



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

المرجع : / 2015

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق

مذكرة بعنوان:

مدى فعالية الإستراتيجيات التسويقية في تحسين صورة المؤسسة

دراسة حالة: إتصالات الجزائر ميله

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د.)

تخصص: " تسويق "

إشراف الأستاذ (ة):

إعداد الطلبة:

- هولي فرحات

- بوشطية صلاح الدين

- لعناني كريم

- كيموش سيف الدين

السنة الجامعية: 2014 / 2015

شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ونصلي ونسلم على خير خلق الله محمد
نبينا صلى الله عليه وسلم واله وصحبه

إن الاعتراف بالجميل لأهل الفضل واجب أكيد

بعد شكر الله على نعمته وفضله فله الحمد أولا وأخيرا الذي وفقنا وأنارنا بالعلم
وأكرمنا بالتقوى لإتمام هذا البحث

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ "قرين ربيع" و "هولي فرحات"
الذان تفضلن بالموافقة على الإشراف على مذكرتنا وفي تذييلنا على ما واجهنا
من صعوبات في أول الطريق

ونود أن نخص بالذكر ومن باب رد الجميل نتوجه بخالص الشكر والعرفان الى
الأستاذ "بوسالم أبو بكر" على ما قدمه لنا من معاونة صادقة وتوجيهات
سديدة وسادتنا كثيرا بنصائح قيمة أفادتنا بالكثير لإتمام بحثنا.

ولا يفوتنا شكر جميع الأساتذة الأفاضل الذين اشرفوا على تدريسنا وتوجيهنا
طيلة فترة دراستنا، وكذا نتقدم بالشكر إلى موظفي مكتبة كلية العلوم الإقتصادية
والتجارية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف على مساعدتهم لنا خلال
مراحل بحثنا وإلى كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث من قريب وبعيد.

إهداء

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار أحمل اسمه
بكل افتخار... أرجو من الله أن يمدني في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول
انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد إلى الأبد.

أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني... إلى بسمة
الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى

الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من أثروني على نفوسهم

إلى من علموني علم الحياة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل في الحياة إخوتي الذين ولدت وكبرت معهم و إخوتي
الذين سأكمل معهم بقية حياتي.

وإلى كل عائلة بوشطية صغيرا وكبيرا

إلى من أتمنى أن أذكرهم إذا ذكروني

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز مذكرتي وبالأخص صديقي

" حاميدو "

بوشطية صلاح الدين



الإهداء

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على محمد أشرف

المرسلين القائل "من سلك طريق يلتمس فيه علما سهل الله به طريق الجنة"

والسائرين إلى نهجه إلى يوم الدين وبعد:

أهدي عملي هذا :

إلى والدي حفظهما الله وأطال الله عمرها

إلى إخوتي وفقهم الله في حياتهم

إلى جميع أفراد عائلتي الكبيرة

إلى جميع أصدقائي خاصة أصدقاء الدراسة لن انسي كل ما عشنا وتقاسمنا طيلة فترة دراستنا

والى صديقي وزميلي في العمل " حاميدو "

إلى كل من تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي

حريم لعناني

باسم الله الرحمن الرحيم

« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون »

صدق الله العظيم

الصلاة و السلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين

إنني لأهدي ثمرة جهدي التي طالما تمنيت إهدائها وتقديره

الى والدي حفظهما الله وأطال الله عمرها

إلى إخوتي و أخواتي و زوجة أخي و أزواج أخواتي

إلى كتاكيت العائلة و إلى جميع أفراد العائلة أعمامي و خالاتي و أولادهم

إلى جميع أصدقائي و صديقاتي خلال سنوات الدراسة

إلى كل أطفال العالم

كيموش سيف الدين

الفهرس

الفهرس

.....	الشكر
.....	الإهداء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ- ج	المقدمة
02	* الفصل الأول: الإستراتيجيات التسويقية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجيات التسويقية
04	المطلب الأول: عموميات حول الإستراتيجية
11	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التسويقية
22	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التسويقية العامة
25	خلاصة الفصل
27	* الفصل الثاني: صورة المؤسسة والعلامة التجارية
27	المبحث الأول: تحليل ودراسة ماهية ومفهوم صورة المؤسسة
27	المطلب الأول: تعريف صورة المؤسسة
33	المطلب الثاني: الأنواع المختلفة لصورة المؤسسة
37	المطلب الثالث: شروط، أهداف وأهمية صورة المؤسسة
41	المبحث الثاني: تحديد المكونات الأساسية لصورة المؤسسة
41	المطلب الأول: دراسة رموز المؤسسة
49	المطلب الثاني: دور الأجواء العامة داخل المؤسسة وشكلها الخارجي في نقل صورة المؤسسة....
52	المطلب الثالث: دراسة الإعلام كمكون من مكونات صورة المؤسسة
57	المطلب الرابع: تحديد الأحداث التي تعتبر من مكونات الصورة مؤسسة
62	المبحث الثالث: تشخيص وتقييم إستراتيجية الصورة في المؤسسة
62	المطلب الأول: كيفية بناء إستراتيجية للصورة
65	المطلب الثاني: وسائل قياس وتقييم صورة المؤسسة

62	المطلب الثالث: مراحل تقييم وتشخيص صورة المؤسسة.
70	 خلاصة الفصل :
72	* الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
72	 تمهيد
73	 المبحث الأول: لمحة عن اتصالات الجزائر
73	 المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
76	 المطلب الثاني: أهداف ومهام اتصالات الجزائر
77	 المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله
81	 المطلب الرابع : دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر
84	 خلاصة الفصل :
86	 الخاتمة
89	 قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في الأهداف	
02	يوضح الاستراتيجيات الدفاعية Défense Stratégies	
03	استراتيجيات المهاجم في السوق	
04	مربع الصورة	
05	شروط العلامة الجيدة	
06	منطق التبادل في التمويل (sponsoring)	
07	سلم قياس وضعية الصورة	
08	سلوك الجمهور المستهدف	
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية ميله	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	إستراتيجيات الإستهداف	
02	الأقسام الرئيسية للصورة في المؤسسة	
03	وظائف وأهمية العلامة	
04	MÉCÉNAT . Sponsoring الفرق بين	

المقدمة

مقدمة عامة

في عالم تتداخل فيه المتغيرات و تتسارع فيه بسرعة انتشار المعلومات، تسعى المؤسسة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي و تنافسي متمي، يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تملك رؤية بعيدة الأمد و أن تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، إنما عليها أيضا أن تفكر بعمق و شمول الكيفية التي سوف تكون عليها هذه الأنشطة و الأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية، وذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة و دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة و المؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، و أن عملية تحقيقها بمسارات و سبل و تصرفات عملية إنما تمثل كفاءة و فعالية الإستراتيجية التسويقية.

فعندما تقوم المؤسسة بدراسة شاملة ودقيقة للبيئة تستطيع صنع القرارات أو قرارات إستراتيجية فعالة و ذات خصائص نوعية تميزها عن باقي الأعمال الإدارية، وهي بحاجة في ذلك إلى نمط إداري يكفل لها الطريقة الناجحة لتحقيق ذلك، ومن أهم و أحدث الأنماط الإدارية الرائدة في هذا المجال هي الإدارة الإستراتيجية، والتي تعتبر ضرورة ملحة للمؤسسات لما تساهم به من ترقيتها و الانتقال بها من المستوى المحلي المحدود إلى المستوى الدولي الذي يفتح للمؤسسة أسواق جديدة تلج إليها بعدة طرق ففي ظل الإنفتاح الإقتصادي و المنافسة القوية من الضروري للمؤسسة تحسين صورتها بشكل كبير و فعال من خلال استراتيجيات معينة تساعد على ذلك.

وبناء على ماسبق يمكن طرح و صياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الداخلة على النحو التالي:

ما مدى فعالية الإستراتيجيات التسويقية في تحسين صورة المؤسسة ؟

1- الأسئلة الفرعية:

- ماهو واقع الإستراتيجيات التسويقية؟
- ماهي طرق صياغة الإستراتيجية في المؤسسة؟
- مامدى فعاليتها في تحسين صورة المؤسسة؟
- كيف نقرأ واقع العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية و تحسين صورة المؤسسة؟

2- الفرضيات:

- يصاحب الإستراتيجيات كافة مستوياتها.
- يتم صياغة الإستراتيجيات عن طريق عدة مراحل.
- تنعكس الإستراتيجية الفعالة مباشرة على تحسين صورة المؤسسة.
- الإستراتيجية التسويقية تلعب دورا فعالا في تحين صورة المؤسسة.

3- أهداف الدراسة:

- رفع الغموض عن الإستراتيجيات التسويقية بإعتبارها مفهوم متعدد البعاد.
- التأكد على أهمية الإستراتيجيات في تحسين صورة المؤسسة.
- توضيح كيفية تحسين صورة المؤسسة من خلال الإستراتيجيات التسويقية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراية في أنها تعالج موضوعا له أهمية كبيرة، ومحل دراسة و اهتمام كبيرين في وقتنا الحالي و ذلك من خلال تقديم صورة واضحة للإستراتيجيات التسويقية و مدى فعاليتها في تحسين صورة المؤسسة، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الإستراتيجية و أثرها على أداء المؤسسة.

5- أسباب إختيار الدراسة:

- أثر المكتبة المركزية بمراجع حول الموضوع حيث تفتقر إليها في مثل هذه المواضيع.
- زيادة الإهتمام بالإستراتيجيات التسويقية و صورة المؤسسة.
- سعي المؤسسات نحو التفوق و التميز في الأسواق المستهدفة.
- الرغبة الشخصية في معرفة الإستراتيجيات التسويقية ومدى فعاليتها في تحسين صورة المؤسسة.

6- منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية موضوع الدراسة نتبع المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع و ذلك من خلال شرح و تحليل المتغيرات الخاصة بكل من الإستراتيجيات التسويقية و صورة المؤسسة و العلاقة بينهما من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض ومن بين الأدوات المستعملة في جمع البيانات :

- الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة و الأبحاث.
- الكتب و الملتقيات العلمية و رسائل الماجستير و الأطروحات.
- المواقع الإلكترونية.

7- هيكل الدراسة:

قد تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين جانبي نظري و يحتوي على فصلين نظريين و فصل تطبيقي حيث قسمنا الفصل الأول الذي كان تحت عنوان الإستراتيجيات التسويقية وقد تضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول بعنوان ماهية الإستراتيجية التسويقية و الثاني تطرقنا فيه إلى أنواع الإستراتيجيات التسويقية، و الثالث تطرقنا فيه إلى الإستراتيجيات التسويقية العامة، أما الفصل الثاني الذي كان بعنوان.

أما الجانب التطبيقي فتضمن الفصل الثالث الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع ميلة.

المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة (إتصالات الجزائر) - فرع ميله - أما الثاني فكان على شكل شرح للهيكلة التنظيمية للمؤسسة، أما المبحث الثالث فتضمن مدى فعالية الإستراتيجيات التسويقية في تحسين مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ميله.

8- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء تناولنا هذا الموضوع تتمثل في: ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع إذ نجد مراجع تتناول موضوع الإستراتيجيات التسويقية و تتعمق في مراجع أخرى، قلما نجد مراجع تربط بينها، كذلك نقص المراجع على مستوى المكتبة.

الفصل الأول:

الإستراتيجيات التسويقية

تمهيد

في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم، كان لزاماً على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على بعض الإستراتيجيات التسويقية من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، كما أنها تعد من أبرز محركات العمل الربحي لها.

و يعد وضع الإستراتيجية التسويقية إحدى أكثر عمليات التسويق تعقيداً، حيث يتوقف عليه مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فنجد أن الإستراتيجية التسويقية هي التي تجدد لنا الأسواق المستهدفة من جهة و إعداد الإستراتيجية، التوقع، و العلامة من جهة أخرى، كما تعمل على تحقيق تكييف موارد المؤسسة مع البيئة.

و المؤسسة الاقتصادية تجد نفسها أمام عدة أنواع من الإستراتيجيات المنافسة في سوقها، فيجب من خلال تحليلها لقوى السوق و خاصة منافسيها أن تختار إستراتيجية لوضعيتها من أجل تحقيق أهدافها. و من خلال هذا الفصل سنتطرق لدراسة الإستراتيجيات التسويقية، ثم نتطرق لدراسة أدوات التحليل الإستراتيجي و البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، والإستراتيجيات العامة للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجيات التسويقية

اعتبار أن هدف أي مؤسسة هو محاولة إفتكالك الريادة و السيطرة على أكبر حصة سوق بين منافسيها فإنه كان لزاما عليها انتقاء و تنفيذ برنامج عمل طويل الأمد يعتمد بالدرجة الأولى على صياغة إستراتيجيات بها، تمكنها من تحقيق أهدافها.

و فعالية هذه الإستراتيجيات مرتبطة بالمعرفة الجيدة للمؤسسة لمستهلكيها و منافسيها، و لهذا فهي بحاجة إلى إستراتيجية تسويقية من أجل تحديد المؤسسة لأسواقها المستهدفة من جهة، و دراسة و تحديد مختلف زبائنها و منافسيها من جهة أخرى.

و مع تصفح طيات هذا المبحث سنتعرف بشيء من التفصيل العناصر التالية :

- تعاريف حول الاستراتيجيات التسويقية؛
- الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة؛
- الاستراتيجيات التسويقية العامة .

المطلب الأول: عموميات حول الإستراتيجية

نتقدم في مقدمة المطلب بتعريف الإستراتيجية، حيث ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة ((strategos باللغة اليونانية " كيفية قيادة الجنرال للحرب"، و انطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Websters new dictionary) على أنها "علم ترجمة و تخطيط العمليات الحربية" (1) وفي علم الإدارة عرفها (Tomas1988) بأنها "خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية" (2).

وتعرف الإستراتيجية بأنها "هي نمط لأهم الأهداف و الغايات و السياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة و تريد أن تكون فيه و المشكل الذي تريد أن تصبح عليه" (3).

و تعرف الإستراتيجية على أنها "مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم « والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين. (4)

• **تعريف Mintzberg :** عرف الإستراتيجية على أنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي المحرك الكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا و هي الأسلوب وهي مكان أو موقع أو منظور.

كما نرى أنه ينظر للإستراتيجية على أنها مفهوم معنوي لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسه وإن كل الاستراتيجيات عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إذا كانت لتلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزاءها نموذج يصف سلوك حدث أم يحدث الان (5).

• **تعريف Glueck76 :** فيرى بأن الإستراتيجية ماهي إلا خطة موحدة شاملة و متكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئية و هي معدة بشكل يؤكد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الرئيسية.

(1) نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003، ص 49

(2) اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999، ص 2

(3) علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009، ص 106

(4) Philippe morel .la communication d'entreprise .vuibert édition. Paris .février p 122.

(5) مشروع هنري - صعود و سقوط التخطيط الاستراتيجي - خلاصات - الشركات العربية للإعلام العالمي - العدد 15 - السنة 2 د ب 1994 - ترجمة ثابت محمد جمال الدين.

• **تعريف 77 Steiner, Miner :** فقد عرفا الإستراتيجية على أنها تلاحم مهمة المنظمة و وضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية و الخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف و تأمين التطبيق لتحقيق أهداف المنظمة.

• **تعريف 1994 Thompson :** فقد عرف الإستراتيجية في كتابه Strategic Management بأنها الطريقة التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها ، ويمكن أن يكون هناك الإستراتيجية عامة لمنظمة ما و استراتيجيات فرعية مثلا : إستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة⁽¹⁾.

و عليه فالإستراتيجية هي نمط لأهم الأهداف و الغايات و السياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة و تريد أن تكون فيه و ما الشكل الذي تريد أن تصبح عليه⁽²⁾.

لذلك فإن الإستراتيجية هي اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال دراسة عوامل القوة و الضعف في بيئة المنظمة الداخلية و ربطها و تكييفها مع الفرص و التهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها أو موقعها التنافسي في مجال عملها.

وهذا يعني أن الإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات و الأهداف و ليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة معا و تكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المنظمة و متكاملة و متجانسة وصولا لتحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: مستويات الإستراتيجية

لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، و يمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية و هذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة و حسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة :

مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق مجموعة العلامات.

(1) محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم ، مكتب مرام للطباعة و النشر ، بغداد ، 1999، لم تذكر الصفحة.

(2) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة و الإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، و يوضع الاختيار بين التركيز أو التنويع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال...الخ) ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.⁽¹⁾

الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، و يشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة . مهما كان المسمى الخاص بها . بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها و خدمة مجموعة معينة من العملاء و التعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط.⁽²⁾

فعلى سبيل المثال كلية العلوم الاقتصادية و التسيير لها وحدة عمل إستراتيجية (USB) بالنسبة إلى جامعة سعد دحلب البليدة.

و بشارك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات و رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها و يشترط تتناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و القرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات و الخدمات للمنظمة و نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.⁽³⁾

الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

في المستوى الثالث الإستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB): التسويق، البحث و التطوير، الإنتاج، موارد بشرية، ... إلخ.

الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين.

⁽¹⁾ Philippe morel, Op_cit, p : 124.

⁽²⁾ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

⁽³⁾ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 21.

هذه الإستراتيجيات خاضعة للإتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة و وحدات الأعمال.⁽¹⁾

ثانيا: مراحل القيام بالإستراتيجية

إن الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، و المرحلة الثانية و مدى نجاحها وفعاليتها مرتبط بمدى نجاح و فعالية المرحلة التي قبلها.

المرحلة الأولى: تحليل البيئة

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الجوهرية و المكون الأساسي للإستراتيجية، فبالرغم من أن الإستراتيجية و عملية القيام بها و هو التسيير الإستراتيجي ينطوي على العديد من الأنشطة (التحليل التخطيط، التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الإستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة، فهو المسؤول عن دراسة و ضبط متغيرات البيئة التسويقية (التي تطرقنا إليها في المبحث الثالث من الفصل الأول) حيث يسعى للوصول إلى المواءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية بالمنظمة و ذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.⁽²⁾

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الإستراتيجي

تهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية و الخارجية و تحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة، و على ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:⁽³⁾

- تحديد الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة؛
- تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل؛
- تحديد البدائل الإستراتيجية؛
- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية الجموع الكلي للأنشطة و الاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، و الموازنات و الإجراءات.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Philippe morel, Op_cit, p : 125.

⁽²⁾ مزوغ عادل، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص 106

⁽³⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 82

- و بصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية/الإستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب: (2)
- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب و تعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي...الخ)
- ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعة.
- التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم و متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور و الحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط.
- أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية و المالية أو الإنتاجية...الخ) تلعب دورا أساسيا في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنظمات أو الأعمال ككل.

المرحلة الرابعة: مراجعة وتقييم الإستراتيجية

وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل و تطوير المستقبل و الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي: (3)

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
- قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في الاتجاه الصحيح؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن المراجعة و التقويم ضروريان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

ثالثا: الرؤية و الرسالة و الأهداف الإستراتيجية

سنتناول في هذا الفرع الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة و كذا الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة

نقصد بالرؤية الإستراتيجية بأنها التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه و رغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا، و تصاغ الرؤية الإستراتيجية أو التطلع المستقبلي بشكل عام و توضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 14

(2) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 78

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 83

مستقبلاً⁽¹⁾، و تعرف كذلك الرؤية الإستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها".⁽²⁾

أما رسالة المنظمة فهي " تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمؤسسة، و إلى أين تريد الوصول إليه في المؤسسة".⁽³⁾

كما تعرف الرسالة على أنها " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"، و من هنا فإن رسالة المؤسسة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة و هي أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، و هي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة⁽⁴⁾. (Self concept).

و مما تقدم يمكن القول أن رسالة المؤسسة تساعد في الآتي: ⁽⁵⁾

- تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة؛
- تحديد الشرعية الاجتماعية و القانونية للمؤسسة؛
- تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة، اتجاه كل من الزبائن و المجتمع، و المنتجات التي تقدمها و أطراف التعامل الأخرى و النظرة للمستقبل؛
- الربط بين الوظيفة أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، و أهداف المؤسسة الرئيسية.

ثانياً: الأهداف

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة و الهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة و غير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة و يمكن قياسه و يعرفه إسماعيل محمد السيد "الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، و يمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، و من ثم تميزها عنها و في الحالة أو الظروف المرغوب فيها، و الهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، و نطاقه الزمني محدد".⁽¹⁾

(1) نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره ، ص 58

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 93

(3) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 77

(4) إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 40

(5) فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و الأردن، د ط، 2000، ص 55

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 6.

و منه نستنتج هو ما تريد المؤسسة الوصول إليه بدقة، و هو مستمد من الرسالة، ومن بين الأهداف هدف الربح على المدى القصير، المتوسط أو الطويل، و تحسين الحصة السوقية.

و تتأثر أهداف المؤسسة بمجموعة من العوامل هي :

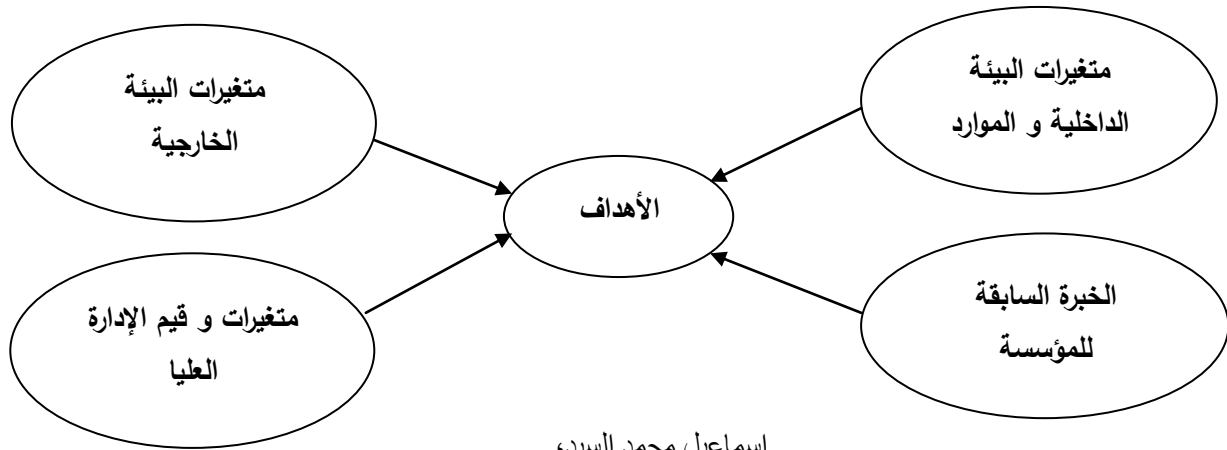
– متغيرات البيئة الداخلية و الموارد؛

– الخبرة السابقة للمؤسسة؛

– متغيرات و قيم الإدارة العليا؛

و الشكل الموالي يبين العوامل المؤثرة في أهداف المؤسسة.

الشكل رقم(1) : العوامل المؤثرة في الأهداف



إسماعيل محمد السيد،
مرجع سبق ذكره، ص 6.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التسويقية

يرجع نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها إلى كيفية إدارتها لأنشطتها التسويقية و الذي سيؤدي بها إلى استخدام إستراتيجية تسويقية مناسبة يكون الهدف الأساسي منها هو محاولة تكيف و تحقيق إمكانيات و موارد المؤسسة من أجل إرضاء زبائنهم و التميز عن منافسيها.

أولاً: تعريف الإستراتيجيات التسويقية

قدمت العديد من التعاريف حول الإستراتيجية التسويقية و التي سنورد منها البعض على سبيل المثال لا الحصر بحيث نجد تعريف ديب (Dibb) الذي نظر للإستراتيجية التسويقية على أنها " اتجاهات أسواق معينة توجه نحوها الأنشطة و أنواع المزايا التنافسية التي يجب أن تطور و تستثمر " و تحتاج

الإستراتيجية إلى وجود أهداف واضحة تشير وتركز على نمط واحد و بنفس الاتجاه أهداف المؤسسة الكلية، و على المستهلكين الحقيقيين أن يستهدفوا بفعالية أكبر مما يفعله المنافسون كما يجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرنامج الذي يؤدي تنفيذه بنجاح إلى اتجاه إستراتيجية التسويق.⁽¹⁾

و يرى عبد السلام أبو قحف أن الإستراتيجية التسويقية هي " الإستراتيجية التي يتم بها تخصيص المواد و توزيعها و استخدامها في تحقيق هدفين و هما تحليل المستهلك و تحليل المنافسين، كإشباع حاجات و رغبات المستهلكين، و خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ".⁽²⁾

بشكل عام هناك أربعة خيارات تسويقية رئيسية حسب تقسيم Rize et Troot في كتاب Marketing Warfain⁽³⁾ أو تكون ستة خيارات رئيسية.

استراتيجيات المدافع في التسويق: Defensive Marketing Strategies:

تستخدم هذه الاستراتيجية تكتيك الدفاع عن الحصة السوقية،و ذلك بالتعريف بسلع و خدمات جديدة و التي يكون صاحب هذه الاستراتيجية قيادي في مجال عمله و تكون درجة القوة عالية مقارنة مع المنافسين الذين لا يستطيعون اللحاق به أو منافسته. و خير مثال على هذه الاستراتيجيات هي شركة Gillet حيث أنها تسيطر على سوقها ولا يستطيع أحد منافستها كونها تنتج بين فترة و أخرى منتجات لا يستطيع أحد مظاهرتها أو مضاهاتها.

في الواقع هناك عدة أنواع من هذه الاستراتيجيات الدفاعية التي بإمكان المنظمة المنهجية أو القائدة استخدامها ، وقد حددها Kotler بستة أنواع⁽¹⁾ و هي :

استراتيجية دفاع المنظمة عن نفسها في السوق: Position Defense:

الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية الدفاعية هو بناء و تحصين منبع حول أرض الدولة ببساطة أن الدفاع عن الموقع الحالي للمنظمة أو المنتجات هو شكل من أشكال قلة التبصر بالتسويق.

حيث لا يجب على المنظمة أن تعتمد على مركزها الحالي بما يعني من إمكانيات مادية و غير مادية بل يجب أن تعمل على تطوير ما لديها لكي تحافظ على بقائها في السوق بشكل مهيم أو قائد.

استراتيجية الدفاع عن أجنحة الجيش: Flanking Defense:

(1) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ، ص 11

(2) عبد السلام أبو قحف و آخرون، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، د ط، 2006، ص 51

(3) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ص 19.

(1) Kotler PH ‘‘ Marketing management analysis, Planning, implantation and control’’ prentice Hall Inc. 8th, New Jersey, 1994.

على قادة السوق أن لا يقفوا عند حد حراسة أراضيهم بل يجب أن يقوموا بتشييد مخافر حدودية لحماية الجبهة الضعيفة أو من الممكن أن تكون قاعدة للهجوم أو الغزو في حالة الهجوم المضاد و يبقى الدفاع على أجنحة الجيش ذا قيمة قليلة ما لم يعد إعداد جيد و مدروس و يحرس حراسة بجدية.

الدفاع بموجب حق الأولوية: Preeinptive Defense

تعتبر من المناورات الدفاعية الأكثر عدوانية، حيث ن فكر بشن هجوم على العدو قبل أن يبدأ هجومه على المنظمة و الدفاع بموجب حق الأولوية يفترض أن الوقاية خير من العلاج.

أو بالإمكان أن يتخذ الدفاع حسب حق الأولوية (الدفاع بالمبادرة لا بالعدوان) نسب من غطاء السوق الأكبر أو الكبير أو بالإمكان أن يتشابه الهجوم المعزز بالأسعار، وتهدف الاستراتيجيات المعززة التي تمارس ضغوطا عالية إلى الحفاظ على المبادرة و الوقت لجعل المنافسة دفاعية على الدوام⁽²⁾.

استراتيجية الدفاع بالقيام بهجوم مضاد و مقابل: Counteroffensive Defense

لقد جرت العادة عند مدراء الأسواق عند مهاجمة المنظمات لهم بأن يستجيبوا لها بهجوم مقابل حيث ان القائد هنا لا يستطيع هنا البقاء مكتوف الأيدي . والقائد يتمتع بالخيار الاستراتيجي لمواجهة المهاجم على جبهات القتال أو المناورة ضد الجيش المهاجم أو شن حركة الكماشة للتقليل من الكتل المهاجمة في قواعد عملياتها.

وفي بعض الأحيان تكون غزوة القائد للحصول على حصة من السوق سريعة جدا إلى حد يتوجب فيه القيام بهجوم مضاد مقابل في الحال. غير أن القائد الذي يتمتع بعمق استراتيجي ما في الغالب يهدئ الهجوم الأولي و يهجم هجوما مضادا في اللحظة المناسبة فيقضي على المهاجم، و أفضل استجابة للهجوم هو التوقف و تحديد فجوة الشركة التي بالإمكان من خلالها شن هجوما مقابلا حيويا .

استراتيجية الدفاع المتنقل: Mobile Defense

تتطلب هذه الاستراتيجية من القائد أكثر من مجرد الدفاع عن أراضيهِ، ففي هذه الاستراتيجية يبسط القائد هيمنته على أراضي جديدة من شأنها أن تعمل كمراكز مستقبلية للدفاع و الهجوم. فهو ينشر هذه الأراضي الجديدة بحيث لا يتجاوز ذلك الانتشار الطبيعي للعلاقة التجارية من خلال ممارسة نشاط التجديد على جبهتين و تحديد توسيع السوق و تنويع السوق . وتولد هذه الحركات عمقا استراتيجيا للشركة و تمكنها من تهدئة الهجمات المستمرة و شن هجمات انتقامية في الوقت المناسب⁽¹⁾.

استراتيجية الدفاع بالانكماش: Contraction Defense

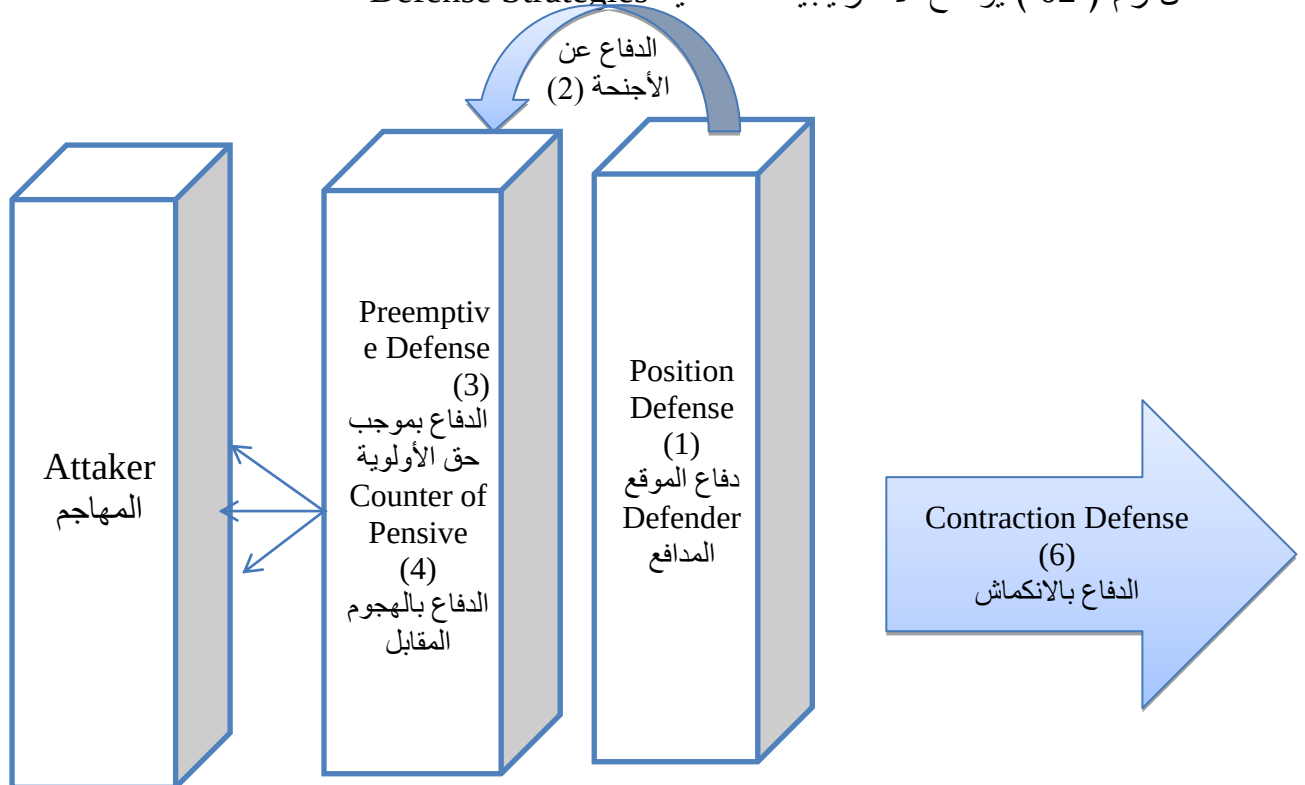
(2) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

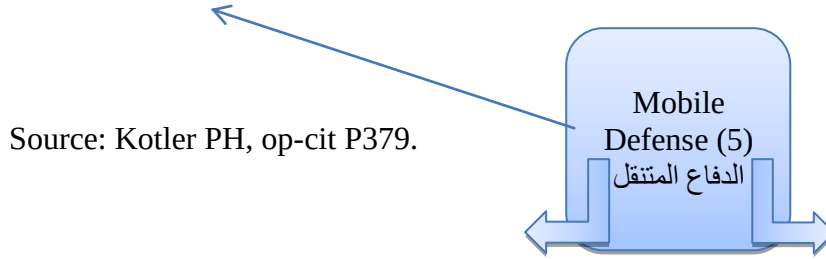
(1) Kotler pH , op-cit , P123.

لم تعد المنظمات تقدر أن تدافع عن جميع أراضيها ، أن انتشار قواتها اخذ في التضاؤل و أن المنافسين يقضمون برفق عدة جبهات ، و أفضل مسار هو الظهور بمظهر الانكماش المخطط له (ما يدعى بالانكماش الاستراتيجي) فالانكماش المخطط هو ليس معناه التخلي عن السوق بل هو التخلي عن الأراضي الأكثر ضعفا و إعادة توزيع الموارد على الأراضي الأقوى .

و الانكماش المخطط له هو التحول لتعزيز قوة المنافسة لدى القائد في السوق و تركيز قوة تكشفه عند المواقع المحورية.

الشكل رقم (02) يوضح الاستراتيجيات الدفاعية Defense Strategies





استراتيجيات المهاجمين في التسويق: Attack Marketing Strategies

تكون هذه الاستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب في الحصول على الميزة التنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها. فيمكن للمنظمة باستخدام هذه الاستراتيجيات توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين الرياديين في نفس المجال ، فتقوم هذه الاستراتيجيات على محاولة إظهار نقاط ضعف المنافسين من أجل مهاجمتها و من جهة أخرى إظهار نقاط القوة لمستهلكيها و بالتالي استغلال هذه الاعتبارات لصالحها و مهاجمة المنافسين.

هناك خمسة أنواع من استراتيجيات الهجوم و هي⁽¹⁾ :

1) مهاجمة الجبهات الأمامية: Frontal Attack

حيث يقوم المهاجم بتقليد منتجات خصمه من المنافسين و الترويج لها و تحديد أسعاره، في حالة نجاح الهجوم على الجبهات الأمامية المعتدية تحتاج إلى منفعة القوة بدلا من المنافسة. و الهجوم الأكثر شيوعا هو تخفيض الأسعار في مقابل أسعار الخصم.

2) مهاجمة أجنحة الجيش (الهجوم الجانبي): Flank Attack

حيث تجعل الهجمات الجانبية للتسويق المتميز ذا معنى هام و هي بوجه خاص تجتذب المعتدي الذي يستولي على موارد أقل من الخصم و بالإمكان توجيه الهجوم الجانبي على طول بعدين استراتيجيين :

بعد استراتيجي والآخر شرائحي

⁽¹⁾ Kotler pH , op-cit , P123.

و في الهجوم الجغرافي يحدد المعتدي المناطق حيث يضعف فيها أداء الخصم وهناك إستراتيجية أخرى للهجوم الجانبي و هي تحدد الحاجات التي لم يعطيها القائد في السوق إذ أن الهجوم الجانبي هو أفضل تحليل لفلسفة التسويق الحديثة التي تقر بأن الفرص في السوق هي اكتشاف حاجات الأفراد و محاولة إشباعها⁽¹⁾.

(3) الهجوم المطوق: Encirclement Attack

تستند هذه الاستراتيجية على حاجة للسوق يهمل المنافسون إشباعها من جانب و مناورة التطويق من جانب اخر هي معادلة للاستيلاء على مناطق أو شريحة واسعة من أرض العدو من خلال القيام بهجوم خاطف شامل . و يتطلب التطويق شن هجوم كبير على عدة جبهات لذا يتوجب على المنظمة المعتدية أن تحمي جبهتها الأمامية و جانبها و مؤخرتها على التعاقب و يكون التطويق معقولا و منطقيا حين يسيطر المعتدي على موارد متوقعة و يتقن التطويق السريع سيحطم إرادة العدو.

(4) الهجوم الثانوي (الجانبي) : Bypass Attack

تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات لاعتداء الغير مباشرة حدوثا فيقصد بها تجاهل العدو و مهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة موارده. وتعرف هذه الإستراتيجية ثلاث خطوات:

✚ التنوع في منتجات جديدة لا ترتبط بالمنج المحلي.

✚ التنوع في مجال الأسواق الجغرافية.

✚ القفز إلى تقنيات جديدة لإكمال المنتجات الحالية.

(5) هجوم العصابات : Guerrilla Attack

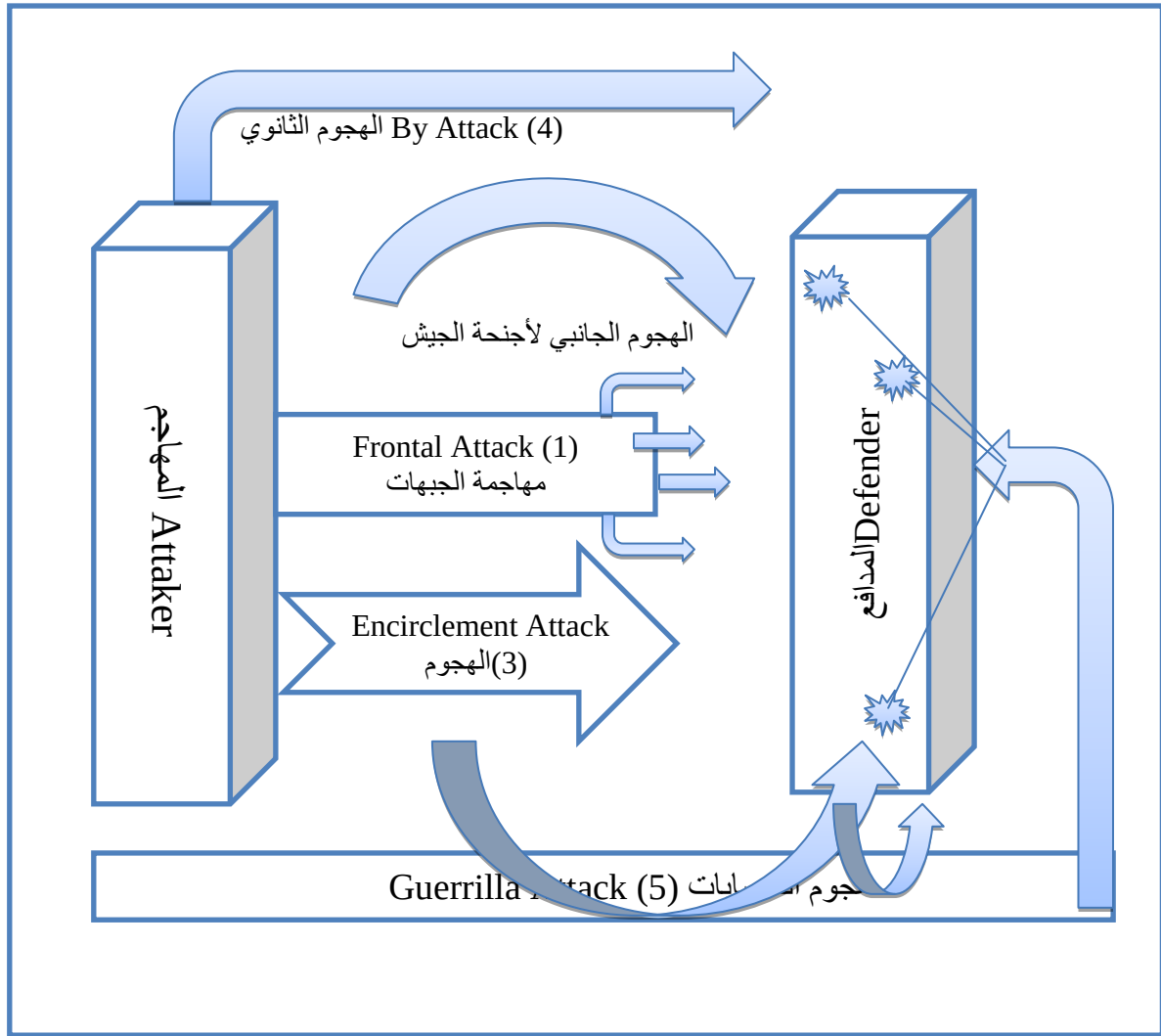
هجوم العصابات هو خيار اخر يتاح لمعتدي السوق ، و خاصة الأصغر حجما ذوي الرساميل المحدودة.

وتتمثل حرب العصابات بشن هجمات متقطعة على أراضي مختلفة للخصم (المنافسين) من أجل إزعاجه و مضايقته و في الأخير ضمان موطن قدم دائمة في أراضيه.... و مفتاح هذه الإستراتيجية في التركيز على الهجوم في أرض ضيقة.

الشكل رقم (03) يوضح استراتيجيات المهاجم في التسويق Attack Marketing ::

شكل رقم (03) : استراتيجيات المهاجم في السوق

(1) محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 125.



Source: Kotler PH, op-cit P382

الإستراتيجيات التسويقية للإتباع: Marketing Follows Strategies:

و تعتبر هذه الإستراتيجيات هي الأفضل للشركات الصغيرة و التي لا تستطيع منافسة الشركات العالمية، و تكون جهودها مركزة على السوق حيث تقتصر على جزء واحد في السوق، إن إستراتيجية تقليد المنتج تعتبر مربحة مثل إستراتيجية المنتج أو تحديد المنتج تماما فالمبدع أو المبتكر يتحمل قبل كل شيء نفقات ضخمة لقاء تطويره للمنتج الجديد، و يعمل على توزيعه و يزود السوق بمعلومات عنه و إعلامه، فتكون مكافأته هي قيادة السوق.

وبوسع شركة أخرى أن تدخل السوق و تقوم بتقليد المنتج الجديد أو تجديده و طرحه في السوق و كثير من الشركات تحبذ اتباع قائد السوق على تحديه .

و بالإمكان تفريق فئات موسعة من التبعية نذكر منها :

• المزور: Cloner

حيث يقوم المزور بتقليد منتجات القائد و توزيعها.... إلخ فهو لا يأتي أي شيء جديد بل يعيش على استثمارات القائد فهو شخص ينتج بشكل روتيني (منتجات سريعة) لمنتج قائد.

• المقلد: Imitator

حيث ينسخ بعض الأمور عن القائد لكي يحافظ على التمايز في تعبئة الإعلان و فرض الأسعار..... إلخ.

• المعدل أو المحور: Adapter

المحور يأخذ منتجات القائد و يقوم بتحويلها و تعديلها و حتى تحسينها و قد يختار البيع بأسواق مختلفة، غير أن المحور ينو في المستقبل كمتحدي مستقبلي للقائد.

استراتيجية المنقب /المكتشف التسويقية: Marketing Flanking

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تسعى إلى المخاطرة و المغامرة باكتشاف سلع جديدة و تعريف السوق بها وبالتالي تحقيق أرباح عالية و تكون قدرتها في السيطرة مرتفعة جدا في السوق.

استراتيجيات تسويقية لقادة الأسواق الصغيرة: Market Niches Strategy

إن البديل أن تكون تابعا في سوق كبيرة هو أن تكون قائدا في سوق صغيرة و في العادة تتحاشى الشركات الأصغر بمنافسة مع الشركات الكبيرة باستهدافها الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو تنعدم قوته بالنسبة للشركات الكبيرة، وتعتبر هذه الأسواق منافذ Niches بالنسبة للشركات الكبيرة⁽¹⁾. كثير من الشركات التي مارست استراتيجيات المنافذ مثل جونسون و شركة EGBG.

الاستراتيجيات التي يستخدمها متحدو السوق:

تعتبر الشركات التي تحتل المرتبة الثانية و الثالثة و مراتب متدنية في الصناعة شركات متسابقة لأجل اللحاق بركب الشركات المنهجية أو الشركات المقصورة (وهي استعارة لمقصورات القطار). و بوسع هذه الشركات المتسابقة لأجل اللحاق بالمنهجية أن تتبنى موقف من أصل موقفين: مهاجمة القائد و غيرهم من المنافسين بروح عدوانية من أجل الحصول على حصة إضافية من الأسواق.

أن تلعب الكرة في دون أن تهزه أو تخرقه. وسوف نتبين فيما يأتي الاستراتيجيات الهجومية للمنافسين المتيسرة لدى متحدي السوق.

(1) محود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 128.

وجب على متحدي السوق أن يحددوا أولاً الهدف الاستراتيجي للشركة و خصوصاً فالهدف الاستراتيجي لمتحدي السوق هو زيادة حصتهم السوقية. فبوسع المتحدي أن يختار الهجوم على واحد من الأنماط الأتية من الشركات:

1. **بوسع المتحدي أن يهاجم قائد السوق:** تعتبر مخاطرة كبيرة لكنها إستراتيجية مكلفة للغاية و سيكون لها قيمتها لو تبين أن القائد مزيف و لا يخدم السوق جيداً.

بوسعه مهاجمة الشركات التي هي من حجمه: التي لا تؤدي وظائفها و ليس لديها ما يكفي من التمويل.

ثالثاً: العناصر المكونة لإستراتيجية التسويق

باعتبار أن إستراتيجية التسويق تساهم في رسم الخطوط العريضة لمستقبل المؤسسة على المدى البعيد، و هذا بغية تحديد الفئة و المكانة السوقية لمنتجاتها و عليه فإنه للقيام بتقديم إستراتيجية تسويقية بناءً ينبغي اعتماد العناصر التالية :

تجزئة السوق:

لكي يتمكن رجل التسويق من اختيار السوق الذي ينوي الدخول إليه، فإنه يحتاج أولاً إلى توصيف هذا السوق و ذلك بتحديد تلك الخصائص التي يتسم بها الأفراد الذين يكونون أو يشكلون هذا السوق و هذا ما يطلق عليه تقسيم السوق، و ثانياً فإنه يحتاج إلى قياس الطلب المرتقب للتأكد من كفايته لتوليد حجم مقبول من الأرباح، و هذا ما يطلق عليه اسم التنبؤ بالمبيعات.

و لهذا فإنه على كل مؤسسة أن تحدد السوق الذي يمكن خدمته بكفاءة، و لكن نجد أن الواقع العملي يعكس ممارسات مختلفة عن ذلك المفهوم فتفكير المرووسين في هذا الخصوص يمر من خلال ثلاثة مراحل رئيسية و هي: (1)

❖ **التسويق الواسع الانتشار:** و وفق هذا المفهوم المؤسسة تقوم بالإعتماد على الإنتاج و التوزيع و الترويج الواسع الانتشار لسلعة واحدة لكافة المستهلكين، و بالتالي فالأساس الذي يعتمد عليه التسويق الواسع الانتشار هو قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة و من ثمة وضع سعر منخفض للسلعة يمكنها من الوصول إلى شريحة كبيرة من السوق.

❖ **التسويق القائم على تشكيلة منتجات:** و وفق هذا المفهوم تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات أو أكثر يختلفون في الملامح و الحجم و الجودة... إلخ، و الهدف من وراء هذا الإجراء هو تقديم عدد من المنتجات للمستهلكين دون محاولة خدمة قطاعات سوقية مختلفة.

(1) محمد فريد صحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 1999، ص 197، 198

❖ **التسويق المستهدف:** و في هذا الموقف قوم المؤسسة بتحديد القطاعات السوقية و اختيار قطاع أو أكثر و تنمية المنتجات و عناصر المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع.

و يلاحظ أن معظم المؤسسات قد اتجهت إلى تطبيق فكرة التسويق المستهدف حيث أنه يساعد على تحديد الفرص التسويقية المتاحة و يزيد من قدرة المؤسسة على خدمة أسواقها بكفاءة و يلاحظ أن الأخذ بهذا المفهوم يعتمد على التوجه بالمستهلك و الذي يركز على تحديد احتياجات المستهلكين و محاولة تصميم المنتجات التي تشبع هذه الاحتياجات، و لتطبيق التسويق المستهدف نجد أنه يمر بثلاث خطوات أساسية و هي :

أ. **قطاعية السوق:** و يتم تقسيم السوق إلى مجموعات من المستهلكين و الذين يشتركون في خصائص معينة و احتياجات متشابهة و من ثم يتم توجيه منتجات معينة و بمزيج تسويقي معين.

ب. **الهدف السوقي:** و يتم فيه تقسيم مدى جاذبية كل قطاع و اختيار واحد أو أكثر من قطاع و الدخول فيه.

ج. **المركز السوقي:** و يتم وضع فيه المركز التنافسي للسلعة و العناصر التفصيلية للمزيج التسويقي المزمع استخدامه.

الإستهداف :

بعد التجزئة السوقية يجب على المؤسسة اختيار الجزء أو الأجزاء من السوق التي ترغب في دخولها، بحيث تقوم في البداية بدراسة جاذبية كل تقسيم حسب معايير الملائمة كالحجم، المردودية مستوى المخاطرة، أهداف و موارد المؤسسة، بمعنى أن تكون التقسيمات المختارة موافقة لأهداف المؤسسة و لها إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة و مدى إمكانية المؤسسة من تلبية حاجات المستهلكين و تحقيق مردودية ملائمة، و عليه فالاستهداف هو "اختيار من بين العديد من التقسيمات لأسواق المستهلكين ما هو السوق المناسب لممارسة المؤسسة لنشاطها و من ثم تحديد الفئة أو الفئات المستهدفة لوضع و صياغة قرارات إستراتيجية يكون الأساس منها تنمية المنتج في ذهن المستهلك".⁽¹⁾

و من أجل استهداف فئة سوقية معينة فإنه على المؤسسة أن تختار من بين خمس إستراتيجيات كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : إستراتيجيات الإستهداف

(1) حكيم بن جروة، دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الإتصال : دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007، ص 33

الإستراتيجية	أهم عناصرها
التركيز على الثنائي (سوق/منتج)	- التركيز على العوائق المتعلقة بالزوج (منتج/سوق) . - كسب المؤسسة مركز قوة في القطاع المختار. - اكتساب معدل مردودية مرتفع للمشتريات من خلال الاختيار الدقيق للفئة. - احتمال دخول منافسين جدد للقطاع أو فشله.
التخصص في المنتج	- التركيز على نوع واحد من المنتجات. - كسب سمعة وخبرة من طرف المؤسسة. - احتمال تراجع مردودية المؤسسة.
التخصص في السوق	- التركيز على عدة أنواع من المنتجات. - التخصص القطاعي و تلبية حاجات و رغبات الزبائن المختارين بكفاءة. - احتمال ضعف جاذبية هذا القطاع.
التخصص الانتقائي	- استهداف مجموعة من الأسواق الفرعية و المنسجمة. - تخصيص مزيج تسويقي لكل قطاع. - إمكانية تقليص المخاطر المرتبطة بالمنتج أو السوق.
التغطية الشاملة	- التركيز على استهداف كامل للسوق. - التطبيق من خلال نوعين من التسويق: 1- التسويق الموحد: تقليص الفروقات الموجودة بين القطاعات. 2- التسويق غير الموحد: استغلال على الأقل قطاعين. - توجيه منتج وبرنامج عمل خاص بكل قطاع.

المصدر: Philip Kotler, Duboi, Op_cit, p : 301

التموقع:

كما عرف فيليب كوتلر التموقع بأنه "إعطاء تموقع لمنتج يعني تصميمه وترويجه بطريقة ليكتسب من خلالها قيمة أو ميزة تفرقه عن المنتجات المنافسة له في السوق المستهدفة".⁽¹⁾

⁽¹⁾ Philip Kotler, Duboi, Op_cit, p : 346.

ومن هذين التعريفين يمكن القول بأن التموقع يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق كما أنه يلعب دوراً هاماً في اتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلكين كما أنه يعمل على تحقيق و توفير الانسجام بين مختلف عناصر المزيج التسويقي إذ في غيابه يصعب تحقيق هذا الانسجام، و على هذا الأساس فإن لفظ التموقع يغطي ثلاث أفكار و هي: (2)

- الرغبة : و هي تعريف المكان المعطى للمنتج أو العلامة في ذهن الزبائن المحتملين، بمعنى التموقع المستهدف؛
- السيولة : أي أخذ بعين الاعتبار عدة قرارات كتحديد سعر المنتج، اختيار نقطة بيعه، القيام بحملات إعلانية... وغيرها؛
- النتيجة: وهو المكان المشغول من طرف المنتج أو العلامة في ذهن الزبون اتجاه المنافسة بمعنى التموقع المدرك.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التسويقية العامة

إن دراسة جوانب القوة و الضعف في المنظمة تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، و السؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة و الضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الأسواق ؟

إن واقع الحال يبين أن للمنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين.

الفرع الأول : إستراتيجية القيادة في التكاليف

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة (1).

فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على

(2) حكيم بن جروة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(1) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 189.

تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة⁽²⁾.

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك سبلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين⁽¹⁾

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التميز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التميز أشكال عدة منها:⁽²⁾

✓ التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلاً).

✓ النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).

(2) محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره ، ص 175.

(1) إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره ، ص 202.

(2) فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره ، ص 183.

- ✓ التقنية أي التكنولوجيا (شركة مكنوتش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
- ✓ خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).
- ✓ شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاترلر Cartepiler لإنتاج الساحبات والمعدات الثقيلة مثلاً).

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة.

و تسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

و هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما: (1)

التركيز مع خفض التكلفة : هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، و في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

التركيز مع التمايز : هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج و الموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، و حالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة.

(1) مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ، ص 148.

خلاصة الفصل :

نستنتج أن الإستراتيجية هي الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث تعتمد عليها المؤسسة آخذة بعين الاعتبار وضعيتها التنافسية، كما أن عملية اختيار إستراتيجية تنافسية غير سهل لكنه الطرق الإجباري في أي قطاع للحصول على ميزة تنافسية.

و من خلال ما تم التطرق إليه بين ثنايا هذا الفصل فقد تم التوصل إلى أنه كي تتمكن المؤسسة من تحقيق السيطرة على سوقها المستهدف ينبغي عليها القيام بتحديدده و السهر على تنفيذه، حيث أن هذا الأمر لن يتم تحقيقه إلا من خلال قيام المؤسسة برسم خطة أو مسار إستراتيجي مبني على أهداف تسويقية تسعى إلى بلوغها و التغلب من خلالها على مزاحميه، و من هنا يتجلى على المؤسسة القيام بوضع إستراتيجية تسويقية يكون الأساس فيها هو استخدام المبادئ التسويقية على وجهها الصحيح.

الفصل الثاني:
صورة المؤسسة والعلامة
التجارية

المبحث الأول: تحليل ودراسة ماهية ومفهوم صورة المؤسسة

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

وقد بدأ الحديث عن صورة المؤسسة وإستراتيجياتها في بداية العشرينيات من القرن الماضي⁽¹⁾ بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقلت هذه الإستراتيجية إلى فرنسا لتعمم على مجموع المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وجرى التركيز في البداية على الإشهار كوسيلة لتحسين صورة المؤسسة، إلا أنه انتقل إلى عناصر أخرى كالتعريف بإمضاء المؤسسة وشعارها ... الخ .

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

المطلب الأول: تعريف صورة المؤسسة

لا بد لنا للإحاطة بمفهوم صورة المؤسسة، الانطلاق من مفهوم الصورة بصفة عامة أولاً ومن ثم إسقاطه على المؤسسة ككيان مادي ومعنوي، إلا أن هذا يقودنا مباشرة إلى التطرق إلى مفهوم هذه الأخيرة من خلال علم النفس.

توجد تعاريف مختلفة للصورة من خلال علم النفس لذا سنحاول الفصل بينها: ⁽²⁾

تعرف الصورة على أنها:

"استمرار انطباع حسي راجع إلى نشاط النسيج العصبي المركزي "

كما تعتب " التمثيل المادي والذهني للإدراك الحسي للشيء أو مدى قدرته على البقاء والاستمرار من خلال الفضاء والزمن، وكذا قابلية إعادة خلقه بالاستنكار أو الاستحضار "

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الصورة ذاتية في مجملها، بحيث أنها متعلقة بإدراك كل شخص فكل يظهر بطريقة متفردة ويرى الآخرين بطريقته الخاصة وليس من الضرورة أن يظهر نفس الشخص نفس الصورة لشخص أو شخص آخر .

(1)) Thierry libaert. La communication d'entreprise .Economica édition .1998 p 07.

(2) Michel Ratier, l'image en marketing, cahier de recherche N° 2002 -152 IAT Toulouse, www. UNIV TLSEL.p01

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

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

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

• **التعريف الأول:** تعرف صورة المؤسسة على أنها مجموع الانطباعات المنطقية والعاطفية المرتبطة بشخص أو مجموعة من الأشخاص عن مؤسسة ما⁽¹⁾

• **التعريف الثاني:** ويرى آخرون أن صورة المؤسسة هي: "إرسال إشارات مختلفة من طرف المؤسسة إلى جمهورها يعني أن هناك مجموعة من الإشارات تمثل المؤسسة وتساعد على خلق صورة لها لدى الجمهور، وتعتبر في نفس الوقت العنصر الأكثر فعالية، وقابل للبقاء أكثر⁽²⁾

والملاحظ أن صورة المؤسسة يتم تقسيمها إلى أربعة أقسام: ⁽³⁾

مؤسسية، مهنية، علاقاتية، وعاطفية.

1- الصورة المؤسسية :

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

2- الصورة المهنية:

تكون مرتبطة بمهنة المؤسسة، ونشاطها.

3- الصورة العلاقاتية :

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

4- الصورة العاطفية:

⁽¹⁾ Michel Ratier, Op-cit.p03

⁽²⁾ - Philippe morel .la communication d'entreprise .vuibert édition. Paris .février ,p15 .

⁽³⁾ Idem. p 16.

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

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

هي الصورة التي يحملها الجمهور بصفة عامة عن المؤسسة من خلال مختلف تظاهراتها (معلومات، إشهار.. الخ) ⁽¹⁾

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

"مجموع الانطباعات المنطقية والعاطفية، التي تشكل لدى شخص أو مجموعة من الأشخاص بخصوص منتج، علامة أو مؤسسة" ⁽²⁾

من خلال ما سبقت إليه الإشارة نلاحظ :

أنه لا توجد للمؤسسة صورة نهائية، واحدة ودائمة إنما توجد عدة صور تتألف فيما بينها وتتحد مشكلة صورة، تختلف وتتنظم حسب الأنواع المختلفة للجمهور ⁽³⁾

كما أن هناك من يربط الصورة بالشرعية، حيث يعتبر الصورة هي الشرعية في المؤسسة، إذا قابلنا المؤسسة بالدولة، فنلاحظ أن شرعية الدولة ومشروعيتها ما هي إلا صورة المؤسسة لدى الجمهور ⁽⁴⁾.

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

✓ المقاربة بالمراحل (مربع الصورة).

✓ المقاربة التاريخية (الصورة والمشروعية)

✓ المقاربة المنطقية (الموضوعية)

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

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

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

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

⁽¹⁾ Philippe Morel. Op-cit. p. 125.

⁽²⁾ Jean -marc Décaudin. Glossaire de la communication marketing Ed Economica paris. 1996. p 30 .

⁽³⁾ Thierry Libaert, Le plan de la communication, DUNOD. Paris 2000 p106.

⁽⁴⁾ Jean Pierre Beoudoun. Conduire l'image de l'entreprise .Edition liaisons paris .p 46

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

د. الصورة الممكنة: (l'image possible) وهي الصورة التي تظهرها المؤسسة بالنظر إلى معوقات السوق وموقع المنافسين.

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

فرضية هذه المقاربة تنطلق من " الاتصال من خلال الأنظمة الثلاثة للمشروعية المعرفة من طرف MAX WEBER كما يقترح تقسيم صورة المؤسسة إلى ثلاثة مداخل هي⁽¹⁾:

- المدخل التقليدي: (l'axe traditionnel) هذا المدخل مرتكز على تاريخ المؤسسة ، طابعها الاجتماعي ، وكذا أسطورتها الإشهارية .
- المدخل الرمزي: (l'axe charismatique) هذا المدخل مبني أساسا على هوية المؤسسة بمختلف مكوناتها وأركانها ، كما انه يرى أن الصورة تستمد روحها من شارة المؤسسة أو ما يسمى logo وحتى مسير المؤسسة ، حيث أن هناك بعض المؤسسات التي تستند صورتها على سمعة وشهرة مديرها ، فان كانت سمعة المدير جيدة تتحسن صورة المؤسسة ، وإذا ساءت سمعته ساءت حالة الصورة في المؤسسة .
- المدخل المنطقي: (l'axe rationnel) هذا المدخل يكون أساسا مشكلا من خلال الاتصال باستخدام المعارف في العلوم الإنسانية (علم النفس الاجتماعي، التحليل النفسي ... الخ) بهدف زيادة فعالية الرسالة.

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

3) المقاربة الموضوعية (l'approche thématique)⁽²⁾

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

أ. الشخصية:

⁽¹⁾ Thierry libaert, le plan de communication .op-cit., p108

⁽²⁾ Idem, p110.

تبيين الاختلاف بوضوح سواء كانت تنشط في نفس المجال أو في مجالات مختلفة ونشاطاتها متقاربة، ويكون لكل مؤسسة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات، فمثلا :

المؤسسة أ تظهر متفتحة ' جدية ' تتمتع بروح المسؤولية، أما المؤسسة ب فهي مضمونة غامضة فاعلة .

بمعنى إن الشخصية تميز بين المؤسسات كما تميز بين الأشخاص.

ب. القيم :

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

ج. الهوية : (l'identité)

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

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

✓ لماذا؟ (أهداف المؤسسة)

✓ من؟ (المسيرون للمؤسسة)

✓ ماذا ؟ (مجال النشاط)

✓ كيف؟(عملياتها الرئيسية)

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

د. السمعة: la réputation:

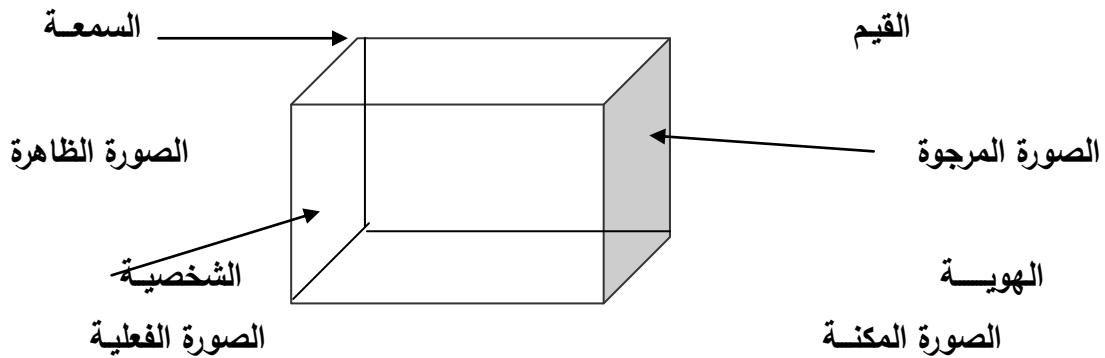
تتكون أساسا من مجموع الاعتقادات والأحكام الموجودة لدى العامة باتجاه المؤسسة، نوعية إدارة أعمالها، قوتها المالية، قدرتها الابتكارية، نوعية تسويقها، نوعية منتجاتها وخدماتها، تشكل أجزاء سمعة المؤسسة .

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

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

ويمكننا إجمال المقاربات السابقة في هذا المكعب الذي يوضح إلى حد ما مفهوم الصورة في المؤسسة من خلال المقاربة السابقة.

الشكل (04): مربع الصورة



source : Thierry libaert .o p –cit. .p 113

بمعنى أن الصورة هي عبارة عن مكعب ركائزه الأساسية هي: القيم، السمعة، الهوية والشخصية. وظواهرها أو واجهاتها هي:

- الصورة المرجوة.
- الصورة الممكنة.
- الصورة الفعلية.
- الصورة الظاهرة .

وسنتطرق بالشرح والتعريف لكل مصطلح من هذه المصطلحات في العناصر المقبلة.

المطلب الثاني: الأنواع المختلفة لصورة المؤسسة.

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

أ. الصورة الداخلية للمؤسسة :

ويكون هنا الجمهور المستقبل هو مستخدمى المؤسسة (عمالها وإطاراتها) ويكون الاتصال أكثر سهولة ومرونة ، وذلك عن طريق الخطابات التي يقدمها مسؤولو المؤسسة، وكذا كيفية التعامل داخل المؤسسة (الصرامة، الجدية، الحوافز)، بالإضافة إلى ثقافة التوظيف في المؤسسة، وهي ثقافة المؤسسة⁽¹⁾ نفسها ، بالإضافة إلى كيفية تعامل المؤسسة مع زبائنها وعمالها وحتى الموردين بصفة مختصرة هي تلك الصورة التي تحاول المؤسسة نقلها إلى جمهورها القريب .

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

ب. الصورة الخارجية للمؤسسة :

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

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

(1) ثقافة المؤسسة : " هي مجموعة القيم والاتجاهات المشتركة والذكريات والأساطير المتقاسمة بين أعضائها. »

كما أنها تعتبر " مجموعة من التقاليد والبنىات والمهارات التي تتضمن قاعدة من السلوكيات الضمنية والانسجام داخلا المؤسسة."

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

كما تمت الإشارة إليه في السابق هناك عدة تقسيمات للصورة في المؤسسة، ففي البداية قسمناها إلى صورة داخلية وخارجية أما التقسيم الثاني فيبنى على عدد آخر من العناصر أكثر تفصيلا وأكثر إلماما بواقع المؤسسة حيث نميز بين ثلاثة أقسام وهي: (1)

أ. الصورة المرجوة (l'image voulue) :

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

ب. الصورة المنقولة (l'image transmise)

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

ج. الصورة الظاهرة (l'image perçue)

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

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

(1) Michel ratier. O p - cit .p 04.

كما أن هنالك تقسيمات أخرى لا تتميز عن التقسيم السابق كثيرا، بحيث تقسم الصورة هنا إلى: (1)

- (1) الصورة الحقيقية أو الفعلية للمؤسسة (l'image réelle)
- (2) الصورة الموضوعية (l'image subjective): وهي الصورة التي تظهر للجمهور، أو أنها الطريقة التي يرى بها الزبون المؤسسة والأحكام التي يقدمها بخصوصها .
- (3) الصورة التي تبحث عنها المؤسسة (l'image recherchée):

وهي معادلة للصورة المرجوة التي تناولناها سابقا، هذه الصورة التي تبحث المؤسسة عن جعلها واقعا. بالإضافة إلى التقسيمات السابقة هنالك من قسم الصورة في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي: (2)

1) الصورة المرسلة (l'image diffusée):

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

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

2) الصورة المودعة (l'image déposée):

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

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

صورة المؤسسة ذاتها، صورة المؤسسة من خلال علاقتها، صورة المؤسسة من خلال منتجاتها. بالإضافة إلى التقسيمات السابقة لصورة في المؤسسة هنالك تقسيم آخر، يمكن توضيحه واختصاره من خلال الجدول التالي:

(1) Michel ratier, O p - cit .p 04.

(2) Idem. p 06.

الجدول رقم (02): الأقسام الرئيسية للصورة في المؤسسة .

طبيعة الصورة	الهدف الذي توجه إليه	الأساس الذي تبني عليه
داخلية	عمال المؤسسة	درجة الانتماء.
مالية	المجتمع الاقتصادي والمالي	تقديرها لقيم المؤسسة .
تكنولوجية	الوسط المهني.	تقديرها، المهارة وطموحات المؤسسة.
المنتج	- الزبائن. - المستهلكين.	ثقتهم في إمضاء المؤسسة والوعود المتعلقة بالمنتج.
الجمهور	- الجمهور العريض. - وسائل الإعلام. - السلطات العمومية . - الرأي العام.	آرائهم حول اندماج المؤسسة ومساهماتها في الصالح العام، شخصيتها.

source: Marie Hélène westphalem, le communicator 3ème, édition DUNOD, paris 1998, p 7.

نستطيع أن نلاحظ من خلال هذا الجدول الأنواع المختلفة للصورة في المؤسسة والهدف الذي يسعى لتحقيقه كل نوع من هذه الأنواع، والأساس الذي تبني عليه العلاقة بين الصورة والجمهور الموجه إليه.

المطلب الثالث: شروط، أهداف وأهمية صورة المؤسسة

إستراتيجية الصورة كغيرها من الإستراتيجيات في المؤسسة تستند إلى قواعد وأهداف يجب تحديدها تحديدا دقيقا قبل الانطلاق في تطبيق الإستراتيجية، لذا يجب علينا الإشارة إلى هذه الأهداف والتحدث

عنها، لنعرف لماذا يجب على المؤسسة بناء صورة لها؟ وكيف يمكنها الحفاظ على هذه الصورة؟ وجعلها دائماً جيدة ويمكن الإشارة في البداية إلى الشروط التي يجب توفرها لتكون الصورة جيدة.

أولاً : الشروط الواجب توافرها لتكون الصورة جيدة :

لبناء صورة جيدة ودائمة لمؤسسة ما، يجب علينا احترام أربع مبادئ أساسية فلتكون الصورة جيدة يجب: ⁽¹⁾

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

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

والاختلاف بين الصورة المقدمة من طرف المؤسسة والواقع يعود بنتائج وخيمة على المؤسسة بحيث تفقد مصداقيتها ويبرز الاختلاف مثلاً من خلال تصرفات رجالها في الميدان (الأجراء التجار، والموزعين الخ) أو من خلال (منتجات غير مطابقة للوعود المقدمة من طرف المؤسسة) كما يجب على المؤسسة اختيار شعارها بعناية slogan، بحيث يتناسب مع وضعها وتستطيع تحقيقه ويتميز بالمصداقية إلى حد ما ،بالإضافة إلى مراعاة التوازن اللازم بين هوية المؤسسة وصورتها فكل اختلاف بين هاذين المفهومين يسئ إلى حد كبير للمؤسسة، ويشكك في شرعيتها ومصداقيتها لدى جمهورها .

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

2) صورة إيجابية: (يجب تقييم المؤسسة).

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

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

⁽¹⁾ Marie Hélène westphale, .op. -cit, p 12-13.

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

(3) صورة مستمرة:

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

(4) صورة مبتكرة: مميزة عن منافسيها.

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

ثانيا: أهمية بناء صورة للمؤسسة

هنالك عدة أسباب تدفعنا للبحث عن أحسن صورة للمؤسسة فلهذه الأخيرة أهمية بالغة في تحديد مستقبل نشاط المؤسسة، كما أنها تعتبر أساس عملية الاتصال في المؤسسة ويمكننا أن نميز بين مجموع العناصر التي تمثل أهمية الصورة في المؤسسة كما يلي:⁽¹⁾

1-تسعى المؤسسة للعمل علي تحسين صورتها بكل ما تستطيع من قوة ، كون المستهلك لايهمه المنتج بقدر ما تهمة المؤسسة التي قامت بإنتاجه، ففي كثير من الحالات لا نستطيع التمييز بين منتج وآخر، لا في الشكل ولا في الحجم، ولا حتى في طريقة الاستخدام ، وباستبعاد عنصر السعر ما يدفعنا لاختيار منتج دون آخر، هو معرفتنا بالمؤسسة التي قامت بإنتاجه، وعلمنا بان تلك المؤسسة تعني الجودة، أو الاستمرار...الخ بمعنى أن سبب اختيار منتج دون آخر هو صورة المؤسسة لدى المستهلك.

إذن صورة المؤسسة تساهم في تسويق منتجاتها وتقوي ولاء المستهلك للمؤسسة.

2-بالإضافة إلى ما سبق ، فان سعي المؤسسة وراء تحسين صورتها يتطلب منها تجنيد جميع طاقاتها الداخلية ، وهذا يعني أن جميع عمال وإطارات المؤسسة يبذلون جهدا أكبر لتحقيق نفس الهدف ، وتوحد هدفهم يجعلهم أكثر اتحاد وانتماء للمؤسسة ، بمعنى أن صورة المؤسسة توحد المستخدمين داخل المؤسسة وتجعلهم أكثر انتماءا .

⁽¹⁾ Philippe Morel, Op. –cit, p 16.

وهذا ما سيسوق صورة جيدة عن داخل المؤسسة (تحسين صورتها الداخلية) وبالتالي تحسين صورتها الخارجية.

3- كما أن الصورة الجيدة لا تؤثر على المستهلكين والعمال فقط إنما تتعداهم إلى المساهمين وشركاء المؤسسة ، بحيث أنها تزيد من ثقتهم في المؤسسة وتقربهم منها أكثر بالإضافة إلى أنها تدعم وضع المؤسسة في السوق المالية (إن كانت منتمية إليها).

فتتقن الجمهور في المؤسسة يدفعهم نحو الطلب المستمر على أسهم وسندات المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع قيمة أسهمها (القيمة المادية والمعنوية).

في الأخير نستطيع القول أن امتلاك المؤسسة لصورة جيدة يجعلها عنصرا اقتصاديا واجتماعيا فاعلا في المجتمع كما يجعلها تحظى بثقة عامة، لكن على المؤسسة أن تسهر دائما على انتقاء الرسالة التي توجهها بعناية كبيرة، كما يجب أن تراعي المكونات المختلفة لصورتها وتحاول تطويرها بما يتماشى مع المتغيرات اليومية المتسارعة.

ثالثا: أهداف بناء إستراتيجية للصورة في المؤسسة

المؤسسة في سهرها المستمر على تحسين صورتها لدى الجمهور تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها فيما يلي: ⁽¹⁾

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

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

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

⁽¹⁾Anonyme, Comment communiquer ?, file " //A " /Commuent , Communiquer ,15-04-2004.

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

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

المبحث الثاني: تحديد المكونات الأساسية لصورة المؤسسة

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

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

، الأبواب المفتوحة على المؤسسة..الخ) أو بأشخاص المؤسسة (المضيفات الموزعون، رجال البيع الخ)، أو حتى رسالة المؤسسة مثل (الإعلان)، أو بأشياء أخرى مثل (الأجراء الذين يتحدثون عن مؤسستهم خلال وجبة غداء مع الأصدقاء).

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

المطلب الأول: دراسة رموز المؤسسة

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

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

أولاً : مفهوم شارة المؤسسة (logo)

تعرف الشارة على أنها: التمثيل الهندسي لعلامة أو اسم مؤسسة ما، وليس من الضروري أن تشتمل الشارة على علامة المؤسسة، إنما من الممكن أن تكون صورة فقط ⁽¹⁾ أو شكلاً أو حتى لونا بحيث تسمح بتمييز المؤسسة بسرعة.

بالإضافة إلى أن شارة أو رمز المؤسسة تسمح لها بالتميز عن منافسيها، وذلك بحيث عندما تكون الشارة عادية وبسيطة فإنها تنسى بسهولة أما إذا كانت معقدة يصعب تذكرها. ⁽¹⁾

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

كما من الممكن جداً ألا تأخذ الشارة شكلاً معيناً وتكون مجرد ألوان تعرف بالمؤسسة مباشرة أو من الممكن أن تتخذ إمضاء (توقيع) المؤسسة كأساس لها. ⁽²⁾

⁽¹⁾ Philippe Morel. Op. –cit. p 125.

⁽¹⁾ Marie Hélène westphalem. Op. - cit .p252.

⁽²⁾ Thierry libaert. la communication d'entreprise . op. .cit .p 22.

ولا يمكن تغيير شارة المؤسسة بالسهولة والبساطة التي يتوقعها البعض إنما الأمر جد صعب ويتطلب الكثير من الدراسة والتمعن، ووجود خبراء قادرين على توقع رد فعل جمهور المستهلكين و لكي تبقى الشارة و تحقق الأهداف المرجوة منها يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي: (3)

- 1- وضوح الرسالة التي تنقلها الشارة إلى المستهلكين وذلك بغرض تسهيل فهمهم لها.
- 2- كما انه من الضروري جدا أن تكون مستمرة ودائمة بمعنى أنها قابلة للبقاء في ذهن المستهلك لأطول مدة ممكنة.
- 3- يجب أن تكون مؤكدة لباقي رموز المؤسسة وقيمها وذلك بمراعاة شخصيتها، وكذا هويتها المرئية، بمعنى يجب أن يكون هنالك تلائم وتناسب بين الهوية والشارة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

في السابق كانت عملية بناء الشارة صعبة جدا بحيث تلجأ المؤسسة إلى رسام متخصص يقوم بتقديم عدة نماذج للمؤسسة، تبدأ بالغائها واحدا تلو الآخر ليبقى في الأخير نموذج واحد هو الذي تقرر المؤسسة انه شارة، ويكون هذا الاختيار ذاتيا وليس منطقيا أبدا، أما الآن فهناك برنامج آلي (برنامج كمبيوتر) تعطى إليه المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ورغباتها، ويقوم هو ببناء شارة تتلاءم واحتياجات المؤسسة، ثم تقوم المؤسسة بإعطائه اختياراته بنفس الشكل فيما يخص الألوان لتكون شارتها جاهزة ومتكاملة. (4)

ولتحصل المؤسسة على صورة جيدة وتواصل الاحتفاظ بها يجب عليها أن تسعى لبناء هوية مرئية، يكون العنصر الرئيسي فيها هو الشارة التي تساهم في إيصال رسالة المؤسسة إلى زبائنهم ولتكون الشارة جيدة ومقبولة لدى الجمهور لابد أن تكون لها مميزات والمتمثلة في (1):

أ. الشارة نظام متلاحم (متماسك):

يعود أصل كلمة (logo) إلى الكلمة اليونانية logos والتي تعني خطاب أو كلمة ، هذا يعني أن شارة المؤسسة logo هي أساس خطاب المؤسسة فهي تمثل هوية المؤسسة وتحمل قيمها إلى متعاملها في الخارج (الزبائن ، الموردون)، وحتى عمال المؤسسة هنا نرى أن الشارة مرتبطة بما تكونه المؤسسة، لذا يجب أن تلخص ماهية المؤسسة ، وتساهم في بناء الصورة الكلية للمؤسسة، كما يجب إدخالها في سياسة وإستراتيجية الاتصال الشاملة .

ب. للشارة اثر تذكيري:

(3) Philippe Morel. Op. –cit. p19

(4) Anonyme. Logo le symbole de votre entreprise .file // A / -logo - logotype- image de marque...le 19/ 04/2004 p 01.

(1) Marie Hélène westphalem. Op. - cit .253.

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

ج. الشارة نظام مستمر :

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

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

د. الشارة هوية يمكن تنبيهها و يمكن نقلها:

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

- (1) الأوراق المختلفة: ورق الرسائل أي على رأس ورق البريد ، بطاقات الزيارة، الفواتير والطلبات، الاظرفة... الخ.
- (2) التغليف: على العلب، في التعبئة الوحدوية... الخ.
- (3) في المقرات: قاعة الاستقبال، اللوحات الخاصة بتعريف المكاتب والوحدات الإنتاجية الواجهاة، الزي العام .
- (4) على وسائل الاتصال المختلفة : الأشرطة الوثائقية ، المصنفات ، الهدايا والوسائل الاشهارية الخ .

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

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

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

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

ثانيا: الماركة أو العلامة

تعرف العلامة على أنها اسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو خليط من هذه الأشياء والتي تحدد سلع وخدمات المنتج وكذلك تفرق بينها وبين منتجات المنافسين، واسم العلامة هو أحد مكوناتها التي يمكن نطقها من طرف المستهلك أو الموزع أو غيرهما، وقد يكون حروفا أو كلمة أو أرقاما... الخ⁽¹⁾.

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

أ. رمز كلامي (UN SIGNE VERBAL) :

هذا الرمز يمكن كتابته ونطقه، ويمكن أن يتخذ إحدى الصور التالية : اسم العائلة، اسم جغرافي أو قد يكون نتيجة الربط بين مجموعة كلمات، مصطلح محور عن معناه، شعار (slogan) رقم حروف، بالإضافة إلى أرقام، كما من الممكن أن تكون تركيب للحروف والرموز .

ب. رمز تصويري (UN SIGNE FIGURATIF):

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

- 1- رمز مركب من عدة عناصر لفظية ومرئية .
- 2- الرمز السماعي: ويكون مركب من عدة أصوات أو جمل موسيقية.
- 3- شكل المنتج أو طريقة تغليفه.

(1) إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص 284.

1) وظائف وأهمية العلامة :

يمكننا التمييز بين وظائف العلامة للمستهلك والمؤسسة بحيث نستطيع شرح الوظائف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(03): وظائف وأهمية العلامة.

بالنسبة للمستهلك	بالنسبة للمؤسسة
- التعريف وتحديد المنتجات. - ضمان الجودة . - تكون العلامة حامل للصورة. - تمثل طريقة للحياة.	- في الأصل تعتبر العلامة رمزا لملكية المؤسسة . - التمييز بين منتجات المؤسسة وخدماتها ومنتجات المؤسسات الأخرى - تقسيم السوق، اقتراح رموز، تشجيع المستهلكين على الوفاء للمؤسسة - تسهيل الاتصال. - إيجاد موقع لمؤسستها . - القضاء على التقليد (contrefaçons) وذلك بتسجيل العلامة .

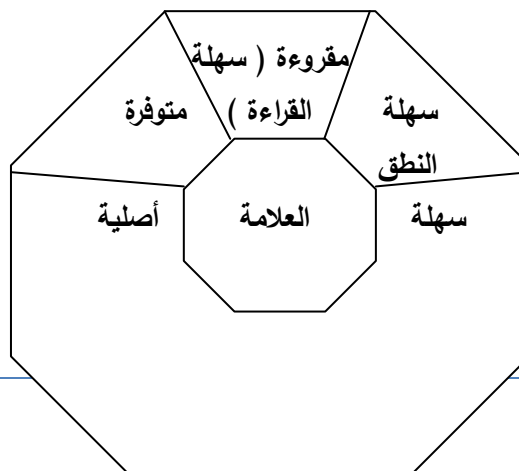
Source : Claude Demeure. Marketing. 4ém Editons. Dalloz. Editions. Paris 2003 p 126

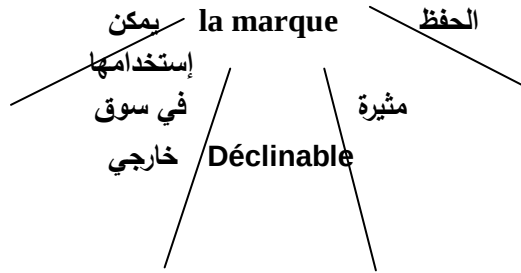
من خلال هذا الجدول العلامة تؤدي نوعين من الوظائف ،الأولي متعلقة بالمؤسسة والثانية متعلقة بالمستهلك.

2) شروط العلامة الجيدة :

لتكون العلامة جيدة وتؤدي الوظائف التي أوكلت إليها يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط يمكن اختصارها فيما يلي :

الشكل رقم (05) : شروط العلامة الجيدة





Source : .Claude demeure. Marketing. Dalloz édition dalloz. Paris 2003 p127.

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

(3) إستراتيجيات العلامة :

يمكننا التمييز بين عدة أنواع رئيسية من استراتيجيات العلامة وهي:⁽¹⁾

أ. علامة المنتج: la marque – produit

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

ب. علامة الخط: la marque – ligne

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

ج. العلامة التسلسلية: la marque -gamme

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

د. العلامة المظلة: la marque – ombrelle

⁽¹⁾ Monique Brun. Philippe rasquinet. L'identité visuelle de l'entreprise. Les éditions d'organisation, paris .2000, p 87.

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

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

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

و. العلامة الضمان : la marque – caution

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

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

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

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

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

1) صورة العلامة : l'image de marque

تعتبر صورة العلامة الرؤية التي يحملها الجمهور عن العلامة نفسها بصرف النظر عن صورة المؤسسة، بمعنى أن صورة العلامة لا تتعلق أساسا بصورة المؤسسة إنما هي نتيجة الانطباع الحسي والمادي للجمهور، فيما يخص العلامة، ويتحكم في ذلك مجموعة من العناصر وهي: المنتج بشكله ووظائفه، وسعره ... الخ بالإضافة إلى صورة مصيغ العلامة كما أنها تستمد قوتها من اسم المؤسسة وكذا الهوية المرئية والمسموعة، وحتى قنوات التوزيع، وتسير صورة العلامة من خلال تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات، صورة العلامة تعتبر من أصول المؤسسة، لديها قيمة مادية، رغم صعوبة تقييمها. ⁽¹⁾

2) هوية العلامة: l'identité de marque

⁽¹⁾ Anonyme, Image de marque, file " // A /image %20 De 20 %., Marque, h t m 15.04, 2004, p 1.

هي تقسيم العلامة إلى ستة أوجه رئيسية: (2)

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

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

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

د- المحيط الثقافي الذي تحمله العلامة و الذي تنشط فيه، ما مدى ملائمتها لثقافة وعادات وتقاليده جمهور السوق المستهدف .

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

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

إذا الاتصال يركز على إحدى هذه الأوجه أو على المجموعة، بغرض تحسين العلامة وصورتها وبيعها بطريقة أحسن لجمهور المؤسسة.

المطلب الثاني: دور الأجواء العامة داخل المؤسسة وشكلها الخارجي في نقل صورة المؤسسة

المحيط المادي والاجتماعي يعتبر من أهم مركبات الصورة بحيث انه يمكننا من تمييز المؤسسة من خلال شكلها الخارجي إن لم نقل انه أهم شيء يؤثر فيها بحيث أن شكل المؤسسة هندستها ديكورها، تعامل موظفيها مع الزبائن يؤثر بشكل أو بآخر على صور المؤسسة، وسنحاول الآن معرفة الأجواء المحيطة بالمؤسسة وكيفية استخدامها للاستفادة منها إلى أقصى حد "فالمؤسسة إذا كانت تريد أن تجذب إليها اكبر عدد من الزبائن يجب أن تهتم بمبانيها، بوكالتها، ديكورها، أن تحسن اختيار الألوان، وأن تهتم بآلاتها وأثاثها وذلك من خلال العناصر التالية: (1)

(2) jean marc Décaudin, Op-cit,p 60 .

(1) Kotler et Dubois, Marketing management ,10ème édition, Publi union, paris ,2000 p 322.

أولاً: موقع المؤسسة

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

فمن الأفضل أن لا يكون بعيدا جدا عن المدينة، أو حتى في منطقة صناعية مشهورة بالتلوث فكل هذا يؤثر على صورة المؤسسة وسمعتها، كما انه على المؤسسة اختيار الحي الذي تنشط فيه لإعطاء انطباع جيد للمتعامل معها دون أن ننسى المبنى الذي ستقيم فيه مقرها، يجب أن يتلاءم طرازه وعمره مع نوع نشاط المؤسسة⁽²⁾.

ثانياً: هندسة المؤسسة وديكورها

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

إذا فالشكل الخارجي للمؤسسة (مباني وعقارات) يعتبر عاملا مهما لإضفاء صورة مميزة وجديدة، الشكل الداخلي للمؤسسة مهم كذلك للتحكم في الصورة والعمل على تحسينها وتطويرها، لكن أهميته ليست بالكبيرة جدا فقط يجب أن يتمتع مسير المؤسسة بذوق جيد، كما من المهم جدا الحفاظ على النظافة والترتيب كونهما عنصران لا يمكن الاستغناء عنهما.

لكن على المؤسسة كذلك اختيار الألوان المناسبة، الإضاءة الملائمة وحتى مراعاة النظام العام داخل المؤسسة، وبعض اللمسات الفنية التي تثير الانتباه.⁽¹⁾

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

- 1- تجنب تكديس الأثاث أكثر من اللازم وبدون أهمية داخل المؤسسة .
- 2- تجنب الروائح بمختلف أنواعها .
- 3- تعليق صور وبطاقات هنا وهناك بدون نظام، وكذا تعليق الملاحظات والمعلومات في الاستقبال كون الزبون هو الذي يقرأها .

⁽²⁾ Sophie de menton. L'image New look de votre entreprise, Ed chihab, Alger 1995, P 07.

⁽¹⁾ Sophie de menton, o p - cit., p 08.

ثالثا: الاستقبال والمعاملة

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

ويمكن أن يظهر حسن المعاملة واحترام الزبون من خلال طريقة الرد على الهاتف، فيجب أن يكون الرد سريعا بمعنى أن لا نترك الزبون ينتظر كثيرا كما يجب علينا طمأنته ليحس بأن قضيته قد أخذت بعين الاعتبار، ولابد أيضا أن نبدأ المكالمات بذكر اسم المؤسسة⁽²⁾، بالإضافة إلى ما سبق من الضروري على مستقبل المكالمات أن يكون لدينا جدا مع الزبون، فلا بد أن يسأله قبل يدعه ينتظر فإن لم يشأ الانتظار حتى يصل ممثل المؤسسة أو يستقبل مكالمات أخرى.

فليس مفروضا عليه، كما انه لا يجوز استعمال نفس الموسيقى عند انتظار الزبون، أي عند وضع المكالمات في حالة الانتظار فهذه الموسيقى تجعله يضجر ولا ينتظر، كما انه لابد من إعطاء نوع من الثقة للمتصل بسرعة حل المشكل في أقرب الآجال، وتوجيه المتصل بالإدارة المعنية بحل مشكلته وليس بإدارة أخرى، مثل هذا الخطأ قد يهز ثقة المتعاملين مع المؤسسة⁽³⁾، كل هذه النقاط يجب مراعاتها دائما وكون الرد عن الهاتف هي النقطة الأولى التي يبدأ منها الزبون تكوين صورته الخاصة عن المؤسسة، ومنها يحدد إن كان حقا يريد التعامل مع المؤسسة أو لا.

من الأشياء التي يجب أخذها بعين الاعتبار، لأنها تؤثر كذلك على صورة المؤسسة هو استقبال الزبون وطريقة التعامل معه، لذا على المؤسسة أن تحاول تحسين هذا الاستقبال إلى أبعد حد ممكن من خلال:⁽¹⁾

- 1- يجب أن يتميز استقبال أي زائر للمؤسسة ببعض الحرارة مهما كان مستواه وشكله ونوع نشاطه.
- 2- يجب أن تكون قاعة الانتظار بعيدة نوعا ما عن نشاط المؤسسة، فإذا كانت كراسي الانتظار أمام مكتب الاستقبال فإن الزائر يمكنه أن يفهم نشاط المؤسسة في عشرة دقائق، كما انه من الممكن أن يأخذ انطبعا منذ البداية.
- 3- دقائق الانتظار الذي يقضيها الزائر في انتظار الشخصية المناسبة التي جاء لرؤيتها من الممكن أن تكون دقائق لإيصال المعلومات عن المؤسسة وذلك من خلال إعطائه جرائد ومجلات تتعلق بالمؤسسة أو كتيب عن المؤسسة لقراءته (تمضية للوقت) وهذا سيساهم في التعريف بنشاط المؤسسة .

(2) Marie Hélène westphalem. O p – cit. . p 166.

(3) Idem, p 167.

(1) Sophie de menton. O p - cit. p 20.

يعتبر شكل وهئية عمال المؤسسة من العناصر المهمة المؤثرة على صورة المؤسسة كونه يعطي انطبعا سريعا ومباشرا لدى المستهلكين بمجرد التعامل مع المؤسسة، لذا من الضروري على المؤسسة الاهتمام بهئية موظفيها وذلك من خلال صناعة زي رسمي للمؤسسة يحمل ألوانها، شاراتها وحتى اسم المؤسسة، ورغم أن هذه العملية قد تكلف المؤسسة كثيرا إلا أنها تساهم في تسويق صورة المؤسسة ونقلها إلى كل مكان ينتقل إليه عمالها بزيهم، كما أنها تساعد الزبون على التمييز بين موظف المؤسسة وشخص آخر، بالإضافة إلى أنها تترك لديه انطبعا حسنا عن المؤسسة كما أن وجود زي رسمي للمؤسسة ينمي لدى العمال نوع من الإحساس بالانتماء للمؤسسة ويجعل الشكل العام لها أكثر جمالا وترتيا فعندما يرتدي كل عمال المؤسسة نفس الزي يكون هنالك تناسق بينما عندما يرتدي كل زيه الخاص فهذا الامتزاج لا يكون مناسباً للمؤسسة.⁽²⁾

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

نستطيع القول أن شكل المؤسسة العام (داخليا كان أو خارجيا) والأجواء العامة داخلها من الممكن أن تكون رأسمال حقيقي للمؤسسة يساهم في استمرارها ويحسن صورتها لدى زبائنهم ومتعاملهم، لذا يجب عليها دائما الاهتمام بشكلها ومحاولة الظهور على أحسن ما يكون للاستمرار وتحقيق أهداف الاتصال الرئيسية ألا وهي : الصورة الجيدة والمستمرة إلا أن تسويق أحسن صورة للمؤسسة لا يتوقف على هذا العنصر فقط إنما يتطلب جهدا اكبر من خلال عناصر أخرى سنقوم التطرق إليها كذلك.

المطلب الثالث: دراسة الإعلام كمكون من مكونات صورة المؤسسة.

قد تستند المؤسسة لنقل أحسن صورة عنها على شكلها، تعاملها، واستقبالها للزبائن إلا أن هذا ليس كافيا أبدا، فهناك من الزبائن من لم يسبق لهم زيارة المؤسسة، وليسوا قريبا منها لرؤية شكلها والتأثر به، ولذا عليها استعمال وسائل أخرى قادرة على نقل صورة المؤسسة إلى كل مكان، وتقديمها لكل الشرائح، هذه الوسائل قد تكون: إشهارا للمؤسسة أو إشهارا لعلامات المؤسسة، وهذا الإشهار قد يضم عناصر كتابية وأخرى مرئية تستند بعضها إلى الأخرى، لنقل أحسن صورة لها، بالإضافة إلى أن هنالك عناصر غير اشهارية⁽¹⁾ وعناصر إشهارية وغيرها سنحاول التطرق إليها فيما يلي :

أولا : العناصر غير الاشهارية

⁽²⁾ Isabelle hannibelle, le costumier de votre entreprise, file " // A " / ARTICLE 20 % du 20 % MAGAZINE 20% l'entreprise...15.04.2004 p 01 .

⁽¹⁾ Kotler et Dubois. Op - cit. p 321.

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

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

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

(3) **ورق البريد في المؤسسة:** يعتبر البريد من أهم وسائل الاتصال في المؤسسة، فرغم التطور الملحوظ والتكنولوجية العالية في الاتصالات (الانترنت ، الفاكس ... الخ) يظل البريد يتمتع بأهمية بالغة وطعم خاص، كما أن هنالك بعض المعلومات لا تنقل إلا بالبريد لكونها تعتبر وثائق رسمية، دون أن ننسى المراسلات اليومية للمؤسسة والتي يمكن اعتبارها روتينية إلا أن لها أهميتها الخاصة.

بالإضافة إلى فواتير المؤسسة التي تعتبر بدورها نوعا من الاتصال مع الخارج كل هذا البريد الذي قمنا بتقديمه يحتاج إلى ورق خاص يكتب عليه، هذا الورق يجب على المؤسسة اختياره بدقة لأنه سيكون بطاقة تعريف للمؤسسة لدى مراسيلها كما أنه سيحدد الانطباع الأولي عن المؤسسة لدى مستقبل الرسالة، فنظرا لهذه الأهمية يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية: ⁽¹⁾

- أ. يجب أن يحمل اسم، شارة، عنوان المؤسسة، وتكون هذه المعلومات في رأس الورقة.
- ب. يجب أن يكون لونه متناسبا مع لون ووثائق المؤسسة الأخرى.
- ج. فيما يخص نوعية الورق فيجب اختيار ورقة ثقيل الرسائل وآخر أخف لوثائق أخرى (الكشوفات ، الفواتير ... الخ)
- د. تجنب مليء الرسالة بالتعليمات .
- هـ. لا يجب أبدا الخلط بين ورق الرسالة وصفحة إشهارية نعم لتوضيح صورة المؤسسة لكن لا يجب المبالغة .

⁽¹⁾ Sophie de menton. O p - cit. p 10.

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

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

4) بطاقات الزيارة: les cartes de visite لكل مؤسسة بطاقات زيارة تقدمها لزيائنها، بهدف

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

يعتبر هذا الشكل الكلاسيكي للبطاقة لكنها قد تأخذ أشكالا والونا مختلفة بما يتناسب مع هوية المؤسسة (الألوان المعتمدة، الشارة، ... الخ) وأحجاما مختلفة كذلك، بما يتناسب مع نشاط المؤسسة ومع نوعية الأشخاص اللذين سنقدم لهم هذه البطاقات، وتعتبر هذه البطاقات نافذة يطل منها المتعاملون على المؤسسة، بحيث أنها سهلة التداول وتنتقل بسرعة كما أنها تؤثر تأثيرا سريعا على الملاحظ لها ⁽¹⁾ لذا على المؤسسة أن تهتم أكثر بهذه البطاقة وأن تحاول جعلها متميزة، كما يجب عليها اختيار الورق الذي تصنع منه، بالإضافة إلى الاهتمام بتناسق الألوان وتجانسها فيما بينها، والأكثر أهمية من كل هذا هو ظهور اسم المؤسسة وشعارها بالإضافة إلى شارتها بصفة واضحة وجلية، تجعل الزبون يتعرف على المؤسسة بسرعة، ويميز شارتها بدقة ثم يحفظها في ذهنه.

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

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

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

⁽¹⁾ Sophie de menton. O p - cit. p 10.

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

ثانيا: الإعلان

يعتبر الإعلان من أهم إن لم نقل أهم وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة وأكثرها تأثيرا على جمهورها بمختلف طبقاته وشرائحه، فالإعلان يصل إلى كل مكان ويفهمه كل الناس، لذا سنحاول هنا التعرض للإعلان كوسيلة تستخدمها المؤسسة للتأثير على المحيطين بها، وعنصر من أهم عناصر صورتها وللتعرف عليه أكثر سنقدم مجموعة من المفاهيم التي تقرنا منه أكثر وتسهل علينا الفهم الصحيح له.

يعرف le petite Larousse الإعلان كما يلي:

« هو نشاط يهدف للتعريف بعلامة، أو دفع الجمهور لشراء منتج، أو استعمال خدمة... الخ، هو مجموع الوسائل والتقنيات المستخدمة لهذا الغرض⁽²⁾ »

بينما يعرفه قاموس le petit robert على انه:

«هو العمل، أو الفن الذي يسعى لتطبيق نشاط نفسي على الجمهور بغرض تجاري؛ هو السعي للتعريف (بالمنتج، نوعية المنتج) ودفع الجمهور لتملكه؛ مجموع الوسائل التي تساعد في القيام بهذه العملية⁽¹⁾ ».

هذه التعاريف توضح لنا أن للإعلان غرض تجاري، وللوصول إلى غايته يستخدم الكثير من الوسائل والتقنيات، وذلك لتمييز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسين.

كما يمكن تعرف الإعلان على انه «أي شكل مدفوع الأجر لعرض وترويج أي أفكار، أو سلع أو خدمات وذلك بواسطة داع معروف ومحدد وذلك باستخدام بعض الوسائل مثل المجلات، والصحف والملصقات، ولوحات الإعلان، والبريد المباشر والإذاعة والتلفزيون»⁽²⁾

ويعرف الإعلان كذلك على أنه:

« الأسلوب الفني الجذاب في تقديم السلعة أو الخدمة للمستهلك وبالشكل الذي يشوقه للحصول عليها ومن ثم شرائها، ولكن الإعلان لا يستعمل فقط في المساعدة على بيع السلع والخدمات بل ويستعمل أيضا في تنظيم الطلب على السلع والخدمات حيث يتم تقليصه أو العمل باتجاه تقليصه بالنسبة لبعض السلع

⁽²⁾ Philippe Morel. O p -cit. - p 22.

⁽¹⁾ Philippe Morel. O p -cit. - p 22.

⁽²⁾ إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 ص 355.

وبالعكس زيادته أو العمل باتجاه زيادته بالنسبة لسلع أخرى، أو أحيانا يستعمل الإعلان كأداة لزيادة الطلب عليها في موسم معين وتقليل الطلب عليها في موسم آخر»⁽³⁾

بالإضافة إلى أنه: «التعريف السليم والأمين بالسلع والخدمات والفرص المتاحة وهو محاولة تقريب المسافة بين المنتج أو مقدم السلعة والمستهلك النهائي أو الباحث عن الفرصة بمعنى أنه حلقة الوصل بين ما يبذله المنتج من جهود لإخراج السلعة جديدة أو ممتازة وتعريف المستهلك بها، وبما تحويه السلعة من مزايا ومنافع واسعة يستفيد منها المستهلك في مقابل ما يدفعه من مال، أو هو محاولة كسب ثقة المستهلك أو العميل، والعمل على جذب انتباهه لما يقدم من دعوى إعلانية تحقق في النهاية اقتناع المشتري بأهمية السلعة»⁽⁴⁾.

بينما يعرف Kotler الإعلان على أنه: «مختلف النشاطات التي تؤدي إلى نشر ، أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور، بغرض حثه على شراء السلعة، أو استعمال خدمة أو من أجل الوصول إلى التقبل الطيب لسلع أو خدمات أو أفكار أو أشخاص، أو منشآت معلن عنها»⁽¹⁾ ويتميز الإعلان بالخصائص التالية:⁽²⁾

- 1) هو رسالة اتصالية غير مباشرة (تتم بوسيلة من وسائل الإعلام)
- 2) يستخدم أساليب فنية ونفسية هدفها استمالة المستهلك سلوكيا.
- 3) هو نشاط مدفوع القيمة مما يعطي المعلن الحق في السيطرة على العملية الإعلانية وتوجيهها.
- 4) يقوم بترويج السلع والخدمات والأفكار والأفراد.
- 5) يصدر عن جهة معلومة أو أن شخصية المعلن يمكن الاستدلال عليها من خلال النص الإعلاني.

ونظرا للدور الذي يلعبه الإعلان في حياتنا الآن فانه لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت الأسباب لأنه يدخل إلى البيوت دون استئذان، ولذلك فانه يمكننا تبين وظائف الإعلان فيما يلي:⁽³⁾

- أ) **بالنسبة للمنتجين:** يساعد الإعلان كثيرا المنتجين في التعريف بسلعهم، وذلك بغرض خفض التكاليف وزيادة المبيعات ويمكن إجمال وظائف الإعلان بالنسبة للمنتجين في النقاط التالية:
- 1- التوفير في تكاليف التوزيع، وذلك لأن الإعلان يعرف بالسلعة واستخدامها مما يسهل إيصال السلعة للمستهلك، والاقتصاد في تكاليف مندوبي البيع.
- 2- إنباء المستهلكين بسرعة عن التحسينات في السلعة.

⁽³⁾ عبد الجبار منديل الفاغي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 ، 23 .

⁽⁴⁾ احمد محمد المصري، الإعلان، مؤسسة شباب الجامعة، 1992 ص 11.

⁽¹⁾ Kotler et Dubois. Op –cit .p57.

⁽²⁾ عبد الجبار منديل الفاغي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 ، 23 .

⁽³⁾ نفس المرجع ، ص ص 33 – 44 .

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

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

5- أعداد تجار التجزئة على عرض السلع :

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

1- تسهيل الاختيار.

2- يعرف الإعلان بمكان وزمان توافر السلعة.

3- يزود المستهلك بمهارات ويعلمه كيفية استخدام السلعة.

(ج) بالنسبة لوسائل الاتصال:

1- يمثل مصدر عام للدخل

2- يجذب إلى هذه الوسائل جمهور أكبر.

3- يرفع الإعلان من المستوى الفني للوسيلة.

ويمكننا أن نميز بين عدة استراتيجيات تستخدم في الاتصالات الاشهارية، تتناسب مع إمكانيات المؤسسة والهدف الذي تسعى لتحقيقه وهي: (1)

(1) إستراتيجية الصدى la stratégie de résonance

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

(2) التنفق (le tunnel)

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

و يمكننا كذلك التمييز بين نوعين من الإعلان وهي: (2)

❖ الإعلان التقليدي: والذي يتم عن طريق وسائل تقليدية سواء كانت مسموعة، مقروءة أو مرئية وتتمثل هذه الوسائل في: الإعلان عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.

(1) Philippe, Morel, o p - cit - p 22.

(2) الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص100، ص101.

❖ **الإعلان الحديث:** وهو الذي يتم عن طريق الانترنت، ويعتبر من الوسائل الحديثة التي توصل المعلومات ويعتبر من الوسائل الحديثة التي توصل المعلومة إلى الجمهور المباشر، غير أنها ليست في متناول الجميع كون الانترنت خلافا للوسائل التقليدية لا يصل إلى جميع أنواع وطبقات الجمهور المختلفة إنما يتوجه أساسا إلى شريحة معينة (طبقة المثقفة، وميسورة الحال)

المطلب الرابع: تحديد الأحداث التي تعتبر من مكونات الصورة مؤسسة

تركز المؤسسة على كل الوسائل المتوفرة والممكنة لتحسين وتقوية صورتها وكذا للحفاظ عليها وضمان استمرارها، لذا فهي تحاول اغتنام الفرصة التي قد يتابعها الكثير من المستهلكين، إلا وهي الأحداث الرياضية والتلفزيونية، لتظهر بأحسن صورة لها، ويكون أقرب لزبائنها و متعامليلها.

وأهم نشاط تقوم به للاستفادة من الأحداث هو تمويل النشاطات الرياضية والثقافية، و تبني بعض الحصص التلفزيونية، ولأن هذه النشاطات من أهم وسائل بناء صورة جيدة سنحاول التطرق لهما فيما يلي:

أولاً: تمويل النشاطات الرياضية وتبني الحصص التلفزيونية أو ما يسمى (le parrainage et le sponsoring):

تمويل النشاطات الرياضية وتبنيها، ما هو إلا مشاركة المؤسسة التقنية والمالية في تظاهرة رياضية أو ثقافية، لتحصل بالمقابل على الشهرة ويعترف عليها أكبر عدد من المستهلكين، أو لتحسين صورتها.⁽¹⁾ ويكون نشاط (السبونسورينغ) موجهاً أساساً لتمويل النشاطات الرياضية، وفي بعض الأحيان تمويل الحصص التلفزيونية إذا لم تستطع المؤسسة القيام بالإشهار التلفزيوني

وقد أصبح هذا النشاط من أهم النشاطات التي تركز عليها المؤسسة جهودها من أجل الوصول إلى المستهلك أو تحسين صورتها، وكذا تحسين موقفها لدى متعامليلها و توسيع دائرة نشاطها، وحتى المؤسسات التي لم تكن تستعمل هذه الطريقة من قبل قد تبعتها الآن ولهذه العمليات تقنيات وأدوات كما أن المؤسسة تسطر أهدافا يتم التطرق إليها من بعد.

ويعتبر السبونسورينغ نشاطا تعود نتائجه في المدى القصير أو المتوسط، ويدخل ضمن التقنيات التسويقية التي تستعملها المؤسسة للتعريف بعلامتها، أو منتجها .

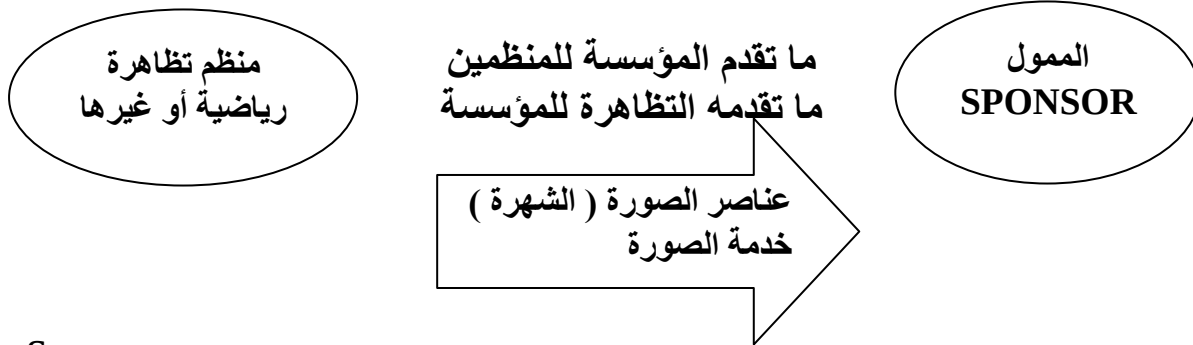
ويمكننا تقديم منطق هذا النوع من التمويل من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(06): منطق التبادل في التمويل (sponsoring)

مساندة مالية أو مادية أو
معنوية

⁽¹⁾ Claude Demeure, Marketing 4e, P 75.

21. JEAN – MARC décaudin .O P –CIT.



Source : Gary Tiribou, Sponsoring sportif, Economica, Paris 2003, schéma .

يبين هذا الشكل وبصورة واضحة ،أهمية الأحداث في التأثير على صورة المؤسسة، بحيث أن المؤسسة تقدم لمنظم التظاهرة الرياضية وغيرها (فنية، مسرحية) الدعم المادي والمعنوي في مقابل التعريف بالمؤسسة وإعطائها صورة مناسبة واكتسابها الشهرة .

ثانيا: المشاركة في النشاطات الفنية والأعمال الخيرية (Mécénat)

يعرف هذا النوع على انه المشاركة المالية أو التقنية لمؤسسة ما في عمل (قد يكون فنيا أو خيريا)، دون البحث عن أي فائدة مالية مباشرة ولكن من اجل مساندة وتحسين صورتها لدى متعاملاتها. والمجالات التي قد تمولها المؤسسة لهذا الغرض عديدة ومتنوعة، تتعلق أساسا بنشاطاتها بالأعمال الفنية والتربوية وسنحاول إعطاء مجموعة من مجالات النشاط على سبيل المثال لا الحصر وهي:

- (1) المجال التربوي: المسرح، المجال الاجتماعي.
- (2) البيئة والمحيط: التضامن الاجتماعي والجمعيات الخيرية.
- (3) الجمعيات الرياضية الخ ⁽¹⁾

ويمكن تصنيف هذه العملية في خانة النشاطات المتوسطة والبعيدة المدى، كون نتائجها لا تظهر في الحال إنما تستغرق وقتا طويلا، كما نلاحظ أنها تتميز بإطار قانوني خاص، ومشجع، يسمح بتأسيس جمعيات متعلقة بالمؤسسات. ⁽²⁾

ثالثا: الأهداف المتعلقة بالنشاطات التمويلية

يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى مجموعتين رئيسيتين وهما: أهداف تتعلق بالعلامة التجارية و أهداف متعلقة بالمؤسسة.

أ. الأهداف المتعلقة بالعلامة التجارية والمنتج :

⁽¹⁾ CLAUDE DEMEUR. O P - CIT P 322.

⁽²⁾ JEAN – MARC DECAUDIN.OP – CIT.P 68.

ترتبط أهداف العلامة على الخصوص بنشاط، بحيث أن المؤسسة هنا تسعى لتحسين صورة علامتها، أو حتى صورة منتجاتها، وتستغل في ذلك الأحداث الرياضية والثقافية التي تمولها ويمكن إجمال الأهداف التي تسطرها المؤسسة من أجل تحسين علامتها فيما يلي⁽³⁾:

1- تسعى المؤسسة من خلال هذا النشاط إلى تحسين صورة علامتها بين المنافسين، والبحث عن أحسن وضعية لها، كما أنها تسعى للتعريف بعلامتها ومنتجاتها (البحث عن الشهرة)، وكذا شرح قيمتها، ومن ثم ترسيخها في أذهان الجمهور.

2- كما أن هذه النشاطات، تكون فرصة تعرض فيها المؤسسة منتجاتها وذلك من خلال تقديمها للمستهلكين من خلال معرفة رد الجمهور تجاهها .

3- بالإضافة إلى ما تم ذكره، فإن هذا النشاط يساهم إلى حد بعيد في تنشيط قنوات البيع خاصة إذا تعلق الأمر بتمويل نشاط رياضي، هذا سيؤدي إلى تحسن كبير في المبيعات، لكن على المؤسسة أن تحسن استغلال هذا الحدث بحيث يمكنها من خلال مساهمتها في دورة رياضية الإعلان عن تخفيضات في السعر، أو الإعلان عن ألعاب بجوائز مغرية، وستكون الرسالة أكثر وقعا على المستهلكين وسيؤدي مثل هذا النشاط إلى ارتفاع هام في رقم الأعمال (ارتفاع في المبيعات).

ب. الأهداف المتعلقة بالمؤسسة :

إذا كانت أهداف Sponsoring موجهة أساسا وبالدرجة الأولى إلى المنتج والعلامة ومن ثم التعريف بالمؤسسة، فإن أهداف (MÉCÉNAT) تمويل الأعمال الفنية، الخيرية، بدون عائد مادي موجهة إلى المؤسسة أولا ومتعلقة بتحسين صورتها ثانيا ويمكن توضيح الأهداف المتعلقة بالصورة فيما يلي :

1- أهداف متعلقة بالمواطنة والشرعية الاجتماعية :⁽¹⁾

الرسالة التي تحاول المؤسسة تقديمها من خلال هذه النشاطات هي أنها ليست فقط عنصرا اقتصاديا يسعى لتحقيق الإنتاج والريح وإنما هي أيضا عنصر في المجتمع يفكر كما يفكر غيره من العناصر الأخرى و يسعى لتقديم العون بأي وسيلة كانت، ويكون الهدف هنا بعيدا كل البعد عن تحقيق عائد مادي، إنما يرتبط بشكل واضح بتقديم أفضل صورة عن المؤسسة، باختصار المؤسسة تسعى لإثبات مواظنتها واكتساب شرعية اجتماعية .

2- أهداف متعلقة بتجديد العمال :⁽²⁾

وذلك لأن النشاط الذي تسعى المؤسسة لتمويله يجعل العمال أكثر تمسكا بالمؤسسة وأكثر انتماءا بحيث أنهم يحسون أن مؤسستهم عنصر فاعل يساعد الآخرين، لذا فهم يحسون أنهم معنيون بكل

(3) Marie – Hélène westphalem. Op. Cit .p 329.

(1) Gary tribous. Sponsoring sportif. Éd Economica, paris, 2000, p 44.45.

(2) Idem., p 44.45.

النشاطات التي تساهم فيها مؤسستهم، فما عليهم إلا التجند لزيادة الإنتاج، وبالتالي السعي للمشاركة في نشاطات أخرى .

3- التشهير بالمؤسسة:⁽¹⁾

يكون الهدف هنا إيصال صورة المؤسسة والتعريف بها لدى أكبر عدد ممكن من الجمهور وذلك بجعل الكل يتكلم عليها هذه الأقاويل هي التي تبني شهرة المؤسسة.

الفرق بين التمويلات الخيرية Mécénat والرياضية Sponsoring:

يمكننا توضيح أهم الاختلاف الموجودة بين هاذين النشاطين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): الفرق بين Mécénat . Sponsoring

تمويل الأعمال الخيرية (التقييم).	تمويل النشاطات الرياضية والتلفزيونية (البيع).	
اجتماعي.	تجاري	التحفيز
البحث عن هوية الشركة باعتبارها مؤسسة.	خلق رابط أو علاقة بين علامة (منتج) أو حدث إعلامي.	الأهداف
مؤسسانية .	تسويقية.	الرسالة
مجتمع شاهد	مستهلكين حاليين.	الجمهور
الحصول على قيمة روحية خفية، بتركيز تجاري ضعيف.	الحصول على قيمة تجارية قبل، أثناء وبعد الحدث.	العوائد
في الأمد المتوسط والطويل	في الأمد القصير .	

Source ; Marie Hélène westphalem, le communicator.op - cit .p, p 328

يوضح الجدول رقم 3 الفرق بين Mécénat, Sponsoring

⁽¹⁾ Marie – Hélène westphalem. Op. Cit .p 331.

من خلال كل المجالات التي من الممكن أن تتناولها وتخدمها هذه الأحداث وكيفية التأثير على الجمهور من خلالها، بحيث يبين أهداف كل من الأحداث التي تغطتها المؤسسة، وكذا الجمهور الذي تستهدفه والوسائل المستخدمة في ذلك، وكذا العوائد المنتظرة منها.

المبحث الثالث: تشخيص وتقييم إستراتيجية الصورة في المؤسسة

بعد أن قمنا بالتطرق من خلال المباحث السابقة إلى التعريف بالصورة وأنواعها، ومختلف مكوناتها سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة إستراتيجية الصورة، كيفية بنائها وكذا طرق تقييمها وتشخيصها.

فلكي تعرف المؤسسة موقعها أمام منافسيها، وكذا مدى فعالية الوسائل التي تستخدمها في مجال الصورة وكذا وضعية صورتها، وموقعها، ونقاط الضعف التي يجب التركيز عليها، يجب أن تقوم بتشخيص وتقييم كامل، يتخذ بعين الاعتبار كل النقاط التي لها علاقة مباشرة بإستراتيجية الصورة وأهدافها .

المطلب الأول: كيفية بناء إستراتيجية للصورة

تسعى المؤسسة بغرض تحسين وضعها والسهل على متابعة صورتها إلى بناء إستراتيجية للصورة، بحيث تمر هذه العملية بعدة مراحل يمكن اختصارها فيما يلي:

1) تحديد أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة هنا إلى تحديد مكونات الصورة لتتمكن من تسييرها بطريقة حركية وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:⁽¹⁾

(أ) ما هي صورتنا ؟.

(ب) هل نترك علامتنا انطبعا حسنا ؟.

(ج) هل يمكن تمييز صورتنا بالنسبة للمنافسين ؟.

وتعتبر الأهداف هي أول خطوة تتبعها المؤسسة في بناء إستراتيجية فتحدد هذه الأخيرة يسمح للمؤسسة بمعرفة الاتجاه العام لإستراتيجيتها. بحيث أن المؤسسة ومن خلال أهدافها تحدد الجانب الذي

⁽¹⁾ Béatrice Bréchiguac Roubaud. Le marketing des services. (Du projet au plan marketing). Edition d'organisation . Paris. 1998. p 193.

سنتناوله في عملياتها الاتصالية، وكذا الخطاب الذي ستستخدمه والذي عادة ما يكون واحد من الاثنين إما:

- 1- إدارة الاتصال بالاعتماد على عروض خاصة متعلقة بالأداء الجيد وخدمات المؤسسة وكذا أداء العمال ونتائج الزبائن.
- 2- إدارة الاتصال بالاعتماد على المؤسسة ، قيمها وثقافتها .

(2) تحديد جمهور المؤسسة:

تقوم المؤسسة بعد تحديد أهدافها، بتحديد الجمهور المستهدف الذي يؤثر ويتأثر بالمؤسسة، ويجب على المؤسسة عند تحديد هدف للجمهور الذي ترغب في الوصول إليه أو تريد استهدافه التركيز على النقاط التالية: (1)

- ❖ المجموعات أو الأفراد الذين يستطيعون التأثير على أهداف المؤسسة.
- ❖ ترتيب الجمهور بالاعتماد على الأثر الذي يحدثونه من الأقوى إلى الأضعف .

(3) القيام بدراسة الصورة :

وذلك من خلال التعرف على صورة المؤسسة بمختلف مكوناتها وعناصرها بحيث ننطلق من المؤسسة في حد ذاتها من خلال: (2)

- نقاط الصورة المرتبطة بالمؤسسة .
- مهمة، فلسفة، والقيم المرتبطة بالمؤسسة.
- الصورة المرسل من خلال مركباتها

وهناك نقاط تكون متعلقة أساسا بوضعية المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين وذلك من خلال "2":

- تحديد المؤسسات القريبة والبعيدة
- تميز المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين من الناحية الإيجابية و السلبية.
- مراجعة العناصر المفضلة لدى المنافسين.

بالإضافة إلى النقاط المتعلقة بواقع أفاق المؤسسة في قطاع نشاطها ويمكن اختصارها فيما يلي:

الرضا وعدم الرضا، المميزات والعيوب الحالة النفسية لجمهور المؤسسة تحليل قطاع النشاط في مجموعه .

(1) Martine ternois. Op. - cit. . p 16 .

(2) Idem. p 17.

الهوية المرجوة للمؤسسة بالاعتماد على صورتها الحالية والمستقبلية .

(4) ترتيب عناصر الصورة بالاعتماد على أهداف المؤسسة :

– دراسة صورة المؤسسة تقدم لنا بشكل نوعي العناصر المتعلقة بالطريقة التي تظهر بها المؤسسة.

يتعلق الأمر هنا بترتيب العناصر في قوائم (+) و (-) بحسب الأهداف والجمهور المستهدف من طرف المؤسسة، بحيث يقابل كل هدف الجمهور الذي يستهدفه.

(5) تحديد أهداف الصورة بالنسبة للمؤسسة (الصورة المرجوة) :

من خلال هذه المرحلة تسعى المؤسسة لتحديد أهداف متعلقة أساسا بصورتها، و أساسا بالصورة التي ترجو الوصول إليها، ويمكن اختصار النقاط المتعلقة بالصورة المرجوة في⁽¹⁾:

- الأهداف المتعلقة بالصورة ما هي إلا تحليل للصورة التي ترغب المؤسسة في تقديمها للجمهور وذلك استنادا إلى إمكانياتها.
- يجب أن تنطلق الصورة من الواقع، وذلك بالاستناد على العناصر والوسائل الحقيقية للمؤسسة (بمعنى أن الصورة لا تتعدى كونها ترجمة لواقع المؤسسة)

(6) إنشاء شعار للمؤسسة:

شعار المؤسسة يعرف بهوية المؤسسة والطريقة التي تخاطب بها، وهذه الجملة يجب أن تكون قصيرة، مكونة من كلمات بسيطة تسعى لخدمة الصورة وأهدافها، سهلة الحفظ والتذكر من طرف كل جمهور المؤسسة.

هذا الشعار يجب أن يكون مصاحبا للشارة (logo) في كل العمليات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى أنها وعد يجب على المؤسسة السعي لتحقيقه.

(7) تحديد مجالات التطبيق:

بحيث أن المؤسسة تقوم بتحديد مجالات تدخلها، وذلك أساسا عندما يحدث اختلال بين الصورة المرجوة والواقع، كما أنها تقوم بترتيبها حسب الأولويات، لنقوم بالتدخل من خلال عناصر الصورة الأكثر تطلبا من طرف الجمهور المستهدف⁽²⁾

(8) تحديد أهداف الاتصال:

هذا ما يسهل على المؤسسة العناصر المستهدفة لتصحيح الصورة الحالية ومحاولة تطويرها إلى الصورة المرجوة، بمعنى صياغة أهداف اتصالية تتماشى مع وضعية الصورة في المؤسسة وآفاقها⁽³⁾

⁽¹⁾ Martine ternois. Op. , cit , p 17.

⁽²⁾ Idem. P 17

(9) ترتيب الرسائل الاتصالية :

وذلك بحسب المواضيع، وكذا المصطلحات والجمل المستعملة والتي تجعل الجمهور يتذكر المؤسسة⁽⁴⁾، كما يجب تحديد وسائل الاتصال المستخدمة بما يتناسب مع الجمهور المستهدف، واختيار الوسيلة المناسبة في الوقت المناسب .

(10) تحديد الميزانية:

تقوم المؤسسة بعد تحديد أهداف إستراتيجية الصورة، وكذا تحديد الوسائل ومختلف العناصر الأخرى، بتحديد الميزانية التي تبني أساسا على التخفيض من الاستثمارات التي تضطر المؤسسة في كل مرة إلى الانطلاق من الصفر في كل نشاط⁽¹⁾

(11) تحديد وسائل التقييم:

يتعلق الأمر هنا بقياس فعالية ونجاعة سياسة الصورة المتبناة من طرف المؤسسة والاستناد عليه في مواجهة التحولات الحاصلة في المحيط ، بعبارة أخرى في هذه المرحلة يتم قياس مدى نجاح أو فشل الخطوات السابقة.⁽²⁾

(12) التحفيز والاتصال من الداخل :

سياسة الصورة متعلقة بكل المؤسسة كونها تمس مجموع العناصر المكونة للصورة، نجاح هذه السياسة يتوقف على اكتساب شركاء (خاصة من الداخل)⁽³⁾

المطلب الثاني: وسائل قياس وتقييم صورة المؤسسة

لقياس مدى فاعلية الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسة ومدى ملاءمتها لحاجاتها وأهدافها تقوم هذه الأخيرة باستخدام وسائل متنوعة ، بقياس وتقييم الإستراتيجية المتبناة .

ويمكننا اختصار هذه الوسائل فيما يلي:⁽⁴⁾

أولاً: سير الآراء

⁽³⁾ Idem. p 17

⁽⁴⁾ Idem. p17

⁽¹⁾ Martine ternois. Op. , cit , p 17

⁽²⁾ Idem. P 17

⁽³⁾ Idem. P 17

⁽⁴⁾ Marie. Hélène westphalem.Op. – cit. . p 09 et p 10.

تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام سبر الآراء، والاستبيانات لمعرفة موقع ووضعية صورتها وحتى مدى تطور هذه الأخيرة، ونذكر هنا فيتعلق الأمر بمستوى شهرة المؤسسة أكثر من مضمونها (هنا نحن بصدد الحديث عن باروميتر للصورة).

ويمكننا التمييز بين عدة أنواع من الاستبيانات تستخدمها المؤسسة للقيام بعملية سبر الآراء.

أ. الاستقصاء الشامل:

تقوم المؤسسة بهذا النوع من الاستبيان بصفة دورية (في كل شهر، أو ثلاثي، أو سنويا بحسب الحالات) ويتم في كثير من الأحيان إسناد مثل هذه المهمة إلى مؤسسة خاصة في سبر الآراء وتسمح هذه العملية للمؤسسة بقياس مدى تمسك الجمهور بالمؤسسة.

ب. الاستقصاء الدقيق:

لديه نقاط كثيرة مشتركة مع النوع السابق ، لكن يكون هذا النوع من الاستقصاءات موجه لجمهور خاص تختاره المؤسسة مثل: المساهمين ، الزبائن ، الطلبة ... الخ، بينما يوجه هذا النوع الأول للجمهور بصفة عامة دون تحديد.

ج. الاستقصاء المتعلق بموقع المؤسسة بالمقارنة مع المنافسة

هذا النوع أيضا يوكل إلى مؤسسات ومكاتب خاصة بسبر الآراء ، اغلب المؤسسات الكبرى لاتصل إلى النتائج المرجوة ، نظرا لكون هذه النتائج غير دقيقة وفي كثير من الأحيان لا يعبر المستقصون عن رأيهم بصراحة هذا ما يؤثر سلبا على النتائج.

ثانيا: EXTRAPOLATION

أ) متغيرات متعلقة بالتوظيف:

منحنى تقييم المترشحين (سواء التحقوا بالمؤسسة تلقائيا ، أو ردا على إعلان توظيف)، معبر جدا عندما تكون صورة المؤسسة حسنة هذا المنحنى يستوي والعكس .

ب) ميزانية الإعلام:

يتعلق الأمر هنا بتحليل كمي ونوعي للمقالات والحصص التي تتناول المؤسسة، بحيث يقوم مسؤول الاتصال أو شخص آخر بتحديد النتائج، هذه المعطيات يمكن تسجيلها عن طريق الإعلام الآلي بمنح معاملات خاصة لكل وسيلة إعلامية، الجمهور المستهدف، الكمية (عدد الأسطر ومدة الحصة) وكذا النوعية والمعلومات المقدمة يمكن رسم منحنيات تسمح بتقييم تطور الصورة الإعلامية، الجرائد

PARONETRE

ثالثا: الاختبار الإعلاني

تقوم المؤسسة باختبارات قبلية بغرض قياس اثر الحملة الاعلانية المؤسساتية، هذه التقنيات هي جزء من الترسانة الاشهارية الكلاسيكية، هذه العملية تتم مع عينات ممثلة للجمهور المستهدف (دراسة كمية) أو عن طريق المقابلات الجماعية (دراسة نوعية).

رابعا: حصيلة العمليات الدقيقة

يتعلق الأمر هنا بدراسة النتائج المتوقعة من الأنشطة المختلفة للاتصال .

أ) تحليل نتائج علاقة المؤسسة بالأعلام :

تقوم المؤسسة بتجميع كل العناصر التي تسمح بتقييم الأثر، إيجابي أو سلبي، (مقابلة صحفية أو محاضرة إعلامية، رؤية المذيع أو التلفاز)

ب) تحليل نتائج عملية الاتصال العام:

تجميع الآراء الناتجة عن مشاركة المؤسسة في الصالونات المتخصصة، الملتقيات ... الخ

خامسا: تحليل نتائج عملية التبني

تجميع كل العناصر التي تسمح بتقييم الأثر إيجابيا كان أو سلبيا لعملية تمويل النشاطات الرياضية.

❖ سبر آراء لقياس رد فعل الجمهور .

❖ تقييم بارومتر الصورة.

❖ الأثر على المبيعات.

استبيان داخل المؤسسة (عن طريق سبر الآراء، أو المقابلات الجماعية)

كما أن المؤسسة بالإضافة إلى الوسائل السابقة من الممكن أن تقوم باستخدام سلما لمعرفة مدى شهرتها وآخر لمعرفة وضعيتها صورتها⁽¹⁾ ويأخذ هذا السلم الشكل التالي:

⁽¹⁾JEAN JACQUES LONPIN LE Marketing Stratégique (du marketing a l'orientation marché) 4^{em} édition .international paris. 1998 p 554.

الشكل رقم (07) : سلم قياس وضعية الصورة

أعرفها	أعرفها	أعرفها	لقد سمعت	لم أسمع أبدا
جيدا جدا	جيدا	قليلا	عنها كثيرا	بهذه المؤسسة

ويقوم الجمهور المستهدف باختيار الخانة التي تلائم حالته ، وعن طريق الإجابات المقدمة تستطيع المؤسسة معرفة مدى شهرتها لدى جمهورها ومدى معرفتهم بها .

فإذا كانت اغلب الإجابات تتمركز في المجموعتين الأوليتين فان الشكل المطروح هو الرفع من شهرة المؤسسة.

أما المرحلة الثانية فتتعلق أساسا بسلوك الجمهور المستهدف ويكون السلم كالتالي:

الشكل رقم (08) : سلوك الجمهور المستهدف

مفضل جدا	مفضل	لا مبالى	غير مفضل	غير مفضل للغاية

إذا كانت اغلب الإجابات تتمركز في الخانات الثلاثة الأخيرة هذا يبين أن المؤسسة تعاني من صعوبة في الصورة.

وبالربط بين الحالتين يمكننا فهم طبيعة المشكل وتحديد وضعيته وهذا ما يسهل علينا عملية حله.

المطلب الثالث: مراحل تقييم وتشخيص صورة المؤسسة

تمر عملية التشخيص بعدة مراحل، للوصول إلى نتيجة فعلية توضح لنا عمليا وضعية ومستوى الصورة، ويمكن اختصار هذه المراحل في النقاط التالية:

أولا: تركيب واختيار العينة

بحيث تكون هذه العينات ممثلة للجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة: عينة ضيقة في مرحلة الدراسة النوعية، وعينة أوسع في مرحلة الدراسة الكمية.⁽¹⁾

ثانيا: تحليل عناصر الصورة

تكون مرفقة بتحليل تشخيصي لكل الرسائل المرسلّة من طرف المؤسسة وتشخيص خاص بطريقة المؤسسة في التعبير وطريقتها في الظهور⁽²⁾

ثالثا: وضع المكونات القاعدية لهوية المؤسسة تحت الملاحظة

ويتم ذلك عن طريق مقابلات نصف مباشرة، وأسئلة مفتوحة تترك للمتجاوز مساحة واسعة لتقديم آراءه، وانطباعاته حول المؤسسة وذلك بطرح أسئلة عن حالة المؤسسة، وقيمتها، وكذا هويتها ومحاولة الأخذ بعين الاعتبار آراءه ومنحه حرية أكثر⁽¹⁾.

رابعا: مرحلة إنشاء وتعميق الصورة وتحليل التهديدات

ويتم ذلك باجتماعات المجموعة وتقنيات الاختراعات = المجموعات الخاصة بالعبارات مجموعات الصورة، بناء شعار للمؤسسة، بناء تاريخها، بناء الشخصيات⁽²⁾

خامسا: مرحلة تطبيق عناصر الاستقبال

هذه المرحلة تسمح بإثبات الفرضيات، وتحليل النتائج النوعية المتحصل عليها وتحويلها إلى معطيات كمية، وتتم عن طريق المقابلات المباشرة بأسئلة مغلقة⁽³⁾

سادسا: تقرير الصورة

دراسة الصورة لا تتم لبناء إستراتيجية ولكن من أجل المساهمة في النشاط ، لذا التقرير المتعلق بالصورة يجب على الأقل أن يحتوى على:⁽⁴⁾

✓ شهرة المؤسسة، عدد الأشخاص في الجمهور المستهدف الذين يعرفون المؤسسة.

✓ نقاط الصورة الايجابية حسب الجمهور .

(1) Martin ternois, O P - Cit., P 21.

(2) Idem. P 21.

(1) Martin ternois, O P - Cit., P 21.

(2) Idem. P 22

(3) Idem. P 22

(4) Idem. P 22

- ✓ رؤية الصورة عن طريق عناصرها .
- ✓ المنافسة.
- ✓ المحيط والتهديدات المتعلقة بالجمهور .

ردود الفعل وذلك من حيث:

- النقاط المتعلقة بالصورة والتي يجب التحفظ عليها(من اجل الوصول إلى أهداف المؤسسة)، وذلك بالنسبة للجمهور المستهدف.
- نقاط الصورة التي يجب تطويرها حسب الجمهور دائما.
- نقاط الصورة التي يجب إلغاؤها حسب الجمهور.
- التحديات الممكنة بالنسبة للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

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

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

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

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

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

الفصل الثالث:
دراسة حالة مؤسسة
اتصالات الجزائر

تمهيد

سنقوم بتخصيص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية حول التحليل الاستراتيجي و اثر الميزة التنافسية على المؤسسة، وحاولنا تحسين ما تم دراسته نظريا.

في البداية نعطي لمحة عامة حول الشركة. و سنتضمن التعريف بها وتحليل هيكلها التنظيمي. وبعدها سنتناول دراسة مفصلة للاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات وكمثال على ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة بفرع ميلة. باعتمادنا على المقالات المباشرة. مع المدير من اجل الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن المؤسستين وعن سير هذه العملية.

المبحث الاول لمحة عامة عن اتصالات الجزائر.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من اهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني وهي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة. وذلك لتقديم اجود وافضل الخدمات و للتعرف اكثر على الشركة سنقدمها من خلال ابراز نشاتها. وتطوراتها مع تحليل هيكلها التنظيمي

المبحث الأول: لمحة عن اتصالات الجزائر

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963م وكانت تهتم بالإتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الإتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للإتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993 أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يعرف بخدمة GSM، وفي سنة 1998 م ظهرت مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات.

وبتاريخ 05 أوت 2000 م وبمقتضى القانون 03 / 2000 أنشأت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر و بريد الجزائر وسلطة ضبط مركزية، حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية واقتصادية في شكل شركة ذات اسهم برأس مال قدره 100.000.000 دج و المعتمدة في السجل التجاري تحت رقم 026-1883 الكائن مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، 16130- الجزائر، وتعتبر المؤسسة حالياً المتعامل الوحيد لقطاع الإتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف لبتايب تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات في التنمية الاقتصادية والإجتماعية وحتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال وتبعا للإنتفايح الذي تشهده الإتصالات و الإصلاحات التي إلتزمت بها الدولة الجزائرية فتحت مؤسسة إتصالات الجزائر فروعاً عدة لها في ولايات الوطن، من بينها فرع إتصالات الجزائر بميلة حيث تأسس 01/01/2003 م بموجب قانون 03/2000 و قدر رأس مالها ب 50.000.000 دج و الكائن مقرها بشارع اول نوفمبر ببلدية ميلة ولاية ميلة، وتمتد فروعها عبر كامل تراب الولاية وخاصة البلديات الكبرى ذات الكثافة السكانية العالية مثل فرجيوة، شلغوم العيد، ميلة و القرارم قوقة، أما عدد الزبائن فبلغ 5.128.262 زبون منهم 2.922.732 عدد زبائن الهاتف الثابت.

ثانياً : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- عام 2003 م وتنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس، و خدمات الأنترنت جواب، و الإتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و لفصل قطاع البريد عن قطاع الإتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003 م.⁽¹⁾

(1) وثائق داخلية من المؤسسة.

إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال ال إتصالات السلكية و اللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما انها تستخدم شبكات لتطوير اعمالها، إتصالات الجزائر وضعت عروضاً حسب إحتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

ان قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغييرات عميقة و اهمها خلال 2008 و خاصة في النطاق العريض و الإنترنت المتنقلة مما اوجب على إتصالات الجزائر ان تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة، والمنتقلة و الأقمار الصناعية و الإنترنت وتقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية.

ونتيجة لمتطلبات السوق و الإنفتاح و العولمة وفتح سوق اتصالات سلكية و لاسلكية على المنافسة أصبح يقتضي بالضرورة إنشاء المؤسسات، لأجل المنافسة و كان هذا بصدور قانون 2000/03 الصادر في 05 أوت 2000 إنبثقت منه ميلاد المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر التي انطلق النشاط لها بتاريخ 2003/01/01 م بعد أن تم فصل قطاع البريد و المواصلات إلى متعاملين هما إتصالات الجزائر و بريد الجزائر، تعتبر المؤسسة المتعامل التاريخي الوحيد للاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، و نتيجة الدور الهام الذي تلعبه في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و وفقا للأهداف المسطرة لتدارك التأخر في هذا المجال و تبعا للإنفتاح الذي تشهده سوق الإتصالات التي التزمت بها الدولة الجزائرية و من أجل الإستجابة لإحتياجات زبائنها فإن مؤسسة إتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة يضمنها تقديم خدمات ذات جودة فأنشأت فروع أخرى لها ذات الغرض و هي:

- فرع الهاتف النقال: إتصالات الجزائر للهاتف النقال "ATM" "MOBILIS"
- فرع إتصالات عبر الأقمار الصناعية: إتصالات الجزائرساتيليت "AT" "ATS" "STELITE"
- فرع خدمات الأنترنت : إتصالات الجزائر الأنترنت "DJWAB" "ATI" ثم انشاء المؤسسة في شكل أسهم برأس المال 100 000 000 دج مقيمة في السجل التجاري تحت رقم :
- 302 . 18083 والكائن مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، ديار الخميس المحمدية 1630. الجزائر دخلت رسميا في ممارسة نشاطها معتمدة على ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال والتي هي:

❖ المردودية

❖ جودة الخدمة

❖ الفعالية

وما تجدر الإشارة إليه أن هذه الفروع ذات بعد وطني و دولي و تشترك كفاعل رئيسي في تنفيذ برنامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر لذلك اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر برنامج التنمية خلال الفترة الممتدة ما بين 2004. 2008 وتتجلى فيما يلي:

- إدخال تكنولوجيا جديدة في تحويل المعطيات و البيانات
- إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع و متعدد الخدمات
- تعميم البث الرقمي على وسائل الإعلام البصرية و توسيع المد الوطني للألياف البصرية
- إدخال تكنولوجيا خاصة بالمحطات الإذاعية مثل " WLL .VAST WIFI "
- تأمين شرايين التحويل (الكابلات و الألياف) المحلي و الدولي عبرنا أو تبني طرق حديثة منها تكنولوجيا " DWDM "
- تنفيذ نظام إدارة و مراقبة الشبكة
- إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة ، و إقتناء أدوات الإشتغال التجارية و التحليل الكمي و النوعي
- السعي لضمان حصة كبيلة في سوق الهاتف النقال تماشيا مع المنافسة المتزايدة نظرا لدخول متعاملين جدد للقطاع
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاعات الأعمال و التجار المهتمين بمجال الإتصال و الوسائط المتعددة
- دعم الشراكة على الصعيدين الوطني و الدولي بإغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال
- رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، إقتصادي، و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرت لوجودها في محيط تنافسي ،هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها كشركة إعلام و إتصال في الجزائر.

ثالثا : موقع الوحدة و التركيبة العمالية

1- موقع الوحدة :

تقع الوحدة العملية لإتصالات الجزائر لولاية ميلة في المقر الرئيسي للولاية و خاصة البلديات الكبرى ذات كثافة سكانية عالية مثلا : القارم قوقة ، شلغوم العيد و فرجوة.

2- التركيبة العمالية

3- تعمل المؤسسة بطاقة عمالية قدرها 273 عامل حيث تقوم المؤسسة بإختيار العمال من ذوي المؤهلات في مجال العمل خاصة ممن كانت لهم خبرة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام اتصالات الجزائر

أولاً: أهداف اتصالات الجزائر بميلة⁽¹⁾

إن الهدف الرئيسي للوكالة هو اقناع الزبائن بأن الخدمات تقدم بدرجة عالية من الجودة و الكفاءة أما باقي الأهداف فتتمثل فيما يلي :

- ✚ المرونة، التطور، والتكيف في عرض خدمات جديدة ؛
- ✚ إعطاء أنجح الحلول لاحتياجات الزبائن و مستشاريها الهاتفيين ؛
- ✚ السهر على تسهيل اتصال الزبائن و المختصين القادرين على الدخول الفعال ؛
- ✚ ربط المناطق المعزولة بالمؤسسات التعليمية بأشكال وسائل معتبرة ؛
- ✚ تحسين النشاط التجاري و مستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق، و تحسين صورة المؤسسة ؛
- ✚ تطوير استغلال الشبكات العمومية و الخاصة .

ثانياً: مهام وكالة اتصالات الجزائر بميلة⁽²⁾

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تملك شبكة ممتدة على كامل التراب الوطني، ومن بين مهامها :

- ✚ توفير خدمات الزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية لتبادل المعلومات مع ذلك في تسيير الموارد البشرية المحاسبية ؛
- ✚ تسيير الزبائن ،تسيير المداخلالخ ؛
- ✚ إعداد المخطط السنوي في إطار التنمية و تنفيذها ؛
- ✚ ضمان جودة المنتجات و الخدمات للوصول إلى أهداف المسطرة ؛
- ✚ رفع مستوى خدماتها و منتجاتها و انجازاتها تقنيا و اقتصاديا و اجتماعيا ؛
- ✚ تطوير شبكات الاتصال السلكي و اللاسلكي ؛
- ✚ الأمن و الثقة و جودة الاتصالات من أجل نيل رضا الموارد البشرية ؛

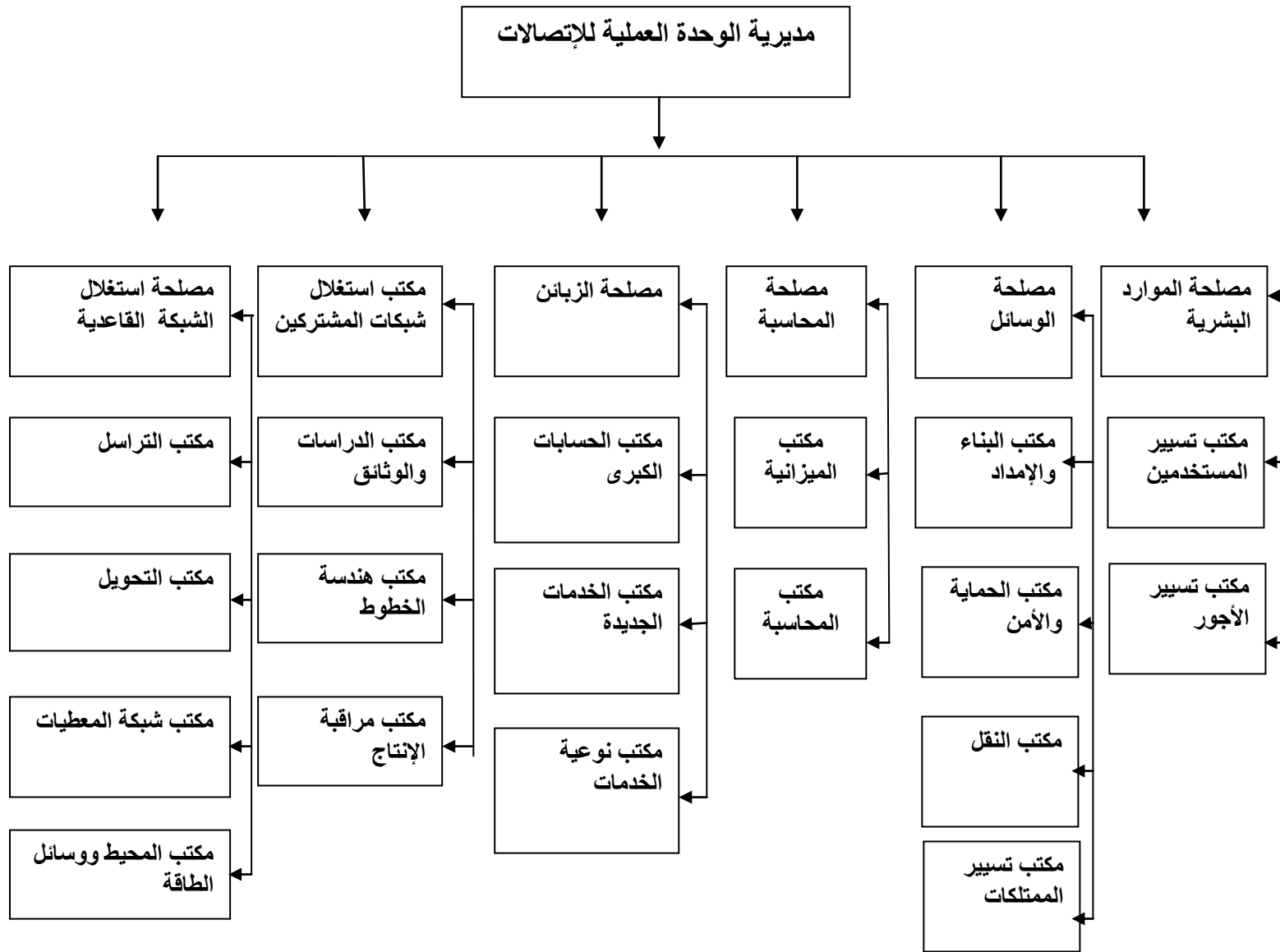
(1) وثائق داخلية من المؤسسة
(2) المرجع السابق.

توفير الاتصالات السلكية و اللاسلكية لتبادل و نقل الصورة بالمعلومات، البيانات الرسائل النصية، و الوسائل السمعية البصرية.

المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو تنظيم خاص يسمح بمعرفة مصدر القرار و ذلك بتنسيق الجهود المبذولة بين مختلف المصالح، بالإضافة إلى أنه يسهل عملية تقسيم الوظائف و المهام و توزيعها حسب كل اختصاص، و مختلف الهياكل التنظيمية باختلاف نشاط المؤسسة و حجمها، و تعتمد الوحدة العملية لولاية ميلة على الهيكل التنظيمي التالي:

الذي يعكس صيغة نشاطها الخدماتي، فهو يتكون من مدير الوحدة و ستة مصالح رئيسية لها و هو ما يبينه الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ميلة⁽¹⁾



(1) وثائق داخلية من المؤسسة.

تتمثل مهام مدير الوحدة فيما يلي :

- ✚ الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة ؛
- ✚ تأمين و مراقبة تسيير الموارد المادية و البشرية للوحدة ؛
- ✚ أعداد و اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة .

أولاً: استغلال الشبكة القاعدية

تضم هذه المصلحة أربع مكاتب فرعية هي :مكتب التراسل ؛مكتب التحويل ؛مكتب شبكة المعطيات ؛مركز المحيط و وسائل الطاقة .و هي تقوم بالمهام التالية :

- ✚ تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية لاستغلال الشبكات ؛
- ✚ إنشاء طلبات الشراء للاستهلاك و الصيانة ؛
- ✚ متابعة انجاز تمديد الشبكات ؛
- ✚ المتابعة الخاصة لتنشيط شبكة المعطيات .

كما أن هذه المصلحة تشرف على ثلاث أنواع من المراكز و هي :

- 1) المراكز الهاتفية (CDC /CCLT ؛
- ✚ CCL وتعني Centre Cabinée Loral Transité ؛
- ✚ CDC و تعني Cœur De Chaine .

و يملك هذا النوع من المراكز التجهيزات و الوسائل اللازمة التي تمكنه من تحديد عدد المشتركين في كل منطقة ، كما أن هذه المراكز هي المسؤولة عن تحويل الدبذبات إلى أصوات من خلال أجهزة خاصة بذلك .

2) مركز الطاقة الولائي (CWE)

و يقوم هذا النوع من المراكز بالمهام التالية :

✚ ضمان وصول التيار الكهربائي باستمرار لكل التجهيزات التي تشتغل 24/24 ساعة، و يتم بطرق شتى :

- ✚ التوصيل الجيد للكهرباء ؛
- ✚ في حالة انقطاع التيار الكهربائي تتم برمجة مولدات كهربائية من أجل حماية الأجهزة من الإلتلاف ؛

✚ توفير بطاريات ضخمة و التي تضمن وصول الكهرباء إلى التجهيزات و لكن يكون لفترات قصيرة نوعا ما .

✚ ضمان تهوية المحيط عن طريق استمرارية اشتغال مكيفات الهواء طول السنة و ذلك لمنع ارتفاع درجة الحرارة و بالتالي عدم اتلاف الأجهزة .
(3) مراكز التضخم الهرتزية (CAH)

CAH و تعني Cnetre d'Amplification Hertezien، و تقوم هذه المراكز بالمهام التالية :

✚ ضمان السير الحسن لكل وسائل الإتصال ؛
✚ استعمال خطوط نقل كبرى ذات قدرة عالية و التي تتمثل في الألياف البصرية ؛
✚ لها شبكات تحويل هوائية عن طريق الموجات ،تستعمل في حالة حدوث انقطاعات على مستوى الألياف البصرية ،أي أنها تضمن وصول الإتصالات عن طريق المحولات .

ثانيا: مصلحة استغلال شبكة المشتركين

و تضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب فرعية و هي :مكتب الدراسات و الوثائق ،مكتب هندسة الخطوط ،مكتب مراقبة الإنتاج ؛وحي تقوم بالمهام التالية :

✚ تطبيق القواعد و الإجراءات التنفيذية ؛
✚ مراقبة نوعية و جودة الخدمات المقدمة ؛
✚ المتابعة الخاصة لتحسين الوثائق لشبكات المشتركين طلبا لترخيص الأعمال و المشاريع و متابعة تنفيذها؛
✚ إنشاء طلبيات الشراء من وسائل صيانة ضرورية لعمل مراكز الإنتاج .

كما أن هذه المصلحة هي المشرفة على مراكز الإنتاج للاتصالات و التي تقوم بما يلي :

✚ انشاء خطوط النقل و) هي عبارة عن خطوط تتطلق من المراكز الهاتفية لتصل إلى المحولات (توسيعها و صيانتها و كذلك شبكات التوزيع ؛
✚ ابطال المشتركين بالهاتف و الأنترنت بالإضافة إلى رفع التعطلات ؛
✚ خلق شبكات جديدة في أحياء جديدة ؛
✚ تسيير مشاريع مد القنوات الهاتفية و مد خطوط النقل.

ثالثا: مصلحة الزبائن

و تضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب فرعية و هي : مكتب الحسابات الكبرى، مكتب الخدمات الجديدة ،مكتب نوعية الخدمات؛ و تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

✚ تطبيق القواعد و الإجراءات التجارية ؛
✚ ترقية و تطوير الخدمات الجديدة المعروضة ؛

- ✚ جمع المعلومات و الإحصاءات التجارية التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات ؛
- ✚ المتابعة الخاصة للمصالح و الخدمات المرتبطة بشبكة المعطيات للزبائن ؛
- ✚ المتابعة الخاصة للحسابات الكبرى ؛
- ✚ معالجة الخلافات و المنازعات مع الزبائن ؛

رابعاً: مصلحة المحاسبة

و تضم هذه المصلحة مكتبين فرعيين و هما :مكتب الميزانية و مكتب المحاسبة ،و هي تقوم بالمهام التالية :

- ✚ تنظيم العمل و المشتريات ؛
- ✚ تطبيق القواعد و الإجراءات التطبيقية الوظيفية ؛
- ✚ المتابعة الخاصة للمصالح و الخدمات المرتبطة بشبكة المعطيات للزبائن ؛
- ✚ المتابعة الخاصة للحسابات الكبرى و معالجة الخلافات و المنازعات مع الزبائن .

خامساً: مصلحة الوسائل

و تضم هذه المصلحة خمس مكاتب فرعية و هي كمكتب البناء و الإمداد ،مكتب الحماية و الأمن، مكتب النقل ،مكتب تسيير الممتلكات ،مركزالمخزن الولائي ،و هي تقوم بالمهام التالية :

- ✚ تطبيق قواعدو اجراءات تسيير أملاك المؤسسة ؛
- ✚ التسيير التقني و صيانة و تهيئة المنشآت المحلية للوحدة العملياتية للإتصالات و المراكز التابعة لها.

سادساً : مصلحة الموارد البشرية

وتتضمن هذه المصلحة مكتبين فرعيين هما : (مكتب تسيير المستخدمين،مكتب الأجور)و هي تقوم بالمهام التالية⁽¹⁾ :

- ❖ وضع ،تنفيذ القواعد،الإجراءات ،النظم الإدارية و مراقبة تطبيقها.
- ❖ إعداد الدراسات ،الإحصائيات ورصد مؤشرات التسيير .
- ❖ المشاركة في وضع الخطط السنوية والمتعددة السنوات (دات الاجل الطويل) لاسيما في مجال إدارة الأعمال.
- ❖ وضع الخطط وبرامج التدريب وتسيير و مراقبة تنفيذها .
- ❖ إدارة نظام الأجور و الحوافز.

(1) وثائق داخلية من المؤسسة.

- ❖ إدارة العلاقات المهنية لتجنب الصراعات العمالية .
- ❖ تطوير الإتصال الداخلي .
- ❖ إدارة شؤون الموارد البشرية والهياكل من الوحدة العملياتية للإتصالات و المراكز التابعة لها فيما يخص :المسارات المهنية :تدريب الموارد البشرية و الأجورإلخ.

المطلب الرابع : دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال إجابات بعض موظفي اتصالات فرع الجزائر بميلة وعلى رأسهم السيدة جامع فوزية التي تمثل رئيس مصلحة التسويق المستخدمة من طرف المؤسسة (اتصالات الجزائر) ، توصلنا إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ✓ السؤال الأول: ماهي الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة من طرفكم ؟
- ✓ السؤال الثاني: ماهي مختلف الإستراتيجيات الأخرى المكمل ؟
- ✓ السؤال الثالث: هل هي فعالة إلى حد ما ؟
- ✓ السؤال الرابع: ما مدى فعاليتها في تحسين صورة المؤسسة (مؤسسة اتصالات الجزائر) ؟

أولا : الإجابة عن الأسئلة

- ✓ جواب السؤال الأول: والمتمثل في ماهي الإستراتيجيات المستخدمة من طرفكم ؟

وكانت الإجابة كالتالي :

- السياسة التجارية للمؤسسة يتم إتخاذ القرارات فيها على المستوى المركزي .
- تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات عن المنافسين و هي عبارة عن هامش الربحية، المبيعات الاستثمارات الجديدة ، وتتعلق هذه المعلومات بنوعية الخدمة المقدمة ، التكنولوجيا المستعملة إمكانية المنافسة، عدد الزبائن، و للحصول على هذه المعلومات من عدة جهات وهي هيئات حكومية، وسائل الإعلام و الاتصال، اللجوء إلى مراكز الإحصاء .
- تسعى المؤسسة لإكساب الميزة التنافسية، وذلك من عدة مصادر كاللجوء إلى التكنولوجيات الجديدة، الخدمة، تقليل الأخطاء وتقليل الرداءة، تحسين خدمة الهاتف و الانترنت .

الملاحظة :

نلاحظ من خلال الإجابة أن السياسة التجارية للمؤسسة يتم إتخاذ القرار فيها على المستوى المركزي، وإن هذه القرارات يتم تسطيرها عن طريق القيام بمجموعة من الدراسات المتعلقة بكل من المعلومات عن المنافسين، ونوعية الخدمات التي يقدمونها، وجودتها، ومحاولة طرح خدمات جديدة منافسة و ذات جودة عالية و مسايرة للتطور التكنولوجي .

✓ جواب السؤال الثاني : و المتمثل في ماهي مختلف الإستراتيجيات الأخرى المكملية ؟

وكانت الإجابة كالتالي :

كذلك تعتمد المؤسسة في وضع و صياغة استراتيجياتها على ثلاث عناصر نتطرق إليها بالترتيب :

- بحيث تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على مواكبة التطور التكنولوجي للبقاء و المحافظة على مكانتها في بيئة الأعمال أو السوق التي تصرف إليه منتجاتها ، وهذا راجع إلى التطور التكنولوجي الكبير و السريع . فإن عدم مواكبة هذا التطور و التغيير يضع المؤسسة في وضع حرج أمام منافسيها و أمام المتعاملين معها ، ولهذا يتوجب على المؤسسة الاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية و التكنولوجية التي تتعكس بالضرورة على المؤسسة .
- واعتمدت كذلك على نوعية الخدمة المقدمة عن طريق تقديم خدمات ممتازة، و ذات جودة عالية، تلبي رغبات الزبائن بكفاءة عالية، وذلك من خلال طرح خدمات جديدة و منافسة .
- التسعير عن طريق طرح مجموعة من الخدمات المختلفة من حيث الفعالية و التسعير والتي تتمثل في : ADSL ، WLN ، JAWAB ، FAWRI ، 4G ، بحيث تختلف هذه الخدمات في قوة تدفق الإنترنت، مقارنة مع سعرها ، فكلما زاد التدفق كلما زاد السعر و العكس صحيح ، وكذلك منح امتيازات في تقديم الخدمة .
- الإعلان: يلعب الإعلان أيضا دورا حساسا في التسويق للخدمات و التعريف بالمنتجات الجديدة، و إيصال المعلومات للزبائن، بواسطة الملصقات و الإعلانات عبر مختلف وسائل الإعلان التي تسهل على المستهلك التعرف على المنتج ومميزاته.

الملاحظة :

نلاحظ من خلال الإجابات المتحصل عليها أن المؤسسة ، (اتصالات الجزائر)، تركز على أربع

عناصر مهمة وهي :

- التطور التكنولوجي
- نوعية الخدمة
- التسعير و الامتيازات
- الإعلان

✓ جواب السؤال الثالث: و المتمثل في هل هذه الإستراتيجيات فعالة إلى حد ما ؟

نعم لقد كانت هذه الإستراتيجيات فعالة بشكل كبير ، بحث لا يمكن للمؤسسة الإستغناء عنها .

الملاحظة:

لقد كانت هذه الإستراتيجيات فعالة إلى حد كبير، وهذا راجع إلى مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، كإهتمام المؤسسة بالجوانب المؤثرة في المنتج أو الخدمة مباشرة .

ثانيا : التعليق على الفرضية الرئيسية

و المتمثلة في ما مدى فعالية هذه الإستراتيجيات في تحسين صورة المؤسسة هذه الإستراتيجيات هي الركيزة الأساسية المساهمة بشكل كبير تخطي العقبات التي تواجه المؤسسة في مختلف بيئاتها التسويقية، فالمؤسسة تحاول التحسين و التطوير في الجوانب المتعلقة بالمنتج بحد ذاته، فمثلا تقديم خدمات أو منتجات مسايرة للتطور التكنولوجي وذات جودة عالية و أسعار معقولة تؤثر بصورة ايجابية عل المؤسسة في كسب ثقة المستهلك وولائه للمؤسسة وترسيخ صورتها الحسنة في ذهنه.

خلاصة الفصل:

من الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر ودراسة إستراتيجياتها التسويقية ،فقد قدمنا حالة المؤسسة كونها وحدة استثمارية هامة في الجزائر، ولها مكانة جيدة، إلا ان الصعوبات التي واجهناها حالت دون ظهور هذه الدراسة بالمستوى المرغوب فيه، حيث اكتفينا بدراسة تشخيصية للمؤسسة محل الدراسة، و إستخراج بعض الإجابات التي تساعدنا في تقييم إستراتيجياتها التسويقية .

ومن خلال هذه الدراسة يمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات وذلك على النحو التالي:

1. إعتتماد نظام معلومات يتيح للمؤسسة الإقتصادية القدرة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بعالمية من خلال تضمينها لمعلومات و بيانات دقيقة عن عمليات المؤسسة و أنشطتها، وعن زبائنها ومستهلكيها و الأطراف الأخرى المرتبطة بها، والعمل على تحديد هذه البيانات بإستمرار و بما يتلائم و المستجدات في البيئة التنافسية.
2. ضرورة أن تقوم المؤسسات الإقتصادية بتوفير قواعد بيانات و معلومات تسويقية تساعد العملاء على تلبية إحتياجات و المساعدة في إتخاذ قرارات فيما يتعلق بالأمر التجارية.
3. ضرورة متابعة التطورات الحديثة في مجال الإستراتيجيات التسويقية و الوصول إلى العملاء عبر أحدث الوسائل بإعتبار أن لها تأثير مباشر على جودة الخدمة.
4. إن المحافظة على الميزة التنافسية في السوق تتطلب أن يولى المديرين إهتمام أكبر بالبحث و التطوير بهدف مواكبة التغير التكنولوجي في سوق المنتج و العمل على تقديم منتجات تلبي التغير في أذواق المستهلكين وتتميز عن منتجات المنافسين.
5. إن إستخدام اي بديل من الإستراتيجيات التسويقية يتطلب أن يتوفر لدى المؤسسة الخبرة و المهارات الإدارية و الموارد التي تؤهلها لإستخدام هذه الخيارات الإستراتيجية و تحقيق الميزة في الأداء.
6. دعم وتشجيع إبتكار إستراتيجيات تخدم المؤسسة و القطاع.
7. العمل على تحديد التشريعات القانونية بحيث تتلائم مع التوجهات الحديثة للتسويق و استيعاب كل الجوانب و الإشكالات الناتجة عنها.

الخاتمة

خاتمة

أدت التطورات الحديثة في مجالات الإستراتيجيات التسويقية إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات عن الجوانب المختلفة للأنشطة، ولأشك أن إقامة نظام متخصص لتوفير هذه الإستراتيجيات يرفع من كفاءة وفعالية وأداء المنظمة في بيئتها التسويقية، وقد ترتب على ذلك بالضرورة إعداد وتطبيق إستراتيجيات تسويقية فعالة بغرض جمع البيانات وإعدادها بطريقة تسمح بإنتاج إستراتيجيات تسويقية يمكن استخدامها سواء عن طريق أفراد داخل التنظيم أو أفراد وجهات خارج التنظيم.

تعد الإستراتيجيات المصدر الحيوي الذي يزود المنظمة بالمعلومات السليمة المتجددة في المكان والزمان المناسبين، بحيث تعكس التفاعل الذي يحدث في بيئة المنظمة، بينها وبين البيئة الخارجية بحيث تساهم معلومات البيئة الداخلية، والخارجية بزيادة قدرة الإدارة على رسم الخطط، والسياسات الصحيحة، والنجاح في تحقيقها وإيجاد التنسيق المتكامل بين عوامل المحيط، واحتياجات المنظمة وإمكانياتها، ولا يمكن التوصل لذلك إلا بتبني التوجه الإستراتيجي الذي يوفر للمنظمة خطة العمل الشاملة التي تسمح عن طريق الاختيار الأمثل للوسائل والطرق، بالوصول إلى الأهداف المسطرة ضمن سياسة اقتصادية خاصة، وإن الإستراتيجيات تؤثر بأشكال متفاوتة على أهداف المنظمة، وتحدث بها تغيرات متلاحقة سواء على صورتها أو علامتها التجارية، حيث تؤثر هذه الإستراتيجيات التسويقية بشكل مباشر على المؤسسة بشكل عام و صورتها وعلامتها التجارية ومدى تقبل الأفراد لهته الصورة بحيث تناولنا في الفصل الأول نظرة عامة حول الإستراتيجيات التسويقية المستخدمة من طرف المؤسسات الإقتصادية ومجالات إستخدامها، وتطرقنا في الفصل الثاني إلى صورة المؤسسة و علامتها التجارية، وفي الأخير مدى فعالية هذه الإستراتيجيات في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية.

وقد تم الخروج بالنتائج العامة التالية :

1. تمكنا من الوصول إلى الصيغة النهائية لمفهوم الإستراتيجيات التسويقية وصورة المؤسسة و العلامة التجارية، ومقوماتهم الأساسية عن طريق عرض المفاهيم المتعلقة بهم، وتوصلنا إلى أن الإستراتيجيات التسويقية كيان متكامل داخل المؤسسة يختص بإنتاج و حفظ و بث المعلومات.
2. لا يمكن للمؤسسة أن تستمر وتبقى إلا عن طريق إستراتيجيات تسويقية متكاملة تحتوي على مختلف الأنظمة الجزئية، وتكون مصممة بحسب المجال الذي تعمل فيه بهدف القضاء على التداخل في المهام و حل كل مشاكل المؤسسة بكفاءة عالية.
3. الخطط الإستراتيجية المتكاملة تهدف في مجملها إلى تطوير العمل والأداء لما يحقق أهداف وغايات المؤسسة.

تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر غداة الألفية الثالثة مجموعة من التحديات التي سوف يكون لها بدون شك بالغ الأثر على إستراتيجياتها التسويقية ورؤية ورسالة المؤسسة وبالتالي على سياساتها وبرامجها التنفيذية، وعلى نظم معلوماتها، لذا لابد من تطوير هذه الإستراتيجيات لتصبح مرنة وتسييرها تسييرا فعالا لتستجيب للتحويلات التكنولوجية في حدود متطلبات المؤسسة.

ومن بين التحديات المتجددة يمكن إبراز أهمها كما يلي:

1. التحديات الإستراتيجية المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتصميم نظام تنافسي فعال يدعم أهداف المؤسسة.
 2. التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة والتي تستدعي وجود نظم للمعلومات تمكن من تدعيم عمليات الإنتاج وتسويق السلع والخدمات.
 3. تحدي المسؤولية والرقابة، حيث لابد من تأدية الإستراتيجيات التسويقية المخططة لها، وإلا سيشكل تكلفة إضافية للمنظمة.
 4. تحدي إيجاد الميزة التنافسية من خلال خلق إستراتيجيات خاصة وجعلها كيانا عضويا داخل أنشطة المؤسسة المختلفة.
- وفي ظل هذه التحديات استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر ذات النشاط الاقتصادي والإستراتيجي في البلاد وذات التنظيم الهيكلي المتوازن؛ دخول الألفية الثالثة بإمكانيات هامة ومؤهلات كبيرة تمكنها من رفع رهانات المنافسة، ووسيلتها في ذلك هي التوجه الإستراتيجي

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ . الكتب

1. -احمد محمد المصري، الإعلان، مؤسسة شباب الجامعة، 1992 .
2. -اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999.
3. -إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 .
4. -عبد السلام أبو قحف و آخرون، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، د ط، 2006.
5. -عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
6. -عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و تطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
7. -فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و الأردن، د ط، 2000.
8. -محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
9. -محمد فريد صحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، 1999.
10. -محمود جاسم الصميدعي ، مداخل التسويق المتقدم ، مكتب مرام للطباعة و النشر ، بغداد ، 1999.
11. -نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003.

ب. المذكرات والرسائل:

1. الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة تدخل صمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005.
2. حكيم بن جروة، دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الإتصال : دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 2007.
3. مزوغ عادل، البيئة التسويقية و أدوات التحليل الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 2005.

د. المجلات والجرائد:

1. مشروع هنري - صعود و سقوط التخطيط الاستراتيجي - خلاصات - الشركات العربية للإعلام العالمي - العدد 15 - السنة 2 د ب 1994 - ترجمة ثابت محمد جمال الدين.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. Anonyme, Comment communiquer ?, file " //A " /Commuent , Communiquer ,15-04-2004.
2. Béatrice Bréchiguac Roubaud. Le marketing des services. (Du projet au plan marketing). Edition d'organisation . Paris. 1998.
3. Claude Demeure, Marketing 4ème édition Dalloz, Février 2003
4. Gary tribous. Sponsoring sportif. Éd Economica, paris, 2000
5. Isabelle hannibelle, le costumier de votre entreprise, file " // A " / ARTICLE 20 % du 20 % MAGAZINE 20% l'e n t r e p r i s e...15.04.2004 .
6. jean -marc Décaudin. Glossaire de la communication marketing Ed Economisa paris. 1996.
7. jean pierre beoudoun. Conduire l'image de l'entreprise .Edition liaisons paris .

8. JEAN JACQUES LONPIN LE Marketing Stratégique (du marketing a l'orientation marché) 4^{em} édition .international paris. 1998 .
9. Kotler et Dubois, Marketing management ,10^{ème} édition, Publi union, paris ,2000.
- 10.Michel Ratier, l'image en marketing, cahier de recherche N° 2002 -152 IAT Toulouse, www. UNIV TLSEL
- 11.Monique Brun. Philippe rasquinet. L'identité visuelle de l'entreprise. Les éditions d'organisation, paris .2000.
- 12.Philippe morel .la communication d'entreprise .vuibert édition. Paris .février .
- 13.Sophie de menton. L'image New look de votre entreprise, Ed chihab, Alger 1995.
- 14.Thierry libaert. La communication d'entreprise .Economica édition .1998.