر ما تخشاه المؤسسات على اختلاف نشاطاتها وخدماتها هي تلك الأزمات التي تحدث دون سابق إنذار ولا يمكن التنبؤ بوقت حدوثها بكل دقة، لذلك ومن خلال اتصالاتها ومختصيها في التعامل مع الأزمات فإنها تستطيع تجاوز تلك الأزمات رغبة صعوبة المواقف التي تمر بها (مثلما حدث مع أزمة وباء كورنا)، حيث أن هذه الأخيرة كانت شديدة الخطورة على كل هياكل المؤسسات سواء تعلق الأمر بمواردها البشرية الداخلية والخارجية أو تعاملاتها وتسويقها وكذا عمليات استراد المواد الأولية، فقليلة هي تلك المؤسسات الاقتصادية التي استطاعت الصمود أمام هذه الأزمة، غير أن المؤسسة مجال الدراسة ومن خلال ما تتوفر عليه من موارد بشرية مؤهلة في مجال اتصال الأزمات وكذا من خلال فعالية قادتها في اتخاذ القرارات المهمة والحساسة استطاعت أن تتجاوز شدة الأزمة وخطورتها، من خلال تفعيل كل القوى والموارد التي تشتمل عليها بها فيها تفعيل عنصر اتصال الأزمة عبر إستراتيجية إتصالية خاصة بالأزمة من خلال دراسة تطورها وحدة انتشارها واحتمالات مدة بقائها بناء على المعلومات التي تحصل عليها من خلال الجهات الرسمية الخارجية وكذا وسائل العلام والاتصال الأخرى، كما أنها اعتمدت على عنصر الاتصال كوسيلة لتهيئة البيئة الداخلية وإعلام مواردها البشرية من مختلف المستويات الإدارية بكل مستجدات تطور الأزمة بغية إيضاح طبيعة الأزمة وكيفية التعامل معها، وهو ما أكد عليه رئيس مصلحة الإنتاج في مقابلة أجراها معه الباحث الذي قال: "أن توفير المعلومات اللازمة لكل العمال كان أمرا مفروغا منه وقانونا داخليا موضوعا من أجل تعامل افضل مع الأزمة داخليا".

فتعامل المؤسسة مجال الدراسة مع الأزمات التي حدثت كان نتيجة لمجموعة من الخطط والإستراتيجيات التي تم وضعها مسبقا التي أساسها تفعيل الاتصال بكل عناصره وقنواته، الأمر الذي مكن المؤسسة من تجاوز الأزمات والعودة إلى أدائها الطبيعي والإستمرار في عملية النمو والتطور، وهو ما يساهم في الحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية في السوق كون السمعة والتنافسية من بين أبرز ما يتضرر عند حلول الأزمات بالمؤسسات، التي تسعى جاهدة لتجنب الأزمة أو التقليل من خطورتها لكي لا تؤثر على سمعتها ومكانتها، وهو ما عملت عليه المؤسسة مجال الدراسة نظرا لإدراكها التام بأن نموها وتطورها مرهون بحفظ سمعتها وكذا مكانتها التنافسية.

أما إذا ما تطرقنا إلى المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات الذين يرون بأن الأزمات المفاجئة التي مرت بها المؤسسة قد ألحقت ضررا بسمعتها وتنافسيتها، فإن ذلك يعود إلى أن الأزمات وعند حدوثها بالمؤسسات فإنها بطبيعة الحال ستؤثر عليها من خلال تراجع أدائها وإنتاجيتها وكذا ضعف تداولاتها وتسويقها لمنتجاتها، بحكم أن الأزمات تعتبر تهديدا حقيقيا تخشاه كل المؤسسة على اختلاف أشكالها غير أن التأثير يختلف من مؤسسة لأخرى حيث أن هناك من تلحق ضرار كبيرا بسمعتها وتنافسيتها وتجعل منها تفقد حصصا في السوق الذي تنشط فيه من خلال فقدان ولاء الزبائن والعملاء، غير أن هنالك من المؤسسات من استطاعت من بينها المؤسسة مجال الدراسة تجنب الأزمة من خلال تقليل حدتها وخطورتها، مما يساهم في تأثيرات بسيطة على التنافسية أو حتى سمعتها التي تسترجعها من خلال قدراتها على جذب زبائن جدد ومتعاملين آخرين، لذلك فإن درجة تأثر سمعة ومكانة المؤسسة التنافسية تقاس بمدى قدرتها على تجنب الأزمة وكيفية التأقلم معها.

جدول رقم (75): قيام المؤسسة بالتخطيط العلمي للعملية الاتصالية خلال المراحل الثلاث للأزمة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / التخطيط العلمي للعملية الاتصالية	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	09	%69	29	%97	59	%77	97	%81
لا	04	%31	01	%03	18	%23	23	%19
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

يتضح من منحى بيانات الجدول أعلاه، الذي يبين قيام المؤسسة بالتخطيط العلمي للعملية الاتصالية خلال المراحل الثلاث للأزمة (مرحلة قبل الأزمة–أثناءها–بعدها) نجد أن 81% من إجمالي المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تقوم بالتخطيط العلمي للعملية الاتصالية خلال المراحل الثلاث للأزمة،

حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 97% لفئة أعوان التحكم، نسبة 77% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 69% لفئة الإطارات.

في المقابل من ذلك فإن هناك ما نسبتهم 19% يرون عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 31% لفئة الإطارات، نسبة 23% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 03% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم بالتخطيط العلمي للعملية الاتصالية خلال المراحل الثلاث للأزمة (مرحلة قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة أعوان التحكم بدرجة كبيرة، وهذا راجع لكون العاملين من هذه الفئة على علم بجل العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة مجال الدراسة نظرا لنوعية مناصبهم فيها التي تكون محلقة وصل بين الجهات الإدارية العليا والمستويات الدنيا، حيث أن كافة القرارات والإجراءات التي تنتهجها المؤسسة تمر من خلالهم من أجل نقل لباقي العاملين من المستويات الدنيا، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالتخطيط العلمي للعملية الإتصالية خلال مراحل الأزمة المختلفة.

فتزايد الأزمات المفاجئة واشتداد حدتها بفعل العوامل والظروف المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية والشركات وكذا تزايد قلق الجماهير الداخلية والخارجية حول كيفية تعامل مؤسساتهم مع تلك الأزمات، أدى بالقائمين عليها إلى السعي لإيجاد حلول مناسبة تعمل من خلالها على التعامل مع الأزمات خلال مراحلها المختلفة، سواء تعلق الأمر بالتنبؤ بها قبل حدوثها وتوفير كل الظروف والعوامل من أجل تجنبها أو خلال حدوثها عبر مجموعة من الإستراتيجيات التي تعمل على التخفيف من حدتها وشدتها وتجنبها أو حتى بعد زوال الأزمة واضمحلالها من خلال دراسة أسباب حدوثها وتقديم التقارير اللازمة من أجل تجنب أزمات مشابهة لها، فاتصال الأزمة يعتبر من بين العناصر المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل التعامل مع الأزمات وخطورتها، فالتأثير الكبير لهذه الأخيرة على سمعة ومكانة المؤسسات الاقتصادية أدى بالقائمين عليها إلى الاهتمام بالعملية الاتصالية داخلها، لما لها من أهمية في التعامل مع الأزمات والأخطار خاصة إذا ما تعلق الأمر بالاتصال الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية، سواء تعلق الأمر بالاتصال الصاعد أو النازل بين الرئيس والمرؤوسين أو الاتصال الأفقي بين العاملين

في نفس المستويات الإدارية، حيث تعاظم دور العمليات الاتصالية بفعل ظهور أزمات وأخطار حديثة خاصة منها الداخلية.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها أهمية العملية الاتصالية أثناء حدوث الأزمات فإنها تعمل على التخطيط الفعال لهذه العملية وفق أسس ومناهج علمية تأخذ في عين الاعتبار الأزمة ومراحل تطورها، وكذا فعالية قنواتها الاتصالية المستعملة لتجنب الأزمة، لذلك فمن خلال ما تحتويه المؤسسة من كفاءات علمية ومختصين في مجال الاتصال والعلاقات العامة فإنها تقوم بتنفيذ عمليات اتصالية مخطط إستراتيجيا تدرس الأزمة قبل حدوثها من خلال تفعيل أجهزة الإنذار الخاصة بها التي تتنبأ بالأزمة وأسباب حدوثها ووقت ظهورها ومدى شدتها، حيث تقوم بإعداد خطط وإستراتيجيات وقائية هدفها حماية المؤسسة من الأزمة، وهذا من خلال جمع كل المعلومات اللازمة عن الأزمة وعن طبيعتها وشدتها ثم تقديم تقارير دورية للجهات الإدارية العليا التي تقوم بإعلام المستويات الإدارية الأخرى في المؤسسة بحيثيات الأزمة، وهذا من خلال تفعيل قنوات اتصالية تعمل توفير المعلومات اللازمة والكاملة لكل العاملين عن طبيعة الأزمة، فالتخطيط العلمي للعملية الاتصالية لا يقتصر على مرحلة قبل حدوث الأزمة بل يتعداه إلى مرحلة حدوث الأزمة التي تعد من أخطر المراحل التي تستلزم دراسة شاملة للأزمة ومتابعتها بدقة واتخاذ مواقف في حالة صدور أوامر من قبل الجهات الإدارية العليا، فالتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها يكون وفق إستراتيجية إتصالية مبنية وفق أسس علمية تعمل على تجاوز الأزمة والتقليل من خطورتها، وهذا لا يكون إلا إذا كان هناك تكامل في العملية الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها خاصة بين الموارد البشرية الداخلية من أجل التعامل الجيد مع الأزمة.

فالتخطيط الجيد والعلمي للعملية الاتصالية مقترن بمدى كفاءة القائمين على اتصالات الأزمة وكذا طبيعة تعاملهم معها وكيفية استعادتهم لتوزان المؤسسة بعدها، كما أن القيادة الإدارية الفعالة تعد من إبراز عوامل التخطيط العلمي للعملية الاتصالية وهذا من خلال فتح المجال أمام العاملين من مختلف الفئات المهنية لتقديم الاقتراحات والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وكذا تشجيع المورد البشري بما فيهم القائمين على اتصال الأزمة، من أجل مواصلة التدريب والتكوين العلمي مثلما تطرقنا في تحليل الجداول السابقة بغية التطوير من مهارات التعامل مع الأزمات وكيفية تجنبها، حيث أن اتصالات الأزمة تتعمد

في الأساس على إستراتيجيات وأساليب علمية أساسها الدراسات والأبحاث التي أجراها الباحثون، كون اتصالات الأزمة والتخطيط الجيد للعملية الاتصالية هو جزء من التخطيط العلمي للإستراتيجية العامة للمؤسسة وكيفية إدارتها للأزمات والأخطار وتعد من أساليب حماية مصالح المؤسسة وتعزيز سمعتها ومكانتها التنافسية.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الإطارات الذين يرون بأن المؤسسة لا تقوم بالتخطيط العلمي للعملية الإتصالية خلال المراحل الثلاث للأزمة، حيث يعود ذلك إلى رؤيتهم بأن العلية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة لا يتم التخطيط لها علميا وفق المناهج والإستراتيجيات الإتصالية الحديثة، على اعتبار أن الأزمات إختلفت وتغيرت بوادرها ومؤشراتها بحكم التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والصحية المحيطة بالمؤسسة، التي أفرزت مجموعة من الأخطار والأزمات التي تعد غير مألوفة ولم تتم دراستها من قبل بحكم حداثتها وهو ما يستلزم تخطيطا علميا جديدا للعملية الاتصالية وفق الإستراتيجيات والأزمات الحديثة.

جدول رقم (76): إستعانة المؤسسة بالخبراء والمتخصصين في تصميم ومتابعة الخطط الإعلامية ووضع الوسائل الاتصالية والأهداف لمواجهة الأزمة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإستعانة بالخبراء	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	%85	25	%83	66	%86	102	%85
لا	02	%15	05	%17	11	%14	18	%15
المجموع	13	%100	30	%100	77	%64	120	%100

يتبين من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يبين إستعانة المؤسسة بالخبراء والمتخصصين في تصميم ومتابعة الخطط الإعلامية ووضع الوسائل الاتصالية والأهداف لمواجهة الأزمة، نجد أنه قد أقر ما نسبته 85% بأن المؤسسة تستعين بخبراء لمتابعة الخطط الإعلامية ووضع الوسائل الاتصالية المناسبة لمواجهة الأزمة بغية تحقيق الأهداف، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 86% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 85% على التوالي لفئتي الإطارات وأعوان التحكم.

في مقابل ذلك أقر بنسبة 15% من باقي المبحوثين عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 17% لفئة أعوان التحكم، نسبة 15% لفئة الإطارات، 14% لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تستعين بالخبراء والمتخصصين في تصميم ومتابعة الخطط الإعلامية ووضع الوسائل الاتصالية والأهداف لمواجهة الأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ وكذا الإطارات بدرجة أقل من ذلك. فمرحلة مواجهة الأزمة في المؤسسات من بين أهم المراحل التي يولي لها القائمون أهمية كبيرة لما لها من تأثير كبير على أهداف المؤسسة وسمعتها ومكانتها التنافسية لذلك فهي تعمل جاهدة من أجل أن تتصدى للأزمة بكل الطرق والأساليب العلمية والعملية، فإضافة إلى توفرها على كفاءات ومهارات لازمة تمكنها من مواجهة الأزمة إلا أن الكثير منها يلجأ إلى الإستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الاتصال والإعلام من أجل وضع خطط وسياسات اتصالية تعمل من خلالها على مواجهة الأزمة، فالمؤسسة مجال الدراسة ولكونها من بين المؤسسات التي تعرضت لعديد من الأزمات الداخلية والخارجية فإنها تعتمد على الخبراء والمختصين الإعلاميين، فالأزمات وبفعل التطورات الخارجية المحيطة أصبحت أكثر شدة ويطول عمرها وهو ما دفع بالمؤسسة للجوء إلى المختصين لعدة أسباب ذكرتها مسؤولة الاتصال والعلاقات العامة، من بينها العمل على تكوين المورد البشري الداخلي أي المختصين في اتصالات الأزمة على كيفية التعامل مع الأزمات وتجنب أثارها الوخيمة، وكذا من أجل وضع إستراتيجيات اتصالية مبنية وفق أسس علمية حديثة تتمكن بها المؤسسة من التصدي للأزمات ومسايرتها، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بعملية إدارة الأزمات وكذا إلى السياسة

الاتصالية داخلها التي تعمل من أجل استحداث أساليب وخطط جديدة تمكنها من تجنب الأزمات والحفاظ على سمعتها وموقعها التنافسي، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمختصين الإعلاميين كون الإعلام هو أبرز ما تسعى المؤسسة للإستحواذ عليه وجعله في صفها، لما له من دور في تحسين سمعة وصورة المؤسسة أثناء الأزمات ودحض الشائعات التي تدور حول المؤسسة.

فالإستعانة بالخبراء والمختصين الإعلاميين داخل المؤسسات ليس وليدا اليوم فقط بل تجذر على طول السنوات الماضية حيث تعمل المؤسسات الاقتصادية التي تعترضها العديد من الأزمات (خاصة مجال صناعة الأدوية المتميز بالأخطار والشائعات) على جلب خبراء ومختصين يعملون على وضع خطط اتصالية مبنية وفق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها العامة تعمل على تحسين سمعة وصورة المؤسسة، فإستعانة المؤسسة مجال الدراسة بالمختصين الإعلاميين والخبراء في مجال الاتصال يعكس حرصها على تحصين نفسها أمام الأزمات المختلفة وكذا رغبتها في التطوير من أساليب التعامل مع الأزمات، كون الاتصال يعتبر الشريان الأساسي داخل المؤسسة وخارجها لما له من أهمية في نقل المعلومات حول الأزمة وطبيعتها بين مختلف الفئات المهنية، وكذا دوره في إعلام الجماهير الخارجية بحيثيات الأزمة وهذا من أجل تجنب الشائعات والتأويلات التي تضر بسمعة المؤسسة وموقعها التنافسي.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم الذين يرون بأن المؤسسة لا تستعين بالخبراء والمختصين في تصميم ومتابعة الخطط الإعلامية ووضع الوسائل الإتصالية والأهداف لمواجهة الأزمة، حيث يعود إلى عدم إطلاع كافة العاملين على مختلف الإجراءات والعمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمواجهة الأزمات والأخطار، إضافة إلى ذلك فإنه يعكس عدم موافقة كافة العاملين من المستويات الإدارية المختلفة لإستراتيجية المؤسسة في مواجهة الأزمات التي إستعانت من خلالها بالخبراء والمختصين من خارجها وإهمال تكوين المورد البشري الداخلي حول مختلف الإستراتيجات والأساليب لمواجهة الأزمات والأخطار المختلفة التي تهدد سمعتها ومكانتها التنافسية.

جدول رقم (77): قيام المؤسسة باختيار وتدريب متحدثين رسميين مع وسائل الإعلام لتزويدهم بالمعلومات عند وقوع الأزمة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	07	%54	24	%80	56	%73	87	%73
لا	06	%46	06	%20	21	%27	33	%27
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

يتضح لنا من خلال منحى بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين قيام المؤسسة باختيار وتدريب متحدثين رسميين مع وسائل الإعلام لتزويدهم بالمعلومات عند وقوع الأزمة، أن ما نسبته 73% من المبحوثين قد أقروا بأن المؤسسة تقوم باختيار وتدريب متحدثين رسميين مع وسائل الإعلام لتزويدهم بالمعلومات عند وقوع الأزمة، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي:

نسبة 80% لفئة أعوان التحكم، نسبة 73% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 54% لفئة الإطارات.

في مقابل ذلك نجد أن ما نسبتهم 27% يرون عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 46% لفئة الإطارات، نسبة 27% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 20% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم باختيار وتدريب متحدثين رسميين مع وسائل الإعلام لتزويدهم بالمعلومات عند وقوع الأزمة وهو ما تجلى في إجابات المبحوثين من فئة أعوان التحكم بدرجة كبيرة، وهو راجع لكون العاملين من هذه الفئة على معرفة تامة بكل الأمور التي تخصص العمليات الإدارية بالمؤسسة خاصة إذا ما تعلق الأمر باختيار المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام، حيث أنه في كثير

من الأحيان يتم إختيار عاملين من فئة أعوان التحكم كمتحدثين رسمين على اعتبار أنهم على قدر كاف من المعرفة حول مختلف الإجراءات والقرارات وكذا العمليات التي تخص المؤسسة خاصة أثناء وقوع الأزمات والأخطار.

فالأزمات تعتبر أكبر هاجس يشغل اهتمام الكثير من المؤسسات الاقتصادية لما لها من خطر كبير عليها وعلى طبيعة أدائها لأعمالها، كونها تأتي في غالب الأحيان دون سابق إنذار وتعمل على إحداث أضرار متفاوتة حسب طبيعة تعامل كل مؤسسة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتشويه سمعتها لدى متعامليها وزبائنها، لذلك تعتمد العديد من المؤسسات على إستراتيجيات وأساليب تحمي بها سمعتها وتعمل على تحسين صورتها، من خلال تقديم المعلومات الدقيقة عن الأزمة وطبيعتها وكيفية تعامل المؤسسة معها لجماهيرها خاصة منها الخارجية، لذلك فهي تختار متحدثين رسميين مهمتهم الأولى نقل المعلومات إلى المحيط الخارجي للمؤسسة الذي يشتمل العديد من الفئات والمؤسسات الرسمية والغير رسمية بما فيها وسائل الإعلام، التي تعد أكبر داعم للمؤسسة وفي نفس الوقت أكبر هاجس يخشاه القائمون على المؤسسة، لما لها من دور في نقل المعلومات والأخبار مهما كانت طبيعتها إلى الجمهور الخارجي وإعلامه بكل التطورات والتغيرات التي تحدث في المؤسسة، والتي قد تكون في غالب الأحيان مهددة لسمعة المؤسسة وصورتها، لذلك فإختيار متحدثين رسميين مع وسائل الإعلام يعتبر أولوية داخل المؤسسات الاقتصادية لما يتميز به هؤلاء المتحدثون الرسميون من صفات كالتواصل الفعال والفطنة والذكاء في نقل الرسالة الاتصالية إلى وسائل الإعلام، التي من خلالها تتحدد طبيعة نقل وسائل الإعلام لتلك المعلومات ومدى مساندتهم للمؤسسة أثناء الأزمة من عدمه، حيث يتوقف فهمهم للرسالة والمعلومة الاتصالية التي تصدر من المتحدثين الرسميين على مدى ذكاء وإتقان هؤلاء المتحدثين في إيصال مضمون الرسالة دون وجود تشويش يعيق وصول المعلومة.

فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها أهمية الاتصال داخل وخارج المؤسسة خاصة أثناء الأزمات فإنها تعمد إلى اختيار متحدثين رسميين ينوبون عن الجهات الإدارية العليا ويعملون على نقل المعلومات الكاملة أثناء وقوع الأزمة إلى وسائل الإعلام بكل مصداقية واحترافية، وهو ما يعكس رغبتها في حفظ سمعتها ومكانتها التنافسية التي تحقق لها أهدافها ومقاصدها الإستراتيجية من خلال العمل على توفير المعلومات

اللازمة لوسائل الإعلام، عبر قنوات اتصالية يستعملها المتحدثون الرسميون لنقل المعلومات إلى رجال الإعلام لتكوين رؤية واضحة عن طبيعة الأزمة وكذا من أجل إبعاد الشائعات والأخبار الكاذبة عن المؤسسة، فالمتحدث الرسمي يعتبر أحد ركائز العملية الاتصالية وأبرز عناصرها حيث يقوم القائم بالاتصال (المتحدث الرسمي) بإرسال رسائل اتصالية إعلامية إلى المستقبل الذي يتمثل في رجال الإعلام والجماهير الخارجية عن طريق وسائل اتصالية تكون في الغالب وجه لوجه أو عن طريق الاتصال المباشر عن طريق المقابلة والحوار، وهي أحد المبادئ التي نادت بها نظريات القائم بالاتصال في التراث النظري الاتصالي، حيث ترى أنه يجب أن يتميز القائم بالاتصال بالبلاغة والقدرة على التأثير والإقناع والتميز بمهارات الإلقاء والذكاء كونه أحد البوابات التي من خلالها تمر المعلومات وهو من يحدد كيف يجب أن تكون تلك المعلومات وطرق إيضاحها لوسائل الإعلام، وهو نفسه ما أكد عليه "**ميرفي**" (**Murphy**) في نموذجه الذي أسماه "**نظرية الألعاب**" "فالمتحدث الرسمي (القائم بالاتصال) الذي يكون في غالب الأحيان مسؤول الاتصال أو العلاقات العامة يجب أن يجيد اختيار الإستراتيجيات والألعاب من أجل الوصول إلى النتائج والأهداف، حيث يشكل كل من المتحدث الرسمي ووسائل الإعلام كلاعبين أثناء حدوث الأزمة، ووسائل الإعلام من خلال المتحدث الرسمي يكون لها الفوز في الحصول على المعلومات والسبق الصحفي والمتحدث الرسمي يكون له الفوز من خلل احتواء الموقف أثناء الأزمة وعدم نشر معلومات زائفة عن الأزمة".[1]

فاختيار المتحدثين الرسميين في المؤسسات هدفه الأول هو التعامل مع المحيط الخارجي خاصة وسائل الإعلام من أجل ضمان مساندتهم لها وعدم نشر معلومات تضر بالمؤسسة وسمعتها، كما أن عملية اختيار المتحدثين الرسميين تكون وفق طبيعة كل أزمة وظروفها، حيث أن هناك العديد من المؤسسات الاقتصادية من تكون لديها مجموعة من المتحدثين كل في اختصاص فالأزمات الصناعية أو الصحية مثلا تستوجب اختيار متحدثين رسميين على علم بكل المعلومات والإستراتيجيات الأمنية داخل المؤسسة،

[1]– أمال قاسيمي: "الاتصال ودوره في إدارة الأزمات قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية". المجلة الجزائرية للاتصال. المجلد 17. العدد 28. د س، ص 11.

وفي هذا يؤكد "**ليبار تيري**" **(Libert Thierry)** "أن الاختيار الحقيقي للمتحدث الرسمي يقوم على أساس معرفة نوعية الأزمة ومعرفة شدتها ومدتها".[1]

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الإطارات الذين أقروا بأن المؤسسة لا تقوم باختيار وتدريب متحدثين رسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات، وهو ما يعود إلى عدم رضاهم عن طبيعة التكوين والتدريب الذي يمنح لهم وكذا عدم تعرف البعض منهم بمختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة التي تعمل من خلالها لتدريب وتكوين متحدثين رسميين مع وسائل الإعلام، فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على اختيارهم أثناء الأزمات بغية إيصال المعلومة إلى رجال الإعلام الذين بدورهم يعملون على نقل المعلومة الصحيحة إلى الجمهور الخارجي الذي يضم المتعاملين والزبائن، مما يولد لديهم الثقة والأمان والارتياح بخصوص تعاملاتهم مع المؤسسة، وهو ما تسعى له المؤسسة من خلال تشجيع موردها البشري على التكوين والتدريب المستمرين وهو ما يشكل صعوبة بالنسبة لبعض العاملين من مختلف الفئات المهنية، رغبة منهم في عدم تحمل أعباء عمل إضافية وكذا عدم القدرة على التواصل الفعال مع وسائل الإعلام، فالتكوين المستمر ينمي القدرات الإبداعية ويولد الذكاء واليقظة الإستراتيجية للمتحدثين الرسميين ويعرفهم بكل المتغيرات المحيطة التي قد تشكل أزمات مستقبلية، كما أن تعرفهم على الإستراتيجيات والمناهج العلمية الحديثة لا يكون إلا من خلال التدرب والتعلم المستمرين وهو ما تعمل عليه المؤسسة مجال الدراسة.

---

[1]– Libaert Thierry: **La communication de crise** . Paris: Deuxième Edition. Dunod. 2005, p40.

جدول رقم (78): قيام المؤسسة بصياغة الرسائل الاتصالية لإعلام جمهورها الداخلي والخارجي بطبيعة الأزمة التي تواجهها وكيفية إدارتها حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	13	%100	28	%93	62	%81	103	%86
لا	00	%00	02	%07	15	%19	22	%14
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين قيام المؤسسة بصياغة الرسائل الاتصالية لإعلام جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي بطبيعة الأزمة التي تواجهها وكيفية إدارتها حسب الفئة المهنية، نجد أن ما نسبته 86% من مجموع المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تقوم بصياغة رسائل اتصالية لجماهيرها الداخلية والخارجية، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 100% لفئة الإطارات، نسبة 93% لفئة أعوان التحكم، نسبة 81% لفئة أعوان التنفيذ.

في حين أقر ما نسبته 14% من باقي المبحوثين عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 19% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 07% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بصياغة الرسائل الاتصالية لإعلام جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي بطبيعة الأزمة التي تواجهها وكيفية إدارتها وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الإطارات بنسبة كاملة وكذا أعوان التحكم بدرجة أقل من ذلك، فهو راجع لكون العاملين من هاتين الفئتين على علم بكافة الإجراءات التي تقوم بتنفيذها المؤسسة نظرا لمناصبهم وكذا قربهم من مراكز اتخاذ القرار ومشاركتهم في ذلك كونهم يتمتعون بكفاءة ومهارات علمية وعملية تمكنهم من المشاركة في صياغة الرسائل الاتصالية الموجهة لجماهيرها الداخلية والخارجية حول طبيعة الأزمة وكيفية إدارتها.

فالمؤسسات الاقتصادية تتميز بالعديد من التقلبات جراء الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بها، وكذا تعقد الظروف الفاعلة في ذلك، مما يؤدي إلى اختلالات واضطرابات تعود بالسلب عليها باعتبارها نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية المحيطة، فهي ليست بعيدة عن كل التطورات والتغيرات الحاصلة حيث تتأثر بالعديد من العوامل والأسباب التي قد تنتج عنها أزمات خطيرة تضرب كيان المؤسسة وتهدد استقرارها ومكانتها في سوق العمل الخاص بها، كما أن البيئة الداخلية للمؤسسة ليست بعيدة هي الأخرى عن الصراعات والمشاكل التشغيلية والتنفيذية التي قد تؤدي هي الأخرى إلى حدوث أزمات داخلية تعيق نمو المؤسسة وتطورها، فهي ليست بمعزل عن الأزمات المختلفة التي تستوجب منها تفعيل قدراتها الداخلية والخارجية من أجل إدارة تلك الأزمات واحتواها، حيث كان لزاما عليها الإستعانة بالاتصال الذي يعد الشريان المغذي الناقل للمعلومات مهما كانت طبيعتها عن الأزمة، وهذا من خلال تفعيل ما يسمى باتصال الأزمات الذي يمثل سلسلة من النشاطات الاتصالية التي تعمل على رصد بوادر الأزمة والتنبؤ بها وكذا التعامل معها في حال حدوثها وكذا بعد اضمحلالها، "فهو يعتبر كنظام دفاعي يدافع عن المؤسسة ضد الخطر الذي يقترب منها ويهدد استقرارها ومكانتها".[1] حيث يكون الهدف الأول لاتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تمر بها المؤسسة جراء التهديد الذي يقترب منها ويهدد مكانتها وسمعتها.

فالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال خلية الاتصال التي تحتوي عليها فإنها تقوم بمهامها المنوطة بها التي غايتها الأساسية هي حماية المؤسسة، حيث تعمل على تقسيم المهام وفق طبيعة الأزمة وشدتها وسرعة انتشارها، فالاتصال الداخلي يعتبر نقطة بداية إدارة الأزمة من طرف خلية الأزمة بالمؤسسة كون العنصر البشري الداخلي من مختلف المستويات الإدارية أحد محاور الارتكاز الأساسية في إعداد وصياغة الرسائل الاتصالية التي توجه للجمهور الداخلي، من خلال إعلامه بكل المستجدات حول طبيعة الأزمة وشدتها وكيفية التعامل معها خاصة من ناحية تسريب المعلومات إلى الجمهور الخارجي، فالمورد البشري الداخلي من مختلف الفئات المهنية ولما له من أهمية في الإنتاجية والأداء وحفظ سمعة المؤسسة ومكانتها كان لزاما على المؤسسة القيام بصياغة رسائل اتصالية تحمل في طياتها التعريف بالأزمة والتنبيه على

---

[1]– Marie Helene Westphalen: **Communicator**. Paris:3 edition; Dunod. 1998, p39.

خطورتها وشدتها، وهذا لا يكون إلا من خلال فتح قنوات اتصالية بين الجهات الإدارية المختلفة في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالاتصال العمودي بين الجهات العليا والدنيا أو الاتصال الأفقي بين العاملين من مختلف المستويات الإدارية فيما بينهم، وهذا من خلال وسائل اتصالية فعالة تعمل على نقل المعلومات بكل دقة ووضوح إلى العاملين إضافة إلى السرعة حتى لا يكون هناك مجال للشائعات وهو ما يندرج ضمن الذكاء الإستراتيجي، حيث أن المؤسسة كلما تأخرت في ردة فعلها الاتصالية تجاه مواردها البشرية الداخلية كلما ازدادت الشائعات وخيمت الشكوك حول طبيعة الأزمة وقدرة المؤسسة على تجاوزها.

فالمؤسسة مجال الدراسة تحتاج إلى المورد البشري الداخلي من مختلف المستويات الإدارية أثناء حدوث الأزمة، حيث يعتبر سفيرا للمؤسسة في بيئتها الخارجية ومن خلاله يتم نقل المعلومات عن طبيعة الأزمة وقدرة المؤسسة على تجاوزها إلى المحيط الخارجي الذي تنشط فيها، فهذا الأخير وبما يحتويه من أفراد ومؤسسات رسمية وجمعيات ووسائل إعلام وغيرها فهو يحتاج إلى معلومات دقيقة عن طبيعة الأزمة التي تمر بها المؤسسة، كونه يتعامل معها ويشتري منتجاتها، وهو أكد عليه "**رولر**" **(Ruler)** في إستراتيجية الإعلام التي تم التطرق لها في الجانب النظري، حيث يكون الاتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المؤسسة ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد، ويتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات، ومنه "تتطلب الإستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المؤسسة ومزيج من الرسائل الاتصالية التي تعبر عن تلك الأهداف، وكذا جمهورا مدركا يبحث عن المعلومات".[1]

لذلك كان لزاما على خلية الاتصال أثناء حدوث الأزمة الإسراع في تقديم معلومات عن طبيعة الأزمة وأسبابها وكيفية التعامل معها حتى تبرز المؤسسة كفاءتها في تجاوزها خاصة إذا ما تعلق الأمر بتقديم المعلومات الاتصالية إلى وسائل الإعلام، من خلال إيضاح ما تمر به المؤسسة وكيف سيتم التعامل مع الأزمة وما تقوم به المؤسسة بشكل دوري، من خلال "تقديم نشرات عن وضع المؤسسة الداخلي والخارجي وطرق التسيير داخلها وكيفية التعامل مع الزبائن والمتعاملين" مثلما أكدت عليه رئيسة مصلحة الاتصال والعلاقات العامة في مقابلة أجراها معها الباحث، فالجمهور الخارجي من خلال

1– Ruler, B, Op.Cit.

المعلومات التي تقدم له فهو بذلك يقوم بتشكيل انطباعات تحمل في طياتها كفاءة المؤسسة في تجاوز الأزمة، وفي هذا الصدد ووفقا للباحث "**تيموثي كومبس**" **(T. Coombs)** "فالأزمات تعد أحداث سلبية تتسبب في تقديم أصحاب المصلحة تفسيرا حول مسؤولية المؤسسة عن الأزمة مما يؤثر في كيفية تفاعلهم معها، أي أنه عند حدوث أحداث سلبية مفاجئة يميل الأفراد إلى البحث عن أسباب لتفسيرها".[1] فإعلام الجمهور الخارجي بكل المستجدات حول الأزمة يدخل في كيفية استجابة اتصالات الأزمة للموقف التي هي فيه وكيفية تعاملها معه وهو ما أكدت عليه نظرية اتصال الأزمة الموقفية التي ترتكز على كيفية توظيف الاستجابة الفعلية الاتصالية المناسبة خلال حدوث الأزمات، أي ما يجب أن تفعله المؤسسات من إجراءات اتصالية بهدف حماية سمعتها وعلامتها التجارية ومركزها التنافسي.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الذين يرون بأن المؤسسة لا تقوم بصياغة رسائل اتصالية لإعلام جماهيرها الداخلية والخارجية بطبيعة الأزمة التي تواجهها، فإنه يعكس رغبتهم في فعالية أكبر لإدارة اتصالات الأزمات من خلال البحث عن قنوات اتصالية أكثر نجاعة وفعالية وكذا تقديم معلومات أكثر للجماهير حتى لا يكون هناك مجال للشائعات، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمورد البشري الداخلي من مختلف المستويات الإدارية الذي يعد عنصرا حيويا في تشكيل الانطباعات عن الأزمة وكيفية تعامل المؤسسة معها، لذلك وجب إيلاء أهمية قصوى لكل العمليات الاتصالية التي من شأنها إيصال رسائل اتصالية أكثر وضوح ودقة إلى الجماهير بحكم أن الاتصال هو عصب المؤسسة وأساسها سمعتها الداخلية والخارجية، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالاتصال الداخلي أي مع الجهور الداخلي من مختلف الفئات المهنية خاصة المستويات الدنيا، حيث إذا ما تمت صياغة رسائل اتصالية بشكل جيد من قبل القائمين على اتصالات الأزمة فإن ذلك يدفع المورد البشري إلى تقمص دور السفير للمؤسسة من خلال نقل صورة صادقة إيجابية عن الأزمة وكيفية تعامل المؤسسة معها.

---

[3] – حسن نيازي الصيفي، فلاح عامر الدهمشي: مرجع سابق، ص120.

جدول رقم (79): إحتواء مضمون الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التعاطف والاهتمام الإنساني والعناية بالمتضررين حسب الجنس

الفئة المهنية / الإجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	71	%89	25	%62	98	%80
لا	09	%11	15	%38	24	%20
المجموع	80	%100	40	%100	120	%100

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين إحتواء مضمون الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها التعاطف والاهتمام الإنساني والعناية بالمتضررين من العاملين، نجد أن من بين مجموع 120 مبحوث أقر ما بنسبة 80% منهم بأن المضامين الاتصالية الصادرة من المؤسسة تحمل التعاطف والاهتمام الإنساني والعناية بالمتضررين من العمال، حيث توزعت الإجابات حسب الجنس كالآتي: نسبة 89% بالنسبة لفئة الذكور، نسبة 62% لفئة الاناث. في حين يرى 20% من باقي المبحوثين عكس ذلك، حيث توزعت حسب الجنس: نسبة 38% لفئة الإناث، نسبة 11% لفئة الذكور.

ومنه نستنتج أن الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها كانت تحمل مضامين التعاطف والاهتمام الإنساني والعناية بالمتضررين من العاملين بالأزمة وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الذكور بدرجة كبيرة مقارنة بالإناث، فالمؤسسة مجال الدراسة ولكون المورد البشري الداخلي أهم ركائزها الأساسية ودعائم إنتاجيتها وأدائها المتميز في بيئة عملها فإنها تولي له أهمية كبيرة من خلال الاعتناء به وتوفير كل الظروف التي يحتاجها وكذا حمايته من العوامل والأخطار خاصة من فئة الذكور كونهم يقومون بمختلف المهام التي تحمل في طياتها الخطورة والمشقة كالتعامل مع الآلات وكذا عمليات التعبئة ونقل السلع والتعامل مع المواد الكميائية الخطيرة بحكم مجال صناعة

المؤسسة (صناعة الأدوية)، التي تهدده خاصة في حال حدوث الأزمات والأخطار التي تضرب المؤسسة بما فيها الأخطار الداخلية (أزمات صناعية، أزمات صحية كوباء كورنا)، لذلك ومن خلال خلية الاتصال التي بداخلها فهي تعمل على إصدار رسائل اتصالية تحمل في طياتها معاني التعاطف والاهتمام الإنساني لموردها البشري الداخلي، وهو ما يعكس مسؤولية المؤسسة تجاه موردها البشري الداخلي وأهميته بالنسبة لها لما له من أدوار فعالة في عمل المؤسسة وكذا في نقل صورة حسنة عن طبيعة تعامل المؤسسة مع الأزمة، حيث أن الرسائل الاتصالية الإنسانية تدل على أن المؤسسة تولي أهمية قصوى لعملية حماية العاملين، وهو ما أصبحت تنادي به الجمعيات والنقابات العمالية في جل المؤسسات الاقتصادية من حماية نفسية واجتماعية وجسدية للعاملين وإعطائهم كل حقوقهم اللازمة، الأمر الذي استدعى من المؤسسة مجال الدراسة العمل على إصدار رسائل اتصالية تحمل في طياتها الدعم والتشجيع والتعاطف مع العاملين المتضررين، كونها على دراية بأن تلك الرسائل الاتصالية ستكون ذات فائدة على عدد من الجبهات حيث تعود بالفائدة على العاملين كي يشعروا بأن لهم أهمية ومكانة داخل المؤسسة، الأمر الذي يساهم في رضاهم عن بيئة العمل التي يعمل فيها وعلى القائمين عليها ويولد لديهم انطباع جيد عن تعامل المؤسسة الجيد مع الأزمة، وكذا تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال حماية مصالحها من الشائعات والتأويلات التي تهدد سمعتها ومكانتها التنافسية.

فإصدار المؤسسة مجال الدراسة لرسائل التعاطف والمساندة للعاملين المتضررين نابع من مدى اهتمامها بعنصر اتصال الأزمة ويعكس استجابتها الفعالة والسريعة للموقف الذي يهددها وهو ما يبرز أهمية اتصالات الأزمة داخل المؤسسات لما لها من فعالية في حماية مصالح المؤسسة الداخلية والخارجية وكذا دورها في تشكيل صورة إيجابية عنها لدى متعامليها الداخليين والخارجيين، فالمورد البشري الداخلي يشكل طرفا فاعلا في أي أزمة وإدارتها كونه المسوق الأول للأزمة في المحيط الخارجي، فإذا ما شعر بأهميته واهتمام المؤسسة به من خلال مختلف الرسائل الاتصالية التي تصدر منها فإن ذلك يجعله مسوقا إيجابيا عن تلك الأزمة وكيفية تعامل المؤسسة معها. كما أن اعتماد المؤسسة على هذا النوع من المضامين الاتصالية يندرج ضمن إستراتيجية كسب تعاطف الجمهور الخارجي والبيئة المحيطة مع المؤسسة، وإظهارها بصورة إيجابية أمامهم وهو ما أكدت عليه الإستراتيجيات الوجدانية التي تم التطرق لها في الجانب النظري التي تهدف إلى استمالة عواطف الجماهير وكسب تأييدهم وتقليل التوتر لديهم،

كون المؤسسة تولي أهمية قصوى لجماهيرها الداخلية وأنها على تحكم تام في الأزمة، وهو نفسه ما أكدت عليه نتائج تحليل محتوى صفحة المؤسسة الرسمية على موقع شبكات التواصل الاجتماعي.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من الإناث الذين أقروا بأن مضمون الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات لا يحمل التعاطف والاهتمام الإنساني والعناية بالمتضررين، الذي يرجع إلى مدى متابعة العاملين لعمليات الاتصال التي تقوم بها المؤسسة عبر وسائلها الاتصالية المختلفة خاصة مواقعها الرسمية عبر شبكة الإنترنت، حيث أن هناك من العاملين من لا يولي أهمية للرسائل الاتصالية التي تصدرها المؤسسة ولا ينتبه لها.

جدول رقم (80): بعث الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها الطمأنينة في نفوس المتضررين من العاملين بالأزمة حسب الجنس

الفئة المهنية / الإجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	68	%85	26	%65	98	%79
لا	12	%15	14	%35	22	%21
المجموع	80	%100	40	%100	120	%100

من خلال الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين بعث الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها الطمأنينة في نفوس المتضررين من العاملين بالأزمة نجد أن هناك من المبحوثين في المؤسسة مجال الدراسة بنسبة 79% أقروا بأن المؤسسة تعمل على بعض رسائل إحتواء في طياتها الطمأنينة والارتياح خلال الأزمة، حيث توزعت الإجابات حسب الجنس كالآتي: نسبة 85% بالنسبة لفئة الذكور، نسبة 65% لفئة الاناث. في حين أقر باقي المبحوثين بنسبة 21%، عكس ذلك، حيث توزعت حسب الجنس كالآتي: نسبة 35% لفئة الاناث، نسبة 15% لفئة الذكور.

ومنه نستنتج أن الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها تحمل في طياتها بعث الطمأنينة في نفوس المتضررين من العاملين بالأزمة وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الذكور بدرجة أعلى من فئة الإناث، فحلول الأزمات بالمؤسسات يعد أحد أهم وأخطر الأمور التي يمكن أن تقع لها كونها تأتي فجأة ودون سابق إنذار لتحدث طوارئ داخل المؤسسة تستدعي استنفار كل الطاقات والإستراتيجيات من أجل تجاوزها بأقل الأضرار التي تعود بالدرجة الأولى على العاملين في المؤسسة المتضررون مباشرة بالأزمة خاصة إذا ما تعلق الأمر بفئة الذكور.

فالأزمات على اختلاف أنواعها وأخطارها خاصة منها الصحية كأزمة وباء كورونا تعمل على إحداث خللا كبير في عمل وأداء المؤسسة ككل، لما لها من تأثير على مردود العاملين وكذا طرق الأداء الإنتاج، على خلفية أن الأزمة في العادة لا يمكن التنبؤ الدقيق بشدتها ووقت حدوثها، كما أنها تعمل على إضعاف المؤسسة خارجيا من خلال فقدان حصصها في السوق وكذا انخفاض مبيعاتها كون أن الأزمة في الغالب تضر بالسمعة والمكانة التنافسية، لذلك فالعديد من المؤسسات تلجأ إلى عنصر الاتصال كونه وسيلة فعالة في إدارة الأزمات من خلال مرونته ودوره الكبير في توجيه السلوكيات التي تدعم المؤسسة، حيث تعمل من خلال فرقها الاتصالية المختصة في اتصالات الأزمات على مسايرة الأزمة وتطوراتها، من خلال تفعيل الاتصال الداخلي بين الفئات المهنية داخل المؤسسة عبر إرسال رسائل هادفة تحمل في طياتها تشجيع العاملين وحثهم على مساندة المؤسسة في عملية إدارة الأزمة وجعلهم شركاء إستراتيجيين في التعامل معها، فالرسائل الاتصالية في الغالب يكون هدفها المحافظة على استقرار المؤسسة الداخلي حتى لا يزيد موردها البشري من تفاقم الأزمة وخطورتها.

فالمؤسسة مجال الدراسة وكونها تشتمل على مختصين في اتصال الأزمات ينشطون عبر خلية اتصال الأزمة فإنها تعمل على بعث رسائل اتصالية إلى العمال الخاص بها من أجل مساندتهم أثناء الأزمة وتقديم تفسيرات وتوضيحات حول طبيعتها وشدتها، من أجل بعث الراحة والطمأنينة في نفوسهم خاصة منهم العاملين المتضررون مباشرة بالأزمة، لإدراكها التام بأن أداء العاملين وإنتاجيتهم يتوقف على مدى ارتياحهم النفسي والاجتماعي الذي يكون أساس تحفيزهم على العمل والأداء وكذلك مساندة المؤسسة على تجاوز الأزمة ودعمها بكل المجهودات والأفكار الإبداعية التي تخلق نوعا من الحلول الإضافية لمعالجة

الأزمة، كما أن بعث المؤسسة لرسائل الطمأنينة والإرتياح إلى المتضررين المباشرين من الأزمة يعكس مسؤولية المؤسسة تجاه عمالها واهتمامها بكل أعضائها أثناء الأزمة دون إغفالهم، كون القائمين عليها على دراية تامة بأن المورد البشري هو أساس قيامها والفاعل الأساسي في نجاحها وتقدمها، لذلك فهي تحرص على دعمهم نفسيا واجتماعيا لكي لا يحس الفرد العامل المتضرر من الأزمة بالإغتراب عن المؤسسة وأنها تخلت عليه وقت تنافص أدائه.

فرسائل الطمأنينة التي ترسلها المؤسسة تكون عبر مختلف القنوات الاتصالية التي تستعملها آخذة في الحسبان المؤهلات العلمية للعاملين من أجل فهم تلك الرسائل ففي الغالب من الأحيان تعتمد المؤسسات على الاتصال المباشر عبر الهاتف أو من خلال زيارة المتضررين من أجل دعمهم نفسيا وإضرار مساندتها لهم وقت الحاجة، وهو ما يشكل دافعا مهما وحافزا على عودة العامل إلى العمل بأكثر دافعية ورغبة في العمل والإنتاج وكذا يؤدي إلى استقرار المؤسسة وقت الأزمة، كونها في أمس الحاجة إلى كل العوامل التي تعمل على التقليل من أثار الأزمة وتجاوزها، لذلك فاهتمام المؤسسة مجال الدراسة بعنصر الاتصال نابع من أهميته في كل مراحل الأزمة وكذا فعاليته في تعاملات المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الإناث الذين أقروا بأن المؤسسة لا تقوم ببعث رسائل اتصالية خلال الأزمات التي واجهتها تحمل في طياتها الراحة والطمأنينة في نفوس المتضررين، وهذا راجع لكون بعض العاملين لا يطلعون على كل الرسائل الاتصالية التي تصدرها المؤسسة خاصة ذوي المستويات العلمية المتدنية، إضافة إلى ذلك فإن الرسائل الاتصالية التي ترسلها المؤسسة للمتضررين تكون مخصصة لهم بطريقة مباشرة.

جدول رقم (81): تقديم المؤسسة المعلومات الإعلامية الضرورية أثناء الأزمات التي واجهتها والقيام بتحديثها بشكل منتظم لتجنب نشر معلومات خاطئة عنها حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / تقديم المؤسسة معلومات أثناء الأزمة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	10	%77	27	%90	68	%88	98	%86
لا	3	%23	03	%10	09	%12	22	%14
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين تقديم المؤسسة باستمرار المعلومات الإعلامية الضرورية أثناء الأزمات التي واجهتها والقيام بتحديثها بشكل منتظم لتجنب نشر معلومات خاطئة عنها، نجد أنه قد أقر 86% من مجموع المبحوثين بتقديم المؤسسة المعلومات الضرورية أثناء الأزمات، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 90% بالنسبة لأعوان التحكم، نسبة 88% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 77% لفئة الإطارات.

في حين أقر 14% من باقي المبحوثين عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات، حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 23% لفئة الإطارات، نسبة 12% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 10% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم باستمرار بتقديم المعلومات الإعلامية الضرورية أثناء الأزمات التي واجهتها والقيام بتحديثها بشكل منظم لتجنب نشر معلومات خاطئة عنها وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة أعوان التحكم بدرجة كبيرة وفئة أعوان التنفيذ بدرجة أقل، حيث يعود ذلك إلى كفاءة ومهارة العاملين من مختلف المستويات الإدارية وكذا مدى تعرفهم على مختلف العمليات الإدارية التي

تقوم بها مؤسستهم أثناء الأزمات، فالعاملين من فئة أعوان التحكم خاصة يعتبرون وسيلة ربط بين الجهات الإدارية العليا والعاملين في المستويات الدنيا الذين بدورهم ينقلون المعلومات للبيئة الخارجية المحيط بالمؤسسة، فمن بين المهام التي توكل إلى القائمين على اتصالات الأزمة في المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها ونشاطاتها مهمة إصدار المعلومات عن الأزمة وطبيعتها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتقديم المعلومة للجمهور الخارجي (وسائل الإعلام)، حيث أن إصدار المعلومات بكل دقة ووضوح وصدق يعتبر من بين أهم العمليات التي تحمي بها المؤسسة سمعتها ومكانتها من الأخطار والشائعات التي قد تحدث أثناء الأزمات، فالجماهير تحتاج إلى المعلومات الكافية عن الأزمة لما لها من غايات وأهداف تجاه تلك المعلومات، سواء تعلق الأمر بالسبق الصحفي أو تقديم تفسيرات إلى الرأي العام، لهذا فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد على مختصين في الاتصال يقومون بتقديم المعلومات إلى الجماهير المختلفة عبر متحدثين رسميين يتم اختيارهم بعناية من أجل إيصال المعلومة الدقيقة والواضحة بكل سرعة، وهذا عن طريق مجموعة من الوسائل والتقنيات الاتصالية التي تكون في الغالب اللقاءات والمؤتمرات مع وسائل الإعلام أو مقابلتهم وجه لوجه أو حتى من خلال النشرات الإعلامية التي تصدرها عن طبيعة الأزمة وحيثياتها.

فتقديم المعلومات باستمرار وبالوسيلة المناسبة وفي الوقت المناسب يكون كخط دفاع لحماية للمؤسسة من التأويلات والشائعات المغرضة التي تأتي من المحيط الخارجي خاصة من المنافسين الذي يتحينون الفرص من أجل الإستحواذ على المراكز التنافسية، وذلك من خلال الاستمرار في تقديم المعلومات بشكل منظم ودوري إلى غاية نهاية الأزمة من أجل عدم ترك أي مجال لثغرات اتصالية مع الجمهور الخارجي، وهو ما يندرج ضمن الإستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات أثناء وقوع الأزمات مثلما يكون عليه الأمر أثناء تطبيق "الإستراتيجية القانونية" التي تعتبر من بين الإستراتيجيات الاتصالية في إدارة الأزمات، حيث "تسعى المؤسسة من خلالها إلى وضع حد للإشاعات وتتحمل مسؤولية الأزمة، كما تقدم بيانات وإحصائيات حول خسائر ومخلفات الأزمة، وهو أسلوب يعكس صرامة المؤسسة في التعامل مع الأزمة"[1]. وكذا رغبتها الدائمة في تقديم المعلومات الدقيقة والواضحة لتجنب المعلومات الخاطئة

[1]– حكيمة جاب الله: مرجع سابق، ص ص 107–109.

التي تهدد سمعتها ومكانتها التنافسية، كما تندرج ضمن "إستراتيجية تقليل الهجوم" التي "تهدف للتخفيف من وطأة الاتهامات الموجهة إلى المؤسسة من بيئتها المحيطة"،[1] فأكبر ما تخشاه المؤسسات الاقتصادية هي تلك الشائعات والتأويلات المغرضة عبر وسائل الإعلام، لذلك تعتمد على هذه الإستراتيجية من أجل إبعاد هجوم الشائعات التي تأتي من المنافسين أو وسائل الإعلام التي لها خلافات مع المؤسسة أو حتى الزبائن والعملاء، لذلك فتقديم المعلومات الصحيحة والضرورية وكذا العمل على تحديثها طوال عمر الأزمة يعمل على دفع الشكوك حول المؤسسة ويبعد عنها كل أخطار الشائعات.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الإطارات الذي أقروا بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم المعلومات الإعلامية الضرورية أثناء الأزمات التي واجهتها، فهذا يعود إلى نظرة هؤلاء العاملين الذين يرون بأن كم المعلومات التي تقدمها المؤسسة للجمهور الخارجي غير كافية وتحتاج إلى الدقة والوضوح والفعالية، فعدم الاهتمام بتقديم المعلومات الصحيحة وعدم تحديثها من قبل القائمين بالاتصال (المتحدثين الرسميين) يشكل وسيلة تهديد لسمعة المؤسسة ومكانتها في بيئة عملها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالأزمات الداخلية التي تشكل خطرا داخليا وخارجيا على المؤسسة وتفاقمها يكون له أثار وخيمة على الأمد البعيد، كما أن عدم الاهتمام بتقديم نشرات خاصة إعلامية حول الأزمة ووكيفيه التعامل معها مثلما يرى بعض العاملين من مختلف الفئات المهنية يغذي الشائعات ويجعل من باب تزايد الأخطار مفتوحا مما يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تسعى لها.

---

[1]– علي فرجاني: مرجع سابق، ص ص 174–176.

جدول رقم (82): الأساليب الإقناعية التي تستعملها المؤسسة في الرسائل الاتصالية الموجهة لجمهورها الداخلي والخارجي أثناء وقوع الأزمة حسب الأقدمية

الأقدمية / الأساليب الإقناعية	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إقناع الجمهور بعدم وجود أزمة من خلال إنكارها	12	%32	06	%11	04	%14	22	%18
إقناع الجمهور بأن يرى الأزمة أقل سلبية	03	%08	13	%24	10	%36	26	%21
إقناع الجمهور بأن يرى المؤسسة بصورة أكثر إيجابية	18	%49	28	%51	12	%43	58	%48
إقناع الجمهور بمدى معاناة المؤسسة وأنها ضحية طرف خارجي يسعى لتشويه سمعتها من خلال خلق الأزمة	04	%11	08	%14	02	%07	14	%11
المجموع	37	%100	55	%100	38	%100	120	%100

يتضح من خلال منحى بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين الأساليب الإقناعية التي تستعملها المؤسسة في الرسائل الاتصالية الموجهة لجمهورها الداخلي والخارجي أثناء وقوع الأزمة، نجد أنه أقر ما نسبته 48% من المبحوثين بأن المؤسسة تعتمد على أسلوب إقناع الجمهور بأن يرى المؤسسة بصورة أكثر إيجابية، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 51% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 49% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 43% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

كذلك أسلوب إقناع الجمهور بأن يرى الأزمة أقل سلبية بنسبة 21%، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 36% للمبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 24% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 08% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

كما تعتمد على إقناع الجمهور بعدم وجود أزمة من خلال إنكارها بنسبة 18%، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 32% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 14% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 11% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

وبدرجة أقل أسلوب إقناع الجمهور بمدى معاناة المؤسسة وأنها ضحية طرف خارجي يسعى لتشويه سمعتها من خلال خلق الأزمة بنسبة 11%، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 14% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 11% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 07% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

ومنه نستنتج أن هناك مجموعة من الأساليب الإقناعية التي تستعملها المؤسسة في الرسائل الاتصالية الموجهة لجمهورها الداخلي والخارجي أثناء وقوع الأزمة حيث تمثلت أبرزها في إقناع الجمهور بأن يرى المؤسسة بصورة أكثر إيجابية وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية من 11 إلى 21 سنة نظرا لخبرتهم الطويلة وأقدميتهم في العمل الذين عاصروا من خلالها مختلف الأساليب والإستراتيجيات التي اعتمدت عليها المؤسسة أثناء وقوع الأزمات مما يعطيهم القدرة على تمييز مختلف الأساليب والحكم على مدى كفائتها وفعاليتها في إدارة تلك الأزمات، إضافة إلى ذلك فإن أقدميتهم في العمل تمكنهم من المشاركة في مختلف السياسات والإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة أثناء حلول الأزمات خاصة منها التي يراد بها إقناع الجماهير المختلفة.

فعملية إقناع الجماهير تندرج ضمن الإستراتيجيات الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية بكثرة في مجال إدارة تعاملاتها وسمعتها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بوقوع أزمة للمؤسسة،

حيث تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، كما تعتمد على الإعلان والدعاية وتستخدم في اتصالات المؤسسات الاقتصادية عندما تسعى لخلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع جماهيرها الأساسية، لذلك تسعى المؤسسة مجال الدراسة من خلالها إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين، وتتطلب هذه الإستراتيجية أهدافا واضحة ومحددة ومزيجا من الرسائل الإقناعية الهادفة وعادة ما توجه إلى الجمهور غير النشط أو الجمهور الضمني، "ويكمن الأساس النظري لهذه الإستراتيجية في نظريات الإعلان والدعاية والنظريات النفسية، وكذلك يعود إلى النظريات المعرفية والسلوكية".[1] فهي تعد من بين الإستراتيجيات الاتصالية التي جاء بها "**رولر**" **(Ruler)** التي يرى من خلالها "أن المؤسسات تستعمل الأساليب الإقناعية من أجل كسب ولاء المتعاملين الخارجين وكذا الحفاظ على الاستقرار الداخلي لها"، فعند حدوث الأزمات وجب العمل على تنفيذ مجموعة الأساليب الأساسية التي كان أبرزها في المؤسسة مجال الدراسة أسلوب إقناع الجمهور بأن يرى المؤسسة بصورة إيجابية أثناء حدوث الأزمة، وهذا يكون من خلال مجموعة من الانطباعات التي تشكلها الجماهير الداخلية والخارجية عن المؤسسة وكفاءتها في التعامل الأزمات، فرضا المورد البشري وثقته في المسؤولين والأنظمة التي تسير المؤسسة يدفعه إلى تشكيل قناعات أساسها تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة، كما أن الجمهور الخارجي يكون انطباعاته وفق ما وصلته من معلومات اتصالية مفادها قدرة المؤسسة على تسيير الأزمة وكذا من ثقته المتبادلة مع القائمين وهو ما يجعلهم يرون الأزمة أقل تأثيرا على المؤسسة وأنها لن تحدث آثار سلبية عليها بحكم مقدرتها على تجاوزها.

كذلك أسلوب إقناع الجماهير بعدم وجود أزمة من خلال إنكارها حيث يقوم هذا الأسلوب على إبعاد كل المعلومات التي تنسب الأزمة والخطر إلى المؤسسة وهذا رغبة منها في الحفاظ على استقراراها وإزالة التوترات، حيث يندرج هذا الأسلوب ضمن إستراتيجية الإنكار "حيث تنكر المؤسسة الأزمة إنكارا تاما وتقوم بتحويل الشكوى إلى قسم آخر".[2] فأسلوب إنكار الأزمة وعدم الاعتراف بها يندرج ضمن مبادئ نظرية ترميم الصورة التي طورها "**بينوا**" **(William Benoit)** الذي يؤكد على أن إنكار الأزمة يدخل

---

1 – Ruler, B, Op.Cit.

2– علي فرجاني: مرجع سابق، ص ص 174–176.

ضمن الأساليب والإسترتيجيات الإتصالية التي تهدف من خلالها المؤسسة لحفظ سمعتها ومكانتها التنافسية في السوق.

فهذه الأساليب الإقناعية التي تعتمد عليها المؤسسة مجال الدراسة في إصدارها للرسائل الاتصالية الموجهة لجماهيرها الداخلية والخارجية أثناء وقوع الأزمات تعكس رغبتها في تجنب الأزمات وعدم المغامرة باستقرارها وسمعتها، لذلك فهي تعتمد على هذه الإستراتيجيات المبنية وفق أسس ومناهج علمية مدروسة وتعتمد عليها غالبية المؤسسات في إدارة سمعتها أثناء حدوث الأزمات، كما يعكس كفاءة أساليبها الاتصالية وقدرات ومهارات المختصين لديها الذين يعملون بكل الطرق والأساليب الممكنة والمشروعة من أجل تجنب الأزمات والتحكم فيها بغية تحقيق الاستقرار والحفاظ على مكانتها وسمعتها التنافسية.

جدول رقم (83): قيام المؤسسة أثناء وقوع الأزمة بتقديم بيان رسمي موجز حول نوعية الأزمة التي تواجهها مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / تقديم بيان رسمي حول الأزمة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	07	%54	18	%60	54	%70	83	%69
لا	06	%46	12	%40	23	%30	37	%31
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

يتبين لنا من خلال الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يوضح قيام المؤسسة أثناء وقوع الأزمة بتقديم بيان رسمي موجز حول نوعية الأزمة التي تواجهها مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، نجد أنه من بين مجموع 120 مبحوث، قد أقر ما نسبته 69% بأن المؤسسة مجال الدراسة تعمل على

تقديم بيان رسمي موجز حول الأزمة التي تواجها، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 70% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 60% لفئة أعوان التحكم، نسبة 54% لفئة الإطارات.

في مقابل ذلك أقر ما نسبته 31% عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 46% لفئة الإطارات، نسبة 40% لفئة أعوان التحكم، نسبة 30% لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة أثناء وقوع الأزمة تقوم بتقديم بيان رسمي موجز حول نوعية الأزمة التي تواجهها مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ بدرجة كبيرة، كون أن معظم التقارير التي تصدر من المؤسسة تمر مباشرة للمستويات الدنيا بحكم أنهم أساس القيام بالمهام والإنتاجية، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل من خلال خلية الاتصال بداخلها أو مصالح إدارة الأزمات إلى القيام بالعديد من الإجراءات التي ترمي من خلالها إلى التحكم في الأزمة والتعامل معها بكل الطرق التي تراها مناسبة، حيث أنها ومن خلال مراحل الأزمة المختلفة تلجأ إلى تقديم بيانات ومعلومات رسمية إلى جماهيرها الداخلية والخارجية، على شكل نشرات إعلامية أو مقابلات صحفية هدفها الأول هو اطلاع الرأي العام على حيثيات الأزمة ونوعها وكيفية تعامل المؤسسة معها، فتقديم الأخبار والمعلومات يكون عبر متحدثين رسميين تعتمد عليهم من أجل نقل الرسالة الإعلامية بكل وضوح ودقة وصدق عبر قنوات اتصالية رسمية، حيث يقوم مسؤولي اتصالات الأزمة بتقديم موجز رسمي عن طبيعة الأزمة وكيفية تعامل المؤسسة معها منذ حلول واشتدادها إلى غاية اضمحلالها، حيث يشتمل الموجز على بيانات ومعلومات مختصرة ودقيقة وهادفه غايتها الرئيسية هي إبراز مكانة المؤسسة وقدرتها على التعامل مع الأزمة، وكذا طبيعة الآثار الناتجة عنها خاصة إذا ما تعلق بأزمات صحية أو صناعية التي تستوجب تقديم معلومات في غاية الدقة والمصداقية حتى لا تكون مخالفة لواقع الأزمة ومخلفاتها.

فالمؤسسة مجال الدراسة تعمل على تقديم موجز رسمي عن الأزمة وطبيعتها وكيفية تعامل المؤسسة معها من خلال ما تحتويه من كفاءات وقيادات ذات مهارات اتصالية تعمل على إيضاح كل المعلومات للجماهير، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالجمهور الخارجي (الزبائن والمتعاملين) الذي يبحث دائما عن المعلومة اللازمة، كونه يتعامل مع المؤسسة عبر شراء سلعها ومنتجاتها والاستفادة من مختلف خداماتها،

لذلك فهو حريص على الحصول على المعلومات التي تثري فضوله وتقدم له تفسيرات حول أسباب الأزمة ونتائجها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتهديد مصالحه مع المؤسسة لذلك فاتصالات الأزمة داخل المؤسسة تقدم موجزا رسميا هدفه الأول إبراز مكانة وقوة المؤسسة في التعامل مع الأزمة، وكذلك إظهار اهتمامها بجمهورها الذي يشكل عصب قيامها وكذا حماية سمعتها ومكانتها التنافسية في بيئة عملها، كما أنها تعمد إلى تقديم موجز رسمي كأداة دفاعية ضد الشائعات والتأويلات التي قد تتعرض لها خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل لذلك فهي من بين الإستراتيجيات الاتصالية الهادفة لإدارة الأزمة وكذا الحفاظ على السمعة أثناءها، وهو يطلق عليها "إستراتيجية الدفاع الهجومي" التي تسعى المؤسسة من خلالها "للتعامل بذكاء مع أطراف الأزمة ومنع تدهور الموقف وغالبا ما تستخدم في الأزمات ذات العلاقة بالرأي العام، محاولة خلق رأي عام مساند للمنظمة من خلال محاولة تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع."[1] فالمؤسسة وبحكم الأخطار المحدقة من قبل العديد من الفواعل خاصة المؤسسات المنافسة الأخرى وكذا نقد وسائل الإعلام فإنها تقدم معلومات موجزة تحمل معاني الدقة والوضوح تكون كرد على كل تلك التأويلات والشائعات التي قد تهدد سمعتها وصورتها في محيط أعمالها، وعلى هذا الأساس تتجلى أهمية تقديم المعلومات الدقيقة والواضحة وفي الوقت المناسب وهو ما يساهم في إكساب المؤسسة ثقة جمهورها خاصة وسائل الإعلام، وكذا إحترام وولاء زبائنها ومتعامليها وكذا إحساس جمهورها الداخلي بالراحة والطمأنينة على خلفية أن المؤسسة تتميز بالثقة والمصداقية والفعالية التامة في الإستجابة مع الأزمات.

أما المبحوثين خاصة من فئة الإطارات الذين أقروا بأن المؤسسة لا تقدم موجزا رسميا حول طبيعة الأزمة وكيفية تعامل المؤسسة معها، فإن ذلك يعود إلى عدم اطلاع المورد البشري الداخلي على كل الأمور التي تقوم بها المؤسسة خاصة إذا ما تعلق الأمر بتقديم النشرات الإعلامية الموجزة عبر شبكات التواصل، حيث أنه هناك من العاملين من المختلف المستويات الإدارية من لا يهتم بالاطلاع على تلك الشبكات التواصلية أو حتى متابعة وسائل الإعلام الأخرى، كما أن اهتمام العالمين من مختلف الفئات

---

[1]– حكيمة جاب الله: مرجع سابق، ص ص 107–109.

المهنية بأداء الإنتاج على أكمل وجه لا يمكنهم من متابعة كل القضايا التي تتعلق بالمؤسسة وكيفية تعاملها مع الأزمات.

جدول رقم (84): مساهمة اتصالات الأزمة في حماية سمعة المؤسسة من خلال تزويد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات لإيقاف الشائعات حسب الأقدمية

الأقدمية / تزويد الجماهير المختلفة بالمعلومات	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	31	%94	41	%84	25	%66	97	%81
لا	02	%06	08	%16	13	%34	23	%19
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

من خلال معطيات الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين مساهمة اتصالات الأزمة في حماية سمعة المؤسسة من خلال تزويد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات لإيقاف الشائعات حسب الفئة المهنية، نجد أن ما نسبة 81% من المبحوثين بأن اتصالات الأزمة تساهم في حماية سمعة المؤسسة وإيقاف الشائعات من خلال تزويد جماهيرها بالمعلومات الكافية، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 94% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 84% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 66% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

في حين يرى باقي المبحوثين عكس ذلك وبأنها لا تساهم في حماية المؤسسة وإيقاف الشائعات وذلك بنسبة 19%، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 34% لفئة المبحوثين ذوي

الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 16% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 06% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

ومنه نستنتج بأن اتصالات الأزمة ساهمت بشكل كبير في حماية سمعة المؤسسة من خلال تزويد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات لإيقاف الشائعات، وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات، وكذا المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة بدرجة أقل، فالإشاعة تعد أحد الاتصالات الغير رسمية التي تحمل في طياتها كل المعلومات التي لا تتصف بالدقة والموضوعية والصدق، حيث قد تكون داخلية أي عبر مختلف الموارد البشرية داخل المؤسسة أو خارجية ناتجة عن المنافسين أو وسائل الإعلام والزبائن، لذلك فهي من بين ما يشكل خطرا على سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية خاصة إذا ما تعلق الأمر عند حدوث الأزمات، حيث من خلال تداول الشائعات والتأويلات وتناقلها بغير صورتها الحقيقية فإن ذلك يعمل على تشكيل خطر كبير على المؤسسة وسمعتها وكيفية تعاملها مع تلك الأزمة مما يفقدها السيطرة على زمام الأمور، فالإشاعات ورغم أنها لا تتميز بالمصداقية والدقة إلا إنها لدى متناقليها ومستقبليها تعتبر وسيلة أساسية ذات موثوقية ومصداقية، مما يساهم في سرعة تناقلها وتداولها عبر مختلف الوسائل والقنوات الاتصالية كالاتصال الشفوي أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، مما يساهم في وصول الشائعات إلى جهات تستغل تلك الشائعات ضد المؤسسة وسمعتها مما يشكل خطرا على استقرارها ومكانتها الداخلية والخارجية.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة وعلى اعتبار أنها كيان مفتوح على باقي المجتمع بما يحمله من مؤسسات وجماعات وأفراد وفي ظل التغيرات والتطورات المختلفة التي أدت إلى حدوث العديد من الأزمات المختلفة، مثلما أكد عليه تحليل الجدول رقم الذي يبين أن المؤسسة تعرضت لأزمات تمثلت أبرزها في (أزمة كورونا) فإن ذلك يفتح الباب أمام ظهور الشائعات والأخبار المغلوطة أمام جمهورها الداخلي وكذا الرأي العام الخارجي حول طبيعة تلك الأزمات وكيفية تعامل المؤسسة معها، وهو ما جعل المؤسسة تعمل على تفعيل اتصالات الأزمة من خلال فرقها الاتصالية القائمة على خلية الاتصال المتميزة بالتكوين والتدريب الجيد حول طبيعة التعامل مع الأزمات والأخطار فإنها تعمل على تفعيل عنصر الاتصال الرسمي سواء بين جماهيرها الداخلية أو الجماهير الخارجية، من خلال تقديم معلومات غاية في الصحة والمصداقية

حول نوع الأزمة والإجراءات المعتمدة من قبل المؤسسة لسيطرة عليها، وهذا عبر قنوات اتصالية رسمية تكون في الغالب الاجتماعات واللقاءات الرسمية المباشرة مع الجمهور الداخلي والاتصال المستمر مع الجمهور الخارجي، عبر تقديم نشرات موجزة ودقيقة من خلال شبكاتها التواصلية أو حتى اللقاءات الصحفية مع وسائل الإعلام التي تسعى من خلالها المؤسسة لإيضاح كل الأمور وإبعاد الشائعات والتأويلات المتناقلة والتي تهدد سمعتها ومكانتها.

فالاتصالات الرسمية مهمة حين حلول الأزمات لما لها من أهمية في دحض كل المعلومات والأخبار الكاذبة والعمل على تقديم المعلومات الصحيحة التي تبعث الثقة والاطمئنان داخل جماهيرها المختلفة، ويمكنها من اكتساب احترام وسائل الإعلام التي تزودها دوما بالمعلومات حول الأزمة وتقدم لها سبقا صحفيا متميز يفيدها، فالاتصالات الرسمية أو اتصالات الأزمة ومثلما توضحه "**إستراتيجية تقليل الهجوم**" التي تطرقنا لها في الجانب النظري تهدف هذه للتخفيف من وطأة الاتهامات الموجهة إلى المؤسسة وإبعاد كل الشائعات التي تهدد سمعة المؤسسة وتنافسيتها، كما أنها أداة للتعامل الجيد مع موقف الأزمة وتعد النظرية الموقفية التي جاء بها "**تيموثي كومبس**" **(T. Coombs)** من النظريات الشائعة في دراسة اتصالات الأزمة وخصوصا فهم الطريقة التي يجب أن تتصل بها المنظمة استجابة للأزمة، وتحديد فاعلية إستراتيجية الاستجابة الاتصالية للأزمات، وتهدف نظرية اتصالات الأزمة الموقفية إلى "الحفاظ على سمعة المؤسسة التي واجهت أزمة وإعادة بنائها وتحديد كيفية نظر الجمهور إلى المؤسسة وتعاملها مع الأزمة".[1] فالأزمة تستوجب استجابة فعالة وسرعة في تقديم المعلومات إلى الجماهير الداخلية والخارجية بغية إغلاق المجال أمام الشائعات والتأويلات التي تهدد سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية فوق 25 سنة الذين يرون عدم مساهمة اتصالات الأزمة في حماية سمعة المؤسسة من خلال تزويد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات لإيقاف الشائعات، كون أن خبرتهم وأقدميتهم في المؤسسة تجعلهم يرون بأن اتصالات الأزمة الخاصة بالمؤسسة خلال الأزمات لا تؤدي لحماية سمعة المؤسسة، كون أن الأزمات تعتبر من بين الأخطار التي تهدد

---

[2] – حسن نيازي الصيفي: مرجع سابق، ص ص 239، 240.

المؤسسة نظرا للأضرار التي تلحقها بها من خلال مختلف الشائعات والتأويلات التي تهدد سمعتها ومكانتها التنافسية.

جدول رقم (85): وصول الرسائل الاتصالية التي تصدرها المؤسسة أثناء الأزمة بسرعة وإحتوائها على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة وبالمصداقية المطلوبة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	%92	26	%87	65	%84	101	%84
لا	01	%08	04	%13	12	%16	19	%16
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

يتضح من خلال الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين وصول الرسائل الاتصالية التي تصدرها المؤسسة أثناء الأزمة بسرعة وحملها كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة وبالمصداقية المطلوبة، حيث أقر ما نسبته 84% بأن تتميز بالسرعة وأنها تحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة والمصداقية، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 92% لفئة الإطارات، نسبة 87% لفئة أعوان التحكم، نسبة 84% لفئة أعوان التنفيذ.

في حين أقر 16% من باقي المبحوثين عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 16% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 13% لفئة أعوان التحكم، نسبة 08% بالنسبة لفئة الإطارات.

ومنه نستنتج أن الرسائل الاتصالية التي تصدرها المؤسسة أثناء الأزمة تصل بسرعة إلى جماهيرها المختلفة وتحمل في طياتها كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة والمصداقية المطلوبة وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ، فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها أهمية الاتصال ودوره الفعال أثناء

الأزمة فإنها تعمل على توفير كل الظروف والطرق والوسائل التي تجعل من الرسائل الاتصالية التي تصدرها خلية الاتصال بها تصل بسرعة، وهذا من خلال تفعيل كل القنوات الاتصالية المختلفة من اتصال شفاهي وكتابي أو إلكتروني، سواء تعلق الأمر مع المورد البشري الداخلي أو مع الجماهير الخارجية التي تحتاج دوما إلى المعلومات الاتصالية التي تعمل على إيضاح وتفسير أسباب الأزمة وكيفية حدوثها وطرق تعامل المؤسسة معها، فالاتصال الداخلي بين الجهات المسؤولة ومختلف المستويات الإدارية يعمل على تقريب وجهات النظر وفتح باب النقاش حول الأزمة وطبيعتها وكيفية العمل على تجاوزها، من خلال فتح باب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة مع الرؤساء، مثلما تطرقنا له في **الجدول رقم (44)** كذلك تفعيل عنصر الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين مما يولد الولاء التنظيمي والتعاون من اجل إيجاد الحلول اللازمة للأزمة، أما فيما يخص الاتصال الخارجي مع الجماهير الخارجية المحيطة بالمؤسسة فإنها أداة فعالة إلى إعطاء تفسيرات للزبائن والمتعاملين حول نوعية الأزمة، وكذا تقديم معلومات إلى وسائل الإعلام من أجل إبعاد الدعاية المغرضة والنقد السلبي الذي يهدد سمعة المؤسسة وصورتها في بيئتها المحيطة بها، كما أن عملية تقديم المعلومات والرسائل الاتصالية بكل سرعة ودقة ومصداقية يعمل على إبعاد الشائعات والتأويلات التي تلحق بالمؤسسة، مثلما تطرقنا في تحليل الجدول السابق **رقم (85)** حيث أن عدم التأخر في إيصال المعلومات إلى الجهات المناسبة يعمل على عدم سريان الاتصال الغير الرسمي الذي يحمل في طياته الإشاعة والأكاذيب والدعاية.

فإهتمام المؤسسة بسرعة وصول المعلومات وتميزها بالمصداقية والدقة أثناء الأزمات نابع من الإستراتيجية الاتصالية المتمثلة في إستراتيجية الإعلام التي وضعها "**رولر**" **(Ruler)** في نموذجه لإستراتيجيات الاتصال، حيث يكون الاتصال وفقا لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد، ويتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات، ومن أمثلة ذلك تقديم البيانات الصحفية ومطبوعات المؤسسة، ومنه "تتطلب هذه الإستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المؤسسة ومزيج من الرسائل الاتصالية التي تعبر عن تلك الأهداف، وفي الوقت نفسه تتطلب جمهورا مدركا يبحث

عن المعلومات".[1] فعملية إعلام الجماهير وتزويدهم بكل المعلومات عن الأزمة التي تمر بها المؤسسة يعزز من ثقتهم فيها ويكون لديهم انطباع بأن المؤسسة على قدر كاف للتعامل مع الأزمة وتجاوزها، كون أن مصالح تلك الجماهير قائمة على كيفية تعامل المؤسسة مع الأزمة، فإعلام الجماهير وإيصال الرسائل الاتصالية لهم ينم عن مدى كفاءة القائمين ومهاراتهم في صياغة الرسائل الاتصالية ويعكس مجهودات المؤسسة في الاهتمام بعنصر الاتصال الأزمات ورغبتها في حفظ سمعتها ومكانتها، كما أن إعلام الجماهير عبر الرسائل الاتصالية التي تصل بسرعة تندرج ضمن انفتاح المؤسسة ومشاركة جماهيرها المعلومة، وهذا من أجل جعل المؤسسة شريكا مع الجمهور في إدارة الأزمة والتعامل معها وهو ما أكد عليه كل من "**أوستون وبينكلتون**" **(Pinkleton et Austin)** في إستراتيجية المشاركة التي تعتمد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤى المنظمة ورؤى الجمهور المستهدف، هذه "الإستراتيجية تجعل المتلقين ينظرون للمنظمة وسلوكياتها بطريقة إيجابية"،[2] فمشاركة الجماهير يكون عبر تسهيل حصولهم على المعلومات اللازمة وتقديم تفسيرات مهمة لهم من أجل بعث الراحة والطمأنينة، كما أنه نابع من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تعتمد على السرعة في إيصال المعلومات بوفرة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة للجماهير، مثلما أكد عليه تحليل **الجدول رقم (25)** مما يعكس فعالية نظامها الاتصالي وإستراتيجيتها الاتصالية التي تسعى منها إلى دعم سمعتها ومكانتها التنافسية خاصة وقت حدوث الأزمات والأخطار.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الذي يرون أن الرسائل الاتصالية التي تصدرها المؤسسة أثناء الأزمة بسرعة لا تحتوي على كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة ولا بالمصداقية المطلوبة، وهذا راجع لبعض الممارسات التي يمارسها الرؤساء في المؤسسات الاقتصادية حيث يميلون إلى إخفاء بعض المعلومات عن العاملين في المستويات الإدارية المختلفة خوفا من تسربها إلى خارج المؤسسة كون أن العاملين ليسوا على قدر كاف من الثقة التامة ولا بالمسؤولية التي تدفع بالمسؤولين لإعطائهم كامل المعلومات خوفا على سريتها، إضافة إلى أن البعض من العاملين لا يتمتعون بمستويات علمية كافية

1– Ruler, B, Op.Cit.

2– Austin, E. & B. Pinkleton, Op.Cit.

تمكنهم من الإعتماد على تلك المعلومات الصادرة من الجهات الإدارية العليا خاصة أثناء الأزمات المختلفة.

جدول رقم (86): إشراك المؤسسة كافة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / إشراك العاملين في معالجة الأزمة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	13	%100	26	%87	55	%71	94	%78
لا	00	%00	04	%13	22	%29	62	%22
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول الذي إشراك المؤسسة كافة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة حسب الفئة المهنية، نجد أنه من بين مجموع 120 مبحوث قد أقر 78% منهم بأن المؤسسة تشرك كافة العاملين بالمستويات الادارية المختلفة، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 100% لفئة الإطارات، نسبة 87% لفئة أعوان التحكم، نسبة 71% لفئة أعوان التنفيذ.

في حين أقر باقي المبحوثين بنسبة 22% عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 29% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 13% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تقوم بإشراك كافة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الإطارات بنسبة كاملة وفئة أعوان التحكم أقل من ذلك وهذا راجع لقرب العاملين في هاتين الفئتين من مراكز القيادة بالمؤسسة وكذا لمشاركتهم في مختلف القرارات والعمليات الإدارية المختلفة، وكذا نظرا لمستوياتهم العلمية ومناصبهم التي تمكنهم من

التعاون والتشارك على معالجة كافة المعلومات والعمليات خاصة تلك التي تتعلق بالأزمات. فمشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة يعد أحد أهم عناصر العمليات الإدارية التي تسعى منها إلى تحقيق الاستقرار والتوازن والأداء المتميز، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمشاركة العاملين المعلومات التي تخص أزمة تعرضت لها المؤسسة وهذا من أجل مناقشة القرارات والإجراءات التي ستتخذ.

فالمؤسسة مجال الدراسة ونظرا لأهمية العنصر البشري داخلها الذي يشكل عصب الأداء والإنتاجية فإنها تعمل على توفير كل المعلومات الخاصة بالعمل والأداء والتسيير له، رغبة منها في أن يكون هناك تشارك ودور فعال متساند لكل الأعضاء العاملين في المؤسسة، كون أن عملية مشاركة المعلومات تعبر عن انفتاح المؤسسة على مواردها البشرية التي تمكنها من الحصول على المعلومات بكل سهولة ووضوح ويسر وفي الوقت المناسب مثلما أكد عليه **الجدول رقم (26)**، فمشاركة جميع الأعضاء العاملين للمعلومة لا تقتصر على معلومات الأداء والتسيير فقط بل تتعداه إلى المعلومات المتعلقة بالأزمات، حيث تقوم دائرة الاتصال بالمؤسسة ومن خلال قنواتها الاتصالية المختلفة إلى اطلاع الجمهور الداخلي بكل حيثيات الأزمة وكيفية حدوثها، وهذا ناتج عن سيادة تلك العلاقات التي أساسها التعاون المشترك والتساند من أجل حل المشكلات التي من بينها الأزمات والأخطار التي تعتبر كخطر حقيقي يهدد مصالح المؤسسة العامة ومصالح الأفراد العاملين الخاصة، كونهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة مثلما تطرق له "**برنارد شيستر**" **(Bernard, Chister)** الذي يرى بأن المؤسسة عبارة "عن نسق متعاون فيما بينه هدفه الأساسي تحقيق التوازن الاستقرار للمؤسسة"، فمشاركة المعلومات الخاصة بالأزمة يعكس رغبة المسؤولين وإستراتيجيتهم التي تدعو وتشجع كافة العاملين على أن يكونوا أساس إيجاد الحل بالنسبة لتلك الأزمة، كونهم على دراية بكل الأمور الداخلية التي تجري بالمؤسسة وخارجها بحكم احتكاكهم بالمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

فتقديم المعلومات الضرورية واللازمة من قبل القائمين على المؤسسة في حال حدوث الأزمات ناتج عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي هدفها إيجاد بيئة داخلية متساندة ومتآزرة تعمل على إيجاد الحلول المناسبة، خاصة أثناء الأزمة وهو ما أكدت عليه "إستراتيجية الاحتكام إلى الأهداف الرئيسية" التي تعتمد على تعاون جميع الأطراف لعلاج الأزمة التي قد تدمر سمعة المؤسسة، وهي "إستراتيجية فعالة لإدارة

وحل الصراع حيث يتم استخدامها وتركيز انتباه الأطراف المتصارعة على وجود نقاط متشابهة بدلا من التركيز على نقاط الاختلاف".[1] حيث أن التعاون يخلق نوعا من التكامل الفعال لحل المشكلة وإيجاد البدائل بحكم توفر الموارد البشرية داخل المؤسسة على قدرات ومهارات إبداعية تمكنهم من المساهمة في إيجاد حل للأزمات، فالمورد البشري الداخلي من مختلف المستويات الإدارية وعند تقديم له كل المعلومات الضرورية فإن ذلك يكون بمثابة حافز ودافع له من أجل تقديم الأفضل للمؤسسة مما يشعر يحس بالأهمية والمكانة داخل المؤسسة، كما أن اعتماد المؤسسة على هذا النوع من الأساليب الاتصالية يعكس فعالية إستراتيجيتها الاتصالية التي تعمل على تنفيذها داخليا التي أساسها تعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم ورغبتهم في مساعدتها على حل المشكلة، كما أنه يعكس معرفة القائمين عليها وثقتهم في ولاء العمال ووفائهم لها نظير تلك الأهداف الخاصة والعامة التي تحققها لهم وكذا رضاهم عن بيئة العمل التي تجعل منهم شركاء فاعلين داخل المؤسسة هدفهم حماية سمعتها ومكانتها التنافسية. حيث أن "**إستراتيجية المشاركة**" التي تعتمد عليها المؤسسة تسعى لخلق ارتباط إيجابي بين عناصر الرسالة من جانب، واتجاهات ومعتقدات المتلقين من جانب آخر، ويستخدم القائمون بالاتصال في المنظمات هذه الإستراتيجيات للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤية المؤسسة ورؤية الجمهور المستهدف، هذه "الإستراتيجية تجعل الجمهور ينظر للمنظمة وسلوكياتها بطريقة إيجابية".[2] وهو ما تجلى كذلك فيما تقوم المؤسسة بنشرها لمواضيع عبر صفحتها على موقع فيسبوك، حيث أنها تهدف من خلالها الى إقامة علاقة ارتباطية بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية غايتها الأساسية كسب دعم تلك الجماهير وإظهار صورتها بمظهر إيجابي.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الذين يرون بأن المؤسسة لا تشرك كافة العاملين من المستويات الإدارية المختلفة في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة، وهذا راجع إلى أن هناك تفاوت في المستويات العلمية والعملية لدى كثير من العاملين وكذا تعقد الأزمات وتغيراتها المتميزة بالتسارع والانتشار المستمر، يجعل من القائمين لا على المؤسسة لا يشركون بعض العاملين كون مستواهم وكفاءتهم لا تسمح لهم بتقديم الإضافات في حل المشكلة والأزمة أو قد يسهم في تعقدها أكثر

---

[1]– علي فرجاني: مرجع سابق، ص ص 174–176.

[2]– أحمد أمين عبادنة: مرجع سابق، ص 211.

إثر تداول المعلومات المغلوطة التي لم تفهم جيدا من طرف العاملين، كما أن هناك نوعا من الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات أساسها التكتم على بعض المعلومات والقرارات التي تخص تعاملها مع الأزمة، مما يوجب عليها عدم فتح المجال أمام إشراك كل العاملين في عملية معالجة الأزمة.

جدول رقم (87): دور الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة لإدارة الأزمات التي واجهتها في حماية سمعتها من التشويه والحفاظ على قدرتها التنافسية حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	08	%61	27	%90	55	%71	90	%75
لا	05	%39	03	%10	22	%29	30	%25
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين دور الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة لإدارة الأزمات التي واجهتها في حماية سمعتها من التشويه والحفاظ على قدرتها التنافسية، نجد أنه من 120 مبحوث فقد أقر ما نسبته 75% بأن الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدت عليها المؤسسة أثناء حلول الأزمات كان لها دور فعال في إدارة الأزمة والحفاظ على سمعتها ومكانتها، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 90% لفئة أعوان التحكم، نسبة 71% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 61% لفئة الإطارات.

في حين أقر باقي المبحوثين بنسبة 25% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 39% لفئة الإطارات، نسبة 29% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 10% لفئة أعوان التحكم.

ومنه نستنتج أن الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة لإدارة الأزمات التي واجهتها كان لها دور في حماية سمعتها من التشويه والحفاظ على قدرتها التنافسية، وهو ما عبر عنه المبحوثين من

فئة أعوان التحكم بدرجة كبيرة، كون العاملين من هذه الفئة خاصة على علم بمختلف العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة وكذا تعرفهم على طرق أداء المهام المختلفة كونهم على تواصل بين الجهات الإدارية العليا والمستويات الدنيا الأمر الذي يمكنهم من التعرف على الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة ودورها في حماية سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية أثناء الأزمات المختلفة. فالأزمات أصبحت سمة هذا العصر الذي يستوجب من المؤسسات الاقتصادية التي تريد الحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية أن تعتمد على عنصر الاتصال وتعمل على توظيف كل الخطط والإستراتيجيات الاتصالية الممكنة التي من خلالها يتم تجاوز الأزمة وحدتها.

لذلك فالعمليات الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية تقوم بدور كبير فيها نظرا لتزايد الاهتمام من قبل القائمين عليها بالاتصال كونه الشريان الذي يغذي المؤسسة ويعمل على مرونة وسلاسة العمليات الإدارية الأخرى، فتزايد الاهتمام به في ظل حدوث الأزمات الأخطار التي فرضتها البيئة المحيطة بالمؤسسة دفعها إلى اتخاذ العديد من الخطط والعمليات التي تواكب مراحل الأزمة المختلفة وهذا من أجل المحافظة على سمعتها ومكانتها التنافسية، فنجاح تلك الخطط والعمليات الاستباقية لا ينجح إلا إذا كان هناك تخطيط اتصالي مبني على إستراتيجيات اتصالية يتم إعدادها مسبقا والتأكد من فعاليتها في إدارة تلك الأزمات ومواجهتها وفق نوعها وطبيعتها التي تستوجب استراتيجية اتصالية معينة، حيث أن إدارة الأزمة تستوجب تخطيطا إستراتيجيا مبني على أسس علمية مدروسة يأخذ في الحسبان نوعية الأزمة وشدتها واحتمالية بقائها، فإستراتيجية الاتصال تعبر عن كل تلك العمليات الاتصالية المخطط لها التي تتنبأ بالأزمة قبل حدوثها وتعمل على مرافقتها ومسايرتها عبر مراحلها الثلاث (قبل، أثناء، بعد)، وهذا من أجل حماية مصالح المؤسسة التي تتمثل أساسا في الحفاظ على سمعتها وحماية موقعها التنافسي، فالأزمات اليوم وفي ظل الظروف التكنولوجية الاجتماعية السياسية الاقتصادية والبيئية أصبحت تتخذ العديد من الأشكال الغير مألوفة وتحدث دون سابق إنذار والتميز بالسرعة، مثلما كان عليه الحال أثناء أزمة وباء كورونا التي حلت فجأة على المؤسسات وكان أمدها طويل وهو ما استوجب على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على إستراتيجية اتصالية تأخذ كل المتغيرات الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، فإستراتيجية الاتصال مثلما يشير لها الباحثان "**علي عجوة وكريمان فريد**"، هي "ما يرشد المنظمة للتفاعل مع الإعلام، وإستراتيجيات إدارة الأزمة هي إستراتيجية موقفية، بمعنى الموقف لا يصلح

لموقف آخر، وأنه من الضروري أن تعكس الإستراتيجية فلسفة الإدارة مع المتطلبات".[1] فإدارة الأزمات تستوجب تكافل كل المهارات والقوى الاتصالية المخطط لها إستراتيجيا من أجل إدارة فعالة لها والعمل على تجنب شدتها وخطورتها التي تهدد سمعة المؤسسة ومكانتها. فالمؤسسة مجال الدراسة وبما تحتويه من أفراد عاملين في اتصالات الأزمة والعلاقات العامة وبفضل تقنياتها الاتصالية المعتمد على وسائل وأساليب اتصالية حديثة، فإنها تعمل على إدارة الأزمات التي حلت بها من خلال تفعيل تلك الإستراتيجيات الاتصالية التي تخص كل موقف من مراحل الأزمة، وهو ما تم التأكيد عليه من قبل رئيسة مصلحة الاتصال والعلاقات العامة التي قالت: "بأن المؤسسة وبحكم الأخطار والأزمات التي مرت بها فإنها استطاعت تجاوزها دون أي أضرار تذكر، من خلال فعالية إستراتيجيتها الاتصالية المتمثلة في مجمل الخطط والعمليات الاتصالية التي تم إعدادها مسبقا تحضيرا لأي ظرف طارئ"، فإستراتيجية الاتصال لها أدوار مهمة عبر مختلف مراحل الأزمة حيث ينمن توضيح أهمية الإستراتيجية الاتصالية في مراحل إدارة الأزمات.

فإدارة الأزمات عبر إستراتيجية الاتصال يستوجب الأخذ في الحساب نوعية وطبيعة الأزمة وحدة خطورتها وامتدادها الزمني الذي يستوجب معرفة مسبقة بأسبابها وخلفيات حدوثها، وكذا محاولة التعرف على مكامن ضعفها من أجل إدارتها بفعالية والتخلص من أثراها كما أن استخدام المؤسسة لإستراتيجية الاتصال لإدارة الأزمة يختلف من موقف أزموي إلى أخرى، فكل موقف وله إستراتيجية اتصالية خاصة به خاصة إذا ما تعلق الأمر بالحفاظ على سمعة المؤسسة من الشائعات والتأويلات التي تحتاج إستراتيجيات اتصالية هدفها البحث عنى منافذ للخروج من دوامة الأزمة التي تهدد المؤسسة عبر تلك الشائعات، فالمؤسسة مجال الدراسة وبحكم الأزمات التي مرت بها والتي استطاعت تجاوزها فإنها على دراية تامة بأن نجاحها في تجاوز تلك الأزمات كان مقترنا بمدى فعالية إستراتيجيتها الاتصالية النابعة أصلا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة البعيدة والقريبة، التي من بيها الحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية. فإستخدام المؤسسة مجال الدراسة لإستراتيجية الاتصال في إدارة الأزمات التي لحقت بها يعكس كفاءتها وقدراتها التقنية والبشرية والعلمية التي أدت إلى تكامل كل

---

[1]– أمال الغزاوي: مرجع سابق، ص 05.

الجهود والتعاون بين مختلف العاملين من الفئات المهنية من أجل الدفاع عن المؤسسة وحماية سمعتها ومكانتها التنافسية، حيث أن تنوع الأزمات التي لحقت بها مثلما أكد عليه الجدول **رقم (73)** يجبر على المؤسسة على اتخاذ نوع من إستراتيجيات الاتصالية التي توافق طبيعة تلك الأزمة وموقفها العام، وهو ما يتوافق مع دراسة "**أندرسون ريكارد**" **(Andersson Rickard)** التي توصلت إلى أن "إستراتيجية الاتصال تبنى من خلال أن يكون هناك تواصل فعلي منظم، وذو أهداف طويلة وقصيرة المدى، يسير وفقها العاملين من مختلف المستويات الإدارية، كونهم في مواجهة العديد من الأزمات التي تحدث للمؤسسة.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الإطارات الذين يرون أنه لم يكن هناك دور فعال الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة لإدارة الأزمات التي واجهتها في حماية سمعتها من التشويه والحفاظ على قدرتها التنافسية، فإن ذلك يرجع إلى نظرتهم إلى العمليات الإدارية الأخرى في المؤسسة التي يرون فيها بأن لها الدور الأساسي في حماية سمعة المؤسسة ومكانتها أثناء الأزمات، فعلاقات المورد البشري الداخلي من مختلف الفئات المهنية مع المحيط الخارجي وكذا سلطة وكفاءة القيادة الإدارية العليا من بين الفواعل التي يرى فيها المبحوثين من المستويات الإدارية أنها كان لها دور في إدارة الأزمات التي لحقت بالمؤسسة، كما أن السمعة التي تتميز بها المؤسسة والعلامة التجارية لها دور في حماية صورتها في بيئتها ومن بين الأمور التي تعمل على تجنب حدة الأزمات، غير أن كل هذه العوامل والأسباب لا تتحقق دون تخطيط إستراتيجي أساسه تنفيذ إستراتيجيات اتصالية مبنية على أسس علمية مدروسة مسبقا تجمع بين كل تلك القوى الإدارية والاتصالية من اجل حماية المؤسسة والدفاع عن سمعتها ومكانتها.

جدول رقم (88): قيام المؤسسة بإدارة سمعتها إلكترونيا عبر شبكة الإنترنت باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	%85	24	%80	68	%88	103	%86
لا	02	%15	06	%20	09	%12	17	%14
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يبين قيام المؤسسة بإدارة سمعتها إلكترونيا عبر شبكة الإنترنت باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، نجد أنه 86% قد أجابوا نعم، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 88% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 85% لفئة الإطارات، نسبة 80% لفئة أعوان التحكم.

في حين أقر باقي المبحوثين بنسبة 14% بعدم قيام المؤسسة بإدارة سمعتها إلكترونيا عبر شبكة الأنترنت باستخدام تكنولوجيا الحديثة، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 20% لفئة أعوان التحكم، نسبة 15% لفئة الإطارات، نسبة 12% لفئة أعوان التنفيذ.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تقوم بإدارة سمعتها إلكترونيا عبر شبكة الإنترنت باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من جميع الفئات المهنية خاصة فئة أعوان التنفيذ والإطارات بحكم أن العاملين من هاتين على علم ومعرفة بكافة العمليات الإدارية والإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة بحكم طبيعة علاقاتهم مع رؤسائهم في العمل وكذا مناصبهم التي تمكنهم من التعرف على مختلف الأساليب والقرارات التي تعتمد عليها. فإدارة السمعة من بين العمليات التي تولي لها المؤسسات أهمية كبيرة لما لها من أدوار في إكسابها صورة إيجابية لدى متعامليها وزبائنها، وكذا

فعاليتها في إبراز علامتها التجارية بصورة جيدة في بيئة عملها، لهذا فهي تعتمد على كل الأساليب والإستراتيجيات التي تدير بها سمعتها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بإدارة السمعة إلكترونيا أي عبر تكنولوجيات الاتصال الحديثة.

فالسمعة هي رأس مال حقيقي غير ملموس الذي تعتمد عليه المؤسسات في كل أعمالها فبدونها لا يمكن أن تنجح المؤسسة في بيئة عملها بل أنها تفقد حصصها السوقية ومكانتها التنافسية مع أقرانها من المؤسسات المنافسة، فالسمعة حسب "**مانفرد**" (**Manfred, Schwaiger**) هي التقييم العام للمؤسسة من قبل مختلف أصحاب المصالح والذي يشتمل على المكونات المعرفية والعاطفية، ويعتمد على التجارب الواقعية وكذا على التصورات التي تعتمد على الرسائل الاتصالية المنقولة من طرف أصحاب المصلحة والمتعاملين، فهي "تضم المنتجات والخدمات والابتكار وسمعة الأداء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة".[1] فهي تمثل أحدى الميزات التنافسية الغير ملموسة التي تمن المؤسسة من احتلال موقع تنافسي متميز وتجعل من نموها واستقرارها يتزايد، فالنمو الكبير للاقتصاديات والمجتمعات وكذا التطور التكنولوجي الحاصل الذي خلق العديد من الأزمات والأخطار وأدى إلى تهاوي سمعة العديد من المؤسسات بفعل الشائعات الإلكترونية والدعايات المغرضة عبر التكنولوجيات الاتصالية المختلفة، فالتطور التكنولوجي أدى إلى ظهور كذلك العديد من المواقع والصفحات الإلكترونية والشبكات الإخبارية التي تحتوي على كم هائل من الأخبار والمعلومات، لذلك كان لابد من القيام بإجراءات وعمليات مخطط لها إستراتيجيا تعمل على إدارة سمعة المؤسسة إلكترونيا من خلال تحصين سمعتها، عبر شبكات الإنترنت والمواقع التواصل والشبكات الإخبارية عبر مختلف مواردها البشرية وتقنياتها الاتصالية التي تعتمد عليها في إدارة سمعتها الإلكترونية في بيئتها التي تعمل فيها.

فالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال ما موقعها الإلكتروني الرسمي وصفحتها عبر وسائل التواصل الاجتماعي فإنها تعمل على نشر كل المعلومات الدقيقة والواضحة حول عملها وطرق التسيير والنشاطات الخاصة بها داخليا وخارجيا وكيفية تعاملها مع الأزمات المختلفة، وهذا عبر مختصين في التكنولوجيات الاتصالية الحديثة، من خلال إدارة فعالة للمواقع والعمل على تحسين سمعتها للجمهور الخارجي الذي

---

[1]– Manfred Schwaiger, Op.Cit.

يتابع كل التفاصيل المحيطة بعمل المؤسسة، حيث تشمل عملية إدارة السمعة عبر الإنترنت التفاعل مع المستخدمين وخلق محتوي قابل للنشر والمشاركة، ورصد ما يقوله أصحاب المصالح على المؤسسة والحفاظ على حالة الحوار الدائمة مع المستخدمين، وكذلك معالجة المحتوى السلبي الذي يتداول في بعض الأحيان، و"تتضمن أيضا نشر معلومات وموضوعات على وسائل التواصل الاجتماعي خاصة في ضوء تنوع وتعدد أشكالها".[1] فعملية إدارة السمعة الإلكترونية حسب ما أكد رئيس مصلحة المبيعات تكون عبر مرحلتين مهمتين الأولى تكون من خلال القيام بجمع الأخبار السيئة والحسنة أو المعلومات والأخبار المضرة التي تكزن عبر شبكات الإنترنت والقنوات الإعلامية، حيث تقوم المؤسسة برصدها ومتابعتها ثم القيام بتحليلها من خلال مختصين في إدارة السمعة فإن كانت المعلومات حسنة وتصب في مصلحة المؤسسة فإن ذلك يعتبر حالة عادية تخدم المؤسسة وسمعتها أما إن كانت سيئة، فهذا يعد تهديد للمؤسسة وسمعتها ويحتاج التدخل السريع من خلال إزالة التهديدات عبر الإنترنت، لتأتي المرحلة الأخيرة التي تقوم من خلالها المؤسسة بتقديم موجز أو تقرير شامل عن تلك التهديدات أو المحاسن والعمل على نشرها عبر شبكات التواصل والموقع الرسمي وعبر وسائل الإعلام المختلفة"، فالمؤسسة مجال الدراسة ولكزن مجال عملها (صناعة الأدوية) يعتبر من المجالات الصناعية الحساسة فان أي تهديد للسمعة فقد يؤدي إلى نتائج وخيمة على المؤسسة ويجعل من مكانتها التنافسية تتهدد.

فعملية إدارة السمعة عبر الإنترنت تعد من بين الإستراتيجيات الاتصالية التي تنطوي تحت الإستراتيجية العامة لإدارة السمعة التي من خلالها يعمل القائمون على تفعيل كل القنوات والطاقات والمهارات الاتصالية من أجل تحسين سمعة المؤسسة عبر شبكات الإنترنت، فالسمعة الإلكترونية مثلما تراها "**دلال عبد الرزاق**" فرصة ثمينة جدا تسمح بالسيطرة على صورة المؤسسة لدى محيطها الذي تعمل فيه وكذا صورتها عبر شبكات الإنترنت، فهي تعمل على تحسين نظرة العملاء والزبائن إلى المؤسسة من خلال حصولهم على معلومات إيجابية عن المؤسسة وكذا تدعم تميز علامتها التجارية، كون التكنولوجيات الاتصالية الحديثة من بين أسرع الوسائل في نقل المعلومات والأخبار عن المؤسسات وعلامتها التجارية، كما أنها سبب في تميزها أو تدهورها، وهي أداة فعالة لحماية المؤسسة من الأخطار

---

[1]- نرمين علاء الدين: مرجع سابق، ص 76.

والشائعات التي تهدد سمعتها ومكانتها، فإدارة السمعة الإلكترونية يكون عبر تخطيط جيد ومحكم وإجراء أبحاث ودراسات مهمة تأخذ في الحسبان كل الظروف المحيطة وكذا طبيعة الجماهير التي تتعامل معها وماهي الأمور التي تحتاجها تلك الجماهير من أجل كسب رضاها وولائها للمؤسسة، وهو ما يتوافق مع دراسة "**ريان دي جونج**" **(Rianne de Jonge)** التي توصلت في نتائجها إلى هي "أن عملية الإصلاح تتكون من جانبين مهمين، الأول هو الإعداد حيث يكون المتطلب الأساسي لأي منها منظمة لإعداد برنامج استجابة لتسهيل رد الفعل السريع خلال الأزمات من أجل حماية سمعتها، الدورة الثانية هي تلك الاستجابة الفعلية التي يجب أن تحددها المنظمات، بناءً على برنامج الإعداد المسبق للوضع، فضمن هذه العملية الثانية على حد سواء المباشرة وغير المباشرة يجب أن تؤخذ العوامل المؤثرة في الاعتبار، التي تعمل كأدوات استباقية لحماية سمعة المؤسسة والحفاظ عليها بعد زوال الأزمات".

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم الذين يرون بأن المؤسسة لا تقوم بإدارة سمعتها الإلكترونية عبر شبكات الإنترنت، فإن ذلك يعكس رؤية المبحوثين من المستويات الإدارية الأخرى حول عمليات إدارة السمعة الأخرى التي تعتمد على الصدق والشفافية في تقديم الخدمات وكذا الأداء المتميز لعمالها وحسن التعامل مع زبائنها وعملائها مما يخلق سمعة جيدة تحفظ لها مكانتها، أما إذا كانت المؤسسة تتهاون في إدارة سمعتها الإلكترونية فإن ذلك يعتبر ثغرة في نظام إدارتها لسمعتها، كون السمعة الإلكترونية وفي ظل الانتشار الكبير لاستعمال وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الرسمية، فإنها تعتبر بمثابة وسيلة حقيقية تدعم مكانة المؤسسة أو تهديدا كبيرا لها لذا وجب الاهتمام بها والعمل على تنفيذ كل الإستراتيجيات لإدارة السمعة بصورة فعالة ومتميزة.

جدول رقم (89): مساهمة شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز سمعة المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها وزيادة تنافسيتها حسب الجنس

الفئة المهنية / الإجابة	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	62	%78	34	%85	96	%80
لا	18	%22	06	%15	24	%20
المجموع	80	%100	40	%100	120	%100

من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين مساهمة شبكات التواصل الاجتماعي (فايس بوك–يوتيوب–أنستجرام) في تعزيز سمعة المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها وزيادة تنافسيتها حسب الجنس، نجد أنه من إجمالي عدد المبحوثين الذي يشكل 120 مبحوث فقد أقر ما نسبته 80% منهم بأن شبكات التواصل تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة خلال الأزمات وزيادة تنافسيتها حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي:

نسبة 85% لفئة الاناث، نسبة 78% لفئة الذكور، في حين أقر نسبة 20% من باقي المبحوثين عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 22% فئة لذكور، نسبة 15% لفئة الإناث.

ومنه نستنتج أن شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة التي تستخدمها المؤسسة ساهمت في تعزيز سمعتها خلال الأزمات التي واجهتها وزيادة تنافسيتها وهو ما عبرت عنه فئة الإناث بدرجة أكبر، فالسمعة تعد الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة مجال الدراسة من ناحية صورتها لدى جماهيرها فهي تتكون من خلال تلك الانطباعات التي يكونها العملاء والزبائن والمورد البشري الداخلي عن سمعة المؤسسة وكيفية تعاملها معهم، لذلك فإدارة السمعة تعطي انطباعا جيدا للمؤسسة وتعمل على زيادة مبيعاتها واستثماراتها

ورفع مكانتها الإعلامية خاصة إذا ما تعلق الأمر بالسمعة الإلكترونية لها، حيث أن الانتشار الكبير لوسائل التواصل الاجتماعي والمواقع التفاعلية أدى إلى تزايد الاهتمامات بكل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وأصبح الإطلاع على كل ما تقوم به أو تتعرض له أمرا في غاية السهولة بفضل التطور التكنولوجي، الذي ساهم في عملية نقل المعلومات والأخبار عن المؤسسات الاقتصادية مهما كانت درجة سريتها وتكتمها على المعلومات، لذلك فقد لجأت العديد من المؤسسات إلى التكنولوجيات الحديثة كوسيلة دعم لها من خلال الاعتماد عليها في تحسين صورتها وسمعتها لدى جماهيرها المختلفة، وهو ما تجلى في تلك الصفحات الرسمية التابعة للمؤسسات عبر مختلف شبكات التواصل الاجتماعي إضافة إلى موقعها الرسمي الذي يعتبر واجهتها الإلكترونية الرسمية، وهذا من أجل كسب الدعم والتأييد من قبل الجماهير الخارجية التي تطلع على خدمات ونشاطات تلك المؤسسات.

فالمؤسسة مجال الدراسة ونظرا لأهمية مجال تصنيعها (صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية) وبحكم كثافة تعاملاتها واختلاف زبائنها ومتعامليها فإنها لجأت إلى شبكات التواصل (فيسبوك، تويتر، يوتيوب) من أجل عرض خدماتها ومنتجاتها ومميزاتها على الجماهير الخارجية، وهو ما أكدت عليه نتائج تحليل محتوى صفحتها الرسمية على موقع فيسبوك، كما أنها تعمل على إظهار مكانتها التنافسية من خلال عرض نشاطاتها المختلفة وكيفية تعاملها مع باقي مؤسسات المجتمع الأخرى، مما يولد صورة إيجابية لدى متعامليها وزبائنها ويخلق لديهم نوعا من الرضا عن المؤسسة ويكون لدهم سمعة طيبة عنها يتم تناقلها فيما بينهم إلى الجماهير الخارجية الأخرى، وهو ما يتوافق مع دراسة "**يوليا كازاكولوفا واريك كون**" (**Yulia Kazakulova and ErikKuhn**) التي توصلا في نتائجها إلى "أن من بين أدوات الوسائط الاجتماعية الرئيسية التي تعتمد عليها الشركات للترويج لمنتجاتها في الوقت الحاضر هي (Facebook و Twitter و YouTube)". فشبكات التواصل الاجتماعي ورغم ما تحتويه من أخطار كبيرة حول إمكانية تشويه السمعة والحاق الضرر بالمؤسسة إلا أنها أصبحت وسيلة لدى المؤسسات بما فيها المؤسسة مجال الدراسة من أجل دعم سمعتها ومكانتها التنافسية، وهذا من خلال إستراتيجيات اتصالية وخطط لإدارة تلك المواقع التواصلية بطرق علمية مدروسة تأخذ في حسبانها كل المتغيرات الاجتماعية والشخصية والجغرافية للجماهير، فعملية إدارة صفحتها الرسمية على موقع فيسبوك تأخذ في الاعتبار كل المتغيرات الديموغرافية والنفسية والاجتماعية وحتى الثقافية كمعدل أعمار الجماهير التي تتابع المؤسسة وما تنشره، فالأشخاص

فوق 60 سنة عل سبيل المثال لا يهتمون بمثل هكذا مواقع تواصلية، كذلك الأخذ في الحسبان العامل العلمي للجماهير حيث أن الفئات التي دون مستوى تعلمي عالي فإنها لا تتابع الصفحة خاصة إذا ما تعلق الأمر بمؤسسة منتجة للأدوية غالبية منشوراتها باللغة الأجنبية بحكم طبيعة تصنيعها، لذلك فإن إدارة السمعة الإلكترونية عبر شبكات التواصل الاجتماعي تعتمد على خطط اتصالية مبنية وفق معايير تحكمها المتغيرات المحيطة بها التي تجعل الجماهير تشعر بالرضا وتدعم المؤسسة، وهو ما تم التطرق له في تحليل محتوى صفحة المؤسسة على شبكات التواصل الاجتماعي.

لذلك ولأهمية شبكات التواصل الاجتماعي في الوقت الراهن فإن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد عليها مثلها مثل باقي المؤسسات الاقصادية الأخرى من أجل حماية سمعتها ومكانتها التنافسية وإظهارها بصورة حسنة لدى جماهيرها، كما أن الإعتماد عليها في عمليات إدارة سمعتها خلال الأزمات والأخطار، فعند حلول الأزمات تلجأ المؤسسات إلى شبكات التواصل والموقع الرسمي الخاص بها من أجل عملية إدارتها وهو ما تؤكد عليه "**إستراتيجية الهجوم المضاد**" "التي تقوم المؤسسة عبرها بهجوم إعلامي وحشد جميع قواها لمواجهة القوى الناقدة وتحطيم المقومات التي اعتمدت عليها في مهاجمة المؤسسة تستخدم في حالة تعرضها لحملة تشهير وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف مع ذكر قصص وهمية ليس لها علاقة بالحقيقة ويمكن للمؤسسة أن تواجه الوضع بتوفير إعلام مضاد"،[1] من أجل إيضاح نوعية الأزمة وطبيعتها وكيفية التعامل معها على افتراض أن أول سبب لظهور الأزمة وتعرف الجماهير عيلها يكون من خلال شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمجتمع كالمجتمع المحلي الذي يعتبر من أكبر متابعي مواقع فيسبوك وإنستجرام ويوتيوب، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة تولي أهمية قصوى لعملية تحسين سمعتها لدى جماهيرها عبر تلك المواقع وإظهار قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات مثلما كان عليه الحال أثناء أزمة وباء كورونا، حيث عمدت إلى الإكثار من المنشورات عبر صفحتها الرسمية التي تظهر فيها المؤسسات كيفية تعاملها مع الأزمة وتطورها وكذا إبراز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه وهذا من أجل العمل على تحسين صورتها لدى بيئتها الخارجية والظهور بمظهر جيد لدى متعامليها وزبائنها.

---

[1]– حكيمة جاب الله: مرجع سابق، 107–109.

فشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة ورغم كل المحاسن التي تقدمها للمؤسسات من نشر خدماتها ومنتجاتها وإظهارها بصورة حسنة لدى جمهورها فإنها قد تعمل عكس ما هو متوقع إذا ما تم التصرف خلالها بعدم احترافية ودقة وصدق كون الجماهير فيها من مختلف فئات المجتمع وأصحاب المصالح فيها قريبون وبعيدون حسب حاجاتهم منها، لذلك فإن أي عدم استخدام ممنهج ورشيد يكون سببا في الإساءة إلى سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية مثلما حدث مع شركة "**نستله**" **Nestla** التي اضطرت إلى إغلاق صفحاتها العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي بعد عدد من التعليقات السلبية عن ممارساتها البيئية، حيث أصبحت الجماهير تتعامل مع الشركة بعدوانية، وهو ما يبرز الدور الكبير لشبكات التواصل الاجتماعي التي يكون مضمون رسائلها الإعلامية مثل التأثير السحري الذي يمكن أن تتوقف من خلاله المعلومة إذا ما تم إذاعها ونشرها، حيث أن الرسالة مثلما يراها "**لاسيويل**" في نظرية الرصاصة السحرية تصل مباشرة إلى الجمهور المتلقي دون أن يكون هناك رد فعل من قبلهم حول طبيعة تلك الرسالة، أي أن الرسائل السلبية التي قد تتعرض لها أي مؤسسة عبر شبكات التواصل الاجتماعي يكون مفعولها سريعا وذو انتشار كبير كون أن هناك من الجماهير من يتخذ حكما مباشرة دون البحث عن الأسباب خاصة أثناء الأزمات وهو ما يهدد سمعة المؤسسات ومكانتها التنافسية.

أما المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة خاصة من فئة الذكور الذين يرون بأن المؤسسة لا تقوم بتحسين سمعتها عبر شبكات التواصل الاجتماعي فإن ذلك يعكس عدم اطلاع المبحوثين على شبكات التواصل الإجتماعي الخاصة بالمؤسسة وكذا موقعها الرسمي، مما يدل على عدم اهتمامهم بما يعرض وينشر من قبل المؤسسة مجال الدراسة عبر شبكاتها وهذا راجع إلى تفاوت القدرات العلمية للمبحوثين، وإلى عدم اهتمام البعض منهم بوسائل التواصل الاجتماعي مما شكل لديهم حكما مسبقا بأن المؤسسة لا تحمي سمعتها عبر شبكات التواصل الاجتماعي، وهو من بين الأمور التي وجب على المؤسسة العمل عليها من خلال تشجيع العاملين على أن يكونوا فاعلين في عملية دعم وحماية سمعة المؤسسة وتنافسيتها في بيئة عملها المتميزة بتزايد الأخطار والأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة كونهم جزء لا يتجزأ منها وأساس تعززها لسمعتها ومكانتها التنافسية.

جدول رقم (90): تأثير الأزمة الصحية الناتجة عن انتشار وباء كورونا على المؤسسة حسب الأقدمية

الأقدمية / تأثير أزمة كورونا		من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	انخفاض نسبة المبيعات وتعرضها لأزمة مالية	04	%13	10	%21	06	%14	20	%17
	ضعف ثقة الزبائن والمتعاملين في المؤسسة	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	فقدان حصص في السوق	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
	تراجع أداء المؤسسة	16	%52	24	%51	20	%48	60	%50
	ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة	02	%06	04	%09	02	%05	08	%07
	تشويه سمعة المؤسسة	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00
لا		09	%29	09	%19	14	%33	32	%26
المجموع		31	%27	47	%100	42	%32	120	%100

من خلال الجدول الإحصائي أعلاه الذي يبين تأثير الأزمة الصحية الناتجة عن انتشار وباء كورونا على المؤسسة حسب الأقدمية نجد أنه من بين 120 مبحوث قد أقر ما نسبته 74% منهم بأن الجائحة أثرت على المؤسسة مجال الدراسة، من خلال عدة تأثيرات تجلت في تراجع أداء المؤسسة بنسبة 50% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 52% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 51% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 48% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

كذلك انخفاض نسبة المبيعات وتعرض المؤسسة لأزمة مالية حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 21% بالنسبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 14% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 13% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات.

إضافة إلى ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 09% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 06% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 05% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

في حين يرى باقي المبحوثين بنسبة 26% حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي:

نسبة 33% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 29% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 19% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يقرون بأن الأزمة الصحية الناتجة عن وباء كورونا كان لها تأثيرات مختلفة وواضحة على المؤسسة خاصة من ناحية تراجع أدائها العام الذي عبر عنه مختلف المبحوثين حسب أقدميتهم ومعاصرتهم للأزمات التي مرت على المؤسسة سابقا، خاصة المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات والأقدمية من 11 إلى 21 سنة بدرجة أقل، حيث أن أقدمية العاملين من مختلف المستويات الإدارية ومعايشتهم مختلف الأخطار والأزمات التي مرت بها المؤسسة وملاحظتهم حجم التأثيرات التي تلحقها بالمؤسسات مهما كانت درجة استعدادها للخطر دفعهم لتصريح بأن الأزمة الصحية الناتجة عن وباء كورونا كان لها تأثيرات مباشرة على المؤسسة بحكم شدتها وخطورتها وطول مدة بقائها الأمر الذي انعكس على أداء المؤسسة العام وخفض من انتاجيتها بفعل الإجراءات المرافقة للحد من تفشي الأزمة الصحية. فالأزمات على اختلافها تعد أكبر ما يهدد استقرار المؤسسات الاقتصادية ويضعف من أدائها وإنتاجيتها العامة، الأمر الذي ينجر عنه فقدانها لمكانتها وسمعتها في بيئة عملها.

فالمؤسسة مجال الدراسة مثلها مثل باقي المؤسسات الاقتصادية أثناء أزمة وباء كورونا التي كانت شديدة وذات امتداد زماني طويل فقد أثرت على كل كيانها بحكم حدتها والخطر الكبير الذي جاءت به، خصوصا

وأنها كانت أزمة صحية خطيرة هددت المورد البشري الذي يشكل العصب الرئيسي لكل الأعمال في المؤسسات وبه تنمو وتطور، فحلول أزمة وزباء كورونا كان دون سابق إنذار على المؤسسات خاصة منها التي لا تتوفر على عنصر اليقظة الإستراتيجية والتنبه لهكذا أزمات شديدة وطويلة الأمد، فالخطر من الإصابة بالعدوى والهالة الإعلامية الكبيرة التي جعلت من الأزمة تتفاقم وتشتد أثرت تأثيرا كبيرا على المؤسسات الاقتصادية جراء العمليات والإجراءات الوقائية التي تم فرضها من قبل الهيئات الرسمية في المجتمع والذي كان مفروضا وإجباريا على كل المؤسسات دون استثناء، فالأمر بالغلق الجماعي لكل الأنشطة مهما كانت صفتها غير تلك التي تعتبر حيوية وضرورية أدى إلى تأثيرات كبيرة على المؤسسات التي من بينها المؤسسة مجال الدراسة التي كانت بدرجة أقل بحكم نشاطها في صناعة الأدوية، الأمر الذي حتم عليها البقاء ومضاعفة النشاط الإنتاجي للأدوية والمعقمات والأقنعة الواقية من أجل تزويد المجتمع بها نظرا للحاجة الملحة لها، كما أن التباعد الاجتماعي والإجراءات الوقائية من تخفيض عدد العاملين إلى النصف وإبقاء ذوي الأمراض المزمنة في المنازل كان له تأثير كبير على نشاطات المؤسسة مجال الدراسة، مثلما أكدت عليه مسؤولة العلاقات العامة التي قالت: "بأن الإجراءات الإجبارية المفروضة أثناء الجائحة عرقلت عملية الأداء والإنتاجية بنسبة كبيرة وادى إلى تراجع في الأرباح"، فالأزمة الصحية ومخلفاتها كان لها تأثير حسب إجابات المبحوثين تمثل في تراجع الأداء الذي يعتبر نتيجة حتمية لتلك الإجراءات المفروضة التي عملت على عدم التجانس في العمل وتزايد الأعباء على العديد من العاملين، مما يعمل على نفاذ طاقتهم الإنتاجية وتراجع مستوى أدائهم العام الذي يعود بالسلب على مبيعات المؤسسة التي تقل بسبب تناقص وتراجع الأداء الذي يبتعد عن الأداء الاعتيادي أثناء الأوقات العادية. كما أن عملية الغلق التي طالت غلق مجال استراد المواد الأولية وكذا صعوبة التصدير بفعل غلق الحدود الجغرافية بين الدول أدى إلى ضعف الأداء العام وانخفاض نسبة الإنتاجية، كون أن المواد الأولية هي أساس الإنتاج داخل المؤسسة التي تحتاج كذلك إلى عمليات صيانة وإصلاح الآلات والمنشآت الصناعية داخلها، التي تتطلب الإستعانة بالاستيراد من أجل القيام أدى إلى انخفاض نسبة النمو وتراجع في مردود الإنتاجية نظرا لتلك الإجراءات التي فرضت على المؤسسة، وهو ما انعكس على فعاليتها داخل البيئة التي تنشط فيها.

فالمؤسسة مجال الدراسة وبحكم أنها تحتوي على مورد بشري كبير وكذا لتباعد مقر سكنهم الجغرافي، فإن ذلك ساهم في تراجع الأداء العام بعد أن تم الأمر بالغلق الصحي من الهيئات الرسمية في الدولة، وهو ما شكل أزمة حقيقية للمؤسسة أثرت على كامل تعاملاتها الداخلية والخارجية، مما افقدها القدرة على البقاء في سوق التنافس مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى التي تأثرت بالأزمة كون الإجراءات طبقت على كل مؤسسات المجتمع دون استثناء، فالأزمة الصحية تعتبر من بين أخطر الأزمات التي مرت على المؤسسات الاقتصادية خلال السنوات القليلة الماضية التي عملت على إضعافها والحد من قدراتها التنافسية وحتى التأثير على سمعة بعض المؤسسات، التي لم تستطع أن تكون شريكا اجتماعيا في عملية مواجهة الأزمة عبر مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وكذا انخفاض قدراتها على الإنتاج والأداء يفعل انخفاض طاقة موردا البشري المحدود وزيادة مسؤولياتها ومتطلباتها المالية التي تحتاجها لتسديد أجور العمال والقيام بمختلف العمليات الإنتاجية.

أما المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية التي تفوق 25 سنة الذين أقروا بأن المؤسسة لم تتأثر بفعل أزمة وباء كورونا فإن ذلك راجع إلى نظرتهم إلى المؤسسة التي استطاعت أن تستعيد توازنها واستقرارها بعد بداية زوال الأزمة واضمحلالها بفعل الطاقات والمؤهلات الإستراتيجية التي اعتمدت عليها، مما خلق لديهم انطباعا بأن المؤسسة لم تتأثر بالأزمة كما أن ولاء العاملين بحكم أقدميتهم تجاه مؤسستهم جعلهم يتكتمون على تلك الآثار التي خلفتها أزمة وباء كورونا، لإقتناعهم بأنهم جزء من المؤسسة وعليهم حماية مصالحها وسمعتها مهما كانت الظروف، الأمر الذي دفعهم إلى إنكار الأزمة والعمل على إخفاء مخلفاتها مثلما تؤكد عليه استراتيجية إنكار الأزمة التي تطرقنا لها في الجانب النظري.

جدول رقم (91): إعداد المؤسسة خطة اتصالية معينة لمواجهة الآثار السلبية للأزمة الصحية "وباء كورونا" حسب الفئة المهنية

مضمون خطة اتصال الأزمة الصحية / الفئة المهنية		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	تفعيل الاتصال الداخلي والخارجي لزيادة الوعي بمخاطر الوباء	10	%15	13	%10	17	%14	40	%13
	استخدام وسائل الإعلام والاتصال المتنوعة والمناسبة لتعزيز الإجراءات الوقائية وتطبيق البروتوكول الصحي	11	%17	15	%12	24	%20	50	%16
	نشر المعلومات بكثافة وسرعة حول تطورات الوضعية الوبائية	07	%11	10	%08	13	%11	30	%10
	تجديد المعلومات وتكرارها لإنكار الشائعات التي يتم نشرها	02	%03	02	%02	01	%01	05	%02
	استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لحماية سمعة المؤسسة	12	%18	26	%21	22	%18	60	%19
	استخدام أسلوب الإقناع والتخويف بمخاطر الوباء في الرسائل الاتصالية	10	%15	22	%17	13	%11	45	%15
	اعتماد المصداقية والشفافية في نقل المعلومات حول تطور الوضعية الوبائية	11	%17	28	%22	18	%15	57	%18
لا		02	%03	10	%08	12	%10	23	%07
المجموع		65	%100	126	%100	120	%100	*310	%100

[1]- المجموع تجاوز العدد الكلي لأفراد العينة، كون أن هناك من المبحوثين إختار أكثر من إجابة.

يتبين من خلال المنحى العام لبيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين إعداد المؤسسة خطة اتصالية معينة لمواجهة الآثار السلبية للأزمة الصحية "وباء كورونا"، نجد أنه من بين مجموع 120% مبحوث، قد أقر ما نسبته 93% منهم بأن المؤسسة تقوم بإعداد خطة اتصالية معينة تواجه بها الآثار السبية لازمة الصحية "وباء كورونا"، وهذا من خلال الإعتماد على مضمون اتصالي متمثل في التركيز على استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لحماية سمعة المؤسسة بنسبة 19%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 21% أعوان التحكم، نسبة 18% على التوالي لفئتي أعوان التنفيذ والإطارات.

كذلك اعتماد المصداقية والشفافية في نقل المعلومات حول تطور الوضعية الوبائية ومخلفاتها على المؤسسة بنسبة 18%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 22% لفئة أعوان التحكم، نسبة 17% لفئة الإطارات، نسبة 15% لفئة أعوان التنفيذ.

إضافة لإستخدام وسائل الإعلام والاتصال المتنوعة والمناسبة لتعزيز الإجراءات الوقائية وتطبيق البروتوكول الصحي بنسبة 16%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي:

نسبة 20% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 17% لفئة الإطارات، نسبة 12% لفئة أعوان التحكم.

كذلك استخدام أسلوب الإقناع والتخويف بمخاطر الوباء في الرسائل الاتصالية بنسبة 15%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 17% لفئة أعوان التحكم، نسبة 15% لفئة الإطارات، 11% لفئة أعوان التنفيذ.

إضافة لتفعيل الاتصال الداخلي والخارجي لزيادة الوعي بمخاطر الوباء بنسبة 13% حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 15% لفئة الإطارات، نسبة 14% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 10% بفئة أعوان التحكم.

كذلك نشر المعلومات بكثافة وسرعة حول تطورات الوضعية الوبائية بنسبة 10%، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 11% على التوالي لفئتي أعوان التنفيذ والإطارات، نسبة 08% لفئة أعوان التحكم.

إضافة لتجديد المعلومات وتكرارها لإنكار الشائعات التي يتم نشرها بنسبة 02، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 03% لفئة الإطارات، نسبة 02% لفئة أعوان التحكم، نسبة 01% لفئة أعوان التنفيذ.

في حين أقر 07% من باقي إجمالي المبحوثين عكس ذلك، أي أن المؤسسة تقوم بإعداد خطة اتصالية معينة تواجه بها الآثار السبية لازمة الصحية "وباء كورونا"، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة لفئة أعوان التنفيذ، 08% لفئة أعوان التحكم، نسبة 03% لفئة الإطارات.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة عملت على إعداد خطة اتصالية لمواجهة الآثار السلبية للأزمة الصحية الناتجة عن وباء كورونا، حيث اشتملت الخطة الاتصالية على مجموعة من المضامين الاتصالية التي كانت أبرزها استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لحماية سمعة المؤسسة، وهو ما عبرت عنه مختلف الفئات المهنية في المؤسسة خاصة فئة أعوان التحكم وكذا فئتي أعوان التنفيذ والإطارات بدرجة أقل، إضافة لإعتماد المصداقية والشفافية في نقل المعلومات حول تطور الوضعية الوبائية ومخلفاتها على المؤسسة، حسب ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من مختلف الفئات المهنية خاصة فئة أعوان التحكم، فالتخطيط للاتصال يعد أبرز أحد العناصر الأساسية التي يتميز بها الاتصال المؤسساتي، على اعتبار أن جوهر القيام بمختلف العمليات الاتصالية هو تنفيذ خطط اتصالية تعكس أهداف المؤسسة الإستراتيجية ومقاصدها الأساسية، وهو ما عبر عنه العاملين من مختلف المستويات الإدارية كونها على دراية بأهمية الاتصال للمؤسسة خاصة إذا ما تعلق الأمر بإعداد خطط اتصالية لإدارة الأزمات المختلفة.

لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها مدى خطورة أزمة وباء كورونا التي حلت دون سابق إنذار ودون استثناء فإنها قامت بتفعيل عنصر الاتصال لديها من خلال خلية الاتصال، عن طريق مجموعة من المختصين في اتصال الأزمات بغية حماية المؤسسة والدفاع عن مصالحها المتمثلة أساسا في الحفاظ على السمعة المتميزة ومكانتها التنافسية في بيئة عملها، حيث قامت المؤسسة بإعداد خطة اتصالية

طارئة من خلال بث مجموعة من المضامين الأساسية والثانوية التي تعد أساس تشكيل خطة الاتصال الطارئة، كما أن إدراك المؤسسة أهمية شبكات التواصل الاجتماعي وفعاليتها في نشر المضمون الاتصالي بسرعة ولأكبر عدد من الجماهير، فإنها اعتمدت على تلك الشبكات التواصلية من أجل نشر مختلف المضامين أثناء الأزمة وهذا لعدة أسباب ودوافع تمثلت أساسا في أن مفعول شبكات التواصل الاجتماعي يكون سريع ويلقى تجاوب كبير بحكم أن المعلومات تنتشر عبرها بسرعة ويتم تناقلها عبر وسائط اتصالية عديدة كفيسبوك، انستجرام، يوتيوب، تويتر وغيرها، كون أن هذه الأخيرة تعد من بين أبرز وأكبر الشبكات التواصلية استخداما من طرف أفراد المجتمع المحلي، إضافة إلى أنها تضم العديد من الفئات المجتمعية التي تعمل على نقل الأفكار المنشورة إلى صفحات أخرى، مما يؤدي إلى انتشار المعلومات على نطاق واسع، إضافة إلى أن أثناء فترة الحجر الصحي الذي فرض من طرف الهيئات الرسمية شكلت شبكات التواصل الاجتماعي الوسيلة الاتصالية الأنسب لنشر المضامين الاتصالية عن آثار وتداعيات الأزمة على المؤسسة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمضامين التي تدعم المؤسسة وسمعتها ودورها في دعم مؤسسات المجتمع الأخرى في مواجهة أزمة وباء كورونا، مثلما أكدت عليه نتائج تحليل محتوى صفحة المؤسسة الرسمية عبر موقع فيسبوك، وهو ما يدعم أيضا تحليل **الجدول رقم (89)** الذي يبين أن شبكات التواصل الاجتماعي ساهمت في تعزيز سمعة المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها وزيادة تنافسيتها. فاستخدام المؤسسة لشبكات التواصل أثناء الأزمة الصحية كان من خلال اعتماد المصداقية والشفافية في نقل المعلومات حول تطور الوضعية الوبائية ومخلفاتها على المؤسسة، حيث أن وسائل حصول الجماهير على المعلومة متنوعة وكثيرة وأن أي نشر لمعلومات خاطئة حول تطور الوضعية الوبائية داخل أو خارج المؤسسة سيؤدي إلى تشكيل انطباعات سيئة من قبل الجماهير، الأمر الذي يدفعها إلى النظر إلى المؤسسة بنظرة سلبية وتمارس ممارسات اتصالية منافية للواقع، وهو ما يسئ لسمعتها ومكانتها لدى جماهيرها التي تضم زبائنها ومتعامليها الاعتياديين والمحتملين، لذلك فالمؤسسة مجال الدراسة عملت على نشر المعلومات والمضامين بكل صدق وشفافية من أجل كسب ولاء الجماهير وتأييدهم ودعم المؤسسة أثناء الأزمة.

إضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على العديد من الوسائل الإعلامية الاتصالية من أجل تطبيق الإجراءات الوقائية وذلك من خلال نشراتها الإعلامية الموجزة عبر قنواتها الاتصالية أو من خلال

المنشورات التوجيهية والتحذيرية (إستراتيجية الإعلام) من خطورة الوباء، وهو ما يعكس رغبة المؤسسة وهدفها المتمثل في حماية جماهيرها الداخلية والخارجية من الوباء كونها من بين ضروريات قيام المؤسسة ونابعة من مسؤوليتها تجاه جماهيرها، التي يجب أن تحميها وتدعمها لتجاوز الأزمة دون آثار وخيمة، كما أنها تعتمد على المضامين الاتصالية التي تحمل التخويف بمخاطر الوباء من خلال بثها للجمهور الداخلي والخارجي عبر قنواتها الاتصالية المختلفة، وهو ما أكدته دراسة "**رؤيا يو**" (**Ruoya Yu**) في نتائجها التي توصلت إلى أن "إستراتيجية الإعلام هي الإستراتيجية المستخدمة بشكل أساسي من قبل جميع المؤسسات كونها مناسبة للتطورات الحاصلة". وهو ما تم ملاحظته كذلك من قبل الباحث أثناء زيارته لمقر المؤسسة، حيث كانت هناك وسائل اتصال إلكترونية كالشاشات التليفزيونية التي تبث معلومات تحذيرية وقائية بخطورة الوباء أو تلك المنشورات الورقية التي تجبر الجماهير على ارتداء الأقنعة والتباعد الاجتماعي واستعمال المعقمات، من أجل إيصال رسائل إعلامية تحمل في طياتها التخويف من الوباء، وكذا توعية جماهيرها من أجل التقيد بالإجراءات الوقائية لتجنب خطورة الأزمة وهو ما يندرج ضمن "إستراتيجية التأثير" التي تسعى إلى حث المتلقين على اتباع سلوك معين دونما العمل على تغيير الاتجاه أولا، فالحملة الاتصالية تسعى إلى تغيير السلوك ثم تحاول تغيير الاتجاهات المرتبطة بهذا السلوك.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ الذين أقروا بأن المؤسسة لا تقوم بإعداد خطة اتصالية معينة لمواجهة الآثار السلبية للأزمة الصحية الناتجة عن وباء كورونا، كون أن هناك من العاملين خاصة من المستويات الدنيا لا يعرفون كيفية مواجهة المؤسسة للأزمات ولا يكون لهم أي أفكار بخصوص الخطط الاتصالية التي تنتهجها لمواجهة الأخطار والأزمات، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمختلف الإستراتيجيات الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة لإدارة سمعتها والحفاظ على مكانتها التنافسية عبر شبكات التواصل الاجتماعي، على اعتبار أن المستويات العلمية للعاملين من مختلف الفئات المهنية تختلف وكذا درجة قربهم من مراكز القيادة في المؤسسة من أجل التعرف على مختلف العمليات الإدارية التي يقوم بها المسؤولين من أجل تجاوز حدة الأزمات والحفاظ على سمعة المؤسسة وتنافسيتها.

جدول رقم (92): توصل المؤسسة إلى أفضل النتائج بأقل خسائر من خلال استعمال خطة اتصالية محكمة في إدارة الأزمات التي واجهتها خلال مسارها وتجنب أضرارها حسب الأقدمية

الأقدمية / الإجابة	من [1 إلى 10] سنوات		من [11 إلى 21] سنة		25 سنة فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	25	%76	38	%78	34	%89	97	%81
لا	08	%24	11	%22	04	%11	23	%19
المجموع	33	%100	49	%100	38	%100	120	%100

يتبين من خلال بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين توصل المؤسسة إلى أفضل النتائج بأقل خسائر من خلال استعمال خطة اتصالية محكمة في إدارة الأزمات التي واجهتها خلال مسارها وتجنب أضرارها، نجد أنه من بين 120 مبحوث قد أقر ما نسبته 81% منهم بأن المؤسسة توصلت إلى نتائج ودون خسائر جراء استعمالها خطة اتصالية محكمة في عملية إدارتها للأزمة التي واجهتها، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 89% لفة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، نسبة 78% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 76% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوت.

في مقابل ذلك فإن هناك من المبحوثين نسبتهم 19% أقروا بأن خطة اتصال المؤسسة لم تقدم أفضل النتائج لها، حيث توزعت الإجابات حسب أقدمية المبحوثين كالآتي: نسبة 24% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [1 إلى 10] سنوات، نسبة 22% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية من [11 إلى 21] سنة، نسبة 11% لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

ومنه نستنتج أن غالبية المبحوثين يرون بأن المؤسسة توصلت إلى أفضل النتائج وبأقل الخسائر من خلال استعمال خطة اتصالية محكمة في إدارة الأزمات التي واجهتها خلال مسارها وتجنب أضرارها وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية فوق 25 سنة لدرجة كبيرة، كون أن خبرتهم وأقدميتهم في العمل مكنتهم من التعرف على مختلف النتائج التي حققتها المؤسسة وكيفية إستعمال مختلف الخطط الاتصالية التي تعود بالنفع والفائدة عليها، إضافة إلى أن معايشة مختلف العاملين خاصة ذوي الأقدمية الطويلة بالمؤسسة لمختلف الأزمات والأخطار مكنهم من التعرف على مختلف الإستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أفضل النتائج التي توصلها لأهدافها الإستراتيجية التي تسعى لها.

وعليه تعد الخطة الاتصالية أحد مكونات عملية الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة كما أنها جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تقوم بتوظيف كل السبل والأساليب من أجل إدارة الأزمات التي تحدث لها، فالخطة الاتصالية المحكمة تساعد على التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها وتحدد كل الفواعل الرئيسية والثانوية التي كانت سببا في حدوثها، وكذا تقوم بتحديد كل العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسة على مسايرة الأزمة والتعامل مع شدتها وخطورتها والعمل على تجنب مخاطرها والتعلم منها عند اختفائها. لذلك فإن وضع المؤسسة لخطة اتصالية أثناء الأزمات يعد أمرا مقترنا بمدى كفاءتها في إعداد تلك الخطة الاتصالية التي تكون في الغالب مستعجلة، حيث أنها تكون متعلقة بعمل المؤسسة ونشاطها والأهداف الإستراتيجية التي تريد تحقيقها من تلك المضامين الاتصالية وتكون متميزة بالدقة والمصداقية التي يقوم عليها مجموعة من المختصين في اتصالات الأزمة، كما أن نجاحها يرتبط بمدى تفاعل كل المستويات الإدارية في المؤسسة مع بعضها البعض، من منطلق الأزمة هي مسؤولية كل الأعضاء الفاعلين داخلها وتحتاج تظافر كل الجهود المعتمدة على وسائل وتقنيات اتصالية تستهدف الجماهير الأساسية المختلفة في السلوكيات والطباع وكذا المستويات العلمية لهم.

فخطة الاتصال التي اعتمدت عليها المؤسسة مجال الدراسة أثناء أزمة وباء كورونا تميزت بالعديد من المميزات التي جعلت من المؤسسة تواكب تطورات الأزمة وتتجنب حدتها، فسرعة الاستجابة والتعامل مع مختلف البوادر الأولية للأزمة وكذا شمولية المضامين الاتصالية لكل الجماهير الداخلية والخارجية

عبر مختلف وسائل الإعلام والاتصال جعل من الخطة الاتصالية تكون محكمة وذات أثر في مواجهة الأزمة وتداعياتها الخطيرة، إضافة إلى أن توفر المؤسسة مجال الدراسة على فريق اتصالي مكون ومدرب نظريا وعمليا ومشجع من طرف القائمين على المؤسسة لخلق الإبداع والابتكار، مكنها من إيجاد سبل وأساليب مكنتها من مسايرة خطورة الأزمة وجعلها جزءا من نشاطها اليومي، كذلك فإن عملية متابعة الأزمة منذ بدايتها إلى غاية زوال خطرها بفضل تفعيل عنصري اليقظة والرقابة الإستراتيجية النابع من التخطيط الإستراتيجي الإستباقي الذي تعده المؤسسة، مكنها من التعرف على نقاط ضعف الأزمة والتعامل معها بحذر وذكاء الأمر الذي أدى بها للتعايش معها وجعل الأزمة نقطة انطلاق جديدة لعملية الإنتاج والأداء المتميز.

فنجاح المؤسسة في تنفيذ خطتها الاتصالية التي حققت لها أفضل النتائج بأقل الخسائر أثناء أزمة وباء كورونا يعكس كفاءة القائمين على المؤسسة من مختلف الفئات المهنية ودورهم الفاعل في تنشيط اتصالات الأزمة، التي تعد من أعقد النشاطات الاتصالية لدى المؤسسات الاقتصادية كونها تتعامل مع أزمة خطيرة مجهولة لم تعرف شدتها إلى بعد مدة زمنية طويلة وكذا تتعامل مع جماهير داخلية وخارجية مختلفة وجهات النظر والسلوكيات والمستويات العلمية والوعي اللازم، لذلك فإن نجاح المؤسسة في خطتها الاتصالية يعد دعما لمقدرتها ونجاعتها في التعامل مع الأزمات على اختلاف أنواعها وخطورتها.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئة الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات، الذين أقروا بأن المؤسسة لم تتوصل إلى أفضل النتائج بأقل الخسائر من خلال إستعمال خطة اتصالية محكمة في إدارة الأزمات التي واجهتها، فإن ذلك راجع لعدم تمتع بعض العاملين من هذه الفئة خاصة حديثي التوظيف في المؤسسة بالخبرة الكافية التي تمكنهم من التعرف على مختلف الخطط الاتصالية والعمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة من أجل إدارة سمعتها أثناء مواجهة الأزمات من أجل التوصل لأفضل النتائج، كما أن عدم قرب البعض منهم من مراكز القيادة في المؤسسة وعدم مشاركتهم في مختلف القرارات والإجراءات الخاصة بها جعلهم لا يعرفون مختلف الإستراتيجيات والأساليب التي تعتمد عليها في مواجهتها للأزمات المختلفة.

جدول رقم (93): دور الخطة الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة في تجنب سلبيات الأزمة الصحية "انتشار وباء كورونا" والإستفادة من إيجابياتها حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	%85	22	%73	57	%74	90	%75
لا	02	%15	08	%27	20	%26	30	%25
المجموع	13	%100	30	%100	77	%100	120	%100

يتضح من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه، الذي يبين دور الخطة الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة في تجنب سلبيات الأزمة الصحية "انتشار وباء كورونا" والإستفادة من إيجابياتها، نجد أنه من بين 120 مبحوث قد أقر ما نسبته 75% منهم بأن الخطة الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة كان لها دور فعال في تجنب سلبيات أزمة وباء كورونا وكذا الإستفادة من إيجابياتها، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية المبحوثين كالآتي: نسبة 85% لفئة الإطارات، نسبة 74% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 73% لفئة أعوان التحكم.

في حين أقر ما نسبته 25% عكس ذلك، حيث توزعت الإجابات حسب الفئة المهنية للمبحوثين كالآتي: نسبة 27% لفئة أعوان التحكم، نسبة 26% لفئة أعوان التنفيذ، نسبة 15% لفئة الإطارات.

ومنه نستنتج بأن الخطة الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة كان لها دور في تجنب سلبيات الأزمة الصحية لوباء كورونا والإستفادة من إيجابياتها وهو ما أكدت عليه إجابات المبحوثين من فئة الإطارات وكذا فئتي أعوان التنفيذ والتحكم بدرجات متقاربة، وهذا لكون غالبية العاملين في المؤسسة على علم بمختلف القرارات والإستراتيجيات التي تعتمد عليها نظرا لتقاربهم ومشاركتهم الفعالة في مختلف السياسات

التي تعتمد عليها المؤسسة مجال الدراسة، إضافة إلى أن مساهتمهم الفعالة في إدارة الأزمة الصحية مكنتهم من التعرف على مدى تجنبها لسلبيات الأزمة وكذا طرق إستفادة المؤسسة من إيجابيتها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالعاملين من فئة الإطارات نظرا لتعاملهم المباشر مع المسؤولين في المؤسسة ومشاركتهم في صنع العديد من القرارات التي تخصها.

فالخطة الاتصالية تعتبر أحد أهم العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في تجنب العديد من الأخطار والأزمات التي تهدد كياناها واستقرارها، كونها عملية تتم فيها جميع خطوات متابعة الأزمة منذ لحظة الانتباه لها إلى غاية مواكبتها ومسايرتها إلى حين تجاوزها، فلقد عملت العديد من المؤسسات على وضع خطط اتصالية استباقية هدفها الأساسي التنبؤ بالأزمات والتعامل معها إذا ما اشتدت، وهذا من خلال فريق اتصالي مكون ومدرب على التعامل مع الأزمات على اختلافها خاصة منها الصحية، مثلما كان عليه الحال أثناء أزمة وباء كورونا التي حلت بجميع المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها التي أحدثت أضرارا بالمؤسسات اختلفت نسبتها على حسب طبيعة استجابة كل منها، حيث كانت طبيعة الاستجابة مقترنة بمدى سرعة تنفيذ خطتها الاتصالية وكذا فعاليتها في تسيير الأزمة عبر مراحلها (قبل، أثناء، بعد)، فالمؤسسة مجال الدراسة ولإقتناعها بمدى أهمية عنصر الاتصال أثناء الأزمة فإنها عملت على تنفيذ خطتها الاتصالية بطريقة محكمة وفعالة من أجل محاولة تجنب آثار الأزمة الصحية الخطيرة، لذلك فقد قامت بتنفيذ مجموعة من الإجراءات الاتصالية الأزماتية من خلال تفعيل الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة، عبر مختلف القنوات والوسائل الاتصالية وهذا من أجل حشد الجمهور الداخلي ودفعه لكي يكون مساندا للمؤسسة في عملية تعاملها مع الأزمة، وهذا من خلال تقديم كل المعلومات والتقارير اللازمة عن الأزمة وحيثيات تطورها وكذا توعيته من أجل تجنب مخاطر الإصابة بالعدوى، كذلك القيام بإجراءات اتصالية مع الجمهور الخارجي الذي يشتمل على الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين يشكلون في الغالب زبائنها ومتعامليها وهذا من خلال تلك الرسائل الاتصالية عبر مواقعها الرسمية وصفحات مواقعها التواصلية من أجل تقديم التفسيرات الضرورية للجماهير وتقديم المعلومات حول كيفية إدارة المؤسسة للأزمة وطرق تعاملها معها، وهو ما ساعد على تأقلمها مع الأزمة ومعايشتها كونها أزمة طال أمد حياتها.

فتجاوز أزمة وباء كورونا ورغم كل الآثار التي خلفتها على المؤسسة مجال الدراسة كتراجع الأداء وانخفاض نسبة المبيعات وفقدان بعض قدراتها التنافسية مثلما أكد عليه **الجدول رقم (90)**، إلا أنها ومن خلال تنفيذها المحكم للخطة الاتصالية التي وضعتها المعتمدة على العديد من الأساليب والإستراتيجيات الاتصالية وكفاءة المختصين فيها، تمكنت من تجاوز تلك الأزمة الخطيرة وخرجت منها بأقل الأضرار، مثلما أكدت عليه رئيسة مصلحة الاتصال والعلاقات العامة في مقابلة أجراها معها الباحث التي قالت: "أزمة وباء كورونا كانت من اخطر الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة منذ تأسيسها، إلا أنها وبفضل كفاءة القائمين عليها خاصة المختصين في اتصالات الأزمات وتظافر جهود كل العمال تمكنت من تجاوز الأزمة بأقل الأضرار رغم بعض الآثار السلبية التي حدثت"، فالخطة الاتصالية التي اتبعتها المؤسسة ومثلما تطرق له المبحوثين من مختلف الفئات المهنية في إجابتهم، أنه رغم الآثار السلبية التي خلفتها الأزمة إلا أنها عادت عليها بالعديد من الإيجابيات التي تمثلت أساسا في الإستفادة من الأزمة والتعلم منها، بحكم أنها كانت شديدة وخطيرة وكذا أوضحت مدى استقرار المؤسسة وقدرتها على تجاوز المشاكل والأزمات التي كان سببها القيادة الرشيدة للرؤساء وكذا تعاون وتساند كل أفراد المؤسسة العاملين من مختلف المستويات الإدارية كونهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، كما أن الأزمة عملت تبيان بعض الثغرات في أنظمة الاتصال داخل المؤسسة وأنه ويجب الاهتمام بها كي لا تكون سببا في أزمات أخرى أكثر تعقيدا من أزمة وباء كورونا، فالأزمة ورغم سلبياتها إلا أنها مكنت المؤسسة مجال الدراسة من الإستفادة منها، عبر تلك التقارير الاتصالية التي أعدها المختصون في إدارة الأزمة منذ بدايتها إلى غاية نهايتها والتي كان هدفها إيضاح مكامن قوة وضعف الخطة الاتصالية السابقة وسبل تصحيحها والقيام بتحسينها، كي تكون بمثابة أساس قديم لإستراتيجية اتصالية جديدة تكون أكثر تنظيما ودقة ووضوح.

أما فيما يخص المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ الذين أقروا بأن الخطة الاتصالية التي نقذتها المؤسسة أثناء وباء كورونا لم يكن لها دور كبير في تجاوز الأزمة، فهذا راجع إلى اعتقاد الكثير من المبحوثين من مختلف الفئات المهنية بأن هناك عمليات إدارية أخرى قامت بإدارة الأزمة ومسايرتها، فهناك من العاملين في الكثير من الأحيان وفي العديد من المؤسسات يعتقد بأن الرؤساء والقادة هم السبب في إدارة كل الأمور داخل المؤسسة، بحكم أن لديهم السلطة والقدرة على تطبيق الإجراءات والقرارات، غير أن التعامل مع الأزمات يستوجب تكافل وتظافر كل الجهود وتكامل في

العمليات الإدارية التي تكون على رأسها العملية الاتصالية داخل وخارج المؤسسة، من خلال الخطط الاتصالية المطبقة لما لها من دور وفعالية في تجنب آثار الأزمات على اختلافها، كون الاتصال هو الشريان المغذي للمؤسسة وهو أساس مختلف الأمور التنظيمية التي تهدف إلى حماية المؤسسة والحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية.

2-عرض النتائج الجزئية للفرضية الثالثة:

تطرقنا في الفرضية الثالثة لأحد أهم المتغيرات البحثية التي تناولت "دور إستراتيجية الاتصال في تعزيز سمعة المؤسسة وكيفية تعامل المؤسسة مع الأزمات المفاجئة التي تهدد مكانتها التنافسية واستقرارها"، حيث بعد تحليل جداول الفرضية الثالثة وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (72) أنه لا يوجد على مستوى المؤسسة مصلحة مكلفة بإدارة الأزمات والمخاطر في حين أن هناك خلية أزمه بدلها، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة الإطارات، فالأزمات تعبر أحد أهم المخاطر التي تعترض نمو المؤسسات وازدهارها نتيجة لما تخلف من انعكاسات تكون سلبية بنسبة كبيرة وهو ما دفع المؤسسات للتعامل معها وأدارتها عبر فرق مختصة في إدارة الأزمات تشتغل ضمن مصلحة خاصة تسمى "مصلحة إدارة الأزمات" إلا أن هناك منها من يلجأ إلى خلية أزمة بدلها لعدة أسباب من بينها التقليل من التكاليف العامة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (73) أن المؤسسة مجال الدراسة وخلالها مسارها منذ تأسيسها قد اعترضتها العديد من الأزمات التي هددت استقرارها ومكانتها، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات، حيث تمثلت أبرزها في أزمة وباء كورونا التي حلت دون سابق إنذار مما جعل المؤسسة تعيش حالة من عدم الاستقرار لما أحدثته الأزمة من طوارئ نتجت عنها العديد من الانعكاسات والآثار السلبية.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (74) أن الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة خلال مسارها لم تلحق ضرارا كبيرا بسمعتها وتنافسيتها، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، وهذا راجع إلى تلك الخطط الاتصالية والإستراتيجيات التي قامت بالتخطيط لها بسرعة وعملت على تنفيذها وفق طبيعة كل أزمة وما تستدعيه من نشاطات، كما أن فعالية وكفاءة عنصرها البشري في مجال اتصال الأزمات مكنها من تجاوز شدة الأزمة وعدم المساس بسمعتها ومكانتها التنافسية.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (75) أن المؤسسة تقوم بالتخطيط العلمي للعملية الاتصالية خلال المراحل الثلاث للأزمة (مرحلة قبل، أثناء، بعد)، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان

التحكم، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بعنصر إدارة الأزمات والتعامل معها منذ بداية ظهورها إلى غاية انتهائها والاستفادة منها، مما يجعلها ذات استقرار داخلي وخارجي ومكنها من اكتساب مكانة تنافسية بفضل قدراتها وإمكانياتها.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (76) أن المؤسسة مجال الدراسة وفي حالة اشتداد الأزمات وعدم التمكن من مجاراتها والتعامل معها فإنها تلجأ إلى الإستعانة بالمختصين والخبراء من أجل تصميم ومتابعة الخطط الإعلامية ووضع الوسائل الاتصالية والأهداف لمواجهة الأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والإطارات، وهو ما يؤكد حرص القائمين على المؤسسة واهتمامهم بإدارة الأزمات والرغبة في تدعيم سمعتها ومكانتها التنافسية بكل الوسائل والأساليب الممكنة التي تستدعي منها في بعض الحالات الاستعانة بالخبراء والمختصين.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (77) بأن المؤسسة مجال الدراسة وأثناء وقوع الأزمات فإنها تلجأ إلى اختيار وتدريب متحدثين رسميين مع وسائل الإعلام لتزويدهم بالمعلومات، وهو ما عبر عنه المبحوثين من فئة أعوان التحكم، كون الإعلام هو أبرز ما تسعى المؤسسة للاستحواذ عليه وجعله في صفها، لما له من دور في تحسين سمعة وصورة المؤسسة أثناء الأزمات أو حتى دحض الشائعات التي تدور حول المؤسسة، لهذا فهي تعمد إلى اختيار متحدثين رسميين يعملون على وضع خطط اتصالية مبنية وفق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها العامة تعمل على تحسين سمعة وصورة المؤسسة أما وسائل الإعلام.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (78) أن المؤسسة مجال الدراسة تعمل على صياغة رسائل اتصالية لإعلام جمهورها الداخلي والخارجي بطبيعة الأزمة التي تواجهها وكيفية تعاملها معها وإدارتها، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الإطارات، فالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال خلية الاتصال التي تحتوي عليها فإنها تقوم بمهامها المنوطة بها التي غايتها الأساسية هي حماية المؤسسة، حيث تعمل على تقسيم المهام وفق طبيعة الأزمة وشدتها وسرعة انتشارها فالاتصال الداخلي يعتبر نقطة بداية إدارة الأزمة من طرف خلية الأزمة بالمؤسسة كون العنصر البشري الداخلي والبيئة الداخلية ككل أحد محاور الارتكاز الأساسية في إعداد وصياغة الرسائل الاتصالية التي توجه للجمهور الداخلي من خلال إعلامه بكل المستجدات حول طبيعة الأزمة.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (79) أن الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها تحمل في طياتها مضامين التعاطف والاهتمام الإنساني والعناية بالمتضررين من الأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الذكور، فالمؤسسة مجال الدراسة ولكون المورد البشري الداخلي أهم ركائزها الأساسية ودعائم إنتاجيتها وأدائها المتميز في بيئة عملها فإنها تولي له أهمية كبيرة من خلال الاعتناء به وتوفير كل الظروف التي يحتاجها، وكذا حمايته من العوامل والأخطار التي تهدده خاصة في حال حدوث الأزمات والأخطار التي تضرب المؤسسة بما فيها الأخطار الداخلية.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (80) أن الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها تحمل في طياتها الطمأنينة والراحة النفسية للمتضررين من الأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الذكور، فالأزمات على اختلاف أنواعها وأخطارها خاصة منها الصحية مثل أزمة وباء كورونا فإنها تعمل على إحداث خلل كبير في عمل وأداء المؤسسة ككل لما لها من تأثير على مردود العمال وكذا طرق الأداء الإنتاج العامة على خلفية أن الأزمة في العادة لا يمكن التنبؤ الدقيق بشدتها ووقت حدوثها، كما أنها تعمل على إضعاف المؤسسة، ذلك فالعديد من المؤسسات الاقتصادية تلجأ إلى عنصر الاتصال كونه وسيلة فعالة في إدارة الأزمات من خلال مرونته ودوره الكبير في توجيه السلوكيات والفعال من خلال تفعيل الاتصال الداخلي أي بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة من خلال بعث رسائل هادفة تحمل في طياتها تشجيع العاملين وحثهم على مساندة المؤسسة في عملية إدارة الأزمة وجعلهم شركاء إستراتيجيين في التعامل معها، كذلك طمأنتهم حول طبيعة الأزمة وكيفية تعامل المؤسسة معها مما ينعكس إيجابا على أدائهم ومصالح المؤسسة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (81) أن المؤسسة كانت تقوم باستمرار بتقديم المعلومات الإعلامية الضرورية أثناء الأزمات التي واجهتها والقيام بتحديثها بشكل منتظم لتجنب نشر المعلومات الخاطئة عنها، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم، فتقديم المعلومات باستمرار وبالوسائل المناسبة في الوقت المناسب يعمل كدرع حماية للمؤسسة من التأويلات والشائعات المغرضة التي تأتي من المحيط الخارجي خاصة من المنافسين الذي يتحينون الفرص من أجل احتلال المراكز التنافسية، ويكون الاستمرار في تقديم المعلومات بشكل منظم ودوري إلى غاية نهاية الأزمة من أجل عدم ترك أي

مجال لثغرات اتصالية مع الجمهور الخارجي وهو ما يندرج ضمن الإستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات أثناء وقوع الأزمات.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (82) أن هناك مجموعة من الأساليب الإقناعية التي تستعملها المؤسسة في الرسائل الاتصالية الموجهة لجمهورها الداخلي والخارجي أثناء الأزمات، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، حيث كانت أبرزها أسلوب هو إقناع الجمهور بأن يرى المؤسسة بصورة أكثر إيجابية، فعملية إقناع الجماهير تندرج ضمن الإستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات بكثرة في مجال إدارة تعاملاتها وسمعتها.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (83) أن المؤسسة وعند حدوث الأزمات فإنها تعمل على تقديم بيان رسمي موجز حول نوعية الأزمة التي تواجهها وكذا توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ، وهذا من أجل إظهار قدرة المؤسسة وكفاءتها في التعامل مع الأزمة وكذا لإبعاد الشائعات والتأويلات التي تهدد سمعتها ومكانتها التنافسية أثناء الأزمات.

– أفادت نتائج الجدول رقم (84) أن اتصال الأزمة داخل المؤسسة ساهمت في حماية سمعة المؤسسة من خلال تزويد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات لإيقاف الشائعات، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات، لذلك فالمؤسسة على اعتبار أنها كيان مفتوح على باقي المجتمع بما يحمله من مؤسسات وجماعات وأفراد وفي ظل التغيرات والتطورات المختلفة التي أدت إلى حدوث العديد من الأزمات وهو ما فتح الباب أمام ظهور الشائعات والأخبار المغلوطة أمام جمهورها الداخلي وكذا الرأي العام الخارجي حول طبيعة تلك الأزمات وكيفية تعامل المؤسسة معها، وهو ما جعل المؤسسة تعمل على تفعيل اتصالات الأزمة، من أجل تجنب كل تلك الشائعات والتأويلات وتوضيح كل المعلومات للرأي العام من أجل إعلامه بكل المستجدات حول الأزمة التي تعترض المؤسسة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (85) أن الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة أثناء الأزمة تصل بسرعة وتحمل في طياتها كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ، فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها أهمية الاتصال ودوره الفعال أثناء الأزمة فإنها تعمل على توفير الوسائل والأساليب التي تجعل من الرسائل الاتصالية والمعلومات التي تصدرها

خلية الاتصال بها تصل بسرعة، وهذا من خلال تفعيل كل القنوات الاتصالية المختلفة سواء تعلق الأمر مع المورد البشري الداخلي أو مع الجماهير الخارجية التي تحتاج دوما إلى المعلومة الاتصالية التي تعمل على إيضاح وتفسير أسباب الأزمة وكيفية حدوثها وطرق تعامل المؤسسة معها.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (86) أن المؤسسة تشرك كافة العاملين من المستويات الإدارية المختلفة في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي الإطارات وأعوان التحكم، فمشاركة جميع الأعضاء العاملين للمعلومة لا تقتصر على معلومات الأداء والتسيير فقط بل تتعداه إلى المعلومات المتعلقة بالأزمات وحيثيات وقوعها، حيث تقوم دائرة الاتصال بالمؤسسة ومن خلال قنواتها الاتصالية المختلفة إلى على اطلاع الجمهور الداخلي بكل حيثيات الأزمة وكيفية حدوثها وهذا ناتج عن سيادة تلك العلاقات التي أساسها التعاون المشترك والتساند من أجل حل المشكلات التي من بينها الأزمات والأخطار التي تعتبر كخطر حقيقي يهدد مصالح المؤسسة العامة.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (87) أن للإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة لإدارة الأزمات التي واجهتها دور فاعل في حماية سمعتها من التشويه والحفاظ على قدرتها التنافسية، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم، فنجاح تلك الخطط والعمليات الاستباقية التي أعدتها المؤسسة لا يكون إلا إذا كان هناك تخطيط اتصالي مبني على إستراتيجيات اتصالية يتم إعدادها مسبقا والتأكد من كفاءتها في إدارة تلك الأزمات ومواجهتها وفق نوعها وطبيعتها التي تستوجب إستراتيجية اتصالية معينة، حيث أن إدارة الأزمة تستوجب تخطيطا إستراتيجيا مبني على أسس علمية مدروسة يأخذ في الحسبان نوعية الأزمة وشدتها واحتمالية بقائها.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (88) أن المؤسسة تقوم بإدارة سمعتها إلكترونيا عبر شبكة الإنترنت باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والإطارات، فالمؤسسة مجال الدراسة ومن خلال ما موقعها الإلكتروني الرسمي وصفحتها عبر وسائل التواصل الاجتماعي فإنها تعمل على نشر كل المعلومات الدقيقة والواضحة حول عملها وطرق التسيير والنشاطات الخاصة بها داخليا وخارجيا، وكيفية تعاملها مع الأزمات المختلفة وهذا عبر مختصين في

التكنولوجيات الاتصالية الحديثة من خلال إدارة فعالة للمواقع والعمل على تحسين سمعتها للجمهور الخارجي.

– أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (89) أن شبكات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، انستجرام، يوتيوب) ساهمت في تعزيز سمعة المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها وزيادة تنافسيتها، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الإناث، فالمؤسسة مجال الدراسة ونظرا لأهمية مجال تصنيعها وبحكم شساعة تعاملاتها واختلاف زبائنها ومتعامليها فإنها لجأت إلى شبكات التواصل من أجل عرض خدماتها ومنتجاتها ومميزاتها على الجماهير الخارجية، كما أنها تعمل على إظهار مكانتها التنافسية من خلال عرض نشاطاتها المختلفة وكيفية تعاملها مع باقي مؤسسات المجتمع الأخرى، مما يولد صورة إيجابية لدى متعامليها وزبائنها ويخلق لديهم نوعا من الرضا عن المؤسسة ويكون لدهم سمعة طيبة عنها، وهذا من خلال إستراتيجيات اتصالية وخطط لإدارة تلك المواقع التواصلية بطرق علمية مدروسة تأخذ في حسبانها كل المتغيرات الاجتماعية والشخصية والجغرافية للجماهير.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (90) أن الأزمة الصحية الناتجة عن وباء كورونا كان لها تأثير كبير على المؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات والأقدمية من 11 إلى 21 سنة، فحلول أزمة وزباء كورونا كان دون سابق إنذار من قبل المؤسسات خاصة منها التي لم تقم بتحضير نفسها لهكذا أزمات شديدة وطويلة، فالخطر من الإصابة بالعدوى والهالة الإعلامية الكبيرة التي جعلت من الأزمة تتفاقم وتشتد أثرت تأثيرا كبيرا على المؤسسات جراء كل تلك العمليات والإجراءات الوقائية التي تم فرضها من قبل المؤسسات الرسمية العليا في البلد والذي كان مفروضا وإجباريا على كل المؤسسات دون استثناء، فالأزمة الصحية ومخلفاتها كانت لها تأثيرات تمثلت أبرزها في تراجع الأداء الذي يعتبر نتيجة حتمية لتلك الإجراءات المفروضة التي عملت على عدم التجانس في العمل وتزايد الأعباء على العديد من الموظفين مما يعمل على نفاذ طاقتهم الإنتاجية وتراجع مستوى أدائهم العام.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (91) أن المؤسسة عملت على إعداد خطة اتصالية معينة لمواجهة الآثار السلبية للازمة الصحية المتمثلة في وباء كورنا، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ، فالمؤسسة مجال الدراسة ولإدراكها مدى خطورة أزمة وباء كورونا التي ضربت

المؤسسات دون سابق إنذار ودون استثناء فإنها قامت بتفعيل عنصر الاتصال لديها من خلال خلية الاتصال التي بداخلها عن طريق مجموعة من المختصين في اتصال الأزمات، حيث قامت المؤسسة بالقيام بإعداد خطة اتصالية طارئة بحكم الظهور المفاجئ للأزمة وسرعة انتشارها وخطورتها، وهذا من خلال بث مجموعة من المضامين الأساسية والثانوية التي تعد أساس تشكل خطة الاتصال الطارئة، حيث كان أبرز تلك المضامين استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لحماية سمعتها وكذا اعتماد المصداقية والشفافية في نقل المعلومات حول تطور الوضعية الوبائية ومخلفاتها على المؤسسة.

أفادت نتائج تحليل الجدول رقم (92) أن المؤسسة توصلت إلى أفضل النتائج وبأقل خسائر من خلال استعمال خطة اتصالية محكمة في إدارة الأزمات التي واجهتها خلال مسارها وتجنب أضرارها، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية فوق 25 سنة، فخطة الاتصال التي اعتمدت عليها المؤسسة مجال الدراسة أثناء أزمة وباء كورونا تميزت بالعديد من المميزات التي جعلت من المؤسسة تواكب تطورات الأزمة وتتجنب حدتها، فسرعة الاستجابة والتعامل مع مختلف البوادر الأولية للازمة، وكذا شمولية المضامين الاتصالية لكل الجماهير الداخلية والخارجية عبر مختلف وسائل الإعلام والاتصال جعل من الخطة الاتصالية تكون محكمة وذات أثر في مواجهة الأزمة وتداعياتها الخطيرة، كما أن توفر المؤسسة على فريق اتصالي مكون ومدرب نظريا وعمليا ومشجع من طرف القائمين على المؤسسة لخلق الإبداع والابتكار مكن المؤسسة من إيجاد سبل وأساليب مكنتها من مسايرة خطورة الأزمة وجعلها جزءا من نشاطها اليومي.

– أظهرت نتائج تحليل الجدول رقم (93) أن الخطة الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة كان لها دور فاعل في تجنب سلبيات الأزمة الصحية وكذا الاستفادة من إيجابياتها، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي الإطارات والتنفيذ، فالمؤسسة مجال الدراسة ولإقتناعها بمدى أهمية عنصر الاتصال أثناء الأزمة فإنها عملت على تنفيذ خطتها الاتصالية بطريقة محكمة وفعالة من أجل محاولة تجنب آثار الأزمة الصحية الخطيرة، فالخطة الاتصالية التي اتبعتها المؤسسة ورغم الآثار السلبية التي خلفتها الأزمة إلا أن انها عادت عليها بالعديد من الإيجابيات التي تمثلت أساسا في الاستفادة من الأزمة والتعلم منها

بحكم انها كانت شديدة وخطيرة وكذا أوضحت مدى استقرار المؤسسة وقدرتها على تجاوز المشاكل والأزمات التي كان سببها القيادة الرشيدة للرؤساء وكذا تعاون وتساند كل أفراد المؤسسة.

وعليه بناءا على النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الثالثة توصلنا إلى إثبات صحتها، حيث ثبت لنا أن إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة تؤدي دورا فاعلا في تعزيز سمعتها وحمايتها خلال الأزمات المفاجئة والأخطار التي تهددها وإكسابها لميزة تنافسية ترفع من قدرتها التنافسية في السوق.

3-عرض النتائج العامة للدراسة:

أولا-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الموجهة للدراسة:

عالجت هذه الدراسة موضوع إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها دراسة ميدانية بمؤسسة "إنفاميدس" لصناعة الأدوية والمستحضرات الطبية بولاية الطارف.

فمن خلال النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني للدراسة التي عالجت العديد من المؤشرات المتعلقة بالموضوع، الذي نجد من خلاله أن إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة عبارة عن عملية متكاملة ومتسقة، تضم العديد من العمليات الاتصالية الداخلية والخارجية التي تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، فعنصر الاتصال لقي اهتمام كبير من قبل العديد من المدارس الفكرية التي رأت فيه عصب المؤسسة ومحركها الأساسي، كونه يقوم بالعديد من المهام التي تساعد المؤسسة الاقتصادية في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية، كما أنه منطلق العديد من العمليات الإدارية الأخرى من خلال مبدأ التعاون ومشاركة المعلومات مع كل الفئات المهنية داخل المؤسسة، "فبيرنارد شيستر" في نظريه النظام التعاوني يركز على فعالية التعاون بين أعضاء المؤسسة كون هذه الأخيرة عبارة عن نظام يجب أن يتحد فيه كامل أعضائه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تلك العلاقات التعاونية التي يشكلها الاتصال بين العاملين، كما أنه وسيلة حركية لعملية التسيير والتنظيم فحتى تنجح العملية التعاونية داخل المؤسسة وجب تشجيع الاتصال ومشاركة المعلومات بين أعضاء التنظيم من مختلف المستويات الإدارية وخلق نوع من التلاحم والتساند مما يحقق الانسجام والتعاون، الذي يتحقق عبر مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية ذات القيمة التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتخلق لهم روح الجماعة والولاء والإنتماء للمؤسسة، كما تعمل على تقوية العلاقات بين الأفراد من خلال العمليات الاتصالية التي يتم التخطيط لها وضبطها من قبل المسؤولين كي لا يكون هنالك اتصال سلبي يعيق عمل المجموعة، وهو ما يؤكد ارتباط أفكار النظرية مع ما تم التطرق له في دراستنا من معارف ومعلومات فكرية دعمت فرضيات الدراسة.

كما نجد الاهتمام بالاتصال وعملياته المختلفة في أفكار "إلتون مايو" رائد نظرية العلاقات الإنسانية الذي أشار إلى أهمية الاتصال الإنساني الذي يبحث في العلاقات الإنسانية وحل معيقات الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية خاصة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية

الاتصالات التي يكون لها تأثير قوي على طبيعة التعاملات والتفاعلات بين العاملين داخل المؤسسة، فالاتصال وسيلة ضرورية لبناء نوع من التفاعل المشترك القائم على العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تساهم في إحداث نوع من الرضا الوظيفي للعاملين من مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة، كون ظروف العمل مناسبة ومشجعة على الإبداع والإتقان، كما أنه وسيلة لإبعاد ضغوطات العمل وبعث الراحة النفسية والطمأنينة وأداة تعرف على الاحتياجات وحل المشاكل العمالية الداخلية، فالتجارب التي أجراها "إلتون مايو" في مصانع "هاوثورن" أكدت على أهمية عنصر الاتصال الإنساني الذي يساهم في إيجاد نوع من العلاقات المحفزة على العمل والإنتاجية، كونه وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على التعاون والثقة وتبادل الخبرات، مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا عن بيئة العمل الخاصة في بهم ويحملون صورة إيجابية عن المؤسسة تساهم في دعم سمعتها ومكانتاها التنافسية في بيئة عملها، كون السمعة الداخلية منطلق لتحقيق السمعة الخارجية وإكساب المؤسسة ميزات تنافسيه بين المؤسسات التي تنشط في نفس مجال عملها.

من زاوية أخرى فكتلا النظريتين السابقتين نظرت للمؤسسة كنسق مهتم بالنظام الداخلي للمؤسسة دون الاهتمام بالمتغيرات الخارجية المحيطة بالتنظيم، وكذا طبيعة التفاعلات والعلاقات الأخرى السائدة كالصراعات ومبدأ السلطة ومركزية التنظيم وكذا المحفزات المادية الأخرى والمتغيرات الاجتماعية المحددة والموجهة لأهداف العاملين وغاياتهم، وهو ما جاءت به نظرية الأنساق الاجتماعية "لتالكوت بارسونز" الذي تطرق للاتصال كنسق اجتماعي اتصالي يقوم بين العاملين يحددون من خلاله الأهداف التي يريدون الوصول لها، كما أن "بارسونز" نظر للمؤسسة كنسق مفتوح عكس النظرية السابقة غايته الأساسية هي تقديم النفع والفائدة للمجتمع الذي تنشط فيه، وهذا من خلال وجود عنصر الاتصال بين العاملين الذي يعمل على تحسين الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة، مما يعود عليها بالنفع بتحقيقها لسمعة طيبة ومكانة تنافسية متميزة.

وفي سياق آخر نجد أن نظرية الحوار قد ركزت على مفهوم الحوار مع الجماهير الأساسية والثانوية للمؤسسة وهذا من أجل مناقشة مختلف القضايا التي تطرح، حيث لا يمكن أن تحل المشاكل أو تحقق الرغبات والاحتياجات دون وجود وسيلة تساعد على ذلك، فالإتصال يعتبر أحد العناصر الأساسية في عمليات الحوار الذي يعمل على فرض نوع من الإحترام في عمليات التفاوض والإقناع عن طريق سياسة

اتصالية تنتهجها المؤسسة من أجل كسب جماهيرها عن طريق الاتصال المخطط له إستراتيجيا، الذي يمكن المؤسسة من التواصل مع جماهيرها المختلفة من أجل مناقشة مختلف القضايا التي تهمهم مع ضرورة الاستماع لآرائهم والأخذ بها، كي تتكامل العملية الاتصالية التحاورية وهو ما يحدث انسجام وتفاهم بين أطراف الحوار ويجعل من الجماهير تحمل صورة إيجابية عن المؤسسة، كونها فتحت سبل الحوار والتفاوض، الأمر الذي ينعكس على المؤسسة بفوائد تتمثل أساسا في رضا الجماهير وكسب دعمها الذي يكون سمعة جيدة عنها تمكنها من ممارسة أعمالها ونشاطاتها التنافسية التي تجعل منها في موقع تنافسي متميز.

إضافة إلى ذلك فإن التنافسية تشكل أحد الأهداف الرئيسية لأي تنظيم مؤسساتي قائم بذاته كونها وسيلة لفرض منطقها في السوق وأداة لدعم سمعتها التنافسية، فالمؤسسة يجب أن تستفيد من كل العناصر المحيطة بها في البيئة الداخلية والخارجية وجعلها منطلقا تسير وفقه لتحقيق أهدافها "فمكايل بورتر" (Porter. M) في نظرية الميزة التنافسية يرى بأن البيئة المحيطة بالمؤسسة وبالرغم من خطورتها فإنها تمنحها عددا من المزايا التي يمكن استغلالها في إظهار قدرة المؤسسة التنافسية ومكانتها في السوق، حيث ذهب "بورتر" إلى إيضاح بأن هناك خمسة قوى تنافسية تأتي من البيئة الخارجية للمؤسسة (من قبل المنافسين الجدد، من قبل سلع وخدمات جديدة، من قبل الممولين، من قبل المستهلكين، من قبل المنافسين الحاليين)، فمن خلال هذه التحديات تتحدد قدرة المؤسسة التنافسية وكفاءتها في الإستحواذ على مكانة في السوق، من خلال تفعيل إستراتيجياتها المختلفة التي من بينها إستراتيجية الاتصال التي تعد ضرورية من أجل التعرف على المنافسين الجدد والحاليين وكذا التعرف على طرق التنافس الجديدة والأخطار التي تهدد موقعها التنافسي، من خلال شبكة اتصالاتها الإستراتيجية المخطط لها بطرق علمية مدروسة، كما أن عملية إقامة علاقات مع المستهلكين والمتعاملين تمر من خلال تفعيل عنصر الاتصال الإستراتيجي الذي يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تجعل منها ذات سمعة طيبة في السوق.

وفي ذات السياق من سمعة المؤسسة التي أصبحت اليوم من بين أهم الميزات التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية، فهذه الأخيرة أصبحت تنتهج عددا من الإستراتيجيات التي تسعى من خلالها لحفظ سمعتها وزيادة تنافسيتها، "فكيث هيرث" (Herth. K) يعد أحد رواد نظرية الإعتذار التي تؤكد بأن للاتصالات بمختلف أنواعها دورا في إدارة الأزمات والتصدي لكل التهم والإشاعات التي تهدد سمعة

المؤسسة ومكانتها، حيث تنتهج المؤسسة إستراتيجية اتصالية أساسها تقديم الإعتذار للجماهير من خلال عدة أساليب استباقية لتوجيه الجماهير بأن ترى الأزمات التي تقع بنظرة إيجابية وأن المؤسسة قادرة على تجاوزها، فحسب أفكار النظرية فقد أصبحت إستراتيجيات الإعتذار من بين الإستراتيجيات الإتصالية الشائعة في المؤسسات كونها طريقة وخطة فعالة لإصلاح سمعة المؤسسة المتضررة بعد الأزمات، لإدراك أصحاب المصالح في المؤسسة خطورة الأزمات والأخطار على سمعتها ومكانتها التنافسية وهو ما ذهبت إليه نظرية استعادة الصورة من خلال ما طوره "وليام بينوا" (Welliam. B) من أفكار حول إستراتيجية المؤسسة الاتصالية لإستعادة سمعتها، من خلال تلك الاجراءات والعمليات الاتصالية المبنية إستراتيجيا الهادفة لإستعادة السمعة كالتهرب من المسؤولية واتخاذ الاجراءات التصحيحية والاعتراف بالذنب أو إنكار التهم وحتى مواجهة ومهاجمة الادعاءات من أجل استعادة السمعة.

وفي ذات الاتجاه يرى "تيموثي كومبيس" (Kombis. T) في نظرية اتصال الأزمة الموقفية التي تؤيد التواصل خلال الأزمات الموقفية أو الظرفية من خلال تحديد إستراتيجية اتصالية غايتها الإستجابة للموقف وفقا لدرجة التهديد السمعة، فالنظرية تفترض أنه في ظل الأزمات وجب على المؤسسات اختيار إستراتيجية اتصالية سريعة استجابة لتطورات الأزمة كمهاجمة المتهم أو الإنكار أو التعويض والاعتذار، فتحديد المؤسسة لإستراتيجيتها الإتصالية يعد أمرا متفقا عليه ومدروسا بشكل يتوافق مع إمكانيات المؤسسة وكيفيات تنفيذها، خاصة من ناحية توظيفها من أجل فهم سبل تجاوز الأزمة وتحديد طرق الاتصال قبل وأثناء وبعد الأزمة، حيث يشير "كومبيس" أن إستراتيجية اتصال الأزمة تعتمد على تقييم الموقف وتحديد مدى تهديد السمعة وكذا تاريخ المؤسسة مع الأزمات المشابهة، والهدف الرئيسي من هذا هو التعامل الجيد مع الأزمة والحفاظ على سمعة المؤسسة وإظهار قدرتها التنافسية ومسؤوليتها أثناء وقوع الأزمات

أما نظرية أصحاب المصالح التي تركز على الوعي الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية وبأن رضا الجماهير هو المصدر الحقيقي لقوة المؤسسة، وهو ما لا يتحقق دون أن تكون للمؤسسة مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه من خلال أعمالها الخيرية والنشاطات الاجتماعية التي تجعل الزبون يحترم المؤسسة ويحمل صورة إيجابيه عنها تدعم سمعتها ومكانتها التنافسية، فأصحاب المصالح مثل الموردين والزبائن يقيسون سمعة المؤسسة بحجم نشاطاتها في المجتمع ومسؤوليتها الاجتماعية تجاه أفراده، مثلما

ذهب إليه كل من "أنسوف، ستردينان، بينروز، ماينز وبيرل" حيث تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات اتصالية تدعم بها سمعتها في مجتمعها النشطة فيه وتضمن رضا المتعاملين ودعمهم لها.

ومما سبق يتضح أن الإطار النظري قد عالج موضوع إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها من مختلف الأفكار النظرية السوسيولوجية الإتصالية التي دعمت فرضيات الدراسة الجزئية والفرضية العامة التي ترى في مجملها أن لإستراتيجية الاتصال علاقة بسمعة المؤسسة وتنافسيتها في بيئة عملها، لما لها من أهمية في تحديد مجمل الخطط الاتصالية التي تجعل زبائن المؤسسة ومتعامليها يحملون صورة إيجابية عنها ويدعمون سمعتها كونهم شركاء أساسيين معها ولهم مصالح مشتركة فيها، كما أنها مفيدة ولها دور في التنبؤ وإدارة الأزمات والأخطار مهما كانت شدتها من خلال تعدد أنواع الإستراتيجية الإتصالية حسب كل موقف في الأزمة، إضافة إلى علاقتها بمدى قبول المؤسسة من قبل الزبائن وأصحاب المصالح بحكم مسؤوليتها الاجتماعية المعتمدة على إستراتيجية إتصالية تدعم سمعتها الاجتماعية ومكانتها التنافسية، من خلال الاتصال الفعال الذي يحدد سبل وطرق التنافس وطبيعة احتياجات الزبائن والخدمات، مما يزيد من تنافسيتها وقدرتها على إكتساب ميزات تنافسيه جديدة تدعم علامتها التجارية في السوق.

ثانيا–مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها عن طريق الإستبيان نجد أنها كشفت عن النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى والتي مفادها تعتمد المؤسسة إستراتيجية اتصال محددة تقوم على ضمان فعالية العملية الاتصالية وبناء علاقة قوية مع جمهورها الداخلي والخارجي بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية في الرفع من كفاءة أدائها المؤسسي وإكسابها لسمعة جيدة وزيادة تنافسيتها.

1–تبين نتائج التحليل للجدول رقم (22) أن 81% من المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ بأن المؤسسة تبني عملياتهم اقتصاديه وفق خطه إستراتيجية محدده وفق أهداف قريبة ومتوسطة وطويلة المدى، حيث تعتبر العملية الاتصالية إحدى أهم العمليات الإدارية المهمة في المؤسسة نظرا لدورها في تحديد معالم وتوجهات المؤسسة المراد منها تحقيق الأهداف.

2-كما يبين تحليل الجدول رقم (23) أن المؤسسة تقوم بإعداد إستراتيجية اتصالية محدده بشكل رسمي بنسبة 87%، خاصة من فئة أعوان التحكم، حيث تضمن من خلالها فعالية العملية الاتصالية مع الجمهوريين الداخلي والخارجي وتعزز سمعتها وتنافسيتها نظرا لدورها الأساسي في تحديد طريقه تسيير أعمالها ونشاطاتها المختلفة، كما أن المؤسسة تعتمد بنسبة 38%، على إستراتيجية الحوار والتفاوض بين أطراف الحوار كإستراتيجية اتصالية رئيسية تقوم عليها مختلف نشاطاتها المختلفة وبدرجة أقل إستراتيجية الإقناع التي تستخدم في الإعلان والدعاية بنسبة 31%، وهو نفسه ما أكد عليه تحليل محتوى صفحة المؤسسة الرسمية على موقع فيسبوك والذي خرج في إحدى نتائجه بأن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية الحوار والتفاوض كإستراتيجية رئيسية وكذا الإقناع التي تستعمل الإعلان من خلال المنشورات التي تنشرها.

3-كما أوضحت الدراسة الميدانية حسب الجدول رقم (24) بنسبة 77% بأن سياسة الاتصال المصاغة تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وعلى السياسة العامة للمؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والإطارات، كون أن البيئة الخارجية تشتمل على العديد من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تجعل من المؤسسة تواكب تلك التغيرات مع ضمان توافقها مع السياسة العامة لها.

4-كما بينت الدراسة من خلال تحليل الجدول رقم (25) بنسبة 86% أن سياسة الاتصال التي تتبعها المؤسسة تساهم في الترويج لتميز منتجاتها وخدماتها وتسويقها بنجاح، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ، فالاتصال ضروري في كل أعمال المؤسسة، خاصة إذا ما ارتبط بالتسويق وترويج المنتجات لزبائن والمتعاملين بإعتباره أداة لكسب رضاهم وولائهم للمؤسسة وخدماتها، وهذا من خلال وسائل اتصالية متعددة كانت أبرزها الإعلان بنسبة 40% وكذا التسويق الإلكتروني بنسبة 23%، وهو ما أكد عليه تحليل محتوى صفحة المؤسسة الرسمية على فيسبوك الذي جاء في نتائجه أن المؤسسة تعتمد على عدة أساليب ترويج منتجاتها وخدماتها، وكذا سمعتها الى الجماهير من بينها الإعلان والتسويق الإلكتروني عبر مواقعها الرسمية وشبكات التواصل.

5-بينت نتائج الجدول رقم (26) أن الرسائل الاتصالية التي تصدرها المؤسسة وتصل للمستويات الدنيا من الجهات الادارية العليا تتميز بنسبة 76% بالوضوح وبساطة وسهولة الفهم، وهو ما عبر عنه

المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، كون الاتصال الداخلي النازل ذو أهمية في نقل الرسائل الاتصالية دون تحريف من أجل أداء أفضل وإنتاجية عالية واستقرار داخلي أساسه الرضا عن بيئة العمل.

6-كما بينت نتائج تحليل الجدول رقم (27) بنسبة 85% وجود ارتباط وتوافق وتناسق في المعلومات الصادرة من الجهات الإدارية العليا مع واقع المؤسسة وقراراتها، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات والأقدمية من 11 إلى 21 سنة، وهو ما يساعد على الاستقرار الداخلي وتحسين بيئة العمل الداخلية، كون المعلومات المتناسقة مع القرارات والواقع الداخلي المعاش تشعر الموظفين بالراحة النفسية والطمأنينة وتجعلهم يحملون سمعة طيبة عن المؤسسة والعمل على نقلها إلى البيئة الخارجية.

7-إضافة الى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (28) أكد بنسبة 78% بأن سياسة الاتصال المصاغة تضمن رؤية مستقبلية طويلة المدى من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم، فتحقيق الغايات والمقاصد الأساسية للمؤسسة يمر عبر تحديد الأولويات الأساسية التي تشكل رؤية المؤسسة للمستقبل الذي يحمل ضرورة الحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى وإيجاد ميزات تنافسية أخرى تحافظ بها على تميز علامتها التجارية.

8-أوضحت نتائج الجدول رقم (29) بنسبة 79% أن المؤسسة تضمن نقل المعلومات بوفرة وفي الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة إلى الجهات المناسبة من قبل الجهات الادارية العليا، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم، كون أن توفر المعلومات وجودتها وفعاليتها يعمل على تحسين طرق الأداء للعمال ويحقق إنتاجية جيدة ويضمن وصول المعلومة، كما هي دون تزييف، مما يساعد على فهم الرسائل الاتصالية من قبل العاملين، كون غالبية المعلومات المراد إيصالها تحمل في طياتها مجموعة من المعلومات التي كانت أبرزها متمثلة في الأوامر والتعليمات ونظم القوانين بنسبة 31% وكذا قواعد الجزاء والعقاب بنسبة 24%.

9-إضافة إلى ذلك فقد أكد تحليل الجدول رقم (30) مراسلة المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ الجهات الإدارية العليا في المؤسسة بنسبة 81%، حيث يعتبر هذا النوع من الاتصال بالاتصال الصاعد من (أسفل الهرم التنظيم الى أعلاه) حيث تفتح للمستويات الإدارية حرية التواصل مع القادة من أجل نقل الرسائل الاتصالية التي تحمل في طياتها العديد من الرسائل الاتصالية، كانت أبرزها طلب

استفسار وتوضيح حول كيفية أداء المهام بنسبة 41% وهو ما يؤكد فتح المؤسسة لقنوات تواصلية صاعدة داخلها هدفها تحسين الأداء العام وإرضاء الجمهور الداخلي.

10-كما بين تحليل الجدول رقم (31) بنسبة 87% وجود تواصل بين العاملين في نفس المستويات الإدارية من أجل تنسيق النشاطات وتبادل المعلومات، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة وكذا ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات، وهو ما يعرف بالاتصال الأفقي أي بين نفس المستويات الإدارية، حيث يتم تبادل المعلومات والخبرات والتعاون من أجل تحسين الأداء والتعاون من أجل إنجاز المهام بجودة واتقان، مما يساهم في تطور المؤسسة وتزايد قدراتها التنافسية.

11-كذلك أكد تحليل الجدول رقم (32) أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الوسائل الاتصالية أثناء عمليات نقل المعلومات إلى المستويات الإدارية الأخرى، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، غير أن أبرز وسيلة تستعملها كانت الرسائل الكتابية بنسبة 21% إضافة إلى شبكة الإنترنت بنسبة 18% والهاتف بنسبة 17%، والغرض من ذلك هو ضمان وصول المعلومة إلى الجهات المعنية دون وجود معيقات أو تزييف، كما أن التنويع بين الوسائل التقليدية والحديثة يؤكد على اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي وضرورة إيصال المعلومة إلى كل أعضاء الجماعة.

12-إضافة إلى ذلك فقد أكد تحليل الجدول الرقم (33) اطلاع الجهات الادارية العليا بشفافية ومصداقية العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالقضايا والأحداث التي تخص المؤسسة بنسبة 79%، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، وهذا رغبة منها في جعل العاملين شركاء حقيقيين في كل العمليات الإدارية والإنتاجية، كونهم جزء لا يتجزأ منها وأساس قيامها، حيث تحمل المعلومات في طياتها السمعة الجيدة للمؤسسة وتفوقها التنافسي بنسبة 31% وكذا التحديات والمخاطر التي تواجهها كأبرز معلومات يتم اطلاع المبحوثين عليها.

13-كما أن تحليل الجدول رقم (34) أكد أن نسبة 68% من المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم لا يواجهون صعوبات أثناء أدائهم لعملهم، وهو ما يدعم جودة البيئة التي يعمل فيها المبحوثين وطبيعة الظروف الحسنة التي يوفرها القائمون عليه، كما أن هناك من المبحوثين من يواجه صعوبات تمثلت أساسا في عدم توفر وسائل العمل التقنية بالنسبة 15% وهو ما قد يعرقل من الإنتاجية وأداء العمل.

14-كما أكدت الدراسة من خلال تحليل الجدول الرقم (35) أن الجهات الإدارية العليا تدعو العاملين إلى تنسيق الجهود والتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات المتخذة والسياسات والأهداف العمل المؤسسة بنسبة 84%، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، فتعاون والتساند بين الوحدات العاملة والمشاركة في اتخاذ القرارات نوع من التكامل والتساند الوظيفي داخل المؤسسة، خاصة إذا مع استعانتها بإستطلاعات رأي ومواقف العمال حول القرارات والسياسات المتخذة التي يتم أخذها بعين الاعتبار من أجل تحسين مردودية الإنتاج والرفع من مكانة المؤسسة التنافسية وتعزيز سمعتها الداخلية.

15-إضافة إلى ذلك فقد أكد تحليل الجدول رقم (36) أن المبحوثين يردون بسرعة وبنسبة 81% على الرسائل الكتابية التي تصلهم من الجهات الادارية العليا، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، مما يدل على وجود تواصل دائم بين المستويات الإدارية بكل حرية وطمأنينة، غير أنهم يواجهون بعض الصعوبات التي تتمثل أبرزها في عدم إتقان التحرير باللغة الفرنسية وكذا عدم فهم بعض مضامين الرسائل وتعاقدها نظرا لتفاوت المستويات العلمية والثقافية للمبحوثين.

16-كما بين تحليل الجدول رقم (37) تنوعا في الأهداف التي يسعى المبحوثون لتحقيقها من خلال عملهم بالمؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، حيث تمثلت أبرزها في الأهداف الخاصة بنسبة 47% نظرا احتياجات ورغبات العمال النفسية والاجتماعية، كما تمثلت أبرز الأهداف الخاصة التي يسعى لها العمال في الحصول على الراتب الشهري والترقية وكذا المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ومحاولة بناء سمعة جيدة لها كون أن تحقيق أهداف المؤسسة يحقق أهداف العمال الخاصة.

17-كما أوضح ما نسبته 90% من إجمالي المبحوثين في الجدول رقم (38) قيام الجهات الإدارية العليا بتشخيص المشاكل التنظيمية من خلال التواصل مع المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، الذي من خلاله يتم تحديد المشكلات ومصادرها ويتم الاتفاق على سبل حلها بما يتوافق مع الإستراتيجيه العامة للمؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ، وهو ما يساهم في الاستقرار والتوازن الداخلي لها ويشجع العمال على أداء أفضل كونهم جزء عمليات إيجاد الحلول للمشاكل ويعزز صورة المؤسسة الإيجابية لديهم.

18-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول الرقم (39) أكد بنسبة 89% اتصاف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالجودة العالية ويتم مراقبة جودة السلع من أجل تحسينها بنسبة 93%، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ، وهو ما يجعل المؤسسة ترضي زبائنها ومتعامليها، كون منتجاتها تخضع لمعايير الجودة العالمية مما يشجع المتعاملين على اقتناء السلع والاعتماد على خدماتها وهو ما تؤكد عليه الوثائق والمنشورات عبر موقعها الإلكتروني الرسمي الذي تفتخر فيه من حصولها على شهادة ISO.

19-كما بين تحليل الجدول رقم (40) بنسبة 86% بأن المؤسسة ومن خلال الجهات الإدارية العليا فيها تدعو العاملين في المستويات الإدارية الدنيا المختلفة الى التحسين في جودة الأداء، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، مستعملة في ذلك العديد من الوسائل الاتصالية التي تمثلت أبرزها في الوسيلة الشفوية بنسبة 72%، كونها أسهل وأنجع وسيلة لحث العاملين على تحقيق أداء متميز وبذل مجهودات أكبر تعود بالنفع على المؤسسة وقدرتها التنافسية.

20-كما بين تحليل الجدول رقم (41) قيام المؤسسة بأبحاث والدراسات حول حاجيات وأذواق الزبون من أجل تحقيق رضاه وكسب ولائه بنسبة 81%، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، كون الزبون هو رأس مال المؤسسة وأساس تحقيقها للأرباح لذلك وهي تولي أهمية لعمليات دراسة أذواقه ورغباته ساعية بذلك الى الاستحواذ عليه وجعله يحمل سمعة طيبة عنها وترسيخ صورتها الإيجابية لديه.

21-إضافة لذلك فإن تحليل الجدول رقم (42) أكد بنسبة 83% بأن المؤسسة تقوم ببناء علاقات قوية مع الزبائن وعملائها من الجمهور الخارجي من خلال مجموعة من الأساليب، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات والأقدمية من 11 إلى 21 سنة، التي تمثلت أبرزها في التواصل المستمر مع جمهورها الخارجي واستقباله بنسبة 28% وكذا تبني سياسة الأبواب المفتوحة معه بنسبة 21%، فالزبون يعتبر مصدرا مهما لمداخيل المؤسسة التي تعزز مكانتها التنافسية وتجعلها تحمل سمعة طيبة عن خدماتها ومنتجاتها، مما يؤكد على نجاح إستراتيجية اتصال المؤسسة مع جماهيرها ودورها في كسب ولائهم ودعمهم لسمعتها.

22-كما بين تحليل الجدول رقم (43) بنسبة 73% تحقيق العملية الاتصالية التكامل والتنسيق بين جهود الأعضاء العاملين في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الإطارات، فالاتصال المخطط له إستراتيجية يعمل على إيجاد علاقات إنسانيه أساسها التعاون والتساند من أجل تحقيق الغايات الأساسية المتمثلة أساسا في دعم سمعة المؤسسة وزيادة تنافسيتها.

23-كما بين تحليل الجدول رقم (44) بنسبة 77% مساهمة سياسة الاتصال المتبعة في ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان جمهورها الخارجي والمجتمع، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ، الذي تعمل فيه من خلال الاهتمام بأذواقهم ورغباتهم وجودة منتجاتها وطبيعة نشاطاتها في البيئة الخارجية التي تعزز من سمعتها ومكانتها التنافسية بين أقرانها من المؤسسات الأخرى.

24-كما أوضح تحليل الجدول الرقم (45) أن هنالك العديد من المعوقات التي تعيق التخطيط والتنفيذ لإستراتيجية الاتصال في المؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، حيث تمثلت أبرز المعيقات في مركزية التنظيم بنسبة 48% وكذا غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات في بعض الأحيان، وهو ما يجعل تصميم إستراتيجية اتصالية مناسبة مع كل الظروف داخل المؤسسة أمرا صعبا نظرا لوجود تلك المعيقات.

25-إضافة الى ذلك فقد أكد تحليل الجدول رقم (46) على أن سمعة المؤسسة جيدة حسب رأي غالبية المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والإطارات، كونها تتوفر على مجموعة من الخصائص والميزات التي جعلت من جمهورها الداخلي يحمل صورة إيجابية عنها وكذا لوجود عدة أسباب أبرزها العلامة التجارية المتميزة للمؤسسة بنسبة 22% وكذا التزام المؤسسة بإقامه علاقات طيبة مع الموظفين والعملاء بنسبة 21% إضافة إلى ذلك فإن الاستقرار الداخلي الذي أساسه الرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظفون مما جعلهم يحملون سمعة طيبة عن مؤسستهم.

26-كما أن تحليل الجدول رقم (47) أكد بنسبة 86% بأن المؤسسة تساهم من خلال علامتها التجارية في الأنشطة الاجتماعية لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي تعمل فيه، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات والأقدمية من 11 إلى 21 سنة، فالعلامة التجارية تعد من بين أهم وأقوى الأصول الغير ملموسة وذات قيمة لدى المؤسسة، كما أن الجماهير لا تتعامل مع المؤسسة وفق منطقي الشراء والبيع فقط بل بما تخلفه من أثار اجتماعية في المجتمع كونها جزء من

وتساهم بالعديد من النشاطات الاجتماعية، التي تمثلت أبرزها الحرص على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في حماية البيئة مما يشكل صورة إيجابيه عن المؤسسة لدى جماهيرها ويدعم سمعتها ويقوي مركزها التنافسي.

27-إضافة الى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (48) يؤكد وبنسبة 77% بأن المبحوثين راضون عن العملية الاتصالية في المؤسسة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ، لما توفره من فعالية في نقل المعلومة بين مختلف المستويات الإدارية وكذا سهولة ووضوح الرسائل الاتصالية التي تصدر من مختلف الجهات الإدارية مما يحسن من بيئة العمل وإرضاء العاملين الذي يؤدي الى تشكيل سمعة طيبة عنها يتم نقلها إلى البيئة الخارج بما يزيد من سمعتها الخارجية، كما أن هنالك من المبحوثين غير راضون عن العملية الاتصالية لعدة أسباب من أبرزها سيطرة بعض الاتصالات الغير رسمية داخل المؤسسة.

من خلال عرض نتائج جداول الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضية الأولى اتضح أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية اتصالية رسمية محددة مسبقا تقوم أساسا على ضمان فعالية العملية الاتصالية وبناء علاقات قوية مع جماهيرها الداخلية والخارجية من خلال تشكيل انطباعات جيدة عنها وفعالية نظام معلوماتها الداخلي والخارجي المتسم بالوضوح من أجل تحقيق التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن إستراتيجيتها في التعامل مع زبائنها ومتعامليها من خلال دراسة مختلف أذواقهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها وكذا مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه جعل منها تحقق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة أساسا في الرفع من كفاءة أدائها المؤسسي وإكسابها لسمعة جيدة وزيادة تنافسيتها مما يؤكد صدق الفرضية الأولى وتحققها.

- بالنسبة للفرضية الثانية والتي مفادها يؤدي رضا المورد البشري وشعوره بالأمان الوظيفي وتوفر بيئة عمل محفزة على جودة الأداء والإبداع وتدعيم التفاعل والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء إلى زيادة ولائه وتكوينه لصورة إيجابية عن مؤسسته بما يعزز سمعتها الخارجية وتنافسيتها.

وفيما يتعلق بنتائج التحليل للعلاقة بين رضا المورد البشري وحصوله على محفزات تحسن أداءه وتحقيقه للإبداع والتعاون مع أفراد الجماعة في المؤسسة الذي يؤدي إلى زيادة ولائه ودعم سمعة المؤسسة

وتنافسيتها وبهدف التأكد من صحة وصدق الفرضية فقد تلخصت نتائج البيانات الميدانية الخاصة بالمحور الثالث فيما يلي:

28-ومن خلال تحليل الجدول الرقم (49) الذي يؤكد على أن غالبية المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التحكم والإطارات يشاركون في الاجتماعات التي تنظم من طرف رئيس العمل بنسبه 78% فدعوة العمال ومشاركتهم في الاجتماعات تعتبر وسيلة لتقريب وجهات النظر وجس نبض الرأي العام لديهم وكذا أداة لتحسين طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين من خلال الحرية تقديم الاقتراحات والحد والحلول.

29-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (50) يؤكد بأن مستوى أداء المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ أثناء أداءهم لعملهم مرتفع بنسبة 75%، وذلك من خلال بيئة العمل المساعدة على أداء العمل وتحقيق الإنتاجية وكذا فعالية العملية الاتصالية التي تساهم في سهولة فهم القرارات والإجراءات والعمل على تنفيذها، مما يؤدي إلى أداء جيد يكفل للمؤسسة تحقيق منافسه جيده في بيئتها وسمعة جيدة بفضل تميز علامتها التجارية.

30-كما يبين الجدول رقم (51) أن ظروف العمل التي يعمل فيها المبحوثين حسنة بنسبة قدرت بـ 70% وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، وهذا من خلال توفير ظروف مناسبة لعمالها وتوفير كل التجهيزات والوسائل التي تساعد العمال أثناء تأدية عملهم كما تدلل الصعوبات وتحل المشاكل التي تساهم في دعم سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية من خلال الأداء الجيد.

31-كما توضح الدراسة من خلال الجدول (52) بأن رئيس العمل يعمل على تحفيز المبحوثين على إظهار قدراتهم الإبداعية والمبادرة بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة في العمل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز بنسبة 78%، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ، فوجود حوافز من قبل الرئيس سواء كانت معنوية أو مادية يعمل على تشجيع العاملين على أداء الأفضل وخدمة مصالح المؤسسة بكل تفان وولاء كونها تحقق لهم أحد رغباتهم الأساسية، إضافة الى أن الأخذ الاقتراحات المقدمة من طرفهم يشعرهم بالأهمية والمكانة داخل التنظيم ويدفعهم لمضاعفة المجهودات مما يكسب المؤسسة ميزات تنافسية تدعم سمعتها.

32-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (53) يؤكد بنسبة 83% مشاركة المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم في عمليات اتخاذ القرارات بالمصلحة التي يعملون فيها، فعملية مشاركة العاملين في

القرارات تعد من أهم وسائل وأدوات تحقيق الفعالية الإدارية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، كما يعتبر وسيلة لتقبلهم للقرارات والإجراءات التي تصدر من القادة مما يساهم في كسب للمؤسسة والمساهمة في دعم مكانتها والحفاظ على سمعتها في بيئتها الخارجية كون العنصر البشري الداخلي جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

33-كما أن الجدول رقم (54) يؤكد بنسبة 84% تلقي المبحوثين خاصة من فئتي التحكم والتنفيذ للتحفيز من قبل الرئيس العمل عند أداءهم للمهام المكلفين بها بشكل حسن فتحفيز بأنواعه يعد من بين محسنات الأداء ووسيلة لزيادة مردودية المؤسسة وأرباحها، نظرا لرضا المبحوثين عن واقع العمل في المؤسسة وأداة لتشجيعهم على أداء الأفضل مما يكون لديهم صورة إيجابية عن المؤسسة ويساهم في دعم مكانتها التنافسية، حيث تمثلت أبرز الحوافز المقدمة في الثناء والتقدير كحوافز معنوية والزيادة في منحة المردودية كحوافز مادية، وهو ما يدعم الفرضية الثانية.

34-كما أن تحليل الجدول رقم (55) يؤكد بنسبة 65% بأن المبحوثين لا يقدمون شكاوي أو تظلمات لرئيس العمل طريقه التعامل رئيس العمل معهم وكذا نوعية العلاقات السائدة فيما بينهم، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، مما يساهم في تحسين ظروف العمل التي تساعد على تحقيق سمعة جيدة للمؤسسة وزيادة تنافسيتها، كما أن تحليل الجدول أكد بأن هنالك من المبحوثين من يقدم شكاوي وتظلمات رئيس العمل بحيث يكون الرد سريع من طرفه مما يؤكد على سلاسة ومرونة العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.

35-إضافة الى ذلك فإن تحليل الجدول الرقم (56) يؤكد بأن المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم بنسبة 56% دائما يناقشون التعليمات والقرارات المتعلقة بالعمل مع رئيسها في العمل، فعملية مناقشة التعليمات والقرارات من بين الثقافات العمالية التي أصبحت سائدة في المؤسسات اليوم نظرا لأهمية المورد البشري الداخلي ومدى نجاعته في تقديم الأفضل للمؤسسة من خلال خبرات والمؤهلات التي يملكها مما يساهم في إكساب المؤسسة ميزة التنافسية تمكنها من دعم سمعتها ومكانتها التنافسية في بيئتها.

36-كما أوضح تحليل الجدول رقم (57) بأن رئيس العمل دائما ما يشجع المبحوثين على التعاون وتبادل المعلومات والخبرات مع فريق العمل بنسبة 65%، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الإطارات، فالعاملين داخل المؤسسة لا يمكنهم أن يعملوا بمعزل عن العاملين الآخرين كونهم في أمس الحاجة لهم

بحكم أنهم جزء من التنظيم العام ويعدون عنصرا أساسيا في دعم قوه المؤسسة في السوق ومكانتها التنافسية.

37-إضافة الى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (58) يؤكد بإن طبيعة معاملة رئيس العمل داخل المؤسسة تتميز بالعديد من المميزات من أبرزها التعامل بمرونة وتفاهم بنسبة 40%، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ، فالتعامل بثقه وتقدير وعدالة ومساواة ما يجعل العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس تتميز بالتجانس والتناسق والتعاون، مما يجعل من بيئة العمل مناسبه لأداء الوظائف بكل إتقان، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وإكسابها قدرات تنافسية متميزة تحافظ بها على موقعها التنافسي وأن رضا المورد البشري الداخلي يجعل منه يحمل صورة إيجابية عن المؤسسة بإعتباره سفيرا لها في بيئتها الخارجية.

38-كما أن تحليل الجدول الرقم (59) الذي يؤكد بنسبة 88% تحفيز بيئة العمل التي يعمل بها المبحوثين خاصة فئة الذكور على زيادة دافعيتهم لإنجاز أعمالهم بمستوى أداء عالي الجودة وتنمية قدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال توفير ظروف عمل نفسية واجتماعية مناسبة تحفز على العطاء والإنتاجية كونها من بين المحفزات المعنوية التي تجعل الموظف يقدم كل ما لديه من مجهودات بكل إتقان وجوده.

39-إضافة إلى ذلك في تحليل الجدول رقم (60) يؤكد بنسبة 85% أن المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ يطمحون دوما الى تحقيق أداء وظيفي وذو جودة عالية، فالأداء الوظيفي المتميز يعبر عن فعالية المورد البشري ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة العامة، كما أن الأداء الفعال يعد من أسس قيام المؤسسة باعتباره الأثر الصافي والواضح لكل جهود الأفراد العاملين من أجل دعم مكانة سمعة المؤسسة وزيادة قدراتها التنافسية، بحكم أن الأداء الجيد والعام يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح جيدة تضمن بها موقعا تنافسيا.

40-كما بين الجدول رقم (61) في تحليله بأن المؤسسة تتيح بنسبة 85% فرص التكوين والتعلم المستمر للأعضاء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ، تعمل على منح عمالها فرص لزيادة تعليمهم وتدريبهم من أجل زيادة خبرتهم ومهاراتهم التي تساهم في ارتفاع الإنتاجية والعمل على تطوير المؤسسة من حيث الأداء العام، مما يساعد كذلك على

كسب رضاء المورد البشري الداخلي كون التعلم والتكوين والتدريب أحد حقوقه في العمل ومن بين المحفزات التي تجعله يدعم المؤسسة بأدائه الفعال الذي يحافظ على سمعه المؤسسة وتنافسيتها.

41-كما يوضح تحليل الجدول رقم (62) شعور المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ بنسبة 74% بأن لديهم هوية تنظيمية مشتركة مع الأعضاء العاملين الآخرين فالمؤسسة من خلال قادتها وطبيعة علاقاتها الإنسانية السائدة ونظام اتصالها الفعال فإنها تضفي طابع الهوية المشتركة للعاملين فيما بينهم كونهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما يشكل نوع من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من أجل تحقيق مصالح المؤسسة وأهدافها المتمثلة في زيادة قدراتها التنافسية وإكسابها سمعة طيبة.

42-إضافة الى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (63) يؤكد تمكن المبحوثين خاصة من فئة الإناث من تحقيق حاجيتهم وطموحاتهم والشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة بنسبة 80%، فتحقيق الحاجات الاجتماعية والنفسية من بين أبرز ما يسعى له العامل كونه كائن بشري وله غايات ومقاصد يسعى لتحقيقها من بينها الشعور بالأمان الوظيفي وكذا حاجياته المادية والنفسية التي تدفعه لبذل مجهودات أكبر والمساهمة في تطوير المؤسسة والحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية.

43-كما أن تحليل الجدول رقم (64) يؤكد بنسبة 83% بأن الصورة التي يحملها المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم عن المؤسسة التي يعملون فيها إيجابية، فرضاهم الوظيفي عن بيئة العمل وكذا حصولهم على المحفزات المادية والمعنوية وشعورهم بالأمان الوظيفي الناجمة عن تحقيق الرغبات والحاجيات المختلفة ورضاهم عن طبيعة نظام الاتصال والعلاقات السائدة، فإن ذلك ما يدفعهم الى حمل صورة إيجابية عن المؤسسة بما يساهم في تحسين سمعتها الخارجية لدى جماهيرها ومجتمعها النشطة فيه، وهو ما يدعم صدق وصحة الفرضية الثانية.

44-كما أوضح تحليل الجدول الرقم (65) بأن الزبائن والعملاء يحملون صورة إيجابية عن المؤسسة من وجهه نظر المورد البشري الداخلي بنسبة 81%، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، فعلامة المؤسسة التجارية وجودة منتجاتها وتميز خدماتها المقدمة الموجهة خصيصا للجماهير الخارجية من خلال فتح قنوات تواصل مع واستقبالها أذواقها ورغباتها جعل من تلك الجماهير تحمل صورة إيجابية عنها، وهو ما تجلى في تلك التفاعلات على صفحتها الرسمية على موقع فيسبوك من خلال نتائج تحليل محتوى الصفحة.

45-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (66) أظهر بنسبة 84% بأن المبحوثين خاصة ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة يفتخرون بالعلامة التجارية للمؤسسة ويعتبرون النجاح الذي تحققه هو جزء من نجاحهم كأعضاء عاملين فيها، من خلال ما يتحصل عليه من محفزات في ظل بيئة عمل جيدة يعمل فيها فإن ذلك ما يجعله يفتخر بالعلامة التجارية لمؤسسته ويساهم في الترويج لها والحفاظ على مكانتها وسمعتها كونها أساس تحقيقه بأهدافه الخاصة والعامة ما يدعم الفرضية الثانية.

46-كما أن تحليل الجدول رقم (67) يبين تشجيع المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ لزبائن ومتعاملي المؤسسة على التوجه نحو منتجاتها وخدماتها المقدمة والترويج جودتها من خلال العلاقات الشخصية التي تربطهم بها بنسبة 86%، وهذا من خلال تشجيع العاملين على إقامة علاقات فيما بينهم تمكنهم من التعاون والتساند والتكافل من أجل الترويج للمؤسسة، عبر تلك العلاقات الشخصية التي تربطهم بالجمهور الخارجي الذي يطلق عليه بتسويق العلاقات مما يساهم في جذب زبائن جدد وكذا الترويج لسمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية.

47-كما أن تحليل الجدول رقم (68) يؤكد بنسبة 86% بأن السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة تعتبر كميزة تنافسية استطاعت من خلالها تحقيق تفوقها التنافسي في السوق من خلال جوده المنتجات، وكذا موردها البشري الداخلي وتعاونه من أجل الترويج لسمعة المؤسسة وعلامتها التجارية حيث استطاعت اكتساب ميزة ساهمت في دعم سمعتها وتحقيقها للتفوق تنافس متميز، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة.

48-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول الرقم (69) يؤكد بنسبة 82% بأن العاملين خاصة من فئتي أعوان التحكم والإطارات يعتبرون كسفراء حقيقيين لنقل صورة إيجابية عن المؤسسة لمحيطهم الخارجي، مما يقوي سمعتها ويزيد قدرتها التنافسية في السوق في المورد البشري الداخلي يشتمل على مجموعة من المهارات والصفات التي تمكنه من أن يكون شريكا للمؤسسة في عملية ترويجها لسمعتها ومكانتها التنافسية، وهو الذي يعتبر أحد الميزات التنافسية التي تؤدي عملها خارج محيط المؤسسة من خلال نقل صورة وسمعة المؤسسة الى الجمهور الخارجي بما يساهم في زيادة تنافسيتها وسمعتها.

49-كما أوضح تحليل الجدول رقم (70) بنسبه 86% بأن المبحوثين خاصة ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة يشعرون بروح الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها وبأنهم أعضاء فاعلين في تحقيق أهدافها

وتحسين صورتها، فحصول المورد البشري الداخلي على المحفزات وشعوره بالأمان الوظيفي والاستقرار الداخلي والاهتمام من قبل رئيس العمل والأخذ باقتراحاته ومشاركته في القرارات يجعل منه يشعر بروح الانتماء للمؤسسة ويساهم في زيادة تنافسيتها من خلال أداءه المتميز وكذا الحفاظ على صورتها وسمعتها في محيطها الخارجي.

50-كما يبين تحليل الجدول رقم (71) بالنسبة 79% بأن غالبية المبحوثين خاصة ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، لا يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة إذا ما أتيحت لهم فرصة العمل بأجر مرتفع في أحد المؤسسات المنافسة، فولاء المورد البشري وشعوره بأن كل رغباته المادية والمعنوية وحقوقه العمالية في التكوين والتدريب والحصول على المحفزات المادية والمعنوية ورضاها عن بيئة العمل الذي يعمل فيها وطبيعة العلاقات والاتصالات مع الأعضاء الآخرين تجعل منهم يحس بالولاء للمؤسسة ولا يفكر في ترك العمل، كونه يحس بالمسؤولية تجاهها ويجب عليه المحافظة على قيامها ومكانتها التنافسية وسمعتها الطيبة وهو ما يدعم صحة الفرضية الثانية.

فمن خلال هذه النتائج الميدانية المتعلقة بمؤشرات رضا المورد البشري الداخلي عن بيئة العمل اتضح أن هناك علاقة بين ما توفره المؤسسة من ظروف عمل مناسبة وبيئة مشجعة من خلال المحفزات المادية والمعنوية وكذا تحقيق الحاجيات والرغبات كالتكوين والحصول على الأجور والترقيات، إضافة الى سيادة الفكر التعاوني داخل المؤسسة ومرونة وتفهم رئيس العمل الأمر الذي يساهم في عملية زياده قدرتها التنافسية من خلال تشجيع الزبائن على التعامل معها عبر على علاقاتهم الشخصية معها وهو ما يساهم في تكوين صورة إيجابية داخلية عن المؤسسة كونهم سفراء لها في بيئتها الخارجية ومجتمعها الذي تنشط فيه مما يعزز سمعتها الخارجية ويكسبها ميزات تنافسيه تحافظ بها على مكانتها في السوق وهو ما يحقق الفرضية الثانية ويؤكد صحتها.

- أما بالنسبة للفرضية الثالثة يتضح من خلال التحليل الكمي للبيانات الخاصة بالفرضية التي تمحورت حول "تؤدي إستراتيجية الاتصال دورا فاعلا في تعزيز سمعة المؤسسة وحمايتها خلال الأزمات المفاجئة والأخطار التي تهددها وإكسابها لميزة تنافسية ترفع من قدرتها التنافسية في السوق" التي عكست مجموعة من النتائج الموضحة لعلاقات الارتباط بين متغيرات ومؤشرات هذه الفرضية حيث يؤكد تحليل البيانات الميدانية على النتائج التالية:

51-يبين تحليل الجدول الرقم (72) بنسبة 92% عدم وجود مصلحة مكلفة بإدارة الأزمات والمخاطر على مستوى المؤسسة في حين تتوفر على خليه اتصال بدلها وهو ما يؤكد اهتمام المؤسسة بعنصر التعامل مع الأزمات ومحاوله تجنبها من خلال إستراتيجية الاتصالية أثناء الأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الإطارات.

52-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (73) يؤكد بنسبة 82% تعرض المؤسسة خلال مسارها لأزمات داخلية وخارجية ومخاطر مختلفة تمثلت أبرزها في أزمة وباء كورونا التي كانت شديدة الخطورة على كامل المؤسسات، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة.

53-كما أن تحليل الجدول رقم (74) يؤكد بنسبة 76% أن الأزمات التي لحقت بالمؤسسة وتعرض لها خلال مسارها لم تلحق بها ضررا كبيرا هدد سمعتها وتنافسيتها، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، وهذا من خلال فعالية نظامها المعلومات المتطور ونجاعة العملية الاتصالية التي تم وضعها مسبقا وبشكل رسمي مما جعل المؤسسة تتجاوز الأزمات وتحافظ على سمعتها ومكانتها.

54-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (75) أكد بنسبة 81% أن المؤسسة تقوم بالتخطيط العلمي للعملية الاتصالية عبر المراحل الثلاث للأزمة (قبل، أثناء، بعد)، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم، فإدراك المؤسسة لأهمية عنصر الاتصال أثناء حدوث الأزمات جعل منها تعمل على التخطيط الفعال لهذه العملية وفق أسس علمية تصمم من خلالها إستراتيجيات اتصالية تتعامل بها مع الأزمة منذ ظهور بوادرها الى غاية زوال خطرها، وهو ما يمكنها من المحافظة على أدائها المعتاد وكذا سمعتها الطيبة وزيادة قدرتها التنافسية في بيئتها.

55-كما أن تحليل الجدول الرقم (76) يؤكد بنسبة 85% بأن المؤسسة تعمل إلى الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في تصميم ومتابعة الخطط الإعلامية ووضع الوسائل الاتصالية والأهداف لمواجهة الأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والإطارات، حيث يقومون بدعم المورد البشري الداخلي في حالة حدوث أزمات غير متوقعة من خلال تقديم التكوين والتدريب وكذا المساعدة في تصميم استراتيجيات اتصاليه لمواجهة الازمة.

56-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (77) يؤكد على أن المؤسسة وبنسبة 73% تقوم باختيار وتدريب متحدثين رسميين مع وسائل الإعلام لتزويدهم بالمعلومات عند وقوع الأزمات، وهو ما عبر عنه

المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم، وهذا من أجل العمل على إيصال معلومات كافية ورسائل اتصالية إلى المحيط الخارجي للمؤسسة من أجل إنارة الرأي العام حول الأزمة وكيفية التعامل المؤسسة معها حتى لا يتم تأويلها الى أحاديث مغلوطة وتلفيق التهم التي تشوه سمعة المؤسسة، فالمتحدثين الرسميين لديهم المهارات الكافية للتعامل مع الجماهير وتوجيهها نحو حمل صورة إيجابية عن المؤسسة أثناء الأزمة بما يحفظ سمعتها ومكانتها التنافسية.

57-كما أن تحليل الجدول رقم (78) يؤكد بأن المؤسسة تقوم بنسبة 86% بصياغة الرسائل الاتصالية لإعلام جماهيرها الداخلية والخارجية بطبيعة الأزمة التي تواجهها وكيفية إدارتها فالتعامل مع الأزمات يستدعي تفعيل الاتصال الداخلي الذي يحدد خطط إدارة الأزمة بالتنسيق مع الجمهور الداخلي، وكذا تفعيل الاتصالات الخارجية مع الزبائن والمتعاملين عن طريق إستراتيجية اتصالية تضمن عدم المساس بسمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الإطارات.

58-كما أن تحليل الجدول رقم (79) يبين بنسبة 80% أن الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات تحمل في طياتها التعاطف والاهتمام الإنساني بالمتضررين من العاملين بالأزمة وهو يتمثل في مسؤولية المؤسسة تجاه مواردها البشرية كونهم أساس بقائها مما يجعل الجماهير تحس بالإهتمام والمكانة التي تظهر مدى حرص المؤسسة على سلامة موظفيها النفسية والجسدية التي تساهم في رضاهم عن بيئة العمل التي تدعم سمعه المؤسسة الداخلية والخارجية، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الذكور.

59-كذلك فإن تحليل الجدول رقم (80) يؤكد بنسبة 78% بأن الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها كانت تبعث الطمأنينة في نفوس المتضررين من العاملين بالأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الذكور، كونها تندرج في صلب إستراتيجيتها الإتصالية الأزمات التي تظهر من خلالها مساندتها وتعاونها مع جماهيرها في مواجهة الأخطار وإشعار الجماهير بالأمان الوظيفي الذي يدفعهم إلى ممارسة أعمالهم بكل إتقان وجودة وهو ما يرسخ صورة إيجابية عن المؤسسة لدى جماهيرها ويبعث التفاؤل لديهم حول قدرة المؤسسة وكفاءتها.

60-إضافة الى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (81) يؤكد بنسبة 86% بأن المؤسسة تقوم باستمرار بتقديم المعلومات الضرورية أثناء الأزمات التي واجهتها والقيام بتحديثها بشكل منتظم لتجنب نشر معلومات

خاطئة عنها، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم، مما يساهم في إبعاد التأويلات والأكاذيب المغرضة الهادفة لتشويه السمعة، وهو ما أكد عليه تحليل محتوى صفحتها الرسمية على موقع فيسبوك التي هدفت من خلال منشوراتها إلى تزويد الجماهير بالمعلومات من أجل ضمان وصول المعلومة بكل صدق ووضوح، وهو ما يبين فعالية إستراتيجيتها الاتصالية أثناء الأزمات التي تحافظ بها على سمعتها ومكانتها التنافسية.

61-كما أن تحليل الجدول الرقم (82) يؤكد بأن المؤسسة تعتمد على العديد من الأساليب الإقناعية التي تستعملها في الرسائل الاتصالية الموجهة لجمهورها الداخلي والخارجي أثناء وقوع الأزمات، حيث تمثلت أبرزها في إقناع الجمهور بأن يرى المؤسسة بصورة أكثر إيجابية بنسبة 49%، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 11 إلى 21 سنة، وكذا أن يرى الجمهور الأزمة بأقل سلبية، وهو ما يدعم إستراتيجية الاتصالية لمواجهه الأزمات والحفاظ على سمعة المؤسسة ومركزها التنافسي من خلال إقناع الجماهير بقدرتها على تجاوز الأزمة وهو ما أكد عليه تحليل محتوى صفحه المؤسسة الرسمية على موقع فيسبوك.

62-كما أن تحليل الجدول رقم (83) يؤكد بنسبة 69% بأن المؤسسة تقوم أثناء الأزمات بتقديم بيان رسمي موجز حول نوعية الأزمة التي تواجهها مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ رغبة منها في تجنب الشائعات وتقديم معلومات في وقتها دون تأخير متجنبة بذلك كل المعلومات الخاطئة التي تهدد سمعتها ومكانتها التنافسية، فإستراتيجيتها الاتصالية أثناء الأزمة تفرض عليها تقديم بيانات رسمية تدحض كل التأويلات والأقاويل المغرضة.

63-كما يوضح تحليل الجدول رقم (84) مساهمة الاتصالات الأزمة في حماية سمعة المؤسسة من خلال تزويد الجماهير الداخلية والخارجية بالمعلومات لإيقاف الشائعات بنسبة 81%، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات، فإستراتيجية الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة أثناء الأزمات نابعة من إستراتيجيتها العامة المحددة بشكل رسمي يقوم عليها مختصون في اتصالات الأزمة هدفهم الرئيسي حماية سمعة المؤسسة وتنافسيتها من كل الأخطار، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة.

64-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (85) يبين وصول الرسائل الاتصالية التي تصدرها المؤسسة أثناء الأزمة بسرعة وحملها كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة بالمصداقية المطلوبة بنسبة 84%، وهو ما

عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ، فالمؤسسة من خلال إستراتيجيتها الاتصالية التي وضعتها فإنها تعمل على توفير كل السبل التي تجعل من الرسائل الاتصالية التي تصدرها خلية الاتصال تصل بسرعة وذات تأثير واضح وفعال، مما يضمن عدم وجود معلومات أخرى تهدد سمعتها وتشوه صورتها عند تعاملها مع الأزمة.

65-كما أن تحليل الجدول رقم (86) يؤكد بنسبة 78% بأن المؤسسة تعمل على إشراك كافة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في المعالجة السريعة للأزمة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي الإطارات والتحكم، فالمورد البشري الداخلي يشكل عصب المؤسسة وأساس قيامها وحماية مصالحها وسمعتها، ويتجلى ذلك من خلال عمليات المشاركة والتعاون على مواجهة الأزمة كي لا تتطور وتعود سلبا على المؤسسة.

66-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (87) الذي يؤكد بأن الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة كان لها دور في إدارة الأزمات التي واجهتها في حماية سمعتها من التشويه والحفاظ على قدرتها التنافسية ومكانتها في السوق وإدارة الأزمات، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التحكم، وذلك عبر إستراتيجية اتصالية تستوجب الأخذ بكل العمليات الاتصالية التي تكون متوافقة مع كل موقف في الأزمة من خلال محاولة التعرف على سبل مواجهتها وسائل الاتصال اللازمة من أجل إبعاد الشائعات والحفاظ على سمعة المؤسسة وتنافسيتها، وهو ما يدعم صدق وصحة الفرضية الثالثة.

67-كما أن تحليل الجدول الرقم (88) يبين بنسبة 75% بأن المؤسسة تقوم بإدارة سمعتها إلكترونيا عبر شبكة الإنترنت باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي أعوان التنفيذ والإطارات، فمن خلال صفحتها الرسمية على موقع فيسبوك كل المعلومات الدقيقة والواضحة حول عملها ونشاطاتها وطرق التسيير وكيفية التعامل مع الأزمات والتوعية بمخاطرها حيث تشمل العمليات إدارة السمعة والمحافظة على قدرتها التنافسية.

68-إضافة الى ذلك فإن تحليل الجدول الرقم (89) يؤكد بنسبة 80% بأن شبكات التواصل المختلفة قد ساهمت في تعزيز سمعة المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها وزيادة تنافسيتها، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة الإناث، حيث تعتمد عليها المؤسسة من أجل نقل معلومات حول حيثيات الأزمة بكل وضوح وسرعة ودقة تضمن وصولها الى أكبر عدد من الجماهير وفعاليتها في حماية سمعتها

ومكانتها التنافسية من الشائعات والتأويلات من خلال إستراتيجية اتصالية محددة بشكل رسمي تأخذ في الحسبان كل المستويات العلمية والثقافية للجماهير.

69-إضافة إلى ذلك فإن تحليل الجدول رقم (90) يبين بأن الأزمة الصحية الناجمة عن انتشار وباء كورونا قد أثرت على المؤسسة بنسبة 73%، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية من 1 إلى 10 سنوات والأقدمية من 11 إلى 21 سنة، من خلال العديد من التأثيرات التي تمثلت أبرزها في تراجع أداء المؤسسة بنسبة 68% وكذا انخفاض نسبة المبيعات وتعرض المؤسسة للأزمة مالية بنسبة 23% حيث يعتبر نتيجة حتمية لتلك الاجراءات المفروضة التي عملت على تقييد أداء المؤسسة وإنتاجيتها كون الأزمة كانت شديده الخطورة وطويلة الأمد.

70-كما أن تحليل الجدول رقم (91) يؤكد بأن المؤسسة تعمل على إعداد خطة اتصالية معينة لمواجهة الآثار السلبية للازمة الصحية لوباء كورونا بنسبة 81%، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئة أعوان التنفيذ، حيث كانت إستراتيجية اتصال المؤسسة محددة بشكل رسمي وشاملة لكل المراحل المختلفة للأزمة عبر مجموعة من العمليات الاتصالية المتضمنة استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لحماية سمعة المؤسسة بنسبة 21%، وكذا اعتماد المصداقية والشفافية في نقل المعلومات حول تطور الوضعية الوبائية ومخلفاتها على المؤسسة بنسبة 20%، الأمر الذي يدعم سمعه المؤسسة ويعزز قدرتها على المنافسة في بيئتها، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة.

71-كما أن تحليل الجدول رقم (92) يؤكد بنسبة 81% توصل المؤسسة إلى أفضل النتائج بأقل خسائر من خلال استعمال خطه اتصالية محكمة في إدارة الأزمات التي واجهتها خلال مسارها وتجنب أضرارها، وهو ما عبر عنه المبحوثين ذوي الأقدمية التي تفوق 25 سنة، فوضع المؤسسة لخطة اتصالية أثناء الأزمات يعد مؤشرا على كفاءة المؤسسة ومهارة المختصين فيها، حيث واكبت تطورات الأزمة وشدتها مما يعكس كفاءة القائمين على إعداد إستراتيجية الاتصال الخاصة بالأزمات في المؤسسة ودورها الفعال في تجاوزها والحفاظ على سمعتها وتنافسيتها.

إضافة إلى ذلك فإن الجدول رقم (93) يؤكد بنسبة 75% على دور الخطط الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة لتجنب سلبيات الأزمة الصحية "وباء كورونا" والاستفادة من إيجابياتها، وهو ما عبر عنه المبحوثين خاصة من فئتي الإطارات والتنفيذ، حيث كان لها دور وفعالية في التنبؤ بالأزمة ومسايرتها

إلى ما بعد زوال خطورتها عبر مجموعة من العمليات الاتصالية الداخلية والخارجية بما فيها إدارة سمعتها الإلكترونية المتضمنة التوعية بمخاطر الأزمة وكذا كفاءة المؤسسة في مواجهتها، كما أنها ساهمت في تحقيق مجموعة من الإيجابيات من أبرزها التعلم من الأزمة والاستفادة من التجربة من أجل وضع خطط اتصالية جيده تواكب تطور الأزمات المشابهة مستقبلا، وهو ما يدعم صدق الفرضية الثالثة.

فمن خلال ما سبق وبعد عرض نتائج تحليل الفرضية الثالثة التي عولجت كميا وكيفيا اتضح وجود علاقة بين مؤشرات الاعتماد على إستراتيجية الاتصال ومؤشرات تعزيز سمعة المؤسسة وحمايتها من الأزمات والأخطار التي تهدد موقعها التنافسي في السوق، فالمؤسسة مجال الدراسة مثل باقي المؤسسات تعرضت للعديد من الأزمات التي أثرت عليها (أزمة وباء كورونا)، فمن خلال إستراتيجيتها الاتصالية والتخطيط العلمي لها والاستعانة بالخبراء والمختصين، نجد أنها قد عملت على تنفيذ عمليات اتصالية أساسها نقل المعلومة الحقيقية إلى جماهيرها الخارجية بما فيها وسائل الإعلام من أجل كسب تعاطفها ومساندتها لها وإبعاد الشائعات عنها، فإستراتيجية اتصال المؤسسة تعتمد على أساليب إقناعية تشرك من خلالها الجماهير الداخلية في عملية إدارة الأزمات والأخطار التي تهددها، كما تعمل عبر وسائطها التواصلية الاجتماعية على حماية صورتها ومكانة علامتها التجارية عبر مجموعة من المضامين التي تحافظ بها على استقرارها الداخلي والحفاظ على ميزتها التنافسية وأهدافها الإستراتيجية المتمثلة في دعم سمعتها وصورتها في بيئتها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة وتحققها كون أن إستراتيجية الاتصال كان لها دور فعال أثناء حدود العديد من الأزمات أبرزها أزمة وباء كورونا التي كانت مصدر خبرة وتعلم بالنسبة للمؤسسة في المستقبل، من أجل استحداث إستراتيجية اتصاليه تواكب تطورات الأزمات رغبة منها في الحفاظ على سمعتها وقدرتها التنافسية في السوق.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يتضح جليا مدى صدق وثبات فرضيات الدراسة رغم وجود بعض الإجابات التي أظهرت بعض الاختلالات في نمط تسيير المؤسسة، كوجود بعض الصعوبات المتعلقة بأداء العمل وسيطرة بعض الاتصالات الغير رسمية ومركزيه التنظيم، وكذا عدم وصول الرسائل الاتصالية على أكمل وجه لوجود بعض المعيقات، من بينها عدم إتقان بعض العاملين من الفئات المهنية المختلفة خاصة فئة أعوان التنفيذ التحرير باللغة الفرنسية، إضافة الى بعض الضوابط المتعلقة بعدم الحصول على المحفزات ونقص التشجيع الذي يؤدي بالعاملين لحمل صورة سيئة عن المؤسسة وسمعتها.

ورغم هذه الدلالات المؤشرات التي كانت ناتجة عن الواقع المعاش من طرف العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة وكذا ظروف العمل فيها، إلا أن المعطيات الخاصة بالدراسة أكدت صحة الفرضية العامة للبحث وحققتها، وهي التي تقر بأن "اعتماد المؤسسة لإستراتيجية اتصال يؤدي إلى تعزيز سمعتها والرفع من قدرتها التنافسية"، بمختلف مؤشراتها حيث أكدت البيانات الإحصائية الواردة في جداول الدراسة الميدانية ثبوت العلاقة بين مؤشرات الدراسة التي تحمل في طياتها العلاقة بين إستراتيجية اتصال المؤسسة وإدارة سمعتها وزياده تنافسها في بيئتها.

ثالثا–مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تحليل ومناقشه نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المدروسة والتي أكدت صحة وصدق فرضيات الدراسة الجزئية وكذا تحقق الفرضية العامة للدراسة وثبوت العلاقة بين متغيرات الدراسة، سوف نقوم بمقارنة هذه الدراسة مع مجموعه الدراسات السابقة التي تطرقنا لها سابقا المختلفة زمانيا ومكانيا ومنهجيا في معالجتها لمؤشرات موضوع الدراسة:

– فدراسة "**كاد دبليو شانون**" حول إستراتيجيات الاتصال الإداري الفعال توصلت إلى أن الاستخدام المباشر للتقارير الاتصالية برامج تحسين الأداء داخل المؤسسة، وهو ما يتفق مع دراستنا حول أن توفر قنوات اتصالية يعمل على تحسين أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم.

– كما اتفقت دراستنا مع دراسة "**أندرسون ريكارد**" التي دارت حول إستراتيجية الاتصال على خط المواجه التنظيمية" كون إستراتيجية الاتصال تبنى من خلال أن يكون هناك تواصل فعلي ومنظم ذو أهداف طويلة وقصيرة المدى يسير وفقها الموظفون، كما أن للاتصال دور أساسي داخل وخارج المنظمة من أجل معرفه الأدوار العامة للعاملين الذين يعدون العمود الفقري للمؤسسة وأساس نشاطها، وهو ما يتماشى ويتفق مع دراستنا في كون أن المؤسسة تعتمد إستراتيجية اتصاليه محدده بشكل رسمي تضمن فعالية العملية الاتصالية الداخلية والخارجية.

– كذلك دراسة "**محمد الهادي إبراهيم مطر**" بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة)، التي توصل في نتائجها إلى أن هناك "تأثير معنوي للذكاء الإستراتيجي على سمعة المنظمة"، حيث اتفقت مع دراستنا من خلال أن

للذكاء الإستراتيجي في المؤسسة أهمية من خلال ما يخلفه من ثقة لدى الجمهور الداخلي حول كفاءة القائمين على الخطط الإتصالية في المؤسسة.

– إضافة إلى دراسة "**يوليا كازكواوفا واريك كون**" التي كان عنوانها "إستراتيجيات الاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي" من خلال أن من بين أدوات الوسائط الاجتماعية الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات للترويج لمنتجاتها في الوقت الحاضر هي "فيسبوك، تويتر، يوتيوب"، وهو ما يتفق مع دراستنا التي خرجت بنتيجة مفادها أن المؤسسة تعتمد على صفحتها الرسمية على فيسبوك من أجل الترويج لعلامتها التجارية وسمعتها وتنافسيتها.

– إضافة إلى دراسة "**كاد دبليو شانون**" التي توصل فيها الى أنه من أجل الحفاظ على فعالية سير المنظمة على أحسن وجه وجب على مختصو الاتصال مشاركه العاملين الآخرين التقارير التي يعدونها من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة، وهو ما يتفق مع دراستنا من حيث أن المؤسسة تشرك العاملين في معظم القرارات المهمة وهذا من أجل الحفاظ على استقرار المؤسسة الداخلية وأداء الأعمال بكل إتقان وجوده بما يخدم سمعه المؤسسة وتنافسيتها.

– كما أن دراسة "**أندرسون ريكارد**" توصلت كذلك إلى أن للاتصال دور مهم وفعال في مجمل صياغة غايات ومقاصد المؤسسة (القريبة، المتوسطة، البعيدة) المدى التي تجعل منها أكثر قوة في مواجهة الأخطار، وهو ما يتفق مع نتائج دراستنا التي توصلت الى أن سياسة الاتصال المصاغة من طرف المؤسسة تحمل رؤية مستقبليه طويله المدى لتحقيق أهدافها العامة.

– إضافة إلى أن دراسة "**كاد دبليو شانون**" التي توصلت الى أنه يمكن للمدراء الذين يملكون التقارير الاتصالية المباشرة استخدام تلك النتائج من أجل تطوير برامج تحسين الأداء داخل المؤسسة، وهو ما يتفق مع دراستنا التي توصلت الى عملية نقل المعلومات من الأداء العام للعاملين كون المسؤولين على علم بكل احتياجات المورد البشري عبر الاتصالات الصاعدة.

– كما اتفقت دراستنا مع إحدى النتائج التي توصل لها كل من "**يوليا كازاكولوفا واريك كون**" التي تقول أن للاتصالات داخل الشركات دور مهم في بناء علاقات اجتماعية تشغيلية هدفها بناء إستراتيجيات عامة تعود بالنفع الطويل المدى عليها، وهو ما اتفق مع نتائج دراستنا التي توصلنا فيها إلى أن العلاقات

الإنسانية والاجتماعية القائمة على أساس الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية المختلفة تعمل على تحسين ظروف العمل التي تعود بالنفع على المؤسسة وتحقق أهدافها الإستراتيجية.

– أما فيما يخص مؤشرات سمعة المؤسسة فقد توصلت دراسة "**فيليكس ديت**" التي كانت تحت عنوان "إدارة السمعة دراسة تجريبيه للجمهور"، التي توصل فيها إلى أن السمعة أهمية قصوى في إدارة العلامة التجارية للمؤسسات، وهو متفقه مع دراستنا التي توصلت إلى أن سمعة المؤسسة بصورتها يتحكم فيها مدى رواج علاماتها التجارية.

– إضافة الى دراسة "**عثمان صابون**" تحت عنوان "الدور الوسيط لسمعه الشركة ورضاء العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية" التي توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها أهمية بالغه في بناء سمعه المؤسسات داخل المجتمع الذي تنشط فيه، وهو ما يتفق مع نتائج دراستنا التي توصلت بان برامج المسؤولية الاجتماعية لها أهمية ودور في بناء سمعه المؤسسة مع محيطها الخارجي.

– كذلك دراسة "**ستيفن لويد**" التي توصل فيها إلى أن سمعة الشركة في نظر أصحاب المصلحة تتمحور حول عدة عوامل تمثلت في: الصورة، الهوية، القيادة الإدارية، الأداء، الشركة، العلامة التجارية والمنتجات والخدمات والأداء المالي والإدارة الأخلاقية والقيادة، وقيادة الشركة. التي تتفق مع دراستنا في كون أن هنالك عدة محاور وعوامل تتمحور حولها سمعة المؤسسة من بينها الادارة الأخلاقية والقيادة الفعالة التي تهتم بسمعة المؤسسة في بيئتها ومجتمعها الخارجي.

– إضافة الى ذلك فإن دراسة "**سيرجيو دي جيسوس تكسيرا**" بعنوان "التنافسية الإقليمية والابتكار في قطاع السياحة حالة الحكم الذاتي منطقه ماديرا"، التي توصل فيها إلى أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي على القدرة التنافسية للأعمال، وهو ما يتوافق مع دراستنا التي توصلت إلى أن تحفيز وتشجيع العاملين على إظهار قدراتهم الإبداعية والمبادرة بتقديم الحلول والأفكار له دور في الحفاظ على سمعة المؤسسة وزيادة تنافسيتها.

– إضافة الى دراسة "**دونالد ممارى**" التي كان عنوانها "نفقات الاستخبارات التنافسية التنظيمية الخصائص والظروف البيئية الطارئة"، التي توصل في نتائجها إلى أن الزيادة في الإنتاجية المطلوبة للقدرة التنافسية محدودة من قبل الفاعلين فيها، وكذا المساهمين في الاجراءات المحددة من خلال التعاون الأفقي بين

أصحاب المصالح، وهو ما يتفق مع دراستنا التي توصلنا فيها إلى أن تشجيع رئيس العمل العاملين وحثهم على التعاون وتبادل المعلومات والخبرات يندرج ضمن الاتصال الأفقي الذي يساهم في أداء الأفضل ومردوديه إنتاجيه تحقق تنافسيه متميزة.

– كما أن دراسة "**يوليا كازاكولوفا واريك كون**" توصلت كذلك إلى أن هناك ثلاثة أجزاء رئيسية من إستراتيجية الاتصال في المؤسسة مترابطة فيما بينها وهي الوعي بالعلامة التجارية، مشاركة العلامة التجارية، الاتصال الفعال، وهو ما إتفق مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن العلامة التجارية المتميزة تعد أحد الركائز في الترويج لسمعه المؤسسة وتنافسيها.

– إضافة إلى ذلك فإن دراسة "**أندرسون ريكارد**" توصلت كذلك إلى أن إستراتيجية الاتصال تبنى من خلال أن يكون هناك تواصل فعلي المنظم وذو أهداف طويلة وقصيرة المدى يسير وفقها العاملين كونهم في مواجهة العديد من الأزمات التي تحدث للمنظمة، وهو ما توصلت إليه نتائج دراستنا التي أكدت على أن الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة كان لها دور فعال في حماية سمعة المؤسسة وتنافسيتها كونها من بين الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

– كما أن دراسة "**ريان دي جونج**" التي كانت تحت عنوان "تأثير الأزمات على سمعة الشركة التي توصل فيها إلى أن عملية الإصلاح داخل المؤسسة تكون من جانبين مهمين الأول هو الإعداد برامج استجابة لتسهيل رد الفعل السريع خلال الأزمات من أجل حمايه سمعتها، والثاني الاستجابة الفعلية الذي يجب أن تحددها المؤسسات بناء على برنامج الإعداد المسبق للوضع، وهو ما إتفق مع دراستنا التي توصلت إلى أن المؤسسة تقوم بإعداد إستراتيجية اتصاليه محددة بشكل رسمي معدة تعتمد في عملية إدارة سمعتها الداخلية والخارجية وكذا عبر وسائلها الإلكترونية التي تضمن لها تنافسيه في بيئة عملها.

– إضافة إلى دراسة "**رؤيا يو**" التي كانت بعنوان "سمعة الشركة وإستراتيجيات الاتصال الخاصة – إدارة الاتصالات على تويتر حيث توصلت في نتائجها إلى أن إستراتيجية الإعلام هي الإستراتيجية المستخدمة بشكل أساسي من قبل جميع الشركات كونها مناسبه للتطورات الحاصلة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات الإتصالية خلال إدارة الأزمات وهذا من أجل الحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية التي من بينها إستراتيجية الإعلام المعتمدة على

الإعلان من خلال الترويج لعلامتها التجارية وتميز منتجاتها وخدماتها مما يدعم سمعتها وقوتها التنافسية في السوق.

– كما أن دراسة "**أحمد الجيلالي**" المعنونة بـ "إستراتيجيات الاتصال لإدارة الأزمات البيئية في الجزائر – التنسيق الاتصالي بين محافظة الغابات والدرك الوطني بولاية المدية لمواجهة حرائق الغابات" كأزمة بيئية"، التي توصل في نتائجها إلى أن المؤسسة تتوفر على قنوات اتصال خارجية، سواء في عمليات التحسيس من خلال المعارض والمشاركة في الندوات ومشاركة وسائل الإعلام المعلومات، وهو ما يتوافق مع دراستنا التي ترى بأن المؤسسة تعمل على بناء علاقات قوية مع الزبائن وعملائها من الجمهور الخارجي من خلال عدة أساليب من بينها إقامة ندوات ومؤتمرات ومعارض من أجل التقرب من الزبائن وكسبهم.

– إضافة **دراسة "توفيق عمري**" بعنوان "إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر قسنطينة" التي توصل في نتائجها إلى أن أغلب المستويات الإدارية العاملة ترى بأنّ أهمية الإعلان التسويقي تكمن بالدرجة الأولى في قوة ونشاط العملية البيعية، وهو ما يتوافق مع دراستنا التي توصلنا فيها إلى أن الإعلان يمثل أبرز الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة للترويج والتسويق لمنتجاتها وخدماتها.

– كذلك دراسة "**خويلدات صالح**" المعنونة بـ "أثر تطبيق التسويق الأخضر على تنمية المجتمع وسمعة المؤسسة – دراسة مقارنة بين مؤسسة Toyota Company اليابانية و Ford Motors الأمريكية التي أكدت نتائجها على "أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التسويق الأخضر الهجومي من أجل تسويق منتجاتها وإكتساب سمعة في بيئة عملها، وهو ما يتوافق مع دراستنا التي توصلت إلى أن المؤسسة تساهم من خلال علامتها التجارية المتميزة في الأنشطة الاجتماعية لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي تعمل فيه، وذلك من خلال عدة نشاطات من بينها المساهمة في حماية البيئة.

– إضافة لدراسة "**بوكورة عبد المالك**" المعنونة بـ "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" التي توصل في نتائجها إلى أن جوهر قيام المؤسسة المحافظة على المعرفة أولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتدعيم القدرة التنافسية ثانيا، التي من خلالها تساهم في تحقيق

أهدافها، وهو ما يتوافق مع دراستنا التي توصلت إلى أن المؤسسة تتيح فرص التكوين والتعلم المستمر للأعضاء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة من خلال إستراتيجية إدارة المعارف والمكتسبات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ودعم قدراتها التنافسية.

– كذلك دراسة "**حنان جودي**" المعنونة بـ "إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي – دراسة حالة الجزائر–"، التي توصلت في نتائجها إلى أن إستراتيجية تأهيل المورد البشري تسمح بتحسين أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يتوافق مع دراستنا التي توصلنا فيها إلى أن تكوين وتأهيل المورد البشري الداخلي للأعضاء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة.

فيما اختلفت دراستنا مع مجموعة من الدراسات السابقة التي لم تتوافق نتائجها مع نتائج دراستنا التي توصلنا إليها بحكم اختلافها في دراسة متغيرات الدراسة ومؤشراتها العامة، كدراسة **دراسة** "**أحمد أمين عبادنة**" **التي كانت بعنوان** "الاتصال المؤسساتي وإدارة السمعة وإشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر"، التي توصل في نتائجها إلى أن الاتصال المؤسساتي في المؤسسات الجزائرية لا يزال ضعيفا بدليل أنه مجرد وظيفة فقط بيد أنه من المفروض أن تخصص له مديرية أو قسم مستقل بذاته يشمل عاملين مؤهلين في المجال، وهو ما لا يتوافق مع دراستنا التي أكدت على أهمية الاتصال المؤسساتي ودوره الفعال داخل المؤسسة مجال الدراسة، وكذا أهمية المورد البشري الداخلي المكون والمدرب وأن له دورا مهما وفعالا في جل العمليات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة.

لذلك فمن خلال ما سبق يتضح أن الدراسة الحالية كان لها العديد من مواطن الاتفاق والترابط مع معظم الدراسات السابقة التي تم الإعتماد عليها خاصة منها التي تعلقت بالمتغير المستقل "إستراتيجية الاتصال" وبعض مؤشراته وكذا المتغيرين التابعين "السمعة والتنافسية" بمؤشراتهما، مما يؤكد على الارتباط الفكري للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة خاصة منها الأجنبية التي تعد مرجعا مهما بالنسبة لهكذا دراسات عربية حاولنا من خلالها البحث في علاقة إستراتيجية الاتصال بسمعة المؤسسة وتنافسيتها، التي تم التأكد منها عبر تحقق فرضيات الدراسة الجزئية وصدق الفرضية العامة، فيما اختلفت مع بعض الدراسات التي درست مؤشرات بحثية مغايرة لمؤشرات دراستنا.

لذلك فمن خلال عرض ومناقشة البيانات الميدانية للدراسة التي تمحورت حول إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها –دراسة ميدانية بمؤسسة إينفاميدس لصناعة الأدوية والمستحضرات الطبية–، حيث تم مناقشة نتائج البيانات وفق المقاربات النظرية للدراسة بداية بنظرية النظام التعاوني "لبيرنارد شيستر" مرورا بنظرية العلاقات العامة لـ "إلتون مايو"، إضافة إلى نظرية الحوار ثم الميزة التنافسية "لرولر"، وصولا إلى نظرية الإعتذار، نظرية استعادة الصورة ونظرية اتصال الأزمة الموقفية وصولا إلى الأفكار النظرية التي جاءت بها نظرية أصحاب المصالح، حيث شكلت إطارا نظريا وجهت الدراسة نحو الأهداف العامة لها من أجل إثبات ارتباطها النظري مع دراستنا كي يكون هناك تناسق بين الجانب النظري والميداني للدراسة وإضفاء تأصيل نظري يجعل منها دراسة علمية ذات نفع وفائدة علمية وعملية.

إضافة إلى مناقشة البيانات الميدانية وفق فرضيات الدراسة الجزئية والفرضية العامة من أجل إثبات مدى صدقتها وصحتها، كما تم مقارنة ما تم التوصل إليه من نتائج وفق الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث كسند فكري ومعرفي لدراسته، خاصة تلك الدراسات التي لها علاقة بالموضوع سواء من ناحية المتغير الأول المستقل أو المتغيرين التابعين، حيث تم التوصل إلى أن الدراسة الحالية لها ارتباط وتوافق مع العديد من الدراسات السابقة مما يؤكد أصالتها الفكرية والمعرفية.

خاتـــــمة

خاتمـــة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة "اينفامديس" (INPHA–MédiS) لصناعة الأدوية والمستحضرات الطبية بولاية الطارف وذلك من خلال توظيف مجموعة من المؤشرات والأبعاد البحثية المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

فإستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة تعبر عن مجموعة من الأساليب والأليات الاتصالية المبنية وفق خطط علمية مدروسة تساهم في فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها تحقق بها غايتها وأهدافها التي تسعى لها، بحيث تركز على طرق أداء المهام ونجاعة التسيير والتواصل بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل التنظيم بما يحافظ على إستقرار المؤسسة الداخلي وإكسابها سمعة جيدة ومكانة تنافسية مرموقة في بيئة عملها الذي تنشط فيه.

كما أن سمعة المؤسسات تعتبر أحد الأصول التجارية الغير ملموسة واقعيا غير أنها موجدة فعلا داخل كيان كل تنظيم مؤسساتي، بحيث تسعى لتحقيقها كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة بمختلف الطرق والوسائل المشروعة من بينها تفعيل إستراتيجية الاتصال التي تدعم سمعة المؤسسة وتحافظ عليها كأساس وجب الدفاع عنه، وذلك بحكم تزايد الأخطار والأزمات في البيئة المحيطة بالمؤسسة التي تعمل على إعاقة حركية أدائها العام وإنتاجية موردها البشري الذي يعد أحد الركائز الأساسية داخل وخارج المؤسسة، باعتباره عنصرا فعالا وحيويا في تحقيق المؤسسة لغاياتها وأهدافها المتمثلة أساسا في إكتساب سمعة طيبة ومكانة تنافسية متميزة كون المورد البشري يعتبر سفيرا داخليا وخارجيا للمؤسسة في بيئتها التي تعج بالمنافسين.

وهو ما جعل المؤسسة مجال الدراسة تقوم باعتماد إستراتيجية اتصالية ملائمة لطبيعة الظروف المحيطة بها وكذا نوعية الزبائن والمتعاملين التي تسعى إلى إرضائهم باستخدام الأساليب المرتكزة على خطط اتصالية فعالة هدفها كسب ولاء الزبون ورضاه عن المنتجات والخدمات وجعله منطلقا لتحقيقها لميزة تنافسية ترفع من مكانتها وقدرتها التنافسية في السوق.

فدراستنا الميدانية خلصت إلى جملة من النتائج التي تم التوصل لها من خلال تحليل فرضيات الدراسة بمؤشراتها المختلفة حيث تمكنا من التأكد من صحتها ميدانيا، وذلك عن طريق إستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات البحثية التي ساعدتنا في الحصول على معلومات كمية تم تحويلها إلى معطيات كيفية تم تحليلها وتفسيرها وفق إشكالية وأهداف الدراسة مكنتنا من الإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات صحة الفرضيات الجزئية مع تأكيد صدق الفرضية العامة للدراسة التي بينت واقعيا أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد إستراتيجية اتصال فاعلة، مما أدى ذلك إلى تعزيز سمعتها والرفع من قدرتها التنافسية.

فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد على إستراتيجية اتصال أساسها التخطيط الاستراتيجي الفعال محددة بشكل رسمي ومبينة وفق أسس علمية مدروسة تستخدم مجموعة من الوسائل الاتصالية المتنوعة داخليا وخارجيا الداخلية، التي تقوم على ضمان فعالية العملية الاتصالية ووصولها إلى كافة الجماهير من أجل بناء علاقة قوية مع تلك الجماهير الداخلية والخارجية بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتجية للمؤسسة والرفع من كفاءة أدائها المؤسسي وإكسابها لسمعة جيدة وزيادة تنافسيتها في بيئة أعمالها. كما أن رضا المورد البشري وشعوره بالأمان الوظيفي في المؤسسة مجال الدراسة، وتوفرها على بيئة عمل محفزة على جودة الأداء والإبداع وتدعيم التفاعل والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء، قد أدى إلى كسب ثقته المورد البشري وزيادة ولائه وتكوينه لصورة إيجابية عن مؤسسته بما يعزز سمعتها الخارجية وتنافسيتها، كون المورد البشري يعتبر أحد ركائزها الأساسية وسفيرا لها في بيئتها الخارجية. إضافة إلى ذلك فإستراتيجية الاتصال المعتمدة من قبل المؤسسة مجال الدراسة قد كان لها دورا فاعلا في تعزيز سمعتها وحمايتها خلال الأزمات المفاجئة والأخطار التي واجهتها وإكسابها لميزة تنافسية زادت من قدرتها التنافسية في السوق.

كما أن المؤسسة مجال الدراسة من أجل ضمان نجاح إستراتيجيتها الاتصالية وفعاليتها في دعم سمعتها وتنافسيتها فإنها قد عمدت إلى تحصين موقعها وسمعتها التنافسية من خلال التسويق والترويج لسمعتها عبر الوسائل الاتصالية الحديثة منها شبكات التواصل الاجتماعي "فيسبوك" (Facebook) مما عزز من كفائتها وقدرتها في مواجهة الأخطار والأزمات المفاجئة التي قد تشوه سمعتها ومكانتها التنافسية.

ومنه فإن دراستنا هذه اقتربت مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي تطرق لها الباحثون والمفكرون من قبل خاصة منها الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل "استراتيجية الاتصال"، كما إختلفت مع بعض نتائج الدراسات الأخرى المختلفة زمانيا ومكانيا ومنهجيا وكذا نوعية الدراسة وطبيعة أهدافها.

وعليه فموضوع إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها يعتبر من بين المواضيع الحديثة وذات الأهمية العلمية التي تستحق أن يتم تناولها بالدراسة والتحليل المعمق كون الدراسات الخاصة بها تشهد نقصا معتبرا خاصة في حقل بحث علم اجتماع الإتصال، حيث ارتبطت بعض الدراسات العربية والمحلية التي درست إستراتيجية الاتصال ومتغيري السمعة والتنافسية في مجالات العلوم الاقتصادية والتجارية والإدارية، وهو ما يحتاج إلى إثراء أكثر في مجال العلوم الاجتماعية والغوص في كل حيثيات الظاهرة المدروسة من كل جوانبها المختلفة مع محاولة الباحث إسقاطها ميدانيا على المجتمع ومؤسساته المختلفة. كما أن عدم إيلاء المؤسسات الاقتصادية العمومية إهتمام بتبني الفكر الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية إتصال محددة وفاعلة يعتبر في حد ذاته إهمالا لعنصر مهم وفعال وهو الاتصال المقترن بالتخطيط الإستراتيجي الذي يحدد للمؤسسة أهدافها وطرق وأساليب تحقيقها على المدى المتوسط والبعيد، فصياغة المؤسسة مجال الدراسة إستراتيجية اتصالية فاعلة في مختلف أعمالها ونشاطاتها لم يكن بمحض الصدفة بل كان مبني على أسس علمية ممنهجة قام بتصميمها مختصون ذوي كفاءات علمية عالية في مجال الاتصال والعلاقات العامة، مما أدى إلى صياغة وإعداد خطط اتصالية ناجحة عادت بالنفع على المؤسسة خلال مسارها الإنتاجي والظروف المحيطة خاصة فيما يتعلق بالحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية أثناء الأزمات والأخطار المفاجئة التي واجهتها منها الأزمة الصحية المتمثلة في إنتشار وباء كورونا.

توصـــــيات:

من أجل أن يكون لدراستنا صدى واقعي ميداني وجب أن نقترح مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز من أهمية إستراتيجية الاتصال ودورها في الحفاظ على سمعة المؤسسات الاقتصادية وزيادة تنافسيتها وهي كالتالي:

– تكوين كفاءات ومهارات بشرية مختصة في مجال الاتصال والتخطيط الاستراتيجي من أجل صياغة وتنفيذ استراتيجيات اتصالية خاصة بمؤسساتهم تحافظ بها على سمعتها ومكانتها التنافسية.

– الاعتماد على الدراسات والأبحاث المحلية والإقليمية والأجنبية من أجل إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية بشكل منظم وفعال تتحقق من خلاله الأهداف المرسومة.

– العمل على مواكبة الأساليب والاستراتيجيات الاتصالية الحديثة السائدة على المستوى الدولي التي تهدف إلى دعم سمعة المؤسسة وزيادة تنافسيتها.

– الاهتمام بعنصر السمعة كونه أحد العناصر المهمة في مدى محافظة المؤسسة على موقعها التنافسي وقدرتها على البقاء في السوق.

– القيام بتأهيل العنصر البشري في المؤسسة وجعله شريكا محوريا مهما في عملية إعداد وتنفيذ إستراتيجية الاتصال الداعمة لسمعة المؤسسة وتنافسيتها والعمل على تكوينه من طرف مختصين أجانب في الميدان.

– العمل على إدارة سمعة المؤسسة الإلكترونية عبر شبكات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية الرسمية كونها واجهة وصورة المؤسسة الرقمية لدى زبائنها ومتعامليها.

– العمل على تفعيل أساليب وخطط اتصالية يساهم على المدى القريب والمتوسط والبعيد في تعزيز العلاقة أكثر بين المؤسسة والمجتمع المحلي وجعله شريك إجتماعي يساهم في تنميته.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1-المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولا-الكتـــــب:

1. إبراهيم، إسماعيل، **مناهج البحث الإعلامية**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2017).
2. أبو السعيد، أحمد العبد، **مهارات الاتصال وفن التعامل مع الأخرين**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2014).
3. أبو رجب التميمي، زايد، **المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي**، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، (2018).
4. أبو نصر مدحت، محمد، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة**، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (2007).
5. أبو نصر مدحت، محمد، **سلسلة المدرب العملية: لغة الجسم**، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (2006).
6. أبو نصر مدحت، محمد، **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2012).
7. أحمد درويش، محمود، **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**، مصر، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، (2018).
8. أحمد البارودي، منال، **علم استشراف المستقبل**، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2019).
9. أرمسترونج مايكل، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، ترجمة إيناس الوكيل، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (2020).
10. الأسرج حسين، عبد المطلب، **اقتصاد المعرفة: الفرص والمخاطر للاقتصاد العربي**، دون بلد، دون دار نشر، (2017).

11. الأسطة، عبد القادر محمد، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، الأردن، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، (2016).

12. إل فراي، فريد وآخرون، **تيسير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة**، ترجمة دنيا عبد الاله، الملاح، السعودية، مكتبة العبيكان، (2007).

13. إلياس، طارق، **الإدارة بالعمليات: من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية**، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (2019).

14. الأمين مرتضى، البشير، **الاتصال في العلاقات العامة**، الأردن، أمواج للنشر والتوزيع، (2016).

15. البطوطى، سعيد، **التسويق السياحي**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، (2012).

16. البكري، ثامر، **إستراتيجيات التسويق**، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (2019).

17. البكري، فؤادة، **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، (2014).

18. بن دليم القحطاني، محمد، **بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة**، لندن، دار إي–كتب للنشر والتوزيع، (2019).

19. بن سعود البشر، محمد، **نظريات التأثير الإعلامي**، السعودية، مؤسسة العبيكان للنشر والتوزيع، (2017).

20. بن مرسلي، أحمد، **مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2003).

21. بن مويزة، أحمد، **إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2019).

22. بني حمدان، خالد، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2007).

23. بوحجي، محمد جاسم، **بذور على طريق التنافسية: نحو جيل جديد من الحكومات الملهمة**، لبنان، منشورات منتدى المعارف، (2013).

24. بوحوش، عمار، الذنيبات، محمد، **مناهج البحث العلمي وطريق إعداد البحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2009).

25. بوران، سمية عامر، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، (2016).

26. بوران، مردين، **حملات العلاقات العامة**. سوريا، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية. 2020.

27. التميمي خلف، كريم كيوشي، **إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، (2017).

28. جاد الرب سيد، محمد، **التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع والطباعة، (2016).

29. جردات، عبد الناصر، **مقدمة في العلاقات العامة**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2014).

30. الجنابي، أكرم سالم، **الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة**، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، (2017).

31. جو، وايتهيد، **كل ما تحتاج لمعرفته عن الإستراتيجية**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع والطباعة، (2013).

32. حريم حسين، محمود، **إدارة المنظمات "منظور كلي"**، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2010).

33. حريم حسين، محمود، **مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإداري، وظائف المنظمة**، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2006).

34. حريم حسين، محمود، **مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال**، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2015).

35. حسين، ربيع، **الإبداع في مهارات الإقناع**، القاهرة، دار الحلم للنشر والتوزيع، (2017).

36. حمدي، عبير، **فن الاتصال الفعال: تنمية ذاتية**، القاهرة، دار سما للنشر والتوزيع، (2017).

37. حمود جثير الربيعاوي، سعدون، وليد حسين عباس، حسين، **إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة**، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، (2015).

38. الحمودي، شريف، **مهارات الاتصال**، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، (2007).

39. خصاونة عاكف، لطفي، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، (2010).

40. دانتشيان، لي، وانغ تشوان، فو، **حكمة القيادة: قصة نجاح شركة بي واي دي للسيارات**، ترجمة الغازي، أية ونرمين، إدوارد، القاهرة، دار نشر للجامعات، (2015).

41. داولينغ، غراهام، تكوين سمعة الشركة، الهوية والصورة والأداء: ترجمة شحادة، وليد، السعودية، مكتبة العبيكان، (2003).

42. درة عبد الباري، إبراهيم، جردات، ناصر محمد سعود، **أساسيات في الإدارة اللإستراتيجية "منحى نظري تطبيقي"**، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، (2014).

43. الدليمي، عبد الرزاق، **نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين**، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (2016).

44. الدوري، زكريا مطلق، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2020).

45. ديوب، أيمن، المصطفى، سامر، **الاتصال التسويقي**، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، (2020).

46. ذيب، هيثم عبد الله، **أصول التخطيط الإستراتيجي**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2017).

47. راضي، جواد، العنزي، سعد، **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).

48. رزق، عادل، **إدارة الأزمات المالية العالمية**، مصر، مجموعة النيل العربية، (2010).

49. روبرت. اي، غروس، **كلية ثندربيرد تبحث في إستراتيجية العولمة**، السعودية، ترجمة يحي الشهابي، إبراهيم، مكتبة العبيكان، (2001).

50. رولي، دانيل جيمس، هيربرت، شيرمان، **من التخطيط إلى التغيير: تطبيق خطة على مستوى التعليم العالي**، ترجمة كلاس، ياسين، السعودية، مكتبة العبيكان، (2007).

51. ريحان المحمدي، سعد، **الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة**، المجلد 01، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2017).

52. الزبيدي ضبيان شمام، محمد، **نظم المعلومات وأثرها على التخطيط الإستراتيجي**، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، (2017).

53. الزعبي، علي فلاح، **إدارة التسويق (منظور تطبيقي إستراتيجي)**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2019).

54. الزعبي، علي فلاح، حسين الوادي، محمود، **أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي**، عمان، دار المناهج، (2011).

55. الزنفلي أحمد، محمود، **التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة**، القاهرة، مكتبة الأنجلو مصرية، (2012).

56. زين الدين، صلاح، **العلامات التجارية وطنيا ودوليا**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، (2009).

57. سامي فوزي، شروق، **التأثير الإعلامية على جمهور المستقبلين**، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، (2015).

58. سرحان علي المحمودي، محمد، **مناهج البحث العلمي**، اليمن، دار الكتب، (2019).

59. سرحان، عبد الحكيم، فخر الدين، عائدة، **مدخل إلى العلاقات العامة والاتصال**، فلسطين، مكتبة الشامل للنشر والتوزيع، (2021).

60. سعد خليل، نبيل، **مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2015).

61. السعد، مسلم وآخرون، **بطاقة العلامات المتوازنة (مدخل للإدارة المستدامة)**، بيروت، دار الكتاب العلمية، (2012).

62. السعيد أحمد، أشرف، **تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات**، القاهرة، دار النهضة العربية، (2014).

63. سعيد عيشور، نادية وآخرون، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، الجزائر، مؤسسة رأس الجبل للنشر والتوزيع، (2017).

64. السلمي، علي، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، دار الغريب، (1997).

65. سليمان الفارس، سليمان وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، سوريا، منشورات جامعة دمشق، (2000).

66. سمرد نوال، بوعلام، **دليلك في المالية**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2021).

67. السويدان طارق، محمد، العدلوني، محمد أكرم، **كيف تكتب خطة إستراتيجية**، السعودية، مكتبة طريق العلم، (2004).

68. سويلم الجازي، علي، **نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية**، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع، (2021).

69. السيد مكاوي، مصطفى أحمد، **ثنائية السياحة ونخيل التمر في بعض الدول العربية: مدخل إستراتيجي لتطوير العلقات التشابكية المستدامة بأساليب تخطيطية ذكية**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2017).

70. شارلز وجاريث، جونز، **الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"**، ترجمة رفاعي، محمد ومحمد سيد أحمد، عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، (2001).

71. شاهين محمد، محمد عبد الله، **أصول علم الاقتصاد والحل الأمثل للمشكلة الاقتصادية من منظور إسلامي**، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، (2017).

72. الشديقات بكر إبراهيم، عبد الله، **أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية**، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (2020).

73. الشكرجي، اعتصام، **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية**، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، (2015).

74. الشميلي، عائشة يوسف، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي" القيادة الإبداعية – الرقابة والحكومة"**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2017).

75. صبيح، أحمد، **إستراتيجية العلاقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك**، القاهرة، دار النهضة العربية، (2012).

76. الصرن، رعد، **إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات**، دمشق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، (2016).

77. الصميدعي، محمود جاسم محمد، **إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**، عمان، دار الحامد للنشر، (2010).

78. الصيرفي، محمد، **الاحتراف الإداري الحكومي**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2014).

79. طالب، علاء فرحان، **إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2012).

80. الطائي، حميد، العسكري، أحمد شاكر، **الاتصالات التسويقية المتكاملة: مدخل إستراتيجي**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).

81. الطائي، حميد، العلاق، بشير، **إدارة عمليات الخدمة**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).

82. الطائي، حميد، العلاق، بشير، **أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2019).

83. الطبقجلي، محمد نديم، **التواصل الثقافي في الأعمال الدولية**، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، (2012).

84. طلعت، محمود منال، **مدخل إلى علم الاتصال**، الإسكندرية، دون دار نشر، (2002/2001).

85. الطنطاوي، ميرهان، **الإستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمات**، القاهرة، دار العالم العربي، (2014).

86. طوفان، عامر، **التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي**، الأردن، دار البيروني للنشر والتوزيع، (2017).

87. الطويل، أكرم أحمد، **الشراء وفقا لـ SEVEN RIGHTS والأداء الإستراتيجي**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. (2022).

88. الطويرقي، عبد الله، **علم الاتصال المعاصر: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي**، السعودية، مكتبة العبيكان، (1997).

89. عبد الأول منشى، فاتن، **الاقتصاد المعرفي: رؤية للاستدامة بالوطن العربي**، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (2019).

90. عبد الرحمن، عبد الله، **علم اجتماع التنظيم**، مصر، دار المعرفة الجامعية، (2003).

91. عبد الرضا رشيد، صالح، حلاب، أحسن دهاش، **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، (2008).

92. عبد العزيز العثيمين، فهد سعود، **الاتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها، أساليبها**، الرياض، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، (1993).

93. عبد الفتاح، رضوان محمد، **مهارات إستشراف المستقبل**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2012).

94. عبد الفتاح، رضوان محمد، **مهارات إعداد الهياكل التنظيمية**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2012).

95. عبد الله الطيب، عبد النبي، **مهارات الاتصال الفعال**، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (2016).

96. عبد الله جمال، محمد، **إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم**، الأردن، المعتز للنشر والتوزيع، (2014).

97. عبد الله محمد، جمال، **التخطيط الإستراتيجي**، عمان، دار معتز للنشر، (2016).

98. عبد الله، ماي، **نظريات الاتصال**، لبنان، دار النهضة العربية، (2006).

99. عبد المطلب عامر، سامح، **إدارة الأعمال الدولية**، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، (2013).

100. عبد إله، خالد، **التقارب بين العلاقات العامة والدبلوماسية العامة**، مصر، المصرية للنشر والتوزيع، (2021).

101. عبد ربه، محمد، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية**، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، (2012).

102. عبيدات، محمد، وآخرون، **منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)**، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، (1999).

103. عجوة، علي، كريمان، فريد، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، القاهرة، عالم الكتب.

104. عدوان شيبة، علي، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، القاهرة، الدار المعرفية، (2008).

105. العزاوي، نجم، عباس، جواد، **تطور إدارة الموارد البشرية**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2019).

106. عزوز، أحمد، **الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة**، وهران، منشورات مختبر اللغة والاتصال، جامعة أحمد بن بلة، (2016).

107. عساف، نزار، **مفاهيم ومصطلحات اقتصادية**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2021).

108. عصار، خير الله، **محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (1982).

109. عفيفي، محمد الهادي، **برامج التسويق وإدارة الأعمال**، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، (2009).

110. علاء الدين، نرمين، **إدارة إستراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي**، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، (2020).

111. العلاق، بشير، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).

112. العلاق، بشير، **نظريات الاتصال** "**مدخل متكامل**"، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2014).

113. علي محمود، خالد أحمد، **التسويق الإستراتيجي في إطار التنافسية العربية**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، (2018).

114. العمري أبو النجا، محمد، **الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، (1986).

115. العمري، إسماعيل، **إستراتيجيات إدارة السمعة**، سوريا، دار الفكر للطباعة والنشر، (2018).

116. العنزي، سعد، راضي، جواد، **التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).

117. عواجي صلوي، عبد الحفيظ، **نظريات التأثير الإعلامية**، دون دار نشر، (2012).

118. عواد، فاطمة حسن، **الاتصال والإعلام التسويقي**، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، (2011).

119. عياصرة، علي، الفاضل، محمد، **الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، عمان، دار الحامد، (2006).

120. فرجاني، محمد علي، **العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال**، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، (2017).

121. فلاق، محمد، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2016).

122. قاسيمي، ناصر، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**، الجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، (2016).

123. القحطاني، محمد بن دليم، **بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة**، لندن، إي كتب، (2019).

124. القميزي، حمد بن عبد الله، **تقنيات التعليم ومهارات الاتصال**، السعودية، مكتبة الشقيري، (2017/2016).

125. القواسمة، رشدي وآخرون، **مناهج البحث العلمي**، فلسطين، منشورات جامعة القدس المفتوحة، (2012).

126. كافي مصطفى، يوسف، **اقتصاديات البيئة والعولمة**، دمشق، دار رسلان، (2014).

127. كوتلر، فيليب وآخرون، **التسويق: الجزء الخامس، الترويج**، ترجمة نفاع، مازن، دمشق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

128. كيمر، ديباك، **الاعتماد الأكاديمي في المكتبات**، ترجمة عفاف محمد، نديم، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2017).

129. اللامي، غسان قاسم، شكر ولي البياتي، أميرة، **إدارة الإنتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية)**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2008).

130. اللبدي نزار، عوني، **إدارة العلاقات العامة وتنميتها**، الأردن، دار دجلة، (2015).

131. مبروك إبراهيم، السعيد، **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2012).

132. المبيضين، أحمد، **العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال**، الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، (2011).

133. محمد الجمال، راسم، عياد خيرت، معوض، **إدارة العلاقات العامة–المدخل الإستراتيجي–**، مصر، الدار المصرية اللبنانية، (2014).

134. محمد حسن الشماع، خليل، كاظم حمود، خيضر، **نظريه المنظمة**، الأردن، دار المسيرة للنشر، (2014).

135. المحمدي، سعد علي ريحان، **الإدارة الإستراتيجية والإدارات**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2019).

136. محمود أحمد، زينة، **العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف**، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، (2016).

137. محمود، خليل، الإعلام العربي: **مظاهر النمو ومخاطر التفكك**، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، (2010).

138. المسعودي، حيدر علي، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجيا**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2010).

139. مسلم عبد الله، حسن، **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم**، الأردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، (2015).

140. مسلم عبد الله، حسن، **مهارات الاتصال الإداري والحوار**، الأردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، (2014).

141. مصطفى صالح، عصام الدين، **الصحافة في مهب الأعلام وحرية تداول المعلومات**، مصر، دار الفكر الجامعي، (2019).

142. مطر، مدحت، **لغة الإعلام والخطب**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2017).

143. معراج، هواري وآخرون، **العلامة التجارية: الماهية والأهمية**، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، (2012).

144. المعلا، ناجي، **إدارة التسويق مدخل تحليلي إستراتيجي متكامل**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2008).

145. المغربي محمد الفاتح، محمود بشير، **إدارة الازمات والكوارث**، البحرين، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، (2019).

146. مقدم، وهيبة، **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة**، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، (2019).

147. موفق حديد، محمد، **وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال**، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، (2010).

148. نجاح نوري، علاء، **المعرفة السياسية في الإذاعات الدولية**، الأردن، دار غيداء، (2020).

149. نصر، إياد، **سيكولوجية إدارة الأزمات**، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع، (2019).

150. نيازي الصيفي، أبو العلا حسن، **وسائل الإعلان ونقاط الاتصال في العصر الرقمي**، السعودية، مكتبة الملك فهد للنشر، (2019).

151. نيازي الصيفي، حسن، الدهمشي، فلاح عامر، **اتصال الاتصالات والأزمات: المبادئ والتطبيق**، الرياض، مكتبة فهد الوطنية، (2021).

152. هاريسون، دافيد، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة علاء الدين، ناطورية، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

153. هاني محمد، محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن**، عمان، دار المعتز للنشر والتوزيع، (2015).

154. هاني محمد، محمد، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، الأردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، (2015).

155. هلال إدريس، مجيد، **الدور الاقتصادي للدولة في ظل العولمة**، القاهرة، دار حميثرا للنشر والترجمة، (2018).

156. هلال محمد، عبد الغني حسن، **مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي" كيف تربط بين الحاضر والمستقبل**"، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، (2008).

157. الهواسي، محمود حسن، البرزنجي، حيدر شاكر، **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، دون بلد نشر، دون دار نشر، (2014).

158. هويدي، محمد، **فن التسويق المعاصر**، القاهرة، المصرية للنشر والتوزيع، د س.

ثانيا–الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. إبراهيم مطر، محمد الهادي، "دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة)"، فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، (2018).
2. أبو الحاج حسان، عطية خليل، "أثر تطبيق الحاكمية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان"، الأردن، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (2013/2012).
3. أندرسون، ريكارد، "إستراتيجية الاتصال على خط المواجهة التنظيمية" نحو فهم أفضل للموظفين كمتصلين"، السويد، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الاتصال الاستراتيجي، جامعة لوند، (2020).
4. أودية، ناصر، "الإستراتيجية الاتصالية الانتخابية للأحزاب السياسية الجزائرية"، الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، (2018/2017).
5. خبابة، علاء الدين، "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة "دراسة ميدانية على بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف"، الجزائر، أطروحة دكتوراه

تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، (2018/2017).

6. خويلدات، صالح، "أثر تطبيق التسويق الأخضر على تنمية المجتمع وسمعة المؤسسة (دراسة مقارنة بين مؤسسة Toyota Company اليابانية و Ford Motors الأمريكية)"، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، (2017/2016).

7. دي جونج، ريان، "تأثير الأزمات على سمعة الشركة"، السويد، رسالة ماجستير، (2007).
8. دي جيسوس تيكسيرا، سيرجيو، "التنافسية الإقليمية والابتكار في قطاع السياحة _حالة الحكم الذاتي منطقة ماديرا_"، البرتغال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بيرا الداخلية، (2018).
9. ديت، فيليكس، "إدارة السمعة دراسة تجريبية للجمهور"، أمريكا، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نيوجرسي، (2016).
10. رؤيا، يو، "سمعة الشركة وإستراتيجيات الاتصال الخاصة بها_ إدارة الاتصالات على تويتر_"، أمريكا، رسالة ماجستير في الأدب، تخصص الاتصال الجماهيري، كلية الدراسات العليا، جامعة فلوريدا، (2018).

11. شجاع، أحمد حسين، "القدرة التنافسية للاقتصاد السوري وأثرها في التجارة الخارجية"، سوريا، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، د س.
12. صابون، خليل عثمان، "الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية (دراسة على عينة من الشركات السودانية)"، السودان، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2017).

13. عبادنة، أحمد أمين، "الاتصال المؤسساتي وإدارة السمعة وإشكالية الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر" دراسة حالة الجزائر"، الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال مؤسساتي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، (2018/2017).

14. عجيلات، فارس نبيل، "المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية) دراسة حالة في شركة الاتصالات الأردنية)"، الأردن، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، (2012/2011).
15. علي إسماعيل، حامد مؤيد، "أثر محددات التجارة الإلكترونية على سمعة المنظمة من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية – دراسة ميدانية في شركات السياحة والسفر في عمان الأردن–، الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (2018).
16. عمري، توفيق، إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة ميدانية في المديرية العماليانية لاتصالات الجزائر قسنطينة"، الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلام والاتصال، جامعة الجزائر03، (2019/2018).
17. فاضل، وائل، العكيدي، حسان، "رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية"، الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، (2018).
18. قبايلي، حياة، "إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة "حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات"، بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، (2007).
19. كاد دبليو، شانون، "إستراتيجيات الاتصال الإداري الفعال"، أمريكا، أطروحة دكتوراه، جامعة والدن، (2018).
20. كزار مجذب، علي، "التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق _دراسة على عينة من القادة الإستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي_"،

السودان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2018).

21. كموش، مراد، العلاقات العامة وإدارة الأزمة دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج. الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال. كلية العلوم السياسية والإعلام. جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة. (2008/2007).

22. كوماري، أليساندرو، "نفقات الإستخبارات التنافسية" التنظيمية الخصائص والظروف البيئية الطارئة"، إسبانيا، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة التسويق والعمليات والإدارة والابتكار ونظم المعلومات، جامعة رامون لول، برشلونة، (2016).

23. كييفو، ماري، "تأثير الابتكار على التنافسية الحازمة: دراسة عن الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع بمدينة نيروبي كاونتي كينيا"، كينيا، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة كينياتا، (2017).

24. لويد، ستيفن، "سمعة الشركة "علم الوجود والقياس"، نيوزيلندا، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة أوكلاند، (2007).

25. مماري، دونالد، "الابتكارات المؤسسية وتنافسية أصحاب الحيازات الصغيرة في تنزانيا"، هولندا، أطروحة دكتوراه، جامعة ايرسموس، (2012).

26. النسور، عبد الحكيم، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، سوريا، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، (2009).

27. نعمون، إيمان، "تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية " دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر"، بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، (2018/2017).

28. هاملينين، تومي، "إستراتيجيات الاتصال لإنتاج عمل عالي الجودة"، فنلندا، رسالة ماجستير في الحوكمة الرقمية، كلية العلوم الاجتماعية والأعمال والاقتصاديات، أبو أكاديمي، جامعة فاسا، (2020).
29. يوليا، كازاكولوفا، إريك، كون، "إستراتيجيات الاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي"، السويد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية يونشوبينغ الدولية للأعمال جامعة جوكنوبينغ، (2012).

ثالثا–المجلات والدوريات العلمية:

1. إلياس، سليم، "التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، (2016).
2. بوزيد، سليمة، "إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسات في ضوء الإعلام الجديد"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 12، (2014).
3. جاب الله، حكيمة، "إستراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، (2019).
4. حوش، كمال، "إستراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية"، مجلة معارف، العدد 19، (2015).
5. الديب، أمينة عبد الرحمن توفيق، "الإستراتيجيات الاتصالية للحكومة المصرية ودورها في إدارة العلاقات مع الجمهور". القاهرة، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان. العدد 21. 2021.
6. سالم، محمد يزن، "دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد15، عدد60.

7. شكركر، عبد السلام، "أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية"، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، مجلد 6، عدد 02، د س.
8. صخر، أحمد وآخرون، "دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجا)"، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، (2020).
9. صدوقي، عقيلة، "نظرية أصحاب المصالح: البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية" حالة مجمع صيدال"، مجلة المؤسسة، المجلد 08، العدد 01، (2019).
10. طايبي، رتيبة، "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3 العدد 9، (2017).
11. العجال، مغتات، "الاتصال التسويقي "مفاهيم ودلالات نظرية علائقية"، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 5، العدد2، د س.
12. عليليش، حمامة، "تحديد الاحتياجات الاتصالية للفلاح وعلاقتها ببناء إستراتيجية اتصال " دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للإرشاد الفلاحي"، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، مجلد 04، عدد 07، د س.
13. الغزاوي، أمال، "إستراتيجيات إعلام المخاطر والأزمات في التعامل مع جائحة فيروس كورونا المستجد Covid-19 رؤية تحليلية نقدية"، مجلة Arab Media & Society، العدد 29، (2020).
14. فلاق، محمد، حدو، سميرة أحلام،"أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة منظمات الأعمال "شركة الاتصالات الخلوية في الجزائر عامة أنموذجا"، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد 05، (2016).
15. قادية، عبد الله، "الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية: تفعيل للمسؤولية الاجتماعية"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية – المجلد 04 – العدد 02 ، (2018).
16. قاسيمي، أمال، "الاتصال ودوره في إدارة الأزمات قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية"، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، دون س.

17. لمجد، شهرزاد، "تطور المنظمات المعاصرة في سياق الأزمات: دراسة نظرية في الاستراتيجيات الاتصالية لترميم السمعة"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، (2016).
18. مالكي، هشام، "التحليل المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد04، (2017).
19. المثاني، رضا محمود، "بين إستراتيجية الاتصال وإستراتيجية المؤسسة: أي رابط؟"، مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، العدد 08، د س.
20. محمود صالح سرحان، عبد الكريم، نبيل علي حرزا لله، فاطمة، "دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات"، جامعة بيرزيت نموذجاً، مجلة جامعة افيروس، هولندا، العدد 44، (2021).
21. ميرزة، هاجر، "الإستراتيجية الاتصالية للدبلوماسية العامة الرقمية الأمريكية بالجزائر عبر شبكات التواصل الاجتماعي – دراسة تحليلية"، مجلة أبعاد، العدد 07، (2018).
22. نيازي الصيفي، حسن، "إستراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737"، دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 04، العدد 01، (2020).

رابعا–الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1. رزيق، كمال، مسدور، فارس، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، ورقلة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، (2003).
2. مسعداوي، يوسف، "القدرات التنافسية ومؤشراتها"، الجزائر، المؤتمر الدولي "حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" المقام في 08–09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، (2005).

خامسا-المطبوعات والأوراق البحثية:

1. أبو أحمد، حسن، "أثر الاستجابة لاستفسارات العملاء على سمعة الشركات"، فلسطين، تقرير بحثي، الجامعة الإسلامية غزة، (2020).
2. ساوش، الشيخ، "التنافسية والخيارات الإستراتيجية"، الجزائر، مطبوعة بيداغوجية لسنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية أدرار، (2018/2017).
3. يحياوي، إبراهيم، "إستراتيجيات الاتصال"، الجزائر، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع الاتصال. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، (2019/2018).
4. وثائق ومستندات محصل عليها من طرف مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة INPHA-MédiS.

2-المراجع باللغة الأجنبية:

1. Arild Wæraas, Dag Yngve Dahle, When reputation management is people management: Implications for employee voice, European Management Journal, V38, 2019.
2. Austin, E. & B. Pinkleton, Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs", (New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates Publishers), 2001.
3. Banu Baybars-Hawks & Orhan Samast, New Challenges, New Opportunities: Interdisciplinary Perspectives on Reputation Management, Reputation Management Institute of Turkey, 2013.
4. Daniel F. Oriesek, Maximizing Corporate Reputation Through Effective Governance: A Study of Structures and Bahavlors, Dissertation, Florida, USA, 2004.
5. Fearn-Banks, Kalhleen, Crisis Communication: A casebook Approach, 4th ed, New York: Routledge, 2011.
6. Felicia O. Olagbemi, The Effectiveness of Federal Regulations and Corporate Reputation in Mitigating Corporate Accounting Fraud, Library of Congress, USA, 2011.
7. Fusun ulengin, Şule onsel, Emel Aktas, ozgur Kabak, ozay ozaydın, A decision support methodology to enhance the competitiveness of the Turkish automotive industry, European Journal of Operational Research, Volume 234, Issue 3, 2014.

8. Gita Rosalin, Understanding the practice of Strategy communication and Implementation between family and non-family members: A study of family-owned restaurants in New Zealand, A dissertation submitted to Auckland University of Technology In partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of International Hospitality Management, 2011.
9. Hamed M. Shamma, Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 16; 2012.
10. Manfred Schwaiger, reputation management, Institute for Market-based Management (IMM), University of Munichen, 2011.
11. Matthew Cook and author, Guidelines for the Development of a Communication Strategy, The New Horizon Centre, London.
12. Michael E. Porter, HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?", Harvard Business Review Press, 2011.
13. Paolo Mefalopulos, Chris Kamlongera, Participatory Communication Strategy Design, Centre of Communication for Development, Harare and Food and Agriculture Organization of the United Nations, Second Edition, Rome, 2004.
14. Ruler, B, The Communication Grid: An Introduction of a Model of Four Communication Strategies, Public Relations Review, 30 (2),2004.
15. Sabrina Helm, Kerstin Liehr-Gobbers, Christopher Storck, Reputation Management, Springer-Verlag Berlin Heidlberg, 2011.
16. Sami Ali Al-Yazid, Jawad Berri, Novel hybrid model for organizations' reputation in online social networks, Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences, 2022.

3-المواقع الإلكترونية:

1. بن صقر، محمد، "ست مفاتيح لإدارة السمعة"، متوفر على الموقع: https://www.alwatan.com.sa/article/38302، 2019/01/26، تم الإطلاع في: 2021/08/18 – 15:44.
2. رمو مدين، محمد ، "مدخل لإدارة سمعة الحكومات والمؤسسات"، متوفر على الموقع: https://wisdomely.wordpress.com/، 2017/06/14، تمت الإطلاع في: 2021/08/18 – 15:28.
3. السليمة، عبد الرحمان، "خمس استراتيجيات تساعدك في بناء سمعة الشركة"، متوفر على الموقع: https://blog.mostaql.com/top_5_brand_building_strategies/ ، جانفي 2021، تمت زيارة الموقع في: 2021/08/18 – 16:10.

4. سوشر، ساندرا، "أزمة طائرات شركة بوينغ وكيفية التعامل الصحيح معها":
https://hbrarabic.com/، 2019، تم الاطلاع في: 2021/02/27.

5. علي ربابعة، إبراهيم، مهارة الاتصال، شبكة الألوكة، تم الاطلاع: 2021/09/12-14:40:
www.alukah.net/ghkll.ar .

6. كردي، أحمد السيد، إدارة السمعة الإلكترونية، متوفر على الموقع:
https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/302062 ، تم الاطلاع في:
2022/01/15 – 21:24.

7. الموقع الرسمي لمؤسسة إنفاميدس: متوفر على الرابط: https://inphamedis.dz/ ، تم الإطلاع في: 2022/05/22 – 15:16.

8. Internet Reputation Management , Guide Building a Roadmap for Continued Success, https://www.phishlabs.com/ , 2014, p27. 09/09/2021-15:30.
9. Reputation and Image: The Difference, https://reputationtoday.in/reputation-and-image-the-difference/ , 25-02-2016 .01/08/2021, 17:32
10. Michael Stoner, What's the reputation of your institution worth?, https://www.insidehighered.com/blogs/call-action-marketing-and-communications-higher-education/what%E2%80%99s-reputation-your-institution , The site was visited at: 12/11/2020- 15:40.
11. What is competitiveness?, website: https://www.intracen.org/smecs/What-is-competitiveness/ , 2021, 21/03/2022- 16:50.

ملاحـــــق

جامعة لونيسي علي البليدة 02

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع الاتصال

استمارة بحث

العنـــــــــــوان:

إستراتيجية الاتصال وعلاقتها بسمعة المؤسسة وتنافسيتها

دراسة ميدانية بمؤسسة INPHA-MédiS لصناعة الأدوية بولاية الطارف

في اطار اعدادنا لبحث علمي حول موضوع "الإستراتجية الاتصالية وسمعة المؤسسة الاقتصادية"، تخصص علم اجتماع الاتصال، نرجو منكم تقديم لنا يد العون لانجاز دراستنا الميدانية على مستوى مؤسستكم وذلك من خلال التفضل بالإجابة بكل حرية وموضوعية على أسئلة هذه الاستمارة. كما نعلمكم أن المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية ومجهولة الهوية ولن يتم استغلالها إلا لأغراض البحث العلمي وتحقيق أهدافه الموضوعية.

لكم منا كل الشكر والعرفان والتقدير

إعداد الطالب:

غندور حمزة

إشراف الأستاذة الدكتورة:

طايبي رتيبة

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن:.....

3-الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5-الموقع الجغرافي للسكن: ريفي ☐ حضري ☐

6-الفئة المهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

7-الأقدمية في العمل:.....

8-المصلحة التي تعمل فيها:.....

المحور الثاني: مدى مساهمة إستراتيجية الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة

9-هل تبني المؤسسة العملية الاتصالية وفق خطة إستراتيجية تقوم على تحديد الأهداف على المدى القريب والمتوسط والطويل؟

نعم ☐ لا ☐

10-هل تقوم المؤسسة بإعداد إستراتيجية اتصالية (خطة اتصالية) محددة بشكل رسمي من أجل ضمان فعالية العملية الاتصالية مع جمهورها الداخلي والخارجي وتعزيز سمعتها وتنافسيتها؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" حددها:

- إستراتيجية الحوار والتفاوض بين أطراف الحوار ☐
- إستراتيجية الإعلام التي يتم فيها تقديم المعلومات إلى الجماهير ☐
- إستراتيجية بناء الاجماع التي تستخدم لبناء علاقة قوية بين المؤسسة والعاملين فيها والبيئة الخارجية ☐

11-هل تواكب سياسة الاتصال المصاغة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطور نظام الاتصال وتتكيف مع السياسة العامة للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

12-هل تساهم سياسة الاتصال التي تتبعها المؤسسة في الترويج لتميز منتجاتها وخدماتها وتسويقها بنجاح؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" ما هي الوسائل الاتصالية التي تستعملها بكثرة المؤسسة للترويج والتسويق لمنتجاتها وخدماتها؟

الإعــلان ☐

الدعاية ☐

التسويق الإلكتروني عبر الانترنت ☐

الكتيبات والمطويات ☐

13-هل تراسل الجهات الإدارية العليا في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" حدد نوع الرسائل التي ترسلها:

طلب استفسار وتوضيح حول كيفية أداء المهام ☐

مشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الاجراءات ☐

نقل وجهات النظر والاقتراحات والآراء ☐

نقل شكاوى أو تظلم ☐

أخرى.....

14-هل يوجد تواصل بين العاملين في نفس المستويات الإدارية لتنسيق النشاطات وتبادل المعلومات؟

نعم ☐ لا ☐

15-ما هي الوسيلة الاتصالية التي تستعملها بكثرة الجهات الإدارية العليا في نقل المعلومات؟

الرسائل الكتابية ☐

المذكرات والتعليمات ☐

الهاتف والفاكس ☐

شبكة الانترنت والانترانات ☐

16-هل تطلع الجهات الإدارية العليا بشفافية ومصداقية الأعضاء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالقضايا والأحداث التي تخص المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" أذكر نوع المعلومات التي تطلعهم عليها:

التطوير التنظيمي والتغييرات التي تحدثها ☐

السمعة الجيدة للمؤسسة وتفوقها التنافسي ☐

التحديات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة ☐

17-هل تواجه صعوبات في أدائك للعمل والمهام المكلف بها؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" ما هي الصعوبات التي تواجهها:

عدم توفر وسائل العمل التقنية (جهاز حاسوب) ☐

نقص المعلومات وتأخر وصولها ☐

سوء عملية التواصل مع رئيس العمل ☐

غياب التنسيق مع مختلف المستويات الإدارية ☐

18-هل تدعو الجهات الإدارية العليا الأعضاء العاملين إلى تنسيق الجهود والتعاون والمساهمة في تحقيق القرارات المتخذة والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" هل تقوم الجهات الإدارية العليا باستطلاع آراء ومواقف العاملين حول القرارات والسياسات والأهداف العامة للمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

19-هل ترد بسرعة على الرسائل الكتابية التي تصلك من الجهات الإدارية العليا والوسطى؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" ما هي نوع الصعوبات التي تواجهها:

عدم وضوح موضوع الرسائل ☐

عدم فهم مضمون الرسائل وتعقده ☐

عدم اتقان التحرير باللغة الفرنسية ☐

عدم توفر المعلومات الضرورية ☐

20-هل تعمل لأجل تحقيق:

أهدافك الخاصة ☐ الأهداف العامة للمؤسسة ☐ هما معا ☐

في حالة "تحقيق أهدافك الخاصة" حددها:

الحصول على الراتب الشهري ☐

الحصول على الترقية لمنصب أعلى ☐

تحسين حياتك الاجتماعية ☐

الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ☐

المساهمة في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ☐

المساهمة في الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ☐

21-هل تقوم الجهات الإدارية العليا بتشخيص المشاكل التنظيمية من خلال التواصل مع المستويات الإدارية الوسطى والدنيا؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" هل تتواصل مع العاملين لتقديم اقتراحاتهم حول بدائل الحلول لتلك المشكلات؟

نعم ☐ لا ☐

22-هل تقوم المؤسسة بأبحاث ودراسات حول حاجيات وأذواق الزبون لأجل تحقيق رضاه وكسب ولائه؟

نعم ☐ لا ☐

23-هل تعمل المؤسسة على بناء علاقات قوية مع الزبائن وعملائها من الجمهور الخارجي؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" حدد كيف:

- التواصل المستمر مع جمهورها الخارجي واستقباله ☐
- تبني سياسة الأبواب المفتوحة مع جمهورها الخارجي ☐
- استطلاع آراء ومواقف جمهورها حول منتجاتها وخدماتها ☐
- التحاور مع جمهورها الخارجي والأخذ باقتراحاته ☐
- اقامة ندوات ومؤتمرات ومعارض لإطلاع الجمهور الخارجي على منتجاتها وخدماتها ☐

24-هل تساهم سياسة الاتصال المتبعة في ترسيخ صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهان جمهورها الخارجي والمجتمع الذي تعمل فيه؟

نعم ☐ لا ☐

25-ما هي المعوقات التي تعيق التخطيط والتنفيذ لإستراتيجية الاتصال (سياسة الاتصال) في المؤسسة؟

مركزية التنظيم (السلطة) ☐

غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات ☐

تعدد المستويات الإدارية وطول المسافة بين القاعدة والقمة ☐

عدم الاستقرار التنظيمي وكثرة التغييرات التنظيمية ☐

عدم مواكبة المؤسسة لتغيرات وتطورات البيئة الخارجية ☐

عدم التخطيط الجيد للعملية الاتصالية وعدم تهيئة عوامل نجاحه ☐

26-كيف هي سمعة المؤسسة؟

جيدة ☐ سيئة ☐

في حالة "جيدة" هل بسبب:

العلامة التجارية المميزة للمؤسسة ☐

الأداء المتميز للكفاءات البشرية ☐

الثقة والمصداقية التي تحظى بها المؤسسة ☐

جودة المنتجات والخدمات المقدمة ☐

إلتزام المؤسسة بإقامة علاقات طيبة مع الموظفين والعملاء ☐

27-هل تساهم المؤسسة من خلال العلامة التجارية في الأنشطة الاجتماعية لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع المحلي الذي تعمل فيه؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" حددها:

رعاية حفل خيري ☐

تقديم تبرعات للحركات الجمعوية ☐

المساهمة في حماية البيئة ☐

المساهمة في تنمية أنشطة المجتمع وتطويره ☐

الاهتمام بمشاكل المجتمع والإسهام في ايجاد الحلول ☐

الحرص على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ☐

28-هل أنت راضي على العملية الاتصالية في المؤسسة؟

راضي ☐ غير راضي ☐

في حالة "غير راضي" هل بسبب:

نقص المعلومات واحتكارها ☐

عدم توفر وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة ☐

تأخر وصول المعلومات وتحريفها ☐

المحور الثالث: أثر السمعة الداخلية على السمعة الخارجية للمؤسسة

29-هل تشارك في الاجتماعات التي تنظم من طرف رئيس العمل؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" هل تمنح لك الكلمة للتعبير عن آرائك وتقديم اقتراحاتك بحرية؟

نعم ☐ لا ☐

30-كيف هو مستوى أدائك في العمل؟

مرتفع ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

في حالة "ضعيف" هل بسبب:

غياب المحفزات المادية والمعنوية ☐

سوء ظروف العمل ☐

سوء علاقتك برئيس العمل ☐

31-كيف هي ظروف العمل التي تؤدي فيها عملك؟

حسنة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

32-هل يحفزك رئيس العمل على إظهار قدراتك الإبداعية والمبادرة بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة في العمل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز؟

يحفز ☐ لا يحفز ☐

في حالة "نعم" هل تؤخذ اقتراحاتك بالاعتبار من قبل رئيس العمل؟

نعم ☐ لا ☐

33-هل سبق لك وأن شاركت في عملية اتخاذ القرار بالمصلحة التي تعمل فيها؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" هل واجهت صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟

نعم ☐ لا ☐

34-هل تتلقى التحفيز من قبل رئيس العمل عند أدائك للمهام المكلف بها بشكل حسن؟

نعم ☐ لا ☐

35-هل سبق وأن تقدمت بشكوى أو تظلم لرئيس العمل؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" كيف كانت استجابة رئيس العمل:

الرد السريع ☐

البطء في الرد ☐

عدم الرد ☐

36-هل تناقش التعليمات والقرارات المتعلقة بالعمل مع رئيسك في العمل؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

37-هل يشجعك رئيس العمل على التعاون وتبادل المعلومات والخبرات مع فريق العمل؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

38-هل تحفزك بيئة العمل على زيادة دافعيتك لانجاز عملك بمستوى أداء عالي الجودة وتنمية قدراتك الإبداعية؟

نعم ☐ لا ☐

39-هل تطمح إلى تحقيق أداء وظيفي متميز ذو جودة عالية؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" هل بهدف:

الحصول على الترقية ☐

الحصول على التحفيز المادي ☐

المساهمة في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة ☐

40-هل تتيح المؤسسة فرص التكوين والتعلم المستمر للأعضاء العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة؟

نعم ☐ لا ☐

41-هل تشعر بأن لديك هوية تنظيمية مشتركة مع الأعضاء العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

42-هل تمكنت من تحقيق حاجياتك وطموحاتك من خلال عملك والشعور بالأمان الوظيفي في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

43-ما هي الصورة التي تحملها عن المؤسسة التي تعمل فيها؟

صورة إيجابية ☐ صورة سلبية ☐

44-ما هي الصورة التي يحملها العملاء أو الزبائن عن مؤسستك؟

صورة إيجابية ☐ صورة سلبية ☐

45-هل تفتخر بالعلامة التجارية للمؤسسة وتعتبر النجاح الذي تحققه هو جزء من نجاحك كعضو عامل فيها؟

نعم ☐ لا ☐

46-هل سبق لك تشجيع زبائن ومتعاملي المؤسسة على التوجه نحو منتجاتها وخدماتها المقدمة والترويج لجودتها من خلال العلاقات الشخصية التي تربطك بهم؟

نعم ☐ لا ☐

47-هل يمكن اعتبار السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة كميزة تنافسية استطاعت من خلالها تحقيق تفوق تنافسي في السوق؟

نعم ☐ لا ☐

48-هل يمكن اعتبار العاملين كسفراء حقيقيين لنقل صورة إيجابية عن المؤسسة لمحيطهم الخارجي بما يقوي سمعتها ويزيد قدرتها التنافسية في السوق؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: دور إستراتيجية الاتصال في تعزيز سمعة المؤسسة خلال الأزمات

49-هل يوجد على مستوى المؤسسة مصلحة مكلفة بإدارة الأزمات والمخاطر؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "لا" هل يوجد بدلها خلية أزمة؟

نعم ☐ لا ☐

50-هل سبق للمؤسسة التعرض لأزمات داخلية وخارجية أو مخاطر معينة خلال مسارها؟

نعم ☐ لا ☐

51-هل ألحقت الأزمات المفاجئة التي تعرضت لها المؤسسة خلال مسارها ضررا كبيرا بسمعتها وتنافسيتها؟

نعم ☐ لا ☐

52-هل تقوم المؤسسة بالتخطيط العلمي للعملية الاتصالية خلال المراحل الثلاث للأزمة (مرحلة قبل الأزمة-أثناءها- بعدها)؟

نعم ☐ لا ☐

53-هل يحمل مضمون الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها التعاطف والاهتمام الإنساني والعناية بالمتضررين من العاملين بالأزمة ؟

نعم ☐ لا ☐

54-هل تبث الرسائل الاتصالية التي كانت تصدرها المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها الطمأنينة في نفوس المتضررين من العاملين بالأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

55-هل كانت المؤسسة تقوم باستمرار بتقديم المعلومات الإعلامية الضرورية أثناء الأزمات التي واجهتها والقيام بتحديثها بشكل منتظم لتجنب نشر معلومات خاطئة عنها؟

نعم ☐ لا ☐

56-ما هي الأساليب الإقناعية التي تستعملها المؤسسة في الرسائل الاتصالية الموجهة لجمهورها الداخلي والخارجي أثناء وقوع الأزمة؟

- اقناع الجمهور بعدم وجود أزمة من خلال انكارها ☐
- اقناع الجمهور بأن يرى الأزمة أقل سلبية ☐

57-هل تقوم المؤسسة أثناء وقوع الأزمة بتقديم بيان رسمي موجز حول نوعية الأزمة التي تواجهها مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها؟

نعم ☐ لا ☐

58-هل ساهمت اتصالات الأزمة في حماية سمعة المؤسسة من خلال تزويد الجمهور الداخلي والخارجي بالمعلومات لإيقاف الشائعات؟

نعم ☐ لا ☐

59-هل الرسائل الاتصالية التي تصدرها المؤسسة أثناء الأزمة تصل بسرعة وتحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة وبالمصداقية المطلوبة؟

نعم ☐ لا ☐

60-هل كان للإستراتيجية الاتصالية (الخطة الاتصالية) التي اعتمدتها المؤسسة لإدارة الأزمات التي واجهتها دور فاعل في حماية سمعتها من التشويه والحفاظ على قدرتها التنافسية؟

نعم ☐ لا ☐

61-هل تقوم المؤسسة بإدارة سمعتها إلكترونيا عبر شبكة الانترنت باستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة؟

نعم ☐ لا ☐

62-هل ساهمت شبكات التواصل الاجتماعي (فايس بوك-يوتيوب-أنستجرام) في تعزيز سمعة المؤسسة خلال الأزمات التي واجهتها وزيادة تنافسيتها؟

نعم ☐ لا ☐

64-هل عملت المؤسسة على إعداد خطة اتصالية معينة لمواجهة الآثار السلبية للأزمة الصحية "وباء كورونا"؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة "نعم" حدد مضمون الخطة الاتصالية التي قامت المؤسسة بإعدادها:

- تفعيل الاتصال الداخلي والخارجي لزيادة الوعي بمخاطر الوباء ☐
- استخدام وسائل الاعلام والاتصال المتنوعة والمناسبة لتعزيز ☐
  الإجراءات الوقائية وتطبيق البروتوكول الصحي ☐
- نشر المعلومات بكثافة وسرعة حول تطورات الوضعية الوبائية ☐

65-هل توصلت المؤسسة إلى أفضل النتائج بأقل خسائر من خلال استعمال خطة اتصالية محكمة في إدارة الأزمات التي واجهتها خلال مسارها وتجنب أضرارها؟

نعم ☐ لا ☐

66-هل كان للخطة الاتصالية التي اعتمدتها المؤسسة دور فاعل في تجنب سلبيات الأزمة الصحية "انتشار وباء كورونا" والاستفادة من إيجابياتها؟

نعم ☐ لا ☐

جامعة لونيسي علي البليدة 02
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع الاتصال

دليل المقابلة

إعداد الطالب:
غندور حمزة

إشراف الأستاذة الدكتورة:
طايبي رتيبة

السنة الجامعية: 2023/2022

البيانات الشخصية للمبحوثين:

1. **الجنس:**.....
2. **السن:**.....
3. **المستوى التعيلمي:**.....
4. **الأقدمية في العمل:**.....

الأسئلة:

5. هل يوجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بالاتصال والعلاقات العامة يقوم بإدارتها مختصون في الميدان؟

ج.....

6. ما مدى إعتماد تعتمد المؤسسة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي؟

ج.....

7. هل تقوم المؤسسة بإعداد إستراتيجيات خاصة بالعملية الاتصالية ومن يقوم بتصميمها؟

ج.....

8. هل يوجد مخطط عام لسياسة الاتصالية في المؤسسة؟

ج.....

9. هل تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتطبيق سياسة الاتصال المخطط لها؟

ج.....

10. كيف يمكن لإستراتيجية الاتصال أن تساهم في بناء سمعة جيدة للمؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية في السوق؟

ج.....

11. ماهي الإستراتيجية الاتصالية التي تستعملها المؤسسة للترويج لمنتجاتها وخدماتها وتسويقها بنجاح؟

ج.....

12. هل يوجد بالمؤسسة نظام معلومات متطور وفعال؟

ج.....

13. هل المؤسسة على اتصال دائم مع زبائنها؟

ج.....

14. هل تستقبل المؤسسة المستهلكين الذين يقصدونها؟ هل تملك المؤسسة علامة تجارية متميزة؟

ج.....

15. هل تقوم المؤسسة بمتابعة تطبيق سياسة الاتصال المصاغة عن طريق الرقابة المستمرة بهدف تحسين العملية الاتصالية؟

ج.....

16. إلى أي مدى تساهم سياسة الاتصال المتبعة في إكساب المؤسسة سمعة طيبة وزيادة تنافسيتها في السوق؟

ج.....

17. هل استطاعت المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية، وما مدى مساهمة سياسة الاتصال المتبعة في ذلك؟

ج.....

18. ما مدى تحقيق المؤسسة لربحية عالية من بيع المنتجات والخدمات المقدمة؟

ج.....

19. هل منتجات المؤسسة ذات جودة عالية؟ وما مدى تلقيها الإقبال من المستهلكين؟ هل تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع ذو نوعية؟

ج.....

20. هل تتبنى المؤسسة سياسة الأبواب المفتوحة مع جمهورها الخارجي والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه؟

ج.....

21. هل تقيم المؤسسة احتفالات بمناسبة تحقيقها لربحية عالية وتفوقها التنافسي في السوق وما مدى مشاركة العاملين فيها؟

ج.....

22. هل تسعى المؤسسة لبناء علاقة قوية بينها وبين المجتمع من خلال الحرص على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية؟

ج.....

23. هل تعرضت المؤسسة خلال مسارها لأزمات ومخاطر مفاجئة أثرت عليها في تراجع أدائها وتشويه سمعتها وإضعاف قدرتها التنافسية في السوق؟

ج.....

24. هل المؤسسة مهيأة داخليا للتعامل ومواجهة الأزمات المفاجئة التي قد تعترضها؟

ج.....

25. هل يوجد فريق مختص مدرب للتعامل مع الأزمات وغرف عمليات وفريق مختص في اتصالات الأزمة؟

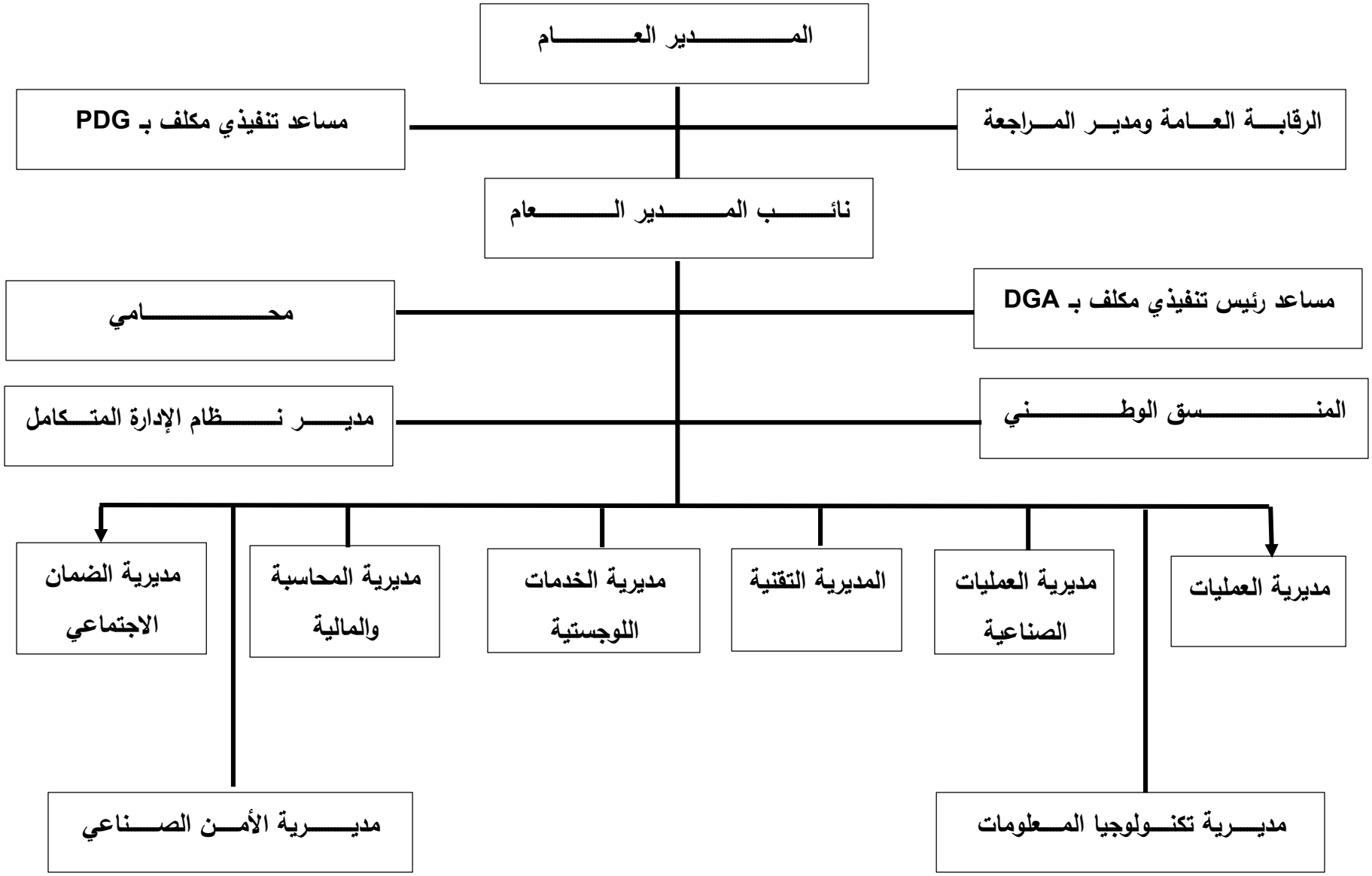
ج.....

26. هل تستخدم المؤسسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات والمخاطر؟

ج.....

27. ما هي أنواع المخاطر التي تهدد المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية؟

ج.....



المصدر: الهيكل التنظيمي لمؤسسة INPHA–MédiS / مترجم للغة العربية من طرف الباحث

Abstract:

The scientific importance of this study is highlighted in determining the theoretical and field perception of the communication strategy and its relationship to the institution's reputation and competitiveness and in clarifying the scientific and cognitive steps and elements used to conduct it. In practice, the attention of managers in Algerian economic institutions is drawn to the importance of the communication strategy and its effective role in managing the enterprise's reputation internally and externally, as well as increasing its competitiveness and acquiring advantages over other competing economic institutions in the market. The study's problem centered on the following key question:

How does the communication strategy relate to the reputation and competitiveness of the economic enterprise?

The following sub-questions were raised:

- How much does the Foundation rely on an effective communication strategy to achieve its strategic objectives?

- How much does the internal reputation of a human resource relate to the institution to which he belongs by enhancing the enterprise's external reputation and increasing its competitiveness?

- How can a communication strategy contribute to managing an enterprise's reputation and raising its competitiveness?

In the light of some objectives, the following hypotheses have been formulated:

General premise:

- The Foundation's reliance on an effective communication strategy enhances its reputation and enhances its competitiveness.

Partial hypotheses:

- The Foundation adopts a specific communication strategy based on ensuring the effectiveness of the communication process and building a strong relationship with its internal and external audiences, thereby achieving its strategic objectives of raising the efficiency of its institutional performance, giving it a good reputation, and increasing its competitiveness.

-The human resource satisfaction and sense of job security and a catalytic work environment for quality performance and creativity, and enhanced interaction and cooperation between subordinates and presidents, increase loyalty and build a positive image of its organization to enhance its external reputation and competitiveness.

- The communication strategy plays an active role in enhancing the reputation of the enterprise and protecting it during crises and threats and acquiring a competitive advantage that increases its competitiveness in the market.

This study falls within the framework of qualitative-quantitative studies, so the quantitative and qualitative methodologies have been relied upon, and the method of analysis of content has been used to deepen the study of the topic in all its theoretical and field aspects.

This study took place in an Algerian private economic institution that is one of the economic institutions active locally and internationally. It was represented by INPHA-MEDIS for the pharmaceutical and medical preparations industry in the state of Tartar. The form tool was mainly used to collect data from various occupational groups within the institution, and a class sample estimated at 140 individuals was selected, of which 120 forms were used.

Our study produced a set of key results, most notably the following:

-The Foundation relies on a communication strategy based on effective strategic planning, defined and demonstrated according to thoughtful scientific foundations using a range of internal and external communication tools, as emphasized by employees from different occupational groups.

-The communication strategy adopted by the Foundation's field of study is to ensure the effectiveness of the communication process and its access to all different audiences at the scientific and gender levels to build a strong relationship with internal and external audiences.

-The Foundation's efforts to formally implement a specific communication strategy stems from its efforts to achieve its strategic objectives, improve the efficiency of its institutional performance, give it a good reputation and increase its competitiveness in its business environment, as emphasized by employees from various occupational groups in the institution.

-The satisfaction of the human resource from various occupational groups and his sense of job security and a motivating work environment for the quality of performance and creativity and the strengthening of interaction and cooperation between subordinates and heads has led to his confidence, increased loyalty, and a positive image of his institution, thereby enhancing its external reputation and competitiveness. The human resource, whatever its experience and seniority in the institution, is one of its fundamental pillars and an ambassador in its external environment.

-For the success of its communication strategy and its effectiveness in supporting its reputation and competitiveness, the Foundation fortifies its position and competitive reputation by marketing and promoting its reputation through modern communication means such as its official website as well as its official page on the website Facebook and its LinkedIn account, which expressed various occupational groups, enhanced their efficiency and ability to confront threats and crises that could discredit their reputation and competitiveness.

At the end of the study, the researcher proposed a set of recommendations, the most important of which are:

- Developing competencies and human skills specialized in communication and strategic planning to formulate and implement communication strategies for their institutions that maintain their reputation and competitiveness.

-Work to keep abreast of modern communication methods and strategies prevailing at the international level aimed at enhancing the organization's reputation and increasing its competitiveness.