جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة وصفية تحليلية لمؤسسة رونو

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

إعداد الطالب
أحمد بولباري

تحت إشراف
أ.د حمدي وردة

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتساب	الصفة
د. بسام أحمد شريف	أستاذ محاضر (أ)	يحي فارس المدية	رئيســــــــا
أ.د وردة حمدي	أستاذة التعليم العالي	يحي فارس المدية	مشرفا ومقررا
د. وردية راشدي	أستاذة محاضرة (أ)	يحي فارس المدية	عضوا مناقشــا
أ.د.محمد بولصنام	أستاذ التعليم العالي	يحي فارس المدية	عضوا مناقشــا
أ.د. شعبان شاوش جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 03	عضوا مناقشــا
د. عبد الكريم تفرقنيت	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجزائر 03	عضوا مناقشــا

السنة الجامعية 2023/2022

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة وصفية تحليلية لمؤسسة رونو

خلال الفترة الممتدة من 15 أكتوبر 2022 إلى 15 أفريل 2023

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

إعداد الطالب
أحمد بولباري

تحت إشراف
أ.د حمدي وردة

السنة الجامعية 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

الفضل فضل الله وكل شيء بنعمته وله الحمد والشكر..

لا يسعني في هذا المقام إلا شهادة حق بالفضل لكل من كانت له يد في هذا البحث المتواضع، أخص بالذكر أستاذتي المشرفة، أستاذة التعليم العالي حمدي وردة، بوصلة هذا العمل بتوجيهاتها وكذا صبرها علي في كثير من المواضع.

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد، بكلمة طيبة، بدعاء، بنصيحة....

إلى كل أساتذتي الأفاضل بقسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة يحي فارس بالمدية...

إلى زملاء دفعتي...

شكرا من أعماقي القلب

والله ولي التوفيق.

إهداء

إلى أمي تحت الثرى

فما بقي بعدك شيء يرى

أنت الكل وكفى

إلى من بقي فوق الثرى

أبي بارك الله عمره جل وعلا

عائلتي وإخوتي ومن بقى

صديقي وأخي رفيق الصديق منذ الصبى

زملائي في العلم

زملائي في العمل

وكل من ربطتني به صلة

أهدي لكم نتاج عملي المتواضع

أحمد بولباري

الملخص

تعنى هذه الدراسة والموسومة بـ: "**أثر إستراتيجيات الاتصال الاقناعي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية**" بإيجاد تلك العلاقة الفعالة والإيجابية بين متغيرين جد هامين ضمن وظائف المؤسسة الاقتصادية وهما وظيفة الاتصال ووظيفة التسويق عبر بعدي الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء، على أساس ذلك تم اختيار عينة من المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر الموزعين عبر وكالاتها، أين تم تأطير الدراسة من خلال وضع التساؤل الرئيسي التالي:

- **ما أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعي المطبقة من طرف المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية ؟**

وفي سبيل ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأدوات البحثية الملائمة، ممثلة في الاستبيان والمقابلة بالدرجة الأولى والملاحظة العلمية بصفة ثانوية، لتخلص الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ تمثل استراتيجيات الاتصال الاقناعي أساس بناء الرسالة الاتصالية المستخدمة من قبل المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو لما لها من تأثير إيجابي على تغيير سلوك الزبائن نحو فعل الشراء، وكذا تكييف الرسالة الاقناعية بما يتلاءم وسلوك الزبون وتطلعاته.
- ❖ إن التعامل مع المتلقي (الزبون) من حيث إنه قابل للتأثير والتأثر يستلزم علينا التعامل وفق ما جاءت به الإستراتيجية السيكوديناميةالتي تعمل على زرع الأفكار بصفة ميكانيكية تعمل على تحويل رأي المتلقي ودفعه إلى اعتناق أفكار المؤسسة.
- ❖ تبني طريقة سلسة لغويا في صياغة الرسالة الاقناعية من أجل ضمان وصولها بطريقة سهلة للمتلقي بناء على القاعدة التي تقول بعدم وجود تجانس بين المتلقين، وبالتالي تعتبر اللغة البسيطة أهم شروط نجاح العملية الاتصالية بين المستشار التجاري والزبون.
- ❖ تعتبر الإستمالات الاقناعية من بين أهم أنواع الإستمالات المستخدمة ضمن الخطاب الاتصالي الاقناعي نظرا لقدرتها على زرع نوع من أنواع الثقة لدى الزبون تدفعه نحو التعامل مع عرض البيع بكل جدية والانتقال من حالة الزبون المحتمل إلى الزبون الفعلي.
- ❖ الزبون الجزائري معروف بعقليته التي تميل إلى العاطفة أكثر، هذا الطرح يستلزم من المستشار التجاري لمؤسسة رونو أخده بعين الاعتبار في تشكيله للقصة الترويجية التي يبنيها أثناء اتصاله المباشر مع الزبون قصد إقناعه بوجهة نظره.
- ❖ استخدام بعض السبل الاقناعية ضمن ما يسمى باستمالات التخويف له ما يبرره منطقيا وعقليا كونها أثبتت نجاعتها وهذا من خلال استعمال رسائل اتصالية مبنية على دلائل استعجاليه تجعل الزبون في موضع اتخاذ القرار والفصل في تردده إما بالشراء أو الامتناع عنه.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الاتصال الاقناعي، الأداء التسويقي، المؤسسة الاقتصادية.

Résume

Cette étude porte sur **« L'impact de stratégies de la communication persuasive sur l'amélioration de la performance marketing de l'entreprise économique »**, dont l'objectif est de déceler larelation efficace et positive entre deux importantes variables parmi les fonctions de l'entreprise économique, à savoir la fonction communication et la fonction marketing, à travers les dimensions de la communication persuasive et l'amélioration de la performance, sur la base duquel il a été procédé au choix d'un échantillon de conseillers commerciaux de l'entreprise Renault Algérie, répartis à travers différentes wilayas du pays, où cette étude a été axée sur la problématique ci-après:

Comment serait-il possible aux conseillers commerciaux de réaliser la performance marketing de l'entreprise économique algérienne « Renault Algérie », à travers l'application des différentes stratégies de la communication persuasive dans leurs messages de communication ?

A ce titre, l'étude s'est appuyée sur la méthode descriptive et analytique, par l'usage d'outils de recherche appropriés, à savoir le questionnaire et l'entretien en premier lieu et l'observation scientifique en second lieu, suite à quoi cette étude a abouti aux résultats suivants :

- La stratégie de communication persuasive constitue la base sur laquelle s'appuie l'élaboration du message de communication, par les conseillers commerciaux, compte tenu de son impact positif sur le changement du comportement du client vers l'acte de l'acquisition, ainsi que l'adaptation du message persuasif en adéquation avec le comportement du client et de ses aspirations.
- Le traitement avec le destinateur (le client), de par sa prédisposition à influencer et à être influencé, nous oblige à opter pour la stratégie psycho dynamique, qui tend à orienter l'opinion du client et l'amener à embrasser les idées de l'entreprise.
- Adoption d'une méthode rédactionnelle simple dans l'élaboration du message persuasif, pour garantir sa perception facilement par le destinateur, sur la base de la théorie faisant état de l'incohérence existante entre les clients, suite à quoi la langue simple constitue une des conditions primordiales pour la réussite de l'opération de la communication entre le conseiller commercial et le client.
- Les attractions persuasives, fait partie des plus importants types d'attirances utilisées dans le discours communicatif persuasif, en raison de leur capacité à assoir la confiance chez le client, incitative à traiter sérieusement avec l'offre de venteet à passer du statut de potentiel client vers celui de réel client.
- Le client Algérien est connu pour sa mentalité qui vire plus vers le sentiment émotionnel ; cette thèse oblige le conseiller commercial de l'entreprise Renault Algérie à prendre en considération cette particularité, dans sa conception du récit promotionnel lors de sa communication directe avec le client pour le persuader de son point de vue.
- L'usage de certains procédés persuasifs dans le cadre de ce qui est appelé « incitations d'intimidation », est justifié logiquement et rationnellement, du fait qu'ils ont prouvé leur efficacité, et ce, à travers l'utilisation de messages de communication basés sur des indicateurs mettant le client dans une position de prise de décisions pour trancher sur son hésitation d'acquérir ou de s'abstenir.

Les mots clés : Stratégie de la communication persuasive – performance marketing - l'entreprise économique.

Summary

This study focuses on "**The impact of persuasive communication strategies on improving the marketing performance of the business**", whose objective is to detect the effective and positive relationship between two important variables among the functions of the economic enterprise, namely the communication function and the marketing function, through the dimensions of persuasive communication and improved performance, on the basis of which it was decided to select a sample of commercial advisers from the Renault Algeria company, spread across different wilayas in the country, where this study focused on the following issues:

What impact of Algerian economic company Renault Algeria business advisers on improving the marketing performance of the economic institution?

As such, the study was based on the descriptive and analytical method, using appropriate research tools, namely the questionnaire and the interview in the first place and the scientific observation in the second place, after which this study resulted in the following results:

- The persuasive communication strategy forms the basis for the development of the communication message by the sales advisors, considering its positive impact on the change of the customer's behaviour towards the act of acquisition, and the adaptation of the persuasive message in line with the customer's behaviour and aspirations.
- The treatment with the addressee (the client), because of its predisposition to influence and be influenced, forces us to opt for the dynamic psycho strategy, which tends to guide the client's opinion and lead him to embrace the company's ideas.
- Adoption of a simple drafting method in the development of the persuasive message, to guarantee its perception easily by the addressee, based on the theory of the existing inconsistency between clients, as a result, simple language constitutes one of the essential conditions for the success of the communication operation between the commercial advisor and the client.
- Persuasive attractionsare one of the most important types of attraction used in persuasive communicative speech, because of their ability to build trust in the customer, incentive to deal seriously with the offer of sale and to move from the status of potential customer to that of real customer.
- The Algerian customer is known for his mentality that turns more towards emotional feeling; this thesis obliges the commercial advisor of the company Renault Algeria to take this particularity into consideration, in its conception of the promotional narrative when communicating directly with the customer to persuade him of its point of view.
- The use of certain persuasive processes in what is called "intimidation inducements" is justified logically and rationally because they have proven to be effective. This is done using communication messages based on indicators that put the client in a decision-making position to decide whether to acquire or abstain.

Keywords: Persuasive communication strategy – marketing performance -economic enterprise.

خطة الدراسة

- ملخص الدراسة.
- مقدمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي.

- الإشكالية.
- تساؤلات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أسباب اختيار الموضوع.
- الدوافع الشخصية لاختيار الموضوع.
- الدوافع العلمية لاختيار الموضوع.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- المفاهيم الأساسية للدراسة.
- منهج الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- الخلفية النظرية.
- تقسيم الدراسة.

الفصل الثاني: إستراتيجيات الاتصال الاقناعي.

المبحث الأول: ماهية الإقناع، عناصره ومراحله الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم الإقناع.

المطلب الثاني: السياق التاريخي لتطور علم الإقناع.

المطلب الثالث: عناصر العملية الاقناعية.

المطلب الرابع: مراحل أساسية في عملية الإقناع.

المبحث الثاني: استراتيجيات الإقناعوالنماذج النظرية المفسرة لها

المطلب الأول: الإستراتيجية الديناميكية النفسية.

المطلب الثاني: إستراتيجية إنشاء المعاني.

المطلب الثالث: الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية

المطلب الرابع: استراتيجيات التأثير الأربعة (نماذج التأثير والإقناع والنماذج النظرية).

المبحث الثالث: الرسالة الاتصالية الاقناعية

المطلب الأول: الإستمالات المستخدمة في الرسالة الاقناعية.

المطلب الثاني: الإعداد لوضع رسالة اتصالية إقناعية.

المطلب الثالث: بناء الرسالة الاتصالية الاقناعية.

المطلب الرابع: تحقيق اتصال إقناعي فعال.

المبحث الرابع: علاقة الاتصال الإقناعي بالتسويق

المطلب الأول: علاقة الاتصال بعناصر المزيج التسويقي.

المطلب الثاني: إستراتيجيةالاتصالالإقناعيالتسويقية.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الإقناعي في مجال التسويقومعيقاته.

المطلب الرابع:تحقيق اتصال تسويقي إقناعي متكامل.

الفصل الثالث: الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية التسويق، تطوره واستراتيجياته.

المطلب الأول: توجهاتالتسويق.

المطلب الثاني: مراحل تطوره وأهميته كوظيفة في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: استراتيجيات التسويق في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الرابع: البيئة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني:الأداء التسويقي، أبعاده ومستوياته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته في المؤسسة.

المطلب الثاني: المحددات والأبعاد المؤثرة في الأداء.

المطلب الثالث: مستويات الأداء التسويقي.

المطلب الرابع: تقسيمات الأداء.

المبحث الثالث: تقييم الأداء التسويقي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء التسويقي.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التسويقي.

المطلب الرابع: الأداء المتوازن حل عملي لقياس الأداء التسويقي.

المبحث الرابع: مزايا ومشكلات تقسيم الأداءفي المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مزايا وإسهامات عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: مشكلات تقييم الأداء التسويقي وشروط نجاحه.

المطلب الثالث: تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الرابع: نماذج قياس أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالزبون والمحيط.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول:ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني:تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الرابع: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني:المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول:الإطار القانوني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الثاني:نشأة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عهد الجزائر المستقلة.

المطلب الثالث:المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عهد اقتصاد السوق.

المطلب الرابع: المؤسسة الاقتصادية في ظل الانفتاح التكنولوجي.

المبحث الثالث:التسويق كداعم للعلاقة بين المؤسسة والزبون.

المطلب الأول:سمعة المؤسسة وصورتها لدى الزبون.

المطلب الثاني:أخلاقيات التسويق والبيع الشخصي الواجبة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الثالث: البيع الاستشاري مفتاح تسويق المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الرابع: إدارة العلاقة بين المؤسسة والزبون.

المبحث الرابع: المحيط العام للمؤسسة الاقتصادية ونماذج التحليل الاستراتيجي.

المطلب الأول: محيط المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: نموذج إستراتيجية التحليل SWOT لمحيط المؤسسة.

المطلب الثالث: نموذج إستراتيجية التحليل PESTEL لمحيط المؤسسة.

المطلب الرابع: نموذج إستراتيجية التحليل GAP-ANALYSIS لمحيط المؤسسة.

الفصل الخامس: الإطار التطبيقي.

1- بطاقة فنية عن مؤسسة رونو الجزائر

1-2التعريف بمؤسسة رونو.

1-3محطات تاريخية لمؤسسة رونو.

1- 4رونو المجموعة Groupe Renault.

1- 5مؤسسة رونو الجزائر.

1-6مهن مؤسسة رونو الجزائر Les métiers de Renault Algérie.

1- 7الهيكل التنظيمي لمؤسسة رونو الجزائر.

2- المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية (التحليل الكمي والكيفي)

2-1 سمات المستشارين التجاريين وميزاتهم الاتصالية.

2-2 واقع استخدام استراتيجيات الاتصال الاقناعي والإستمالات المختلفة.

2-3 الترابط الاتصالي الاقناعي والأداء التسويقي.

2-4 البعد المهني والتكويني للمستشارين التجاريين.

2-5 التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.

- نتائج الدراسة.
- الخاتمة والتوصيات.
- الملاحق.
- الفهرس.

❖ **قائمة الجداول والأشكال.**

I. قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضع معوقات العملية الاتصالية حسب كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية الاقناعية.	80
2	يوضع أهم العوائق التي تمس العملية الاتصالية الاقناعية في المجال التسويقي للمنظمة.	123
3	يوضح أهمية ومزايا تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.	187
4	يوضح العوائق التي تعيق عملية تقييم الأداء.	189
5	مصفوفة المحددات والنتائج Fitzgerald 1991.	200
6	نموذج أصحاب المصالح Atkinson.	201
7	يوضح نموذج الكفاءة التنظيمية.	202
8	معايير تحديد حجم المؤسسة.	212
9	الوظائف الرئيسية الست لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.	221
10	يوضح أهم مكونات السمعة في المؤسسة الاقتصادية.	245
11	يمثل القيم الأخلاقية الواجب توفرها لدى المسوقين.	249
12	يوضح السبل التقليدية والرقمية للاتصال بين المؤسسة والزبون.	261
13	يوضح مركبات نموذج التحليل الرباعي.	268
14	يوضح أسباب فشل استراتيجيات المؤسسة.	269
15	استراتيجيات التعامل مع نتائج التحليل الرباعي.	270
16	يتضمن شرح الاختصارات المستعملة في الهيكل التنظيمي.	292
17	يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب الجنس.	299
18	يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب المستوى التعليمي.	301
19	يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب مجال التخصص الجامعي.	303
20	يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب سنوات الخبرة المهنية.	305
21	يمثل الصفات الاقناعية للمستشار التجاري.	307
22	الشروط الواجب توفرها في الرسالة الاقناعية للمستشار التجاري.	310
23	مستلزمات العملية الاتصالية الصحيحة.	313
24	الحالات التي تبقى فيها العلاقة مستمرة مع الزبون.	316
25	دواعي إبقاء علاقة المستشار التجاري مع زبائنه.	318

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
26	ترتيب الوسائل الاتصالية المستعملة للتواصل مع الزبائن.	320
27	علاقة الأناقة واللباقة في العامل مع الزبون.	322
28	القوة التأثيرية للغة الجسد على سلوك الزبون.	324
29	القوة التأثيرية لاستخدام اللغة على سلوك الزبون وإقناعه.	326
30	الاختلاف في التواصل مع الزبون من حيث ميسور ماديا أو محدود.	328
31	الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما في مؤسسة رونو الجزائر.	330
32	استمالات التخويف الأكثر نجاحا في إقناع الزبون باقتناء المنتج.	332
33	الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبل المستشار التجاري.	334
34	أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي.	336
35	إسهامات استراتيجيات الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي.	338
36	المداخل الترويجية للتأثير على سلوك الزبون.	340
37	تأثير الأساليب الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي.	342
38	الاعتماد على الموهبة والمهارة والمصداقية في إنجاح الأداء التسويقي.	344
39	العلاقة التكاملية بين التكوين وتحسين الأداء التسويقي.	346
40	إسهام التسويق الإعلامي في إقناع المستهلك بالشراء.	348
41	الأساليب الاتصالية التسويقية الموجهة لإقناع الزبون.	350
42	مرتكزات مؤسسة رونو الجزائر ضمن سياستها التسويقية، لفهم الزبون.	352
43	الاعتماد على الصور الذهنية من أجل تحسين الأداء التسويقي.	354
44	بناء استراتيجيات اتصالية وتسويقية على أساس قواعد بيانات الزبائن.	356
45	دور الخبرة المهنية في فهم ما يحتاجه الزبون من شتى النواحي.	358
46	التصرفات التي تعيق تحقيق المستشار التجاري التواصل الفعال والمنظم مع الزبون.	360
47	أهم المبادئ التي يتبعها المستشار التجاري لجذب الزبون.	362
48	الشروط التي يجب أن تتوفر لدى المستشار التجاري لتحقيق الأداء التسويقي.	364
49	إسهام اللغة المتبعة في إيصال القصة التسويقية.	366
50	تبيان الاستفادة من التكوين القاعدي في استراتيجيات الاتصال الاقناعي.	368
51	عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها من قبل المستشارين التجاريين.	370
52	ارتباط التكوين بمدى تحسن الأداء التسويقي.	372
53	دوافع تخصيص تكوين قاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي.	374

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
54	دور السياسة التكوينية في الرفع من إيرادات المؤسسة ماليا.	376
55	امتلاك قاعدة بيانات للزبائن أجل الرجوع إليها لتسهيل عملية التواصل الفعال.	378
56	إسهام البيئة الداخلية في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية مريحة.	380
57	الصفات الاقناعية لدى المستشار التجاري وعلاقة بالجنس	382
58	الشروط الواجب توفرها في رسالتك الاتصالية الإقناعي حتى تكون مقنعة وفعالة مع متغير الجنس.	385
59	العلاقة مع الزبون ومتغير الخبرة المهنية.	388
60	دور الأناقة واللباقة في التعامل مع الزبائن وربطه بمتغير الجنس.	390
61	دور دراسة سلوك الزبون وربطه بمتغير الجنس.	392
62	دور استعمال الإستمالات العاطفية وربطه بمتغير الجنس.	394
63	دور استعمال الإستمالات العقلانية وربطه بمتغير الجنس.	396
64	أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي وربطه بمتغير الخبرة المهنية.	398
65	علاقة استراتيجيات الاتصال الاقناعي المطبقة وربطها بمتغير التخصص الجامعي.	400
66	توظيف الأساليب الاقناعية وعلاقته بالمستوى التعليمي.	403
67	الخبرة المهنية ودورها في فهم ما يحتاجه الزبون وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية.	405
68	السياسة التكوينية ودورها رفع الإيرادات وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية.	407
69	حالات إبقاء العلاقة مع الزبائن قائمة وعلاقتها بعدد سنوات الخبرة المهنية.	409
70	القوة التأثيرية للغة الجسد على سلوك الزبون وعلاقتها بمجال التخصص المدروس من قبل المستشارين التجاريين.	412
71	الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما من قبل المستشار التجاري وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.	415
72	استمالات التخويف الأكثر نجاحا في إقناع الزبون وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشار التجاري.	418
73	الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبل المستشار التجاري وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.	421
74	أبعاد الاتصال الاقناعي في مجال التسويق وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.	424
75	المداخل الترويجية التي تمكن المستشار التجاري من التأثير على سلوك الزبون وعلاقتها بالمستوى التعليمي.	427

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
76	تأثير الأساليب الاقناعية المستخدمة على تحسين الأداء التسويقي وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشارين التجاريين.	429
77	العلاقة التكاملية بين التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء التسويقي وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشارين التجاريين.	431
78	أسس التركيز على الزبون وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.	433
79	مقدار الاستفادة من التكوين القاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وأساليب البيع لدى أكاديمية رونو الجزائر وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.	436
80	الهدف من التكوين القاعدي الذي يتلقاه المستشارون التجاريون وعلاقته بمتغير الجنس.	438
81	مدى إسهام الدورات التكوينية التي يتلقاها المستشارون التجاريون في الرفع من إيرادات المؤسسة المالية وعلاقته بمتغير الجنس.	441
82	مدى إسهام امتلاك قاعدة بيانات الزبائن من أجل بناء عملية تواصل فعالة وعلاقته بمتغير الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.	443
83	مدى إسهام البيئة الداخلية للمؤسسة في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية تسمح له بتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية وعلاقتها بمتغير الجنس.	445

II. قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح خصائص الفرضية.	30
2	مخطط بارسونز لتحليل النسق.	58
3	عناصر النظام المفتوح حسب كاتز وكاهن.	60
4	الهيكل العام للأطروحة (تقريبي).	62
5	يوضع نموذج لاسويل للاتصال.	71
6	يمثل هرم ماسلو للحاجات.	83
7	الإستراتيجية السيكوديناميةة.	84
8	إستراتيجية إنشاء المعاني الاقناعية.	87
9	الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية.	89
10	يوضح استراتيجيات التأثير الأربعة.	91
11	مستويات أهداف الاتصال التراتيبية.	102
12	يتضمن مربعات توضيح العلاقة بين الأنا والآخرين.	110
13	مقومات الاتصال الفعال.	111
14	يمثل العلاقة بين الاتصال والتسويق.	118
15	إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب.	120
16	يمثل برامج الاتصالات التسويقية الاقناعية المتكاملة.	126
17	يوضح مداخل دراسة الأداء.	154
18	نموذج آخر للأبعاد الأساسية للأداء التسويقي.	154
19	يوضح الكفاءة والفعالية بالنسبة للأداء.	157
20	يوضح خريطة تقسيمات الأداء.	161
21	يبين التكامل بين مختلف العمليات الإدارية للنشاط التسويقي.	167
22	يوضح المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.	185
23	يوضح نظام تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.	195
24	يوضح نموذج هرم الأداء.	199
25	يبين نموذج الكفاءة التنظيمية.	203
26	يوضع مراحل العملية البيعية التي يقوم بها المستشار التجاري.	253

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
27	يوضح مكونات البيئتين الداخلية والخارجية.	265
28	يوضع نموذج التحليل الاستراتيجي الرباعي.	267
29	يمثل عناصر نموذج التحليل الاستراتيجي PESTEL.	272
30	نموذج (Y) لتحليل الفجوات.	277
31	نموذج (Z) لتحليل الفجوات للتوسع في المشروع.	278
32	يمثل هيكل المجموعة رونو Structure du Groupe Renault.	284
33	يمثل نسبة التوظيف في مجمع رونو عبر العالم.	285
34	يمثل المداخيل المحصل عليها والوحدات المباعة خلال الثلاثي الأول 23/22	286
35	يوضع حجم توزيع المنتجات الجديدة التابعة لمجموعة رونو عبر العالم.	287
36	الهيكل التنظيمي لمؤسسة رونو الجزائر.	291
37	يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب الجنس.	299
38	يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب المستوى التعليمي.	301
39	يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب مجال التخصص الجامعي.	303
40	يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب سنوات الخبرة المهنية.	305
41	يمثل الصفات الاقناعية للمستشار التجاري.	307
42	الشروط الواجب توفرها في الرسالة الاقناعية للمستشار التجاري.	310
43	مستلزمات العملية الاتصالية الصحيحة.	313
44	الحالات التي تبقى فيها العلاقة مستمرة مع الزبون.	316
45	دواعي إبقاء علاقة المستشار التجاري مع زبائنه.	318
46	ترتيب الوسائل الاتصالية المستعملة للتواصل مع الزبائن.	320
47	علاقة الأناقة واللباقة في العامل مع الزبون.	322
48	القوة التأثيرية للغة الجسد على سلوك الزبون.	324
49	القوة التأثيرية لاستخدام اللغة على سلوك الزبون وإقناعه.	326
50	الاختلاف في التواصل مع الزبون من حيث ميسور ماديا أو محدود.	328
51	الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما في مؤسسة رونو الجزائر.	330
52	استمالات التخويف الأكثر نجاحا في إقناع الزبون باقتناء المنتج.	332
53	الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبل المستشار التجاري.	334
54	أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي.	336

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
55	إسهامات استراتيجيات الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي.	338
56	المداخل الترويجية للتأثير على سلوك الزبون.	340
57	تأثير الأساليب الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي.	342
58	الاعتماد على الموهبة والمهارة والمصداقية في إنجاح الأداء التسويقي.	344
59	العلاقة التكاملية بين التكوين وتحسين الأداء التسويقي.	346
60	إسهام التسويق الإعلامي في إقناع المستهلك بالشراء.	348
61	الأساليب الاتصالية التسويقية الموجهة لإقناع الزبون.	350
62	مرتكزات مؤسسة رونو الجزائر ضمن سياستها التسويقية، لفهم الزبون.	352
63	الاعتماد على الصور الذهنية من أجل تحسين الأداء التسويقي.	354
64	بناء استراتيجيات اتصالية وتسويقية على أساس قواعد بيانات الزبائن.	356
65	دور الخبرة المهنية في فهم ما يحتاجه الزبون من شتى النواحي.	358
66	التصرفات التي تعيق تحقيق المستشار التجاري التواصل الفعال والمنظم مع الزبون.	360
67	أهم المبادئ التي يتبعها المستشار التجاري لجذب الزبون.	362
68	الشروط التي يجب أن تتوفر لدى المستشار التجاري لتحقيق الأداء التسويقي.	364
69	إسهام اللغة المتبعة في إيصال القصة التسويقية.	366
70	تبيان الاستفادة من التكوين القاعدي في استراتيجيات الاتصال الاقناعي.	368
71	عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها من قبل المستشارين التجاريين.	370
72	ارتباط التكوين بمدى تحسن الأداء التسويقي.	372
73	دوافع تخصيص تكوين قاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي.	374
74	دور السياسة التكوينية في الرفع من إيرادات المؤسسة ماليا.	376
75	امتلاك قاعدة بيانات للزبائن أجل الرجوع إليها لتسهيل عملية التواصل الفعال.	378
76	إسهام البيئة الداخلية في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية مريحة.	380
77	الصفات الاقناعية لدى المستشار التجاري وعلاقة بالجنس.	382
78	الشروط الواجب توفرها في رسالتك الاتصالية الإقناعي حتى تكون مقنعة وفعالة مع متغير الجنس.	385
79	العلاقة مع الزبون ومتغير الخبرة المهنية.	388
80	دور الأناقة واللباقة في التعامل مع الزبائن وربطه بمتغير الجنس.	390
81	دور دراسة سلوك الزبون وربطه بمتغير الجنس.	392
82	دور استعمال الإستمالات العاطفية وربطه بمتغير الجنس.	394

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
83	دور استعمال الإستمالات العقلانية وربطه بمتغير الجنس.	396
84	أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي وربطه بمتغير الخبرة المهنية.	398
85	علاقة استراتيجيات الاتصال الاقناعي المطبقة وربطها بمتغير التخصص الجامعي.	400
86	توظيف الأساليب الاقناعية وعلاقته بالمستوى التعليمي.	403
87	الخبرة المهنية ودورها في فهم ما يحتاجه الزبون وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية.	405
88	السياسة التكوينية ودورها رفع الإيرادات وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية.	407
89	حالات إبقاء العلاقة مع الزبائن قائمة وعلاقتها بعدد سنوات الخبرة المهنية.	409
90	القوة التأثيرية للغة الجسد على سلوك الزبون وعلاقتها بمجال التخصص المدروس من قبل المستشارين التجاريين.	412
91	الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما من قبل المستشار التجاري وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.	415
92	استمالات التخويف الأكثر نجاحا في إقناع الزبون وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشار التجاري.	418
93	الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبل المستشار التجاري وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.	421
94	أبعاد الاتصال الاقناعي في مجال التسويق وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.	424
95	المداخل الترويجية التي تمكن المستشار التجاري من التأثير على سلوك الزبون وعلاقتها بالمستوى التعليمي.	427
96	تأثير الأساليب الاقناعية المستخدمة على تحسين الأداء التسويقي وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشارين التجاريين.	429
97	العلاقة التكاملية بين التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء التسويقي وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشارين التجاريين.	431
98	أسس التركيز على الزبون وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.	433
99	مقدار الاستفادة من التكوين القاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وأساليب البيع لدى أكاديمية رونو الجزائر وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.	436
100	الهدف من التكوين القاعدي الذي يتلقاه المستشارون التجاريون وعلاقته بمتغير الجنس.	438

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
101	مدى إسهام الدورات التكوينية التي يتلقاها المستشارون التجاريون في الرفع من إيرادات المؤسسة المالية وعلاقته بمتغير الجنس.	441
102	مدى إسهام امتلاك قاعدة بيانات الزبائن من أجل بناء عملية تواصل فعالة وعلاقته بمتغير الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.	443
103	مدى إسهام البيئة الداخلية للمؤسسة في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية تسمح له بتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية وعلاقتها بمتغير الجنس.	445
104	نموذج اتصالي إقناعي يهدف لتحسين الأداء التسويقي (اتصال مباشر).	452

الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي

1-إشكالية البحث

عملت جل العلوم التي تعارف عليها البشر منذ الأزل وحتى عصرنا الحالي، على إيجاد مختلف الحلول والتفسيرات الهادفة إلى توضيح القضايا ومعالجة ما يعترض المجتمعات من مشاكل متشعبة، بما في ذلك المشاكل والتعقيدات الاقتصادية والاتصالية، وهذا الذي عنيت به عديد العلوم كالاتصال والاقتصاد، كون الأمر يستوجب البحث عن تفسير لطبيعة العلاقات التي تربط البشر و**حاجاتهم** ومختلف **رغباتهم**، وكذا ما توفره لهم من طرق وموارد ووسائل قصد إشباع تلك الرغبات، ما أقر بالمكانة المهمة لهذا العلم الذي يعكف على إيجاد حلول للمشكلات الاقتصادية المتراكمة عبر الزمن، خصوصا وأن تلك العلاقات تعترضها حاجات الإنسان اللامتناهية والمتعارضة في حد ذاتها مع الندرة.

فعصب المؤسسات الاقتصادية اليوم هو البحث في الدور الذي تلعبه الموارد النادرة في تلبية الحاجات المطلوبة، إذ أنه الوسيلة أو الطريقة أو السبيل الأنجع للاستفادة من الموارد واستغلالها أحسن استغلال، وفقا لما يتناسب مع أنماط **حاجات المجتمعات**، بالعمل على إيجاد البدائل التي تتناسب ومعالجة قلة الموارد المتاحة، كما يسعى أساسا إلى إيجاد ما يفسر الظواهر الاقتصادية تحديدا، مع فتح المجال للتوقعات التي يمكن لها إحداث تأثير على الجانب الاقتصادي مستقبلا.

وإذ تعمقنا أكثر فيما يخص تلك المؤسسات، نصل إلى أن **المؤسسة الاقتصادية** تعد من بين أهم البنى التحتية التي يبنى عليها اقتصاد الأمم، لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على واقع التنمية بمختلف مجالاتها وعلى كافة الأصعدة، ما يدفع بهذه الدول للاعتماد على إنشاء اقتصاد كفء وفعال بالاتكال أكثر على هذا النمط من المؤسسات، ما قد يعمل على تثبيت دفة تطورها المالي، ويسمح بضمان سيادتها الاقتصادية والسياسية ويكفل حياة اجتماعية متوازنة.

كما أثبتت التجارب المتعاقبة ضرورة تركيز **المؤسسة الاقتصادية** على الرقي بكفاءتها الإنتاجية من أجل تحقيق نموها واستمراريتها، فكان لزاما عليها البحث في العمق عن سبل وأساليب حديثة في تسيير **وظائفها** المختلفة سواء الوظيفة التقنية، التجارية أو **التسويقية**، المالية، المحاسبية، الإدارية والوظيفة **الاتصالية**، بغية الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والبشرية بما يخدم أهدافها الإستراتيجية، ضف إلى ذلك بناء علاقة فعالة تربط المؤسسة **بمحيطها الخارجي** ومختلف الفاعلين فيه في إطار **نسق مفتوح** يكفل وصول هذه المؤسسة إلى أكبر قدر ممكن من **الزبائن**، وبالتالي تحقيق الفائدة وتعظيم الربح، ومنه ضمان تطورها واستمراريتها كتحصيل حاصل؛

هذا من وجهة نظر عامة، أما إذا أسقطنا ذلك على واقع الحال في الجزائر فنجد أن التحول الاقتصادي أحدث أثرا عميقا وواسعا بعد الانتقال من فترة الاقتصاد الموجه الذي تبنته الدولة لأكثر من أربع عقود عقب الاستقلال إلى اقتصاد السوق.

الشأن الذي كان له بالغ الأثر في تبني توجه جديد مفاده إعادة هيكلة المؤسسة الجزائرية من أجل التكيف مع القواعد والمبادئ الاقتصادية الجديدة المعتمدة على الصعيد الدولي والتي تحتم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن لا تبقى بمنأى عن هذه التغيرات، هذه الأخيرة تمثلت في إجراء تعديلات لازمة سواء من الناحية التنظيمية الهيكلية أو من الناحية الإدارية القانونية بما يتوافق ومتطلبات النظام الاقتصادي الجديد، فعلى هذا الأساس بات تحديا بالنسبة لهده المؤسسات الاقتصادية خصوصا مع انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الأجنبية، التي تملك دولها تقاليد تسويقية مبنية على أسس علمية تجعلها تنافس بقوة المنتجات المحلية بل ويمكن لها أخد حصتها السوقية كاملة خصوصا في حال لم تواكب ما يحصل من تطور في **المجال التسويقي**.

وأمام هذا الوضع عكفت **المؤسسات الجزائرية الاقتصادية** –على غرار مؤسسة رونو الجزائر–، تحت طائلة الإجبار، على خوض التحدي لمواجهة المنافسة الخارجية، اعتماد على أساليب وطرق تسيير حديثة، على اختلاف ميدان نشاطها، والتي تحمل تصورا ووجهة نظر مختلفة عن المؤسسات التقليدية، التي تركز في عملها على عملية الإنتاج لا غير وهذا هو واقع حال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قبل الدخول في مرحلة اقتصاد السوق، التي تستلزم تغيير إستراتيجيتها نحو التركيز على **الزبون** أو **المستهلك** بالدرجة الأولى لضمان استمراريتها والعمل على كسب ثقة الزبون من جهة والحفاظ على حصتها السوقية من جهة أخرى، خصوصا في ظل وجود منافسة شرسة يكون فيها مبدأ البقاء للأقوى من جميع النواحي التي تعنى بها المؤسسة هيكليا وتنظيميا وبشريا.

وفي ظل هذه المبادئ والقواعد الجديدة التي جاء بها انفتاح السوق وجدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها في مفترق طرق، تحديات المنافسة وما تفرضه من آليات وقواعد جديدة أو الاستمرار بالأسلوب القديم الذي مآله الفشل والاندثار لا محالة، وبالتالي كان الاهتمام والاعتماد على **الوظيفة الاتصالية** في شقها **الإقناعي** كتحصيل حاصل للبيئة **التسويقية** السائدة، فوجود منتجات بمواصفات متماثلة جعل الميزة التفاضلية هنا تكمن فيمن يستطيع استقطاب أكبر عدد من المستهلكين **وإقناعهم** بضرورة اقتناء المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات؛ كذلك من الأقدر على رسم صورة ذهنية للمؤسسة ومنتجاتها في السوق واقتناص أكبر حصة سوقية ممكنة وهنا تكمن أهمية الاعتماد على **تحسين الأداء التسويقي** للمؤسسة عبر انتهاج سياسات اتصالية تعمل على **إقناع** الزبائن قدر الإمكان عبر توطيد العلاقة ذات القطبين (**بائع**⇨⇦**زبون**)، أمر يمكن تجسيده عبر تبني أسس علمية وتوظيف وتكوين **مكلفين بالمبيعات** و**التسويق** ذوو كفاءات ومهارات اتصالية، ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فعالية الأنشطة ومردوديتها الإيجابية على المؤسسة.

واستكمالا للحديث عن وظائف المؤسسة فإن الاتصال كما سبق وقلنا يشكل جزءا قارا من نشاط أي مؤسسة في تفاعلها الداخلي والخارجي وبلا شك يمثل **الاتصال الإقناعي** الجزء الأكبر والمهم من هذا الاتصال وتحديدا في التفاعل الخارجي للمؤسسة مع مفردات البيئة المحيطة بها، إذ أنه يسعى وفق هذا التوجه إلى بلوغ أعلى مستوى من المبيعات والحصة السوقية المقررة وكذا الرفع من مستوى الأرباح، وأيضا تحسين صورة المؤسسة وتعزيز

مكانتها في البيئة المحيطة بها وهذا ما ينعكس بشكل كبير على سرعة تطورها استجابة للتغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي.

هذا **الاتصال الإقناعي** باختلاف استراتيجياته يعمل جاهدا على نقل الأفكار التي تنتجها المؤسسة الاقتصادية وتوجه المواقف نحو أهداف سبق تسطيرها كما يعمل على تغيير، أو غرس الوعي بفكرة، أو سلعة، أو خدمة مراد ترسيخها بأداء مبني على سياسة تسويقية ممنهجة، ينتج عن تلك العملية تغير في السلوك الاستهلاكي للأفراد ودفعهم نحو اقتناء سلع ومنتجات هذه المؤسسة وذلك الهدف المنشود.

وعقب الحديث عن **الوظيفية الاتصالية** وجب التطرق **للوظيفة التسويقية** للمؤسسة الاقتصادية والتي تعد من أعلى وظائفها مقاما، نظرا لدورها الفعال والمحوري في خلق مكانة للمؤسسة في السوق، بل يتعداه إلى الحفاظ على تلك المكانة وتحسينها، هدف يصعب تحقيقه إلا في حال تضافر عديد العوامل خصوصا ما ارتبط منه **بأداء تسويقي فعال** يحقق الغرض من تلك الوظيفة، هذا **الأداء** الذي ينتج عن جمع وتنسيق كم من البيانات والمعطيات التي تخول المؤسسة معرفة بيئتها الخارجية معرفة مستفيضة، من خلال التعرف على الأسواق المستهدفة وآفاقها ثم تحويل تلك البيانات إلى أنشطة تسويقية توافق فترة زمنية محددة، دون أن نغفل جانبا جوهريا مشكلا للبيئة الخارجية، وهو نسج علاقات متينة مع الفاعلين الأساسيين والجمهور الممثل لهذه البيئة، ممثلين بالمؤسسات والمستثمرين والشركاء وأهم من ذلك كله **الزبائن المباشرون**، وهم من بين أهم الأهداف التي تصبو إليها **الإستراتيجية التسويقية والاتصالية لأي مؤسسة اقتصادية** بم في ذلك مؤسسة "**رونو الجزائر**"، إن لم نقل هدفها المطلق؛ من خلال العمل على معرفة حاجاتهم الأساسية والعمل على تكييف منتجات المؤسسة مع تلك الحاجيات بهدف تحقيق الإشباع المطلوب لديهم سواء من حيث القيمة السوقية أو جودة المنتج، وبالخصوص التركيز على **كيفية التواصل وطرق الإقناع** المستخدمة في ذلك، ما من شأنه ترك أثر إيجابي في نفسيتهم وانطباعاتهم ما قد ينعكس على صورة المؤسسة وسمعتها، إذن فمعرفة ما يحيط بالبيئة الخارجية للمؤسسة أمر أكثر من ضروري خصوصا في ظل التغيرات والتقلبات المرتبطة بالسلوك الاستهلاكي سواء كان هذا الزبون مؤسسة أو مستهلكا مباشرا أو غير مباشر، فعليين أو محتملين، ليبقى القصد من ذلك هو تحقيق التأقلم والمرونة اللازمين عبر خلق توازن في النسق التسويقي للمؤسسة ضمانا **لأداء اتصالي وتسويقي فعال** يخلق حالة من التوافق بين ما هو موجود في المؤسسة وما ما هو مطلوب خارجها.

نتاج ما سبق حول ما طرأ على الساحة الاقتصادية العالمية من تغيرات وتقلبات وانكماش وانفتاح نجم عنه الوصول إلى قناعة مفادها حتمية تطوير المؤسسات الاقتصادية لمنتجاتها وولوجها أكبر قدر من الأسواق المحلية، الإقليمية والدولية، فصعوبة الطرح يفرض ضرورة إيجاد السبيل الأنجع والفعال الذي يحقق تلك العلاقة الايجابية بين المؤسسة والمستهلك، وبناء على هذا الطرح، فإن الاتصال عامة والاتصال الإقناعي عبر استراتيجياته خاصة، يشكل قوة دافعة في اتجاه صنع التميز بين مؤسسة وأخرى بهدف توطيد صلتها بزبائنها ضمن سياسة

تسويقية ترجح العمل الإقناعي كخط عمل فعال، يشكل قاطرة تدفع قدما بالأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على شاكلة مؤسسة رونو الجزائر – ممثلة في مستشاريها التجاريين – والرقي به، وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية بناء على عمل اتصالي إقناعي ممنهج.

هذا المزيج بين ما هو **اتصال إقناعي مبني على استراتيجيات اتصالية إقناعية متعارف عليها** وما هو **جانب تسويقي** ضمن نطاق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يقودنا للبحث عن الطريقة المثلى التي تمكننا من فهم تلك العلاقة واستغلالها قصد معرفة ما يدفع **بالأداء التسويقي** نحو التحسن وتحقيق الأهداف الإستراتيجية السابق ذكرها، فإذا أسقطنا ما سبق التطرق إليه على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة رونو الجزائر، فيمكن صياغة إشكالية على النحو التالي:

- **ما أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعي المطبقة من طرف المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية؟**

1-1- تساؤلات الدراسة:

لا بد من التوضيح أن هنالك اختلاف كبير وجوهري بين **تساؤلات الدراسة** وبين فروضها، كون التساؤل يستخدم فقط على مستوى الأبحاث الوصفية التصويرية للظاهرة في الحيز الواقعي، إذ تكون على شكل أسئلة استفهامية توضع من طرف الباحث يربط كل سؤال منها بمحور من محاور الدراسة أي كل سؤال يقابله محور معين، والهدف العملي من ذلك هو حصر ما يتم جمعه من معطيات ومادة علمية في محاور محددة وفي شكل إجابات على الأسئلة المطروحة وبالتالي ضمان السير الحسن والسلس والمنهجي للدراسة، دون الخروج عن الإطار العام وذلك هو القصد من استخدام التساؤلات في البحوث الوصفية[1]. فجاءت الأسئلة كما يلي:

1. **كيف يمكن تطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رونو الجزائر"؟**
2. **ما هي أهم المؤشرات المعتمدة في قياس الأداء التسويقي للمستشارين التجاريين على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رونو الجزائر"؟**
3. **كيف يمكن تحسين الأداء التسويقي للمستشارين التجاريين للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رونو الجزائر"، بالتركيز على الجانب المهني والتكويني؟**

1 أحمد بن مرسلي: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2007، ص: 89.

2- فرضيات الدراسة:

تعد الفرضية مدخلا هاما يعمل على نقل دراستنا من طابعها النظري إلى طابع ملموس يمس سؤال البحث الذي تغلب عليه صفة العمومية وبالتالي العمل أكثر إلى التقرب من الواقع الذي نريد أن نصل إليه في نهاية دراستنا، والذي لن يتحدث إلا إذا انتقلنا من الجانب المجرد إلى الجانب الملموس، ونظرا لدورها المحوري في العلم فقد تأخذ عديد الأشكال حسب نوع الدراسة والهدف منها.

وعرف موريس أنجرس الفرضية بأنها إجابة مقترحة لسؤال البحث، يمكن تعريفها حسب خصائص ثلاث هي التصريح، التنبؤ ووسيلة للتحقق[1]:

الشكل رقم (01): يوضح خصائص الفرضية.



المصدر: من إعداد الطالب.

⇦ التصريح:

الفرضية هي عبارة عن تصريح يوضح في جملة أو أكثر علاقة قائمة بين حدين أو أكثر مثلا الفرضية: استراتيجيات الاتصال الاقناعية تأثر على السلوك للتسويقي للمستشارين التجاريين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، هنا تقيم العلاقة بين الحدود الآتية: استراتيجيات الاتصال الاقناعية، السلوك التسويقي، المستشارين التجاريين، المؤسسة الاقتصادية.

⇦ التنبؤ:

الفرضية هي عبارة عن تنبؤ لما سنكشفه في الواقع، وبإسقاط ذلك على مثالنا السابق نتوقع أو نتنبأ بأن السلوك التسويقي للمستشارين التجاريين يتأثر كلما تم تطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية، فتكون في هذه الحالة الفرضية جوابا مفترضا للسؤال المطروح: هل يتأثر السلوك التسويقي للمستشارين التجاريين...؟

[1] موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص: 151.

⇦ **وسيلة للتحقق:**

وهي كذلك حسب أنجرس، وسيلة للتحقق الأمبريقي، أي العمل على معرفة مدى تطابق تلك التوقعات والافتراضات مع ما هو موجود في الواقع، فلابد من ملاحظة الواقع وفي هذه الحالة تعمل الفرضية على توجيه وتأطير هذه الملاحظة، فالفرضية التي تجزم أن المستشارين التجاريين يتأثر سلوكهم التسويقي من خلال تطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية ستتضح صحتها من خلال ملاحظتها في الواقع.

وبالعودة إلى موضوع دراستنا وبعد وضع عديد المؤشرات، قمنا بصياغة **الفرضيتين** التاليتين:

1. **إن تطبيق مؤسسة رونو الجزائر لإستراتيجيات الاتصال الاقناعية قد ساهم في تحسين أدائها التسويقي.**
2. **يتم تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال الاعتماد على مجموعة من مؤشرات القياس التي تمس مختلف الأنشطة الفرعية لوظيفة التسويق.**

3-أسباب اختيار الموضوع.

3-1- الدوافع الشخصية لاختيار الموضوع:

- يمثل هذا الموضوع إحدى ميول الباحث لهذا النوع من الدراسات التي تمثل مجالين تم التدرج فيها سواء الإعلام والاتصال في الطور الثاني (المتغير الأول) وكذا دراسة إدارة الأعمال في الطور الأول (المتغير الثاني)، ليأتي الطور الثالث كمرحلة جامعة بين الطورين والمتغيرين السابقين الذكر ليضمن تلك الاستمرارية بين مختلف الأطوار الثلاثة.
- الرغبة في إثراء مواضيع البحث العلمي مستقبلا خصوصا في مجالين حساسين كالمجال الاتصالي والمجال التسويقي.
- الرغبة في الكشف عن القدرة الاقناعية للمستشارين التجاريين (على سبيل المثال)، التي تمكنهم من إقناع أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الأرباح.
- الرغبة في التعرف على الكيفية التي تمر بها الرسالة الاقناعية بين مرسلها ومستقبلها مرورا بمختلف محطات العملية الاتصالية.
- البحث في إمكانية الاستفادة من الطرق الاقناعية المختلفة قصد الرفع من مكانة الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية وتعميم النتائج الإيجابية عليها.

- تعلم كيفية استثمار الطرق والرسائل والأساليب الاقناعية من خلال إخضاع المستشارين التجاريين للمؤسسة إلى تدريبات تمكنهم من اكتساب جملة من مهارات الاتصال الإقناعي وتوظيفها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- الدور المهم الذي يلعبه الاتصال الإقناعي في تغيير سلوك الزبائن من متردد إلى زبون حاسم لأمره، مستهلك لمنتجات المؤسسة بمختلف تصنيفاتها، والوصول إلى جعل هذا الزبون يلعب دور الإشهار المتنقل (كرة الثلج) من خلال نقله لقناعاته إلى زبائن جدد، سوف لن يتطلب إقناعهم جهدا كبيرا كونهم اقتنعوا سلفا.

3-2- الدوافع العلمية لاختيار الموضوع:

- العمل على إثراء المكتبة الجامعية بدراسة أكاديمية تمس مجالين مختلفين، المجال الاتصالي من جهة والتسويقي من جهة أخرى، عله يكون وسيلة مساعدة للمؤسسات الجزائرية من خلال تبني نموذج اتصال إقناعي فعال يمكنهم من تحقيق أهدافهم الإستراتيجية.
- وجود مجال للبحث في هذا الموضوع ما يسمح بتطوير المعارف المرتبطة بكلا المجالين سواء الاتصال الإقناعي أو الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية.
- الإدراك التام بأهمية الاتصال الإقناعي لأي مؤسسة اقتصادية كانت من أجل الرفع من أدائها التسويقي.
- إيجاد طريقة علمية تسمح بقياس الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بنت طريقة عملها على معرفة علمية بأهمية تطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية.
- نقص الأبحاث التي ربطت بين هاذين المجالين.
- ارتباط الموضوع بالتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- بما أن متغيري الدراسة متعددي الأبعاد فإن ضبط العلاقة بين هذين المتغيرين يعتبر دافعا وتحديا حقيقيا وجب على إثره البحث.

4-أهداف الدراسة.

- إبراز أهمية الاتصال الإقناعي في المؤسسة الاقتصادية ومدى مساهمته في إكساب المؤسسة زبائن فعليين وكذا كسب ولاءهم.
- العمل على إيجاد طرق من خلالها تضمن المؤسسة موضوع الحال فعالية استراتيجياتها الاتصالية الاقناعية وقدرتها على قياس أثر ذلك على أدائها التسويقي.
- الكشف عن خصائص الاتصال الإقناعي وقدرته على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية.
- إبراز مكانة الاتصال الإقناعي وتبيان مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية بهذا الجانب.
- توضيح دور إستراتيجيات الاتصال الاقناعية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية.

5-أهمية الدراسة.

يمكن اعتبار أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع في حد ذاته من خلال البحث في تلك العلاقة التي تربط استراتيجيات الاتصال الاقناعية من جهة وكذا الأداء التسويقي من جهة أخرى من خلال الطرق للموضوع بالدراسة النظرية والتطبيقية ومعرفة ذلك الأثر الذي تخلف تلك الاستراتيجيات على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الجزائرية ومحاولة إيجاد تلك التوليفة الملائمة التي تمكن من وضع طريقة عمل مناسبة للمؤسسة تكفل لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية والربحية اعتمادا على أحد أهم أنواع الاتصال وهو الاتصال الإقناعي والتي تغفل عن أهميته الكثير من المؤسسات الجزائرية.

كما يمكن لهذه الدراسة أن تكون منطلقا لدراسات أخرى تهدف للربط بين تخصص الاتصال والتخصصات الأخرى، مثلما هو قائم في هذه الدراسة حتى نؤكد البعد القار والهام للمجال الاتصالي في تطوير وتحسين المجالات الأخرى بالانتقال من دلك الدور الثانوي إلى فرض نفسه كدور رئيس.

على صعيد آخر تكمن أهمية هذه الدراسة في تمكين المؤسسة من فتح آفاق جديدة في مجالها التسويقي بناء على مجالها الاتصالي فتفعيل هذا الأخير في شقه الإقناعي يمكن له كسب المزيد من النجاحات على الصعيد التسويقي ويعزز تلك العلاقة التجارية بين المستشار التجاري للمؤسسة والزبون كونهما يلتقيان في نقطة تقاطع هامة لكلا الطرفين، فالأول يعمل على تحقيق أكبر قدر من المبيعات أما الثاني فيبحث عن إشباع رغبته بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن لهذه الدراسة أن تكون إضافة علمية للمكتبة تمكن الأكاديميين والباحثين من الاطلاع عليها والاستفادة منها.

5-حدود الدراسة.

من أجل اكتساب تلك القدرة على الإجابة عن الإشكالية المطروحة بالدقة اللازمة يتوجب وضع حدود تعمل على تأطير المجال العام لهذه الدراسة والتي تتمثل في:

1. **الحدود المكانية**: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر عبر التراب الوطني.
2. **الحدود الزمانية**: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 01 جانفي 2021 إلى غاية 31 مارس 2023.

أين تم إنجاز وتحكيم وتوزيع الاستمارة من أجل تحليلها تحليل كمي والكيفي خلال فترة 06 أشهر من 06 أشهر ابتداء من 15 أكتوبر 2022 إلى غاية 15 أفريل 2023، والقيام بإجراء المقابلات اللازمة والكفيلة بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعطيات الأكاديمية وكذا التطبيقية.

3. **الحدود البشرية**: بالنسبة للحدود البشرية فقد حصرت في مجموع المستشارين التجاريين التابعين لمؤسسة رونو الجزائر والموزعين عبر التراب الوطني والذين يقارب عددهم 300 كأقصى حد (وقت ذروة التوظيف) مستشار موزعين عبر 57 وكالة تجارية.

6- مجتمع وعينة الدراسة:

من المفروض أن تتضمن خطة الدراسة جمعا من البيانات تستقى من خلال مجتمع البحث الأصلي وكذلك العينة المختارة.

أولا: مجتمع البحث: يقصد به "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشرا، أم مؤسسة، أو غير ذلك"[1].

ثانيا: عينة البحث: ويقصد بها "تلك المجموعة من أفراد المجتمع الذين يختارهم الباحث ليكونوا هم مصدر جمع بياناته في أثناء تنفيذه لبحثه، إذ تتم عملية اختيار العينة أو تحديدها وفق أسس علمية وأساليب خاصة تتناسب مع موضوع وهدف البحث"[2].

وتعرف كذلك على "أنها نموذج يشمل جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي"[3].

واعتمدنا في اختيارنا للعينة على الأسلوب القصدي (العمدي التحكمي)، من خلال تقديرنا الشخصي لأهمية اختيار المؤسسة ومدى ملاءمتها لموضوع دراستنا، نظرا لكونها تضمن لنا عديد التفصيلات والمعلومات والبيانات.[4] وهو ما أسقط علة موضوع الدراسة من خلال اختيار المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر.

وبناء على هذه المعطيات النظرية تم تحديد مجتمع البحث وكذا عينة البحث:

- **مجتمع الدراسة**: ويتمثل في مجموع المستشارين التجاريين التابعين لمؤسسة رونو الجزائر عبر وكالاتها 57 المنتشرة عبر التراب الوطني.
- **عينة الدراسة**: الاعتماد على ما يسمى بالحصر الشامل للعينة من خلال التعامل معها عبر الشبكة الداخلية لمؤسسة رونو الجزائر، من أجل الوصول إليهم في آن واحد واستغلال الجانب التقني بصفة تسهل عملية إيصال الاستبيان واسترجاعه.

---

[1] سعد سلمان المشهداني: **مناهج البحث الإعلامي**، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص: 43.

[2] **نفس المكان**.

[3] عامر قنديلجي، إيمان السمرائي: **البحث العلمي الكمي والنوعي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 255.

[4] أحمد بن مرسلي: **م.س.ذ**، ص: 180.

7-المفاهيم الأساسية للدراسة.

7-1- المفاهيم المرتبطة بالمتغير "**استراتيجيات الاتصال الاقناعية**".

7-1-1- **الإستراتيجية:**

- **التعريف اللغوي:** هي كلمة مشتقة من اللفظ المعرب للكلمة "Stratégie" بالفرنسية أو الكلمة "Strategy" بالإنجليزية، وأصل هاتين الكلمتين مشتقتين من الكلمة اللاتينية " Strategos" من " Stratos" وهو الجيش، وفعل "Agein" بمعنى قاد الشيء، وبدلك تكون كلمة Stratégos هي قائد الجيش وStratégie هي فن قيادة الجيش أو فن قيادة الحروب.[1]
- **التعريف الاصطلاحي:** حسب "Sophie Richard-Lanneyrie": "هي مجموع القرارات والأنشطة المرتبطة باختيار الوسائل وتمفصل الأموال لأجل تحقيق هدف معين".[2]

- **التعريف الإجرائي:**

هي تلك الطرق والسبل والخطط المترابطة فيما بينها بصفة تكاملية تعمل في تناسق وتناغم بهدف تحقيق الأهداف الأساسية التي أنشأت من أجلها المؤسسة، والتي من خلال اعتمادها عليها تتفادى أكبر قدر من الأخطاء والأخطار الداخلية والخارجية التي من شأنها تعطيل الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف، إذ يتحتم عليها من أجل نجاح إستراتيجيتها دراسة كل ما يحيط بها من بيئة داخلية خصوصا في الجانب الاتصالي والتسويقي ممثلا بالمستشارين التجاريين على سبيل المثال وكذا من حيث معرفة أوجه الضعف والقوة ومصدر الأخطار وكذا الفرص المتاحة، وأيضا البيئة الخارجية، خصوصا من أجل معرفة حاجيات وتطلعات أفرادها على رأسهم الزبائن، وبالتالي إستراتيجية ناجحة تعني استمرار حياة المؤسسة ومنه تطورها ونموها.

---

[1] العميد الركن، إبراهيم إسماعيل كاخيا: **الاستراتيجية العسكرية المعاصرة والمذاهب العسكرية العالمية السائدة**، المنتدى العربي للدفاع والتسليح، 2009، https://defense-arab.com/vb/threads/15022/ (2022/01/18 على الساعة 15سا و 40 دقيقة).

[2] Sophie Richard-Lanneyrie: **Le dictionnaire français du marketing**, édition le génie des glaciers, France, 2014, P : 187.

7-1-2- الاتصال:

- **التعريف اللغوي:** عرفه معجم الرائد بمعنى (و.ص.ل) أي التأم، اجتمع، لم ينقطع- به أو الشيء بالشيء اجتمع.[1]

ورد هذا المفهوم من الكلمة اللاتينية Communis التي تعني في اللغة الانجليزية Comman أي مشترك أو اشتراك، فحينما نحاول أن نتصل أو نتواصل فإننا نؤسس اشتراكا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص..."[2]

- **التعريف الاصطلاحي:**

يعرف الاتصال بأنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية، أو الذيوع، أو الانتشار، أو الشيوع أو المألوفية لفكرة، أو موضوع، أو منشأة، أو قضية، عن طريق انتقال المعلومات، أو الأفكار، أو الآراء، أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين".[3]

ويعرف أيضا بأنه: " العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين، فعندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار والآراء".[4]

- **التعريف الإجرائي:**

هي تلك العملية التي بمقتضاها يقوم المرسل (المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر) بإرسال رسالة إلى المتلقي (الزبون)، هذه الرسالة التي تحمل في طياتها دلالة إقناعية تعمل على تغيير سلوك المتلقي من زبون محتمل إلى زبون فعلي، بانتهاج السبل والإستمالات والاستراتيجيات الاقناعية التي تكفل نجاح الرسالة الاقناعية المستخدم من قبل المستشار التجاري وبالتالي نجاح العملية الاتصالية، هذا النجاح يتجلى من خلال رجع الصدى ممثلا في نهاية المطاف بالقيام بعملية الشراء فعليا.

---

[1] مسعود جبران: **الرائد- معجم القبائي في اللغة والإعلام**، دار العلم للملايين، لبنان، الطبعة 03، 2005، ص: 13.

[2] منال طلعت محمود: **مدخل إلى علم الاتصال**، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 20.

[3] وسام فاضل راضي ومهند حميد التميمي: **الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية والتفاعلية**، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة- جمهورية لبنان، الطبعة الأولى، 2017، ص: 25.

[4] **نفس المكان.**

7-1-3- الإقناع:

- **التعريف اللغوي:** من الفعل الثلاثي قنع، وله أصلان صحيحان يحملان معنيان: الأول الإقبال على الشيء أي الإقناع، والثاني يدل على استدارة الشيء أي القنع والقناع[1]. وتدل كلمة إقناع على مقاصد عديدة منها قوله سبحانه وتعالى: "مهطعين مقنعي رؤوسهم"[2]، أي رافعي رؤوسهم للسماء، ويأتي بمعنى مال، فيقال قنعت الإبل أي مالت لمأواها. أما إدا قيل فلان قنوع، فيقصد به أنه راض بنصيبه من الرزق.

أما في اللغة الفرنسية فالإقناع هو حمل المرء على فعل شيء ما أو اعتقاده أو التخلي عن فعله واعتقاده[3].

- **التعريف الاصطلاحي:** هو اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أ بصري يهدف بشكل محدد للتأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك. كما أنه القوة المستخدمة لجعل شخص يقوم بعمل عن طريق النصح والحجة والمنطق[4].

- **التعريف الإجرائي:**

الإقناع هو تلك العملية التي بموجبها يحاول أحد الأطراف (المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر) إقناع الطرف الآخر (الزبون) برأي أو توجه أو تغيير سلوك ما سواء بالقيام به أو الامتناع عنه باستخدام كافة السبل والطرق والأدوات الممكنة التي من شأنها أن تسمح للطرف الأول النجاح في عملية الإقناع، كما يمكن للطرف الثاني أن يقنع الطرف الأول في حال توفرت الشروط المنطقية لذلك في عملية متواصلة من التفاعل والأخذ والرد إلى غاية رضوخ أحد الطرفين لما يريده الآخر.

7-2- المفاهيم المرتبطة بالمتغير "الأداء التسويقي".

7-2-1- الأداء:

- **التعريف اللغوي:** في معجم اللغة العربية المعاصرة، أداء هو تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق "دين الله أحق بالأداء من دين العبد (حديث)، "فإتباع بالمعروف وأداء إليه بإحسان"، تأدية، طريقة القيام بعمل ما "الأداء الحكومي، الأداء التسويقي، الأداء الفردي.... إلخ.[5]

---

[1] أبو الحسن أحمد بن فارس بن زكريا: **معجم مقاييس اللغة**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، الجزء الخامس، ص 32.

[2] القرآن الكريم، سورة إبراهيم، الآية: 43.

[3] **Nouveau dictionnaire analogique** (persuader) : France, références La Rousse, P : 521.

[4] إبراهيم أبو عرقوب: **الاتصال الاجتماعي ودوره في التفاعل الاجتماعي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 189.

[5] أحمد مختار عمرك **معجم اللغة العربية المعاصرة**، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 76.

في معجم الغني: أداء بمعنى قام بأداء واجبه: بإنجازه، بإكماله مثل أن نقول كان أداؤه للنص سليما: أسلوب تعبيره وطريقته.[1]

- **التعريف الاصطلاحي**:

مصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) والتي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، وليس هنالك اتفاق بين الباحثين في هذا المجال حول إيجاد تعريف واضع للأداء نظرا لاختلاف توجهاتهم ومشاربهم العلمية وكذلك الهدف من صياغة تعريف لهذا المصطلح، فمنهم من يعتمد على الجانب الكمي في إيجاد تعريف للأداء أي تفضيل الجوانب التقنية في التحليل، بينما يعتمد آخرون في تعريفهم لذات المصطلح على أبعاد تنظيمية واجتماعية وكذلك اقتصادية، وعليه فإنه لا يجب الاكتفاء بالاعتماد على استخدام النسب والأرقام فقط في توضيح هذا المصطلح، .[2]

- **التعريف الإجرائي**:

يمكن أن نعرف الأداء من خلال الأثر الذي يخلفه المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر وراء قيامه بالمهام الموكلة إليه، فإما أن نحكم عليه أنه أداء سلبي وإما أن نحكم عليه بأنه إيجابي، فيمكن معرفة ذلك من خلال الموازنة بين الهدف الذي أسند إلى المستشار التجاري تحقيقه وما تم توفيره له من ظروف محيطة به حتى يتسنى له تحقيق ذلك الهدف سواء اجتماعيا أو اقتصاديا أو نفسيا، ومعرفة درجة تلاءم المهمة مع الفترة المخصصة لتحقيق ذلك، حتى نتمكن من تحديد زاوية الخطأ في الأداء من عدمه.

7-2-2- التسويق:

- **التعريف اللغوي**: من الفعل سوق، فنقول سوق البضاعة أي صدرها وطلب لها سوقا، والتسويق هو نقل البضائع من المنتج إلى المستهلك، وهو نشاط متعلق ببيع البضائع أو الخدمات وتسويق بضاعة يعني إرسال البضائع إلى الأسواق للاتجار، أي عرض للبيع أو أرسله إلى الأسواق التجارية.[3]

[1] الدكتور عبد الغني أبو العزم: **معجم الغني**، دار الكتب العلمية، لبنان، 2013، ص: 654.

[2] ECOSIP « **DIALOGUE AUTOUR DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE : LES ENJEUX** », collection économique, L'Harmattan, France, 1999, PP : 15-19.

[3] أحمد مختار عمر: **معجم اللغة العربية المعاصرة**، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، الطبعة الأولى، المجلد الثاني، 2008، ص: 1137.

- **التعريف الاصطلاحي**: عرف رائد المدرسة الحديثة للتسويق « Philip Kotler » التسوق على أنه مجموعة الأنشطة البشرية التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل، ويعد هذا المفهوم الأكثر شيوعا، ويتضمن هذا المفهوم:[1]

➢ أن التسويق نشاط إنساني على خلاف الأنشطة الأخرى كالإنتاج والاستهلاك.

➢ أن التسويق يستهدف تسهيل عملية التبادل، سواء جرى التبادل لصفقة واحدة أو لإجراء عمليات تبادل مختلفة.

➢ أن التبادل ليس مقصورا فقط على السلع وإنما يشمل الخدمات أيضا، وقد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما ينزل للأسواق باحثا عن السلعة، كما قد تكون من طرف البائع الذي ينزل للأسواق باحثا عن مشترين لسلعته، وعلى هذا فإن التبادل يتطلب:

⇦ طرفين يرغب كل منهما في إجراء التبادل.

⇦ كل من الطرفين يملك أشياء ذات قيمة من وجهة نظر الطرف الآخر.

⇦ كل من الطرفين قادر على إجراء الاتصال وتسليم ما لديه.

كما يعرف التسويق أيضا على "أنه عمل مبني على أسس علمية لكل أنشطة المؤسسة من خلق، ترويج وتوزيع بصفة مربحة لمنتجات أو خدمات مبنية على معرفة السوق قصد إشباع طلب حالي أو مستقبلي للمستهلكين".[2]

هو تلك العملية التي تكفل للمؤسسات بأنواعها بيع وتبادل ما تنتجه من سلع باختلاف أنواعها مع بيئتها الخارجية سواء الزبائن المباشرين أو غير المباشرين كالأفراد أو المؤسسات، بهدف تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي أنشأت من أجله المؤسسة أو المنظمة وهو تحقيق أعلى قدر من الأرباح بأقل تكلفة ممكنة، كما يعمل على كسب فئات جديدة من الزبائن وتوسعة مكانتها السوقية في ظل المنافسة من قبل المؤسسات الناشطة في نفس المجال، ما يجعل اعتماد المؤسسة عل إستراتيجية تسويقية ناجعة اعتماد على مستشارين تجاريين أكفاء أمرا مفصليا في تحقيق الهيمنة على السوق.

[1] فاطمة حسين عواد: **الاتصال والإعلام التسويقي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى، 2011، ص: 31.

[2] Mohamed Seghir Djetli: **le Marketing et planification de l'entreprise**, Revue des sciences économiques et de gestion, Volume 6, N° 6, Pages 43-74,2006, P : 43.

8- منهج الدراسة.

من خلال متابعة التطورات العلمية الحاصلة، تتجلى لنا تلك الأهمية القصوى التي يحتلها المنهج الوصفي أو المسحي نظرا لملاءمته ما يخص دراسة مختلف الظواهر الاجتماعية، إذ يعتمد هذا المنهج أساسا على الوصف الموضوعي للظواهر المدروسة من خلال ما تم جمعه من بيانات اعتمادا على أدوات وتقنيات البحث العلمي.

فيعرفه محمود أحمد درويش بقوله: يعتبر المنهج الوصفي أو المسح من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث السلوكية والاجتماعية ويعتمد عليه اعتمادا كبيرا في البحوث الكشفية والوصفية والتحليلية، ويعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وهو عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما وفي مكان معين في الوقت الحاضر وهو طريقة التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين.[1]

وهو ما يتوافق مع موضوع دراستنا سواء من حيث طريقة عمل المنهج أو عبر أدواته وأساليبه المستخدمة في جمع البيانات الكمية والكيفية، وبالحديث عن أساليب المنهج الوصفي، فتمت العديد منها يستعمل لتنفيذ البحوث العلمية المستعملة من قبل الباحثين، رغم وجود ذلك الاختلاف حول كيفية تصنيف هذه الأساليب، نظرا لاختلاف مشاربهم وخلفياتهم العلمية وخبراتهم العملية، فعلى الصعيد النظري نجد هنالك عديد الأساليب تدخل تحت هذا المنهج، مثل أسلوب المسح في الدراسات المسحية وأسلوب دراسة الحالة وأسلوب تحليل المحتوى وأسلوب الدراسات السببية المقارنة.[2]

يعرف محمد عبد الحميد المنهج المسحي بقوله: "يعتبر منهج المسح من أنسب المناهج العلمية الملائمة للدراسات الوصفية بصفة عامة، ذلك أن المنهج يهدف إلى تسجيل وتحليل وتفسير الظاهرة في وضعها الراهن بعد جمع البيانات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها من خلال المجموعة من الإجراءات المنظمة التي تحدد نوع البيانات ومصدرها وطرق الحصول عليه[3] .

وبالعودة إلى المنهج الوصفي فيستخدم في دراسة معظم الظواهر، فالوصف العلمي للظواهر ضرورة لا مناص منها قبل قيام الباحث بالتعمق في تحليل الظواهر والحصول على تقديرات دقيقة لحدوثها والتعرف على طبيعة علاقاتها، ومن بين الأساليب التي تتخذها الدراسات الوصفية، نجد أبرزها ممثلا في أسلوب المسح أو الدراسات المسحية، إذ تعرف بأنها دراسة شاملة مستعرضة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير

---

[1] محمود أحمد درويش: **مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص: 118.

[2] كمال دشلي: **منهجية البحث العلمي**، منشورات جامعة حماه، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص: 66.

[3] محمد عبد الحميد: **دراسة الجمهور في بحوث الإعلام** ، عالم الكتب، لبنان، الطبعة الأولى، 1993 ، ص: 122 .

الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين، يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.[1]

ويعرف المنهج المسحي بأنه المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها وكذلك هي دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي دون تدخل من الباحث أي دراسة الظاهرة تحت ظروفها الطبيعية غير اصطناعية كما هو الحال في المنهج التجريبي.[2]

ويقول أحمد بن مرسلي في كتابه مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال بأن الفصل بين المنهج الوصفي والمنهج المسحي لا معنى له وهو ناتج حسبه عن الالتباس الواقع بين الأبحاث الوصفية كمستوى بحثي ذو خصائص علمية متميزة وبين المنهج الوصفي الذي هو في حقيقة الأمر منهج مسح قائم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها طبقا لوضعها الطبيعي، فاستخدم المسح في البحوث الاجتماعية من قبل المصلح الاجتماعي **جون هوارد** في دراسته لمعاناة المجتمع الانجليزي مطلع القرن الثامن عشر، كما استخدم من قبل **فريديريك لوبلاي** سنة 1865 في دراسته لموضوع الاقتصاد الاجتماعي في فرنسا.[3]

9-أدوات الدراسة.

9-1- المقابلة:

يقول المشهداني عن المقابلة: "أنها محادثة في حدود غرض البحث يستهدف جمع الحقائق للاستفادة من هذه الحقائق في توجيه البحث وتتميز المقابلة في مشاركة أسلوب المحادثة أو الحوار، هناك نبرات الصوت وتعبيرات الوجه ونظرات العين والإيماءات الحركية التي تساعد الباحث في معرفة شخصية الشخص الذي يقابله وكذلك رد فعله من الأسئلة المطروحة."[4]

كما يرى المشهداني في كتابه "منهجية البحث العلمي" أنه في كثير من الدراسات المتعلقة بالعلوم الإنسانية يمكن لأداة المقابلة أن تكون أفضل وسيلة للحصول عل المعلومات.

لابد من التنويه والتأكيد على أن المقابلة كأداة رئيسة في البحث العلمي لا بد ألا تكون بصورة عرضية، بل هي أداة ممنهجة تخضع للتخطيط والتحضير المسبق.

---

[1] محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، اليمن، الطبعة الثالثة، 2019، ص ص: 51،52.

[2] أحمد بن مرسلي: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 286. **نفس المرجع**، ص ص:287،288.[3]

[4] سعد سلمان المشهداني: **منهجية البحث العلمي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص: 156.

أما في موضوع دراستنا فكان التعريف المقارب له ويتلاءم مع طبيعته هو أن المقابلة هي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص أخريين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة[1].

فكان هذا هو المنطلق في اختيار مقابلات تخدم كافة مراحل موضوع البحث من أجل تحليل وتفسير كل ما يحيط به من لبس وكذا خلق بعد كيفي للنتائج المتحصل عليها كميا خصوصا عبر تفريغ الاستمارات.

فارتأينا توزيع المقابلات حسب المتغيرات البحثية المرتبطة بدراستنا، حتى يتم الإحاطة بجميع زوايا دراستنا، وجمع أكبر قدر ممكن من المعطيات والبيانات الكيفية، فارتأينا تنظيم المقابلات وفق المخطط التالي:

- مقابلة مع مختص في **التسويق**.
- مقابلة مع مختصين في **علم النفس** (أخصائيين في علم النفس التسويقي).
- مقابلة مع **مدير مبيعات** تابع لمؤسسة رونو الجزائر.
- مقابلة مع **مسؤول تسويق** تابع لمؤسسة رونو الجزائر.
- مقابلة مع **مستشار تجاري** تابع لمؤسسة رونو الجزائر.

على هذا النحو تمكن النتائج المحصل عليها من خلال هذه المقابلات من التعرف الجيد على الموضوع المدروس بمختلف حيثياته وتوضيح الأمور بصفة جلية، ما من شأنه خلق إضافة نوعية للبيانات التي جمعت عبر الاستمارة ما يسمح من تعبيد الطريق من أجل الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

كما تم اعتماد مستوى توجيه محدد لتسيير هذه المقابلات وهو المقابلة شبه الموجهة، من خلال تكييف دليل أسئلة مع توجهات المستجوب وتخصصه، إذ لا يتطلب ضرورة انتهاج ترتيب محدد من خلال ترك هامش من الحرية للمستجوب في تنظيم فكره وإجاباته، ويعد هذا المستوى من أكثر مستويات المقابلات استعمالا.[2]

[1] رجاء وحيد دويدري: **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية**، دار الفكر، سوريا، الطبعة الأولى، 2000، ص: 60.

2 محمد أمطوش: **دروب علم الاجتماع**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص: 171.

9-3- الاستبانة:

يعتبر الاستبيان من الأدوات الفعالة في جمع المعلومات على نطاق واسع في الكثير من المجالات البحثية، كالموضوعات العلمية أو الإنسانية وكذا الاجتماعية لتوافره عل عديد الميزات الإيجابية[1]، إذ تم العمل على توفير كامل الظروف التي تسمح للمبحوثين حسب موضوع دراستنا ممثلين بالمستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر بالاستفادة من المزايا التي يوفرها الاستبيان المقدم لهم، وهذا حسب ما يلي:

1. العمل على تشجيع الإجابات الصريحة والحرة، إذ سيتم توزيع الاستمارة عبر البريد الالكتروني أو أي وسيلة تضمن عدم وجود أي شكل من أشكال الإحراج للشخص المجيب وأن سكون بعيدا عن اللوم أو المحاسبة، ما يضمن الموضوعية في الإجابة وبالتالي الحصول على نتائج ذات جودة تمنح قيمة مضافة للدراسة، تم وضع أسئلة موحدة ومتشابهة لجميع المبحوثين (المستشارين التجاريين)، إذ بنيت وصممت بشكل موحد وفق ما يخدم الهدف من البحث.
2. توحيد الأسئلة يسهل علينا تفريغ وجمع البيانات وتصنيفها، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات منطقية مبنية على الأسئلة التي تم طرحها سلفا، تم منع مجال من الحرية لأفراد العينة في اختيار الوقت والمكان الذي يرونه مناسبا للإجابة على أسئلة الاستبيان، لضمان أن يكون المستجوب جاهزا نفسيا للإجابة وبالتالي يمنحنا بعض الأفضلية في الحصول على إجابات موضوعية.
3. سهلت أداة الاستبيان علينا جمع الكثير من المعلومات ذات الصلة بموضوع بحثنا خصوصا عبر البريد الالكتروني (شبكة رقمية داخلية)، هذه الميزة التي تتوفر عليها مؤسسة رونو الجزائر من خلال امتلاكها لشبكة كاملة تجمع من خلالها مختلف المستويات التنظيمية لمؤسسة بما في ذلك المستشارين التجاريين وهذا عبر كل فروعها المنتشرة في أرجاء التراب الوطني، ما سمح بكسب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة، خاصة في استرجاع وتجميع النتائج.

ملاحظة: اعتمد بالدرجة الأولى في بناء الاستبيان (الالكتروني) على مقياس **ليكرت**، المستخدم لاستيعاب درجة موافقة المستجوبين عادة، ويمكن قياس درجة الموافقة من خلاله، فتم الاستعانة في بعض الأسئلة على مقياس ليكرت ذو الثلاث نقاط للموافقة ومقياس ليكرت ذو النقطتين للموافقة، وعند القيام بتصميم الاستبيان، تم العمل على تقديم مقاييس متنوعة إذ يسمح استخدام المقاييس المختلفة بإشراك المستجيبين على نحو أكمل ويمنعهم من الضغط على التقييم غير موافق، موافق، موافق بشدة طوال الوقت، كما توجد فائدة أخرى من استخدام الأنواع المختلفة من المقاييس في الاستقصاء ألا وهي أن كل مقياس يوفر نظرة مختلفة بشأن البيانات التي نقوم بتحليلها.[2]

[1] إياد يوسف حاج إسماعيل: **محاضرات في منهج البحث العلمي**، جامعة الموصل، دار العلا للطباعة والنشر، العراق، الطبعة الأولى، 2019، ص ص: 52،53.

[2] مصدق شيخ: **4 مقاييس للقياس ينبغي لكل باحث أن يتذكرها**، https://www.questionpro.com/blog/ar ، (زيارة بتاريخ 20 ديسمبر 2022 على الساعة 23 و 12 دقيقة).

10-الدراسات السابقة (Previous Stadies) :

تعتبر هذه التسمية "الدراسات السابقة" وهي السائدة في البحوث العربية غير أن هنالك العديد من المفاهيم والتسميات أطلقت عليها على غرار، مراجعة التراث العلمي أو أدبيات البحث العلمي (reviewing The literateure) أو تسمية "الدراسات المرتبطة (Related studies).

ولابد على الباحث أن يحرص على القيام بعمليات التنقيب عن هذه الدراسات السابقة وأن يليها أهمية بالغة، هذا الأمر له مبرر علمي كون هذه الدراسات تخدم بشكل مباشر موضوع البحث المراد إنجازه، أين تعمل على حصر وتجميع نقدي للدراسات التي قاربت موضوع بحثنا الحالي، ما يسمح كذلك بإحاطة الموضوع من مختلف جوانبه وأبعاده المتفرعة وكذا تحديد الفجوات البحثية والمعرفية في التراث النظري ومن ثمة العمل على تقليص الفجوات البحثية عن طريق دراستنا الحالية.

فالدراسات السابقة هي "كل الدراسات المتصلة بالموضوع، تم نشرها بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية، وقد يكون النشر بالطباعة أو بواسطة المحاضرات أو الأحاديث المذاعة صوتا وصورة أو يتم تقديمها لمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية أو مقابل مادي أو لمجرد الرغبة في المساهمة العلمية."[1]

كما يرى محمود رجاء أبو علام أنها تزود الباحث بمعلومات مفيدة تساعده في صياغة فروضه، في تصميم المنهج الذي يتبعه في بحثه، وتساعده في عدم تكرار تلك الدراسات والبحوث السابقة دون داع، بل يعمل على تبيان الجوانب التي مازالت مجهولة وغير معروفة ولم تختبر بعد.[2]

وبناء على ما سبق بخصوص الدراسات السابقة قمنا بالتركيز على تحديد عديد النقاط التي تم التطرق إليها خلال الدراسات السابقة مركزين على ملخص للدراسة والإشكالية المطروحة مرورا بالفرضيات والتساؤلات الجزئية التي تم صياغتها، وصولا إلى النتائج والتوصيات دون نسيان الأدوات البحثية التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات ليتم في الأخير إجراء مقارنة بينها وبين موضوع دراستنا من حيث أوجه التشابه والاختلاف، وعليه نستعرض هذه الدراسات وفق ما يلي:

[1] سعد اسماعيل صيني: **قواعد أساسية في البحث العلمي** ، مؤسسة الرسالة، لبنان، الطبعة الأولى، 1994، ص: 155.

[2] رجاء محمود أبو علام: **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الرابعة، 2004 ، ص: 94.

- **الدراسة الأولى:**

عنوان الدراسة: **إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**[1]، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال.

أ. **ملخص الدراسة:**

عمد الباحث من خلال دراسته بالبحث حول كيفية صياغة إستراتيجية محكمة للاتصال التسويقي كونه رسالة اتصالية إقناعية تعتمدها المؤسسات الاقتصادية في تحسين صورتها والحفاظ على بقائها في السوق. وحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في اتصالها التسويقي، وعلى اعتبار أن مؤسسة اتصالات الجزائر أحد أهم المؤسسات التجارية والخدمية في قطاع الاتصالات، مركزا على المكانة التي يحظى بها الاتصال التسويقي داخل ذات المؤسسة.

حيث طرح صاحب الدراسة سؤالا رئيسا جاء كما يلي:

ما هو دور الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وأدرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة في إعلاناتها؟
2. ما هي الأساليب المتبعة لتحقيق أهداف الاتصال التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة؟
3. ماذا يمثل الإعلان بالنسبة للاتصال التسويقي بمؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة؟

كما وضع الفرضيات التالية:

1. تتبع مؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة في إعلاناتها إستراتيجية ترويجية.
2. يعتبر الإعلان أهم عنصر في تطبيق إستراتيجية التسويق في مؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة.
3. يمثل الإعلان أهم إستراتيجية ترويجية من اجل تطوير وتحسين خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة.

ب. **هدف الدراسة الرئيسي:**

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مرتكزات إستراتيجية الإعلان واستعمال مختلف وسائل الاتصال التسويقي في جميع الجوانب والأبعاد التجارية والبيئية واستنتاج طرق صناعة الرسالة الإعلانية والرموز المستعملة فيها وأساليب الإقناع الموظفة انطلاقا من معالجة المضمون.

[1] دراسة **(توفيق، عمري، 2019/2018)**، بعنوان: **إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال استراتيجي، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3.

كما هدف إلى معرفة وظيفة الإعلان كجزء من بناء كلي وهو الجانب الاتصالي ككل للإستراتيجية التسويقية وهذا من خلال تسليط الضوء على المقاربات والمفاهيم الحديثة للتسويق من قبل المفكرين والمختصين في المجال والوقوف على طرق وإستراتيجيات توظيف الاتصال في عملية التسويق بمؤسسة موضوع الدراسة من خلال العمل على معرفة التحديات والرهانات التي يمكنها أن تحدد أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تطبيق سياسات الاتصال التسويقي، دون إغفال أهمية الوقوف على أهم التقنيات التكنولوجية الحديثة الموظفة في سياسة التسويق العالمي وأثرها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ت. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي رأى أنه يساعده في جمع معلومات حقيقية ومفصلة للإلمام بالظاهرة المدروسة من حيث وصف طرق الاتصال التسويقي بالمؤسسة وأساليب علاقتها بجمهورها وزبائنها، كما استخدم الأسلوب الكيفي الميداني في دراسة هذا الموضوع على اعتبار انه يهدف إلى فهم الظاهرة أو المشكلة التي ينبغي دراستها، وتحديد الفروض أو التساؤلات، وتوفير المعلومات عن الموضوع، ومن ثم استخلاص النتائج، وإصدار التوصيات.

ث. مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمد الباحث على العينة القصدية معللا ذلك بتداخل كل عناصر المؤسسة في تكوين وتشكيل إستراتيجية الاتصال التسويقي ولضبط نتائج الدراسة أكثر اختار إسقاط العينة القصدية على مفردات العينة بالمجتمع المدروس، حيث اعتبر أن هذا النوع من العينات هو الأنسب في مثل هذه الدراسة، حيث تتواجد مفردات المجتمع المدروس بمؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف وكالاتها المنتشرة عبر الولاية.

ج. نتائج الدراسة:

من بين النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته:

- العلاقات التجارية مع المتعاملين الاقتصاديين والوكلاء والزبائن مهمة جدا في الإعلان التسويقي لمنتجات وخدمات المؤسسة لضمان استمرارية العمل معا والحفاظ على بقاء وتواجد المؤسسة.
- الإعلان الإقناعي هو الأكثر استخداما لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة، حيث تعتمد اعتمادا شبه كلي في إعلاناتها على أسلوب الإقناع في تسويق منتجاتها.
- وجود إجماع من قبل العمال المؤسسة على وجود خطط مسبقة في أجندة المؤسسة لتسويق منتجاتها وعرض خدماتها.
- مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بدراسة سلوك المستهلك وحاجياته وطبيعة السوق من أجل تحقيق أهدافها والتوغل والتوسع في سوق الاتصالات وزيادة حجم مبيعات منتجاتها وخدماتها.

ح. توصيات الدراسة:

- ضرورة المحافظة على مستوى الخدمات المقدمة مع مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتعزيز مستوى المزيج الترويجي لمؤسسة اتصالات الجزائر بقسنطينة، مع المحافظة على الوضوح والجاذبية.
- البحث لتطوير إستراتيجية اتصال فعال بالزبائن، والقيام بالبحوث التسويقية لدراسة سلوك المستهلك الجزائري لتحديد حاجاته ورغباته وإعطاء المؤسسة أولوية للإعلانات التجارية، التي تكسبها عددا كبيرا من الزبائن وتحقق أكبر قدر من المبيعات.
- تخصيص قائمين بالاتصال مكلفين بتصميم الحملات الإعلانية والدعائية للمؤسسة لدخول عالم الاحترافية في التسويق الاتصالي.
- محاولة تحسين جودة الخدمات في شركة اتصالات الجزائر ويمكن القول بأن نجاح أي مؤسسة في السوق يعتمد على تطبيق استراتيجيات اتصال تسويقية دقيقة ومرنة تتأقلم مع متغيرات السوق وكذا كفاءة رجال التسويق وحسن اتخاذ القرار.

- **الدراسة الثانية:**

أ. عنوان الدراسة: إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية[1]، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير.

ب. ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية للمفاهيم المتعلقة بإستراتيجية الجودة الشاملة والأداء التسويقي. باعتبار إستراتيجية الجودة الشاملة أهم مداخل تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن لصناعة الأدوية بصفة خاصة، تم طرح الإشكالية التالية لهذه الدراسة:

هل يساهم تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر والأردن؟

أما التساؤلات الفرعية فجاءت على النحو التالي:

[1] دراسة **(كيلاني، صونيا، 2016/2015)** بعنوان: **إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة1.

1. ما هي إستراتيجية الجودة الشاملة وكيف يمكن تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية؟

2. ما هو الأداء التسويقي وما هي أهم مؤشرات قياسه في المؤسسات الاقتصادية وكيف يمكن تحسينه بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة؟

3. هل ساهم تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن؟

وقام الباحث في هذه الدراسة بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: إن تطبيق مجمع صيدال لإستراتيجية الجودة الشاملة قد ساهم في تحسين أدائه التسويقي.

- الفرضية الثانية: إن تطبيق شركة دار الدواء لإستراتيجية الجودة الشاملة قد ساهم في تحسين أدائها التسويقي.

- الفرضية الثالثة: إن لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة تأثير إيجابي على الأداء التسويقي في شركة دار الدواء بالأردن أكبر من مجمع صيدال بالجزائر.

ت. هدف الدراسة الرئيسي:

- التعرف على إستراتيجية الجودة الشاملة والأداء التسويقي؛
- تبيان أهم مؤشرات قياس الأداء التسويقي؛
- إبراز مساهمة إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر والأردن.

ث. منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات السابقة استخدم الباحث المنهج الوصفي الموافق لدراسته النظرية (الجزء الأول) كما استخدم المنهج المقارن في الجانب التطبيقي (الجزء الثاني) بالتركيز على مختلف المؤشرات لقياس مستوى الأداء التسويقي وبالتالي تحديد مساهمة إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الأداء التسويقي اعتمادا على معلومات ميدانية من مجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن.

ج. مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يتألف مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية لصناعة الأدوية الجزائرية والأردنية.

- **عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر وشركة دار الدواء لتنمية والاستثمار لصناعة الأدوية في الأردن.

ح. نتائج الدراسة:

– مستوى الأداء التسويقي في مجمع صيدال بالجزائر وشركة دار الدواء بالأردن اتسما بالتطور الايجابي، كما سعى مجمع صيدال وشركة دار الدواء إلى تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ومحاولة تحقيق تفوقهما أمام المؤسسات المنافسة؛

– الآثار الإيجابية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة على الأداء التسويقي لشركة دار الدواء بالأردن أكبر من مجمع صيدال بالجزائر من خلال زيادة الحصة السوقية، تنافسية، زيادة أرباحه، زيادة ولاء الزبائن، ولكن بنسب متفاوتة؛

– اقتراح تكامل إستراتيجية ا لجودة الشاملة مع نموذج المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي في مجمع صيدال.

- **الدراسة الثالثة:**

أ. **عنوان الدراسة: أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية**[1]،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير – تخصص تسويق.

ب. ملخص الدراسة:

أدركت المؤسسات الخدمية على غرار المؤسسات الأخرى أهمية مختلف الأنشطة الترويجية التي تمارسها، وتأثيرها المباشر على النتائج التسويقية والمالية للوظيفة التسويقية. هذا ما دفع المؤسسات إلى الاهتمام بمعرفة مستويات الأداء التي تحققها الأنشطة الفرعية لهذه الأخيرة وخاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بعملية الاتصال الترويجي وهذا أصبح من الضروري على المؤسسات الخدمية وضع معايير خاصة بقياس أداء مختلف عناصر المزيج الترويجي بغرض متابعة الأداء التسويقي لأنشطتها التسويقية وتقييم مستوى الأداء الفعلي لمقارنته مع الأداء المتوقع وتدارك الانحرافات التي تؤول دون السير الحسن لوظائفها التسويقية.

ويرى الباحث من خلال العرض الذي قدمه ونظرا لأهمية الاتصال الترويجي وتأثيره على الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية قام بطرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم الاتصال الترويجي في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية بصفة عامة ولوكالة السياحة والسفر FWT Pasteur بصفة خاصة؟

[1] دراسة **(بوكريطة، نوال، 2011/2010)** بعنوان: **أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

الأسئلة الفرعية:

لمحاولة الإجابة على هذه الإشكالية حاول الباحث تفسيرها وتفصيلها في مجموعة من الأسئلة الجزئية هي:

1. ماهي أهم خصوصيات كل من المؤسسة الخدمية والتسويق الخدمي وأهم تطبيقاته؟
2. ماهي أهم تقنيات الاتصال الترويجي وتطبيقاته في مجال الخدمات؟
3. كيف يتم تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية وما هي مؤشرات قياس أداء عناصر الاتصال الترويجي للخدمات؟

فرضيات الدراسة:

أما الفرضيات فصاغها الباحث كما يلي:

1. يعتبر تسويق الخدمات منفصلا عن تسويق السلع، وفي مؤسسة خدمية يكفي وضع قسم للتسويق يتحمل على عاتقه مسؤولية القيام بجميع الأنشطة التسويقية.
2. لا تختلف تقنيات الاتصال الترويجي في مجال الخدمات عن تلك المطبقة على السلع الملموسة مع مراعاة لبعض خصائص الخدمات، خاصة بالنظر إلى خصائص تقديم الخدمة التي تتطلب تفاعل بين مقدم الخدمة (البائع) والزبون.
3. يتم تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية من خلال الاعتماد على مجموعة من مؤشرات القياس التي تمس مختلف الأنشطة الفرعية لوظيفة التسويق. أما أداء الاتصال الترويجي فيتم قياسه من خلال حجم الزبائن الجدد ورقم المبيعات المحقق من خلال الاتصال الترويجي.

ت. هدف الدراسة الرئيسي:

هدف الباحث من خلال بحثه إلى وضع عرض شامل لأهم خصوصيات المؤسسة الخدمية وأهم المبادئ العامة في تسويق الخدمات، كما هدف إلى تقديم أهم تقنيات الاتصال الترويجي في مجال الخدمات وإبراز أهميتها في تسويق الخدمات وإظهار أهم الاختلافات بين الترويج للخدمات والسلع واستعمال أسلوب علمي لمؤشرات قياس أداء عناصر الاتصال الترويجي من الناحية التسويقية هذا من الجانب النظري، أما من الجانب التطبيقي فقد هدف إلى إبراز أهمية الاتصال الترويجي في بعض صناعات الخدمات ومدى مساهمته في إكساب المؤسسة زبائن فعليين وإيجاد بعض الحلول التي من شأنها أن تضمن للمؤسسة الخدمية موضوع الدراسة فعالية اتصالها الترويجي والقدرة على قياس أثره على أداءها التسويقي.

ث. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة موضوع البحث على منهج تحليلي وصفي .فجانب التحليل فيه يظهر من خلال القيام بتفكيك موضوع الدراسة إلى مكوناتها لأساسية، أي إلى كل من الخدمات، الاتصال الترويجي والأداء التسويقي، ثم في الأخير سنحاول المزج بين هذه العناصر وتحديد العلاقة التي تربط فيما بينها لكي نتوصل إلى الغاية النهائية للبحث، والمتمثلة في أثر الاتصال الترويجي في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية .

أما جانب الوصف فهو يعود إلى اعتماد المراجع المكتبية كمصدر لمختلف المفاهيم النظرية المشكلة للموضوع، بالإضافة إلى مجموعة من اللّقاءات الشخصية، كما تم الاعتماد على طريقة الاستقصاء في محاولة للتعرف على أداء الاتصال الترويجي للمؤسسة لدى عينة من الزبائن، وهذا في إطار الاعتماد على أسلوب دراسة حالة.

ج. نتائج الدراسة:

توصل الباحث في نهاية بحثه إلى العديد من النتائج النظرية والتطبيقية نذكر من أهمها:

- لا يقتصر التسويق في الخدمات على التسويق الخارجي الذي يتشكل من العناصر الأربعة المألوفة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، وإنما هناك إمكانية تشكيل مزيج تسويقي متعدد يتضمن بالإضافة إلى العناصر السابقة خصائص الخدمة ونظامها الإنتاجي، وبالإضافة إلى هذا هناك نوعين آخرين من التسويق في مجال الخدمات هما التسويق الداخلي والذي يعتبر جميع العاملين داخل المؤسسة زبائن لها، والتسويق التفاعلي الذي يركز على العلاقة التي تنشأ بين كل من بائع الخدمة والمشتري.
- لا تقاس فعالية الاتصال في الخدمات على أساس ما تقدمه المؤسسة الخدمية، ولكن بما يقدمه الزبون سلوكيا، فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح عملية الاتصال وفعاليتها.
- تعد التغذية العكسية ركنا أساسيا في عملية الاتصال الترويجي، وهي توفر المعلومات التي يتم من خلالها معرفة مستوى التفاعل والفهم المحقق من قبل المستلم للرسالة. وهي في نفس الوقت تمثل مقياسا لمستوى الأداء التسويقي المتحقق في عملية الاتصال.
- تولي الإدارة أهمية بالغة لتدريب قوة بيعها نظرا لأن التدريب من شأنه أن ينمي مهارات البائع ويكسبه الخبرة في التعامل مع الزبائن، وبالتالي فإن رجل البيع بهذه المؤسسة يتمتع بالتكوين في المجال البيعي الذي يعتبر قاعدة صلبة قد يتوقف عليها نجاح الوكالة في أداء مهامها.

- **الدراسة الرابعة:**

عنوان الدراسة: **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية**[1]، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية.

أ. ملخص الدراسة:

عمل الباحث من خلال دراسته على تبيان مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ككل متكامل بكل مكوناته في التحسين من الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف، جودة المنتجات ورضا العملاء ...) للمؤسسات. ولهذا الغرض تم اختبار العلاقة بين متغيرات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، العاملون في مجال TIC) وعناصر الأداء التسويقي، وكذا اختبار العلاقة بين مساهمة نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ترجع إلى المتغيرات السوسيوديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) على الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.

وبني الباحث إشكالية بحثه كما يلي:

ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الارتقاء بالأداء التسويقي للمؤسسات بالجزائر؟

كما أدرج الباحث ضمن هذه الإشكالية، أسئلة فرعية وذلك بغية الإحاطة بجوانب الموضوع، وجاءت على النحو التالي:

1. هل يوجد تأثير لحجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فاعلية الأداء التسويقي للمؤسسات؟
2. ما هو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التسويق في المؤسسات بالجزائر؟ وهل يؤثر استخدامها في إطار تبني منهج الإدارة التسويقية الحديثة بشكل إيجابي على تفعيل ورفع الأداء التسويقي لهذه المؤسسات؟

[1] دراسة **(اسماعيل، بن ديلمي، 2018/2017)** بعنوان: **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالاتTIC على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1.

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 1.15$ بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ككل متكامل على فاعلية الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف، جودة المنتجات ورضا العملاء، الإبداع والابتكار التسويقي) للمؤسسات عينة الدارسة بالجزائر؟

كما صاغ الباحث عديد الفرضيات نذكر منها:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ككل متكامل بأبعاده المختلفة على فاعلية الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة نظام المعلومات التسويقي على زيادة فعالية الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.
3. توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إجابة الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية) على الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.

ب. **هدف الدراسة الرئيسي:**

من خلال دراسته هدف الباحث إلى تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على فاعلية الأداء التسويقي لعينة من المؤسسات بالجزائر، وقياس أثرها في تعظيم ربحيتها، ورفع حصتها السوقية، وزيادة قدرتها على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة، وكذا تحسين جودة منتجاتها ورضا عملائها وجذب عملاء جدد والمحافظة عليهم، وزيادة قدرتها على الإبداع والابتكار التسويقي هذا من جهة، أما من جهة أخرى فعمل الباحث على تحليل إسهامات نظام المعلومات التسويقي في الارتقاء بالأداء التسويقي للمؤسسات وعرض مؤشرات تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسات بالجزائر، ورصد واقع بيئة التسويق والتسويق الالكتروني في الجزائر وكذا تقييم الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظام المعلومات التسويقي والأداء التسويقي لعينة من المؤسسات بالجزائر.

ت. **منهج الدراسة:**

قامت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل مختلف أبعاد الموضوع وفهم كل مكوناته والوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث، وتحقيق أهدافه، كما اعتمدنا على المنهج التاريخي مستعرضين من خلاله أهم مراحل تطور المؤسسة، وظيفة التسويق وتبني تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الجزائر.

ث. مجتمع وعينة الدراسة:

– مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبشكل أدق على نظم المعلومات التسويقية في نشاطها.

– عينة الدراسة: شملت مسئولي وإطارات الأقسام التجارية والتسويقية لسبعة عشر (**17**) مؤسسة عمومية وخاصة تشغل في قطاعات مختلفة صناعية، تجارية، خدماتية بالجزائر.

ج. نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الربحية، الحصة السوقية، التكيف، جودة المنتجات ورضا العملاء، الإبداع والابتكار)، وكذا رفع الأداء التسويقي للمؤسسات المدروسة.

❖ **أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:**

اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حين تطبيق الدراسة على عينة قصدية باستثناء إذ رأى الباحثون من خلال ذلك أنها هذا النوع من العينات هو الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات الذي تشترك فيه مع موضوع دراستنا.

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو العمل على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة بمختلف أشكالها رغم اختلاف المتغيرات المستخدمة في ذلك فاعتمدت الدراسة الأولى الحاملة للعنوان: "**إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، فعمل الباحث من خلالها على معرفة مرتكزات إستراتيجية الإعلان واستعمال مختلف وسائل الاتصال التسويقي المستعملة فيها وأساليب الإقناع المستخدمة، أما

الدراسة الثانية، "**إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية**"، على أن الجودة الشاملة تمثل أهم المرتكزات التي تسمح بتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، في حين قامت الدراسة الثالثة الموسومة بـ: **أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية**، بتقديم عرض شامل لأهم خصوصيات المؤسسة الخدمية وأهم المبادئ العامة في تسويق الخدمات والتأكيد على استعمال أسلوب علمي في قياس أداء عناصر الاتصال الترويجي خصوصا مع وجود اختلاف في سبل الترويج بين ما هو خدمة وما هو سلعة، أما الدراسة الرابعة الموسومة بـ: "**أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية**" فعلى غرار الدراسة الأولى عمدت إلى الاعتماد على متغير تكنولوجيات الإعلام والاتصال وربطه بالأداء التسويقي، من خلال تحليل الأثر الذي تخلفه على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وكذا العمل على تحسين جودة منتجاتها ورضا عملاءها وكسب عملاء جدد ما يصب في تحسين أداء المؤسسة التسويقي.

فنجد أن مضمون العمل محل الدراسة تشارك مع هذه الدراسات في الهدف الأساسي من الدراسة من خلال العمل على تحسين الأداء التسويقي واختلف معهم في الطريقة التي تسمح بتحقيق ذلك فاقتربت دراستنا اقترابا كبيرا من الدراسات الثانية والثالثة وخصوصا الرابعة كونها دراسات تطرقت لموضوع الاتصال كمتغير مِثر في الأداء التسويقي والتي أشارت عليها أكثر الدراسة الأولى بما يتقارب مع الموضوع محل الدراسة وهو الاتصال الإقناعي ضمن استراتيجيات الاتصال التسويقي، في حين اختلفت مع الدراسة الأولى كونها اعتمدت على استراتيجيات الجودة الشاملة كمقياس للتأثير على الأداء التسويقي.

اعتمدت كل من الدراسة "**إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية**" و"**أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية**" و"**استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TICعلى الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية**"، في جمع بياناتها على كل من أداة الملاحظة والاستبيان والمقابلة، في عين اعتمدت الدراسة "**إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، على تحليل المحتوى إضافة إلى أداتي الملاحظة والمقابلة، فتشابهت دراستنا مع الدراسات الثلاث الأولى باعتمادنا على نفس الأدوات، واختلف مع الدراسة الرابعة فقط من حيث استخدام تحليل المحتوى.

وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي غير أنها اختلفت في المنهج المكمل له فاعتمدت الدراسة الأولى على المنهج المقارن في حين اعتمدت الدراسة الثانية على أسلوب دراسة الحالة، أما الدراسة الثالثة اعتمدت على المنهج التاريخي، فتشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي واتفقت تماما مع الدراسة الثانية من خلال الاعتماد كذلك على أسلوب دراسة حالة.

تتفق الدراسة مع كل من الدراسة: "**إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية**" و"**استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية**" و"**إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، كون هذه الدراسات جعلت من المؤسسة الاقتصادية مجالا للدراسة الميدانية في حين الدراسة "**أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية**" اختلفت مع موضوع الدراسة كونها اختارت المؤسسة الخدمية كمجال ميداني للدراسة.

❖ **الخلفية النظرية:**

أ. المقاربة البنائية الوظيفية:

تعتبر هذه المقاربة من أهم المداخل النظرية التي انتقلت من علمي الاجتماع والاجتماع السياسي إلى دراسات الاتصال على يد نخبة من رواد الدراسات الاتصالية على شاكلة تشارلز رايت "Charles Wright" وهارولد لازويل "Harold lasswell" **ودانييل كاتز**"Daniel Katz" وغيرهم.[1]

وتعتبر هذه المقاربة من المقاربات المخضرمة إن صح التعبير والتي واكبت وسايرت الاتجاهين القديم والجديد معا، فانطلقت من طرق التفكير والبحوث الأولى لأفلاطون وابن خلدون، إلى عهد **تالكوت بارسونز** وغيره من مفكري العصر الحديث.[2]

ويعتبر **بارسونز** من أكثر من ساهم في تطوير مفاهيم ذات الصلة بالمقاربة البنيوية الوظيفية من منظور النسق الاجتماعي، إذ عمل على نقل العديد من المفاهيم من شتى التخصصات إلى علم الاجتماع، ما سمح له بالانطلاق من أصغر وحدات التحليل الاجتماعي ممثلا بنظرية الفعل الاجتماعي، إذ درس هذا الفعل من خلال معرفة الأسباب المساهمة في اندماج الفرد ومساهمته في اتزان واستقرار المجتمع أو خلاف ذلك.[3]

ومن بين استخدامات المقاربة البنائية الوظيفية في دراسات الإعلام والاتصال وهذا من خلال تحليلات بعض العلماء أمثال **ماكويل، ميرتون، لازرسفيلد**، نذكر اثنين من هذه الاستخدامات والتي تتماشى مع موضوع دراستنا وهما:

⇦ **الإقناع** والعلاقات العامة.

⇦ **التسويق**، الترويج والإعلان.[4]

ب. المقاربة النسقية (نظرية الأنساق أو النظم):

تعد هذه النظرية من بين أهم النظريات الحديثة في علم اجتماع التنظيمات، إذ عرف **بارسونز** الأنساق على أنها كيان مركب، يشتمل على الكثير من النظم والجماعات، والأدوار والوظائف، والعلاقات والروابط، لع أبعاد بنائية وأخرى وظيفية، كما أن له حدود خارجية تعين علاقته بالأنساق الأخرى، ومقومات داخلية تتعلق بطبيعته النوعية الخاصة، أو تدعم وجوده الذاتي، كما يرى **بارسونز** أن النسق الاجتماعي "عبارة

[1] حمد بن ناصر الموسى: **استخدام الاتصال التسويقي المتكامل في الشركات السعودية الكبرى**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2010، ص: 37.

[2] أحمد القصير: **منهجية علم الاجتماع بين الماركسية والوظيفية البنيوية**، مصر، الطبعة الثانية، 1978، ص: 96.

[3] Hermann strasser, **functionalism and social change**, research memorandul N°116, Autriche, 1977, P: 18.

[4] عبد الرحيم درويش: **مقدمة إلى علم الاتصال**، مكتبة نانسي، مصر، 2006، ص ص: 121،122.

عن مجموعة كبيرة من الفاعلين الذين تقوم بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف معين قد يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا، يتوجه نحو تحقيق الإشباع الأمثل لحاجاتهم."[1]

كما وضع **بارسونز** مخططا تحليليا يرى أنه الأقدر على وصف الوضع الإنساني بأسره، أسماه مخطط الوظائف الأربع « **AGIL** »: **A**daptation، **G**oal Attainment، **I**ntegration، **L**atent pattem maintenance.

الشكل رقم (02): مخطط بارسونز لتحليل النسق.

	أداتي	منجز
داخلي	الحالة الرابعة **Maintenance Pattem Latent**	**الحالة الثالثة** **Integration**
خارجي	الحالة الأولى **Adaptation**	**الحالة الثانية** **Goal Attainment**

المصدر: تالكوت بارسونز[2]

فمن خلال الشكل تتحقق لنا العديد من التقاطعات التي تفضي كل منها إلى نتائج يمكن من خلالها تحليل النسق[3] :

- **الحالة الأولى**: **تقاطع الأداتي مع الخارجي**: ويطلق عليه **بارسونز** بالتكيف Adaptation، يستخدم النسق في هذه الحالة العلاقات الخارجية من أجل خلق حالة مناسبة كوسيلة لإقامة علاقات مرضية بين النسق والبيئة، وفي حالة النسق الاجتماعي يمثل هذا **وظيفة الاقتصاد بشكل رئيسي**.
- **الحالة الثانية**: **تقاطع العلاقات الخارجية مع القيمة المنجزة**: أو كما يسميه بارسونز بتحقيق الهـــدف «Goal attainment» أي من خلال لتحقيق فعلي للأهداف وليس إسقاطا لحالات مستقبلية تنبؤية.
- **الحالة الثالثة**: **تقاطع المنجز مع الداخلي**: يسميها بارسونز بالاندماج «Intégration»، من خلال خلق حالة من الأوضاع الداخلية المرضية، يعمل من خلالها النسق على دمج الأفعال وبالتالي الفاعلين في عملية توافقية ناجحة.

[1] محمد عبد المعبود مرسي: **علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، القصيم، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2001، ص: 104.

[2] Talcott Parsons : **Système social**, https://triumphias.com/blog/talcott-parsons-social-system publié le 03 Juillet 2020 (consulté le 17 Octobre 2021 à 18h23).

[3] نيكلاس لومان: **مدخل إلى نظرية الأنساق**، منشورات الجمل، كولونيا، ألمانيا– بغداد، الطبعة الأولى، 2010، ص: 34.

➢ **الحالة الرابعة: تقاطع الأداتي بالداخلي**: يطلق عليها بارسونز مصطلحا غريبا وهو " صون الأنماط الكامنة «Latent pattern maintenance»، حيث بنى هذا المعنى من خلفية طرح السؤال: ماذا يحدث للبنى أثناء عدم تنشيطها؟، فيبحث في كيفية ضمان توفر وقابلية تنشيط وتجديد تلك البنى بين مرحلتي استخدام وبالتالي البحث في كيفية ضمان استخدامها مستقبلا.

وبالعودة إلى مجال دراستنا الممثل بالمؤسسة الاقتصادية فهذه الأخيرة تعد مثال عن الأنساق التنظيمية التي تعمل فيما بينها بتناغم قصد ضمان استمراريتها في السوق خصوصا في ظل ارتفاع عدد المؤسسات المنافسة التي بدورها تعمل على استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن ما يصعب أكثر فأكثر على المؤسسة موضوع الدراسة أخد الحصة المرجوة من السوق التي تخولها تحقيق أهدافها الإستراتيجية. والتطرق أيضا إلى الموضوع كونه نمط أو نوع من الأنواع الاتصالية الذي يمثل حلقة ربط بين المؤسسة الاقتصادية (في حالتنا مؤسسة رونو الجزائر عبر مستشاريها التجاريين)، وكذا جماهير هذه المؤسسة ممثلة في الزبائن المحتملين أو النهائيين والذين يمثلون جزءا هاما من محيطها الخارجي، ما من شأنه الدفع بالمؤسسة للعمل جاهدا من أجل إقناع أكبر عدد منهم بجدوى اقتناء منتجاتها المختلفة باستخدام شتى الطرق الاقناعية والاستراتيجيات الاتصالية بهدف الرفع من أدائها التسويقي.

وتفترض هذه المقاربة وجود نسقين مختلفين هما: النسق المغلق (Closed System) وكذلك النسق المفتوح (Open System) هذه الأخير يون على تفاعل دائم ومستمر مع البيئة المحيطة به ما يسمح له بالتطور والنمو والمحافظة على وجدوده عبر ضمان إحداث توازن في العلاقة من البيئة الخارجية من أجل ضمان الاستمرارية على عكس النسق المغلق الذي يفتقر على تلك القدرة في إحداث التوازن مع المجال الخارجي للمنظمة ما يحد من نموها وتطورها وبالتالي اندثارها، ويعتبر هذا من بين أهم فروض هذه المقاربة[1].

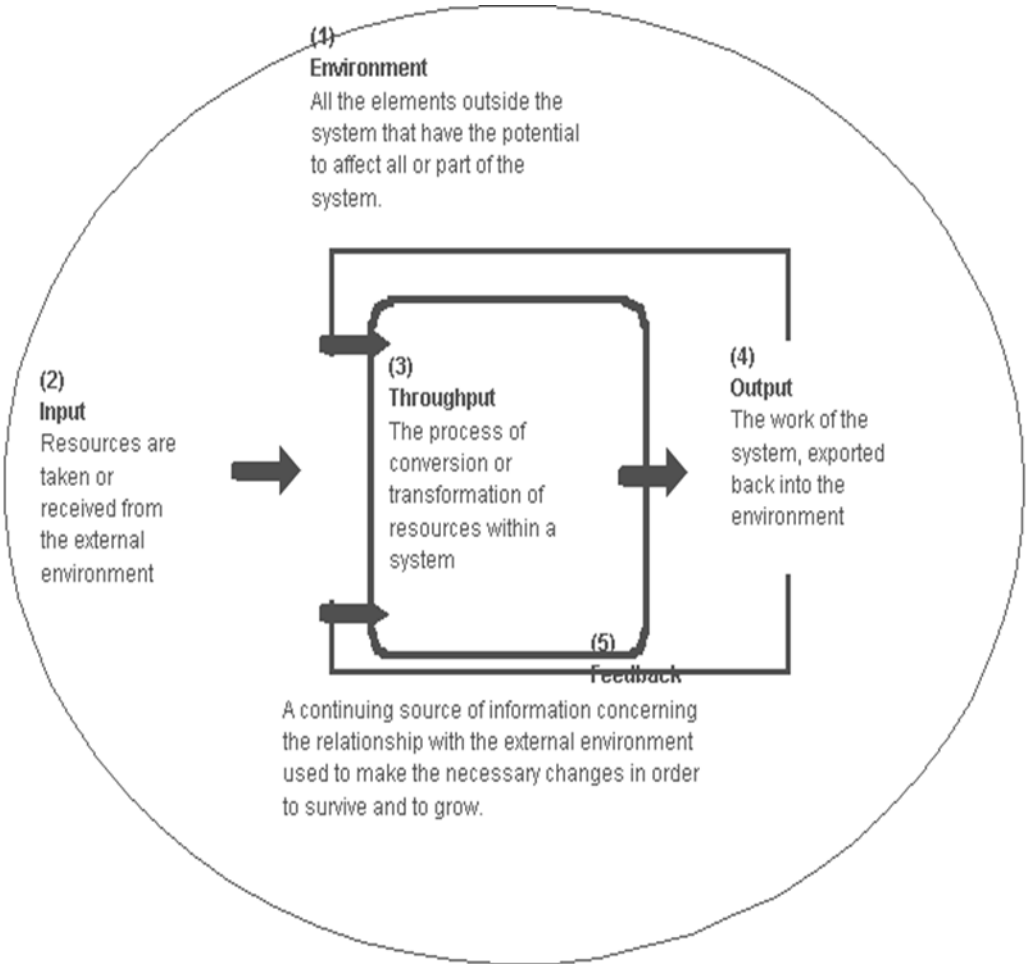
وترى هذه المقاربة أن المنظمة الإنسانية عبارة عن مجموعة من الأنظمة والأجزاء التي تتكامل وتتفاعل وترتبط فيما بينها وتعمل في تناسق تام، بشعار كل متكامل، حيث كل خلل يطرأ على أي جزء من أجزاء التنظيم يؤثر حتما على باقي أجزاء التنظيم الأخرى ومثال ذلك جسم الإنسان الذي يتشكل من مجموعة من الأجهزة الوظيفية التي تعمل بانتظام وتكامل، مثل ما جاء في حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم ، عن النعمان بن بشير رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليهم وسلم : "ألا وإن في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله وإذا فسدت فسد الجسد كله، ألا وهي القلب". متفق عليه.[2]

[1] محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دائر وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص: 57.

[2] الامام أبي عبد الله محمد بن اسماعيل البخاري: **صحيح البخاري**، كتاب الإيمان، باب فضل من استبرأ لدينه، دار ابن كثير، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص: 23.

وبإسقاط ذلك على التنظيم الصناعي أو الاقتصادي، فذلك سيان إذ يتكون من عديد النظم الجزئية أو الفرعية كنظام الإنتاج والتسويق والتمويل والتخزين وتسيير الموارد البشرية....الخ، إذ تشكل نظاما فرعيا داخل نظام أكبر وبهذا يكون النظام نظاما مفتوحا في علاقة دائمة ومستمرة مع المحيط الخارجي ويخضع لعمليات التأثير والتأثر فالتنظيم يأخذ من بيئته الخارجية حاجاته من المواد الأولية ليقوم بعملية تحويلها ثم إعادة إرجاعها للبيئة الخارجية، عبر مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة، على شكل مدخلات، عمليات تم مخرجات وهذا ما يوضحه الشكل التالي من خلال تبيان عناصر النظام المفتوح كما رآها **كاتز** الذي اعتبرها أساسا لبقاء واستمرار التنظيم من خلال كتابه علم النفس الاجتماعي التنظيمي:

الشكل رقم (03): عناصر النظام المفتوح حسب كاتز وكاهن[1]



المصدر: https://righttojoy.com[2]

[1]Berim Ramosaj & Gentrit Berisha: **Systems theory and systems Approach to Leadership**, ILIRIA International Review, university Of Prishtina, Kosovo, June 2014/1, P: 61.

[2] https://righttojoy.com/leadership/5-tips-for-leading-learning-in-organizations/attachment/basic-open-system-model **(زيارة بتاريخ 2022/04/12 على الساعة 23 سا و12د).**

– شرح المصطلحات الواردة في الشكل:

1. **Envirenement**: **البيئة**، جميع العناصر خارج النظام التي لديها القدرة على التأثير على كل النظام أو جزء منه.
2. **Input**: **المدخلات**، الموارد المأخوذة أو المتلقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة.
3. **Throughput**: **المعالجة**، عمليات تحويل الموارد أو تحويلها داخل المؤسسة.
4. **Output**: **المخرجات**، عمل المؤسسة، يتم تصديره مرة أخرى إلى البيئة الخارجية.
5. **Feedback**: **التغذية الراجعة**، مصدر مستمر للمعلومات المتعلقة بالعلاقة مع البيئة الخارجية، يستخدم للتغييرات اللازمة من أجل البقاء والنمو.

❖ **تقسيم الدراسة:**

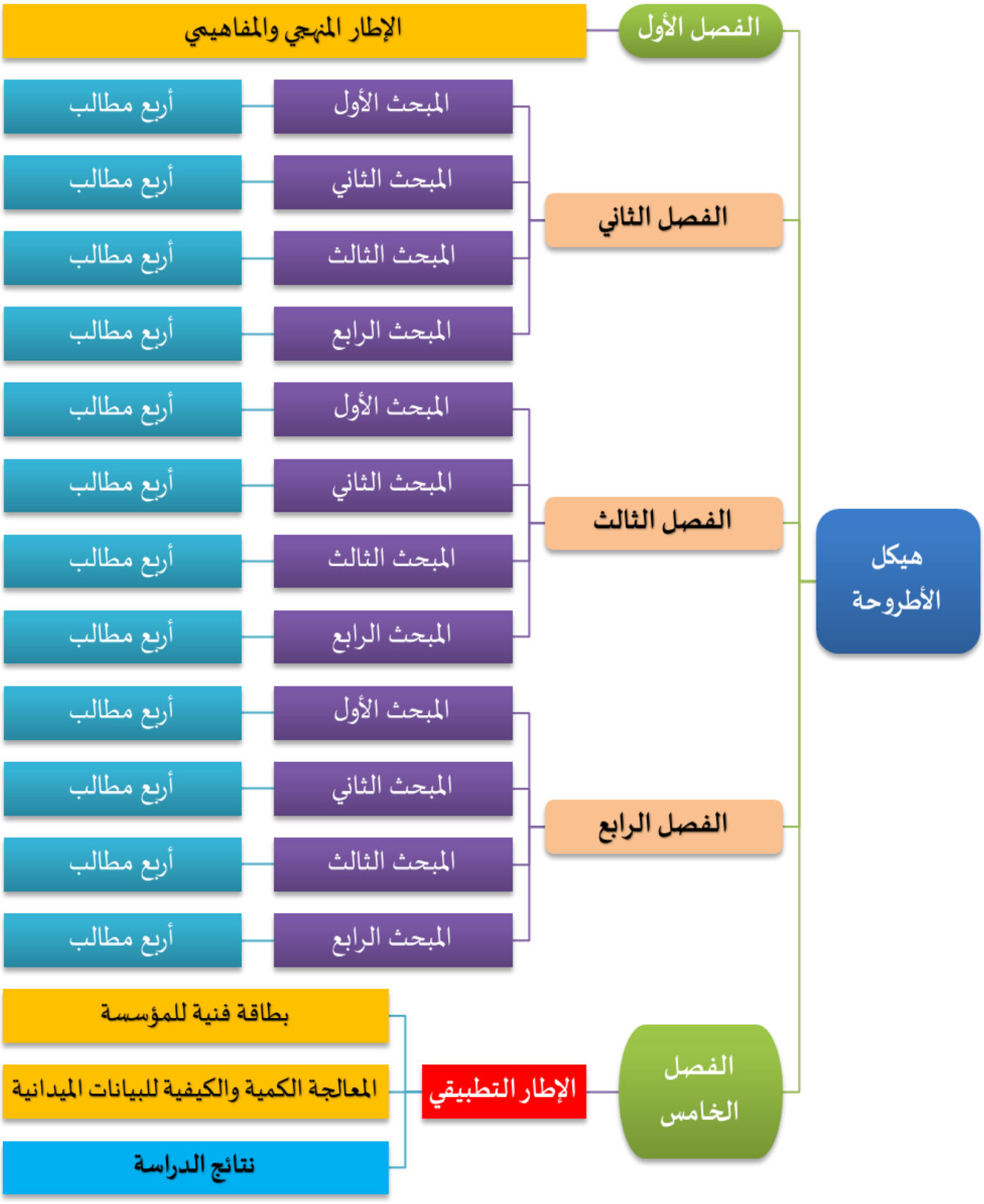
يمكن اعتبار مرحلة تقسيم وتبويب الموضوع من بين العمليات الجوهرية والأساسية في إعداد البحث والتي يجب أن تخضع إلى منهج سليم وفكرة منظمة ورابطة خاصة سواء حسب الترتيب الزمني أو الأهمية، ويعني هذا التقسيم تحديد الفكرة الأساسية والكلية للموضوع تحديدا جامعا مانعا وواضحا بحيث يشكل هذا التقسيم هيكل وبناء البحث ثم القيام بمنح العناوين الفرعية والجزئية مثل (الأجزاء، الأقسام، الأبواب، الفصول، الفروع، المطالب. ثم: أولا، ثانيا، ثالثا.....، ثم: أ، ب، ج،.....، ثم: 1، 2، 3.....)، ومن بين أهم شروط التقسيم والتبويب الواجب العمل بها نجد:

- التعمق والشمول في رؤية كافة جوانب وأجزاء وفروع ونقاط الموضوع بصورة جيدة ومنطقية.
- احترام مبدأ مرونة خطة وتقسيم البحث.
- تحاشي التكرار والتداخل بين محتويات العناصر والعناوين الأساسية والفرعية.
- ضرورة تحقيق التقابل والتوازن بين التقسيمات الأساسية والفرعية كأن يتساوى عدد الأبواب والأقسام والأجزاء وكذا الفصول وعدد الفروع وهلم جر[1] .

بناء على ذلك تم العمل إلى إيجاد هيكل يكون بالأساس متوازنا وفعالا بحيث يحقق لنا الأهداف المسطرة من الدراسة وكذا يضفي ميزة التنظيم والتوازن بين كل جزئيات الدراسة فكان هنالك في المجمل خمسة فصول، فصل منهجي، وفصل تطبيقي وثلاث فصول تمثل الإطار النظري، كل فصل ينبثق منه أربعة مباحث وكل مبحث مشكل من أربعة مطالب، أما بخصوص عدد الصفحات فالمنطلق يكون صفحتين لكل مطلب، غير أن جمع المادة العلمية سيحدد عدد الصفحات النهائي وفق مقتضيات الأهمية، وهذا ما يبينه الشكل المبدئي التالي:

[1] ماثيو جيدير: **منهجية البحث – دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه**–، ترجمة ملكة أبيض، تنسيق د. محمد عبد النبي سيد غانم، (بدون دار نشر)، 2015، ص ص: 45،46.

الشكل رقم (04): الهيكل العام للأطروحة (تقريبي).



المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الثاني:

استراتيجيات الاتصال الاقناعي

❖ مقدمة الفصل الثاني.

كمنطلق للموضوع لا بد من السير على أساس متين يضع في الحسبان التعريف بكل ما له علاقة مباشرة بطبيعة الدراسة خصوصا إذا تعلق الأمر بمتغير جد هام يعد أساسا ومنطلقا منهجيا وبحثيا قارا، فالاتصال الاقناعي بمختلف استراتيجياته الممكنة والمتعارف عليها يستلزم منا الوقوف عندها والتطرق إليها بكل دقة وموضوعية والإحاطة بها من كل الجوانب، بدءا بماهية الإقناع باعتباره من المفاهيم القديمة والتي تملك أثرا وباعا تاريخيا بصب على عديد الحقب المتعاقبة، فكان لزاما المرور عبر منح نظرة عن السياق التاريخي لتطور الإقناع كعلم إتباع ذلك بالإلمام بالعملية الاقناعية من خلال التطرق إلى عناصرها ومراحلها الأساسية.

ما سبق يستلزم الانتقال إلى مرحلة أكثر تعمق تعنى بالتطرق إلى مختلف الاستراتيجيات الاقناعية والنماذج المفسرة لها، فلابد من التأكيد على هذه الاستراتيجيات التي تعد عصب هذا المتغير، فمعرفتها معرفة علمية يمنح تلك القدرة في امتلاك رؤية واضحة فيما يخص الربط مع المتغير الثاني المتعلق بالأداء التسويقي، إما بتأثر هذا الأخير بالاتصال الاقناعي عبر استراتيجياته إما فرادى أو مجتمعة مع بعضها البعض في توليفة تضمن حدوث نوع من الإقناع الفعال الذي يمكن له أن يساهم في التأثير الايجابي على الأداء التسويقي للمؤسسة، مع تدعيم ذلك باستراتيجيات التأثير الأربعة أو ما تسمى بنماذج التأثير والإقناع، وكلها تصب في نفس البوتقة.

الحديث عن استراتيجيات الاتصال الاقناعي يستلزم بالضرورة العودة إلى أصل العملية الاتصالية خصوصا مضمون الرسالة الاتصالية بالذات كونها الفاعل الأساسي في العملية والاتصالية والتي يقع عليها دور إحداث الأثر الفعال على سلوك المتلقي (الزبون في موضوعنا)، من خلال معرفة مختلف الإستمالات المستخدمة في الرسالة الاقناعية وكيفية الإعداد لوضعه هذه الرسالة وكذا كيفية بناءها وصولا إلى الآليات التي من شأنها الوصول إلى تحقيق اتصال إقناعي فعال.

وتتمة للفصل الحالي، يعد لزاما إحداث ربط بما سوف يأتي في الفصل الثاني المرتبط أساس بالمتغير الثاني، فكان من الواجب البحث عن موقع العملية الاتصالية في الجانب التسويقي خصوصا وأن التسويق بتفرعاته المختلفة تستلزم وجود سياسة اتصالية تعمل على أخذ دور المؤثر في الطرف الآخر المتواجد ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة ممثلة أساسا في الزبون الذي يقع عليه الفعل ، فالحري معرفة العلاقة الكامنة بين الاتصال والمزيج التسويقي وكذا استراتيجيات الاتصال الاقناعية التي بني عليها التسويق وكل ما للأمر من صلة سواء أنواع الاتصال الاقناعي المرتبطة بهذا المتغير إلى غاية إيجاد الطريقة المثلى التي تحقق لنا اتصال إقناعي تسويقي فعال ومتكامل.

المبحث الأول: ماهية الإقناع، عناصره ومراحله الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم الإقناع.

التواصل الفعال مع الآخرين أو القدرة على التفاعل، والتباحث، والتفاوض، وإقناع الآخرين، وهو أكثر أشكال الذكاء التي يمكن الحصول عليها، التعلم أن تكون شخصا ذا جاذبية وتألق وذو قوة إقناعية بمجرد ممارسة بعض أساليب وتقنيات الاتصال التي يستخدمها أكثر الناس نفوذا وفعالية في عالمنا اليوم، وهي "أسرار" اعتمد عليها كبار عظماء مجال الاتصال لم تعد أسرار على الإطلاق، إنها ببساطة طرق مثبتة للتفاعل مع الآخرين بطريقة تجعلها متفتحة وذات قابلية لاستقبال الرسالة، وبالنتيجة يصبحون أكثر استعدادا للتأثر بك، للشراء منك، للدخول في الأعمال والعلاقات الشخصية معك، والتفكير بك بشكل إيجابي.[1]

إن الإقناع هو: "المصدر الأمثل للتميز في الحياة والعمل وقد تكون العنصر الحاسم في تميز الناجحين عن باقي الناس"، فهنالك أفراد من المحيط يملكون تلك القدرة القوية على الإقناع وتغيير آراء الآخرين نحو وجهة نظر محددة سواء بالاتفاق معه أو مخالفته الرأي، كما يبدو في الوهلة الأولى أنه أمر غير مجهد نظرا لامتلاكه عديد المهارات الاقناعية ما يجعل الأمر هينا بالنسبة لهم وتختصر قوة الإقناع بأنها: "**الوصفة السحرية**" التي يتمنى الجميع الحصول عليها بغية تسهيل حياتنا فيعرف الإقناع بدوره على أنه: "أية وسيلة تحاول أن تؤثر في الناس أو توجهاتهم أو تصرفاتهم، فإذا قلنا أن الإقناع عبارة عن وصفة سحرية فإن تجهيز تلك الوصفة يمر عبر تطبيق عديد الأساليب والمهارات حتى تكون خلطة ذات فعالية تضمن نقل توجهات الطرف الآخر من النقطة (أ) إلى النقطة (**ب**)، ضمن مقولة مفادها أن الإقناع ما هو إلا "**عملية**"، كما تطرق **فولتير** للإقناع بقوله عن الحياة أنها مثل لعبة الورق: "على كل لاعب أن يتقبل الأوراق التي أعطتها الحياة له أو لها، ومادامت هذه الأوراق في المتناول يجب أن يقرر أو تقرر بمفردها كيف يلعبون بتلك الأوراق لكي يكسبوا اللعبة".[2]

يعتبر الإقناع نتيجة يتم التوصل إليها ضمن عملية، وسر تلك النتيجة السعيدة المتمثلة في تحقيق الإقناع يتشكل من خلال كلمات بسيطة: عدم التلاعب، فإن كان الإقناع مستندا على التلاعب فلن يدوم طويلا أما الإقناع الحقيقي هو من يبقى لمدة طويلة، و الإقناع: " فن وعلم وحل وسط ومهارات تواصل ممتازة وطرح أسئلة توضح الموقف ودفع الآخر إلى إقناع نفسه وهو نتيجة وانتصار في الأخير"، وكذلك فإن الإقناع يتضمن جميع جوانب التفاعل البشري تقريبا، والتي تستلزم مستوى محددا من الإقناع، على الأقل عندما يتعلق الأمر باستخدام الحجج في المبيعات والتفاوض بأشكاله، الإعلانات، الدعاية وكذا العلاقات العامة، فرغم الدراسات والتنظير من قبل الكثير من الباحثين والفلاسفة إلا أنهم قل ما فهموا الأمر على النحو الصحيح، إذ يحللون العملية الاقناعية

---

[1] Brain Tracy Ron Arden: **The Power of Charm**, Published by AMACOM a division of the American Management Association, International, New York, United States of America, 2006, PP: 1-2.

[2] جيمس بورج: **فن إقناع الآخرين**، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 2009، ص: 19.

كعملية تستخدم في حال الضرورة فقط، ولا يفهمون أن الإقناع ليست أداة نستخدمها طواعية بل هي أداة يجب أن نستخدمها لنبقى على قيد الحياة، فالإقناع جوهر ولب الحياة للدرجة التي يمكن بها أن نقنع أنفسنا ونقنع من هم حولنا ومدى اقتناعنا بما يقنعنا به الآخرون.[1]

أما من المفكرين العرب فهناك من يرى مفهوم الإقناع بأنه: " عملية إحداث تغيير أو تعزيز لموقف أو لمعتقد أو لسلوك ما، فهو عبارة عن نتيجة نصل إليها من خلال تبني أسلوب اتصالي نستخدم فيه أدوات التأثير المناسبة"، وعرف كذلك بأنه: "الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على آراء الآخرين وأفكارهم بحيث يجعلهم يتقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوع معين، وذلك من خلال المعرفة النفسية والاجتماعية لذلك الجمهور المستهدف بالإقناع"، وأضيف تعريف آخر للإقناع: "إن الإقناع مجموعة من العمليات الفكرية والشكلية التي يحاول من خلالها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما".[2]

فإذا ألقينا نظرة على التعريفات التي أتت بها الدكتورة حمدي عبير، فإننا نرى أنها تشير إلى الإقناع بأنه يمثل تلك القدرة على استهداف العقل والفكر قصد التأثير عليه وتوجيه الأفراد والجماهير المستهدفة نحو التشبع بفكرة أو مجموعة من الأفكار أو وجهات نظر محددة، وهذا على عكس الدعاية التي تهدف إلى مخاطبة العواطف والمشاعر الجماهيرية بالدرجة الأولى بغير إحداث التأثير المرغوب بشكل مباشر.

ولا يتوقف الإقناع على أولئك الذين درسوا علومه وفنونه وتمرسوا فيه، فالإنسان البسيط يستخدم الإقناع بدون دراسة مسبقة من أجل إيصال أفكاره، من منطلق فطري يستخدم من خلاله عدة أساليب ويقوم بتطويرها وفق الحاجة لتوضيح أفكاره ونقلها بسلاسة، ويمكن نعتبر هذا النوع من الإقناع إقناعا عفويا أو إقناعا تلقائيا، مثل ما نلاحظه في تصرفات الأطفال حين يتظاهرون بالبكاء مثلا بغية لفت انتباه الوالدين إليهم، فتراه مثلا يتمارض صباحا على أمه حتى يقنعها بعدم الذهاب إلى المدرسة، أما إذا كبر الطفل فربما يلجئ الوالدين لاستعمال طرق فطرية في الإقناع تتراوح بين الترغيب والترهيب وتحميل المسؤولية فمثلا يمكن وضع الطرق الاقناعية التالية في حوار يهدف إلى دفع ابنهم للمراجعة[3].

[1] ديف لاكاني: **الإقناع – فن الفوز بما تريد –**، ترجمة زينب عاطف، مراجعة سارة عادل، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص: 12.

[2] عبير حمدي: **الإقناع والتأثير – الأسرار والفنون والتقنيات الحديثة –**، سما للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص: 7.

[3] راكان عبد الكريم حبيب: **هندسة الإقناع في الاتصال الإنساني**، مكتبة دار جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2009، ص:16.

المطلب الثاني: السياق التاريخي لتطور الإقناع.

1. الإقناع عند الغرب:

أ. الإقناع عند اليونانيين Grèce antique:

أرخت الحضارة اليونانية للإقناع عبر تلك المحاكمات التي عرفتها صقلية حول الملكية إذ يقول **رولاند بارث** Barthes Roland: "قام طاغيتان من صقلية هما **جيلون** Gelon و **هيرون** Heiron سنة **485** قبل الميلاد، بتهجير السكان ونقلهم ومصادرة أملاكهم من أجل تعمير **سيراكوز** Syracuse وتمليك المرتزقة فيها، وبعد أن أطاحت بها انتفاضة ديمقراطية، وأريد العودة إلى للوضع السابق، حدثت الكثير من النزاعات القضائية، فقد كانت حقوق الملكية غير واضحة، فكانت تلك المحاكمات من نمط جديد، إذ كانت تعبئ هيئات شعبية كبرى من المحلفين أين كان يلزم لإقناعهم الكثير من الفصاحة". هذه الأخيرة تتضمن في آن واحد الديماغوجية La démagogie والديمقراطية La démocratie في الإقناع، وسرعان ما صار الإقناع بالبلاغة موضوعا للتدريس فكان أول أساتذته **كوراكس** Corax وكذلك **تيزياس** Tisias، لينتقل هذا التدريس إلى **أتيكا** Attique وهي المنطقة القديمة التي تضم مدينة أتينا، وهذا بفضل التجار الذين كانوا يترافعون قبل ذلك في سيراكوز.[1]

ب. الإقناع عند السفسطائيين Les sophistes:

ظهر السفسطائيون بعد انحصار حكم الأقلية **الأوليغارشية** في اليونان القديمة، في نهاية القرن السادس وبداية القرن الخامس قبل الميلاد، وظهور طبقة جديدة ديمقراطية تمثل الشعب، فعرف عنهم أنهم كانوا أذكياء ومتعلمين كما عرفوا بمهنيتهم و تمام استعدادهم لنقل معارفهم مقابل أجور تدفع لهم، وأطلق عليهم كذلك مصطلح المعلمين المتجولين والذين كانت مهمتهم الأولى هي خدمة أتينا في المقام الأول، ومن المعروف كذلك عنهم كثرة تجوالهم ورحلاتهم عبر المجتمعات المختلفة في البر اليوناني وصقلية، ومن بين النشاطات التي كانوا يقومون بها نجد تلك المحاضرات العامة كتلك التي كان يقوم **بروتاغوراس** Protagoras، وهو كبير وزعيم الفكر السفسطائي، إذ عكفوا على دراسة فن البلاغة والخطابة من أجل امتلاك قوة الإقناع اللازمة للتأثير على العامة من الناس، فدائما ما كانوا يضعون أنفسهم في مقام القدرة على الإجابة لأي سؤال يطرح والخوض في كل المواضيع المتاحة أمامهم، ففي الوقت الذي كانت فيه الكلمة المكتوبة هي السلاح الرئيسي لفلاسفة ما قبل سقراط Les présocratiques، تسلحوا هم بالكلمة المنطوقة التي اعتبروها أكثر أهمية في حجية الإقناع والتأثير.[2]

[1] Roland Barthes: **L'ancienne rhétorique**, la revue communications, Paris : seuil, N°16, 1970, P : 175.
[2] Robin waterfield: **The First Philosophers - The Presocratics and Sophists -**, Oxford university press, Oxford, Royaume-Uni, 2000, P: 30 (XXiX).

ت. الإقناع عند أفلاطون:

تعد محاورة **أفلاطون** Platon **لجورجياس** Gorgias ، من أكثر محاوراته عنفا متجاوزة تلك التي كانت مع **بروتاغوراس** Protagoras، مصورة ذلك العداء القائم آنذاك بين الفلسفة وفن الخطابة، التي كان يزدريها كل من أفلاطون وسقراط على حد سواء، فمن بين ما جاء في تلك المحاورة أن جورجياس وتحت تأثير التحديات المتتالية أن الخطابة تعنى بالكلمات مشيرا إلى أن فعالية الخطاب و تأثيره يقعان من خلال الكلمات، وموضوعها هو متطلبات الإنسان مثل الحرية، فيقول: "الخطابة هي مصدر الحرية للبشر وفي الوقت نفسه هي لكل فرد مصدر قوته يحكم الآخرين في مدينته"، فتلك الحرية هي نوع من القوة التي تنشأ عن القدرة على قناع الآخرين بأفكاره، ويقول: "أن الخطابة هي فعل الإقناع وهو كل ما ترومه وتبتغيه"، فيرد **أفلاطون**: "اقتناع بماذا تحديدا..؟، فيرد **جورجياس**: " إن موضوع الإقناع هو العدل والظلم"، فيرد أفلاطون : "الإقناع نوعان أحدهما يغرس الاعتقادات فحسب والآخر ينتج المعرفة، والأول هو النوع الذي تعنى به الخطابة"، فلب الخلاف بينهما كان التمييز بين الخطاب الإقناعي البياني والخطاب الفلسفي، فالأول ينتج خطابا بالمدح أو الدم والثاني يجيب عن أسئلة من خلال حوار متبادل سعيا للوصول إلى تعريف موجز وشامل قصد فهم الموضوع المطروح للنقاش.[1]

2. الإقناع عند العرب والمسلمين:

أ. الإقناع عند الجاحظ (أديب العرب في العصر العباسي):

يعتبر الجاحظ من بين أصحاب الدور الحاسم في تأسيس البلاغة العربية، أمر لا يخفى في كتبه ومدوناته ورسائله، ككتاب الحيوان، وكتاب البيان والتبيين، إذ أن الغرض منهم في الغالب كان الكشف عن مناح بلاغية إقناعية لديه، فقد ثبت عند الكثير من المفكرين والباحثين العرب في مجال البلاغة أن هذه الأخيرة لها تياران، تيار يستخدم الصورة والمحسنات وتيار يعنى بالبلاغة والخطابة، فقرن هذا التيار بالجاحظ، إذ يعد مؤسسه وضابط خصائصه، ويرجع اهتمامه ببلاغة الإقناع إلى توجهه المذهبي، فهو أحد وجوه التيار المعتزلي في زمانه، التيار الذي كان يستند إلى الخطابة في المناظرة والمجادلة والإقناع بمذهبهم على أساس مقارعة الرأي بالرأي ومجابهة الخطاب بالخطاب، فقام بربط البلاغة بأهداف إقناعية مذهبية، والكثير ممن عايشوا حقبته أقروا له ببعده الإقناعي المثبت عبر خطاباته الغنية بالأدوات والأساليب الحجاجية الاقناعية.[2]

[1] Charles L. Griswold: **Plato on Rhetoric and Poetry**, Stanford Encyclopedia of Philosophy, Center for the Study of Language and Information, University of Stanford, United States of Americas, 2016, P: 11.

[2] عبد اللطيف عادل: **بلاغة الإقناع في المناظرة**، دار الأمان، المملكة المغربية، الطبعة الأولى، 2013، ص: 61.

ب. الإقناع عند إسحاق ابن وهب (نحوي ناقد ومؤلف):

سار ابن وهب على خطى الجاحظ في الكثير من النقاط، فمن مؤلفاته نجد كتاب "البرهان في وجوه البيان"، بحث كان غنيا بالإسهامات البيانية، فعكس الكتاب ميولاته الشيعية الواضحة المعالم، كما اعتمد على الترتيب المنطقي العقلي، أبان عن جهد كبير في التصنيف، فإن كان الجاحظ قد حدد وجوه البيان الإقناعي في خمسة أنواع هي: اللفظ والإشارة والعقد والخط والحال، فإن ابن وهب جعلها أربعة هي: بيان الأشياء بدواتها (بيان الاعتبار)، والبيان الذي يحصل في القلب عند إعمال الفكر (بيان الاعتقاد)، و البيان باللسان (بيان العبارة) وأخيرا البيان بالكتاب، فأسند بذلك ابن وهب البيان في البرهان إلى الاستدلال والإقناع، إذ يرى أن العقل والبيان متكاملان ومتداخلان، إذ لا يقوم عنده الإقناع إلا بالدليل والشاهد.[1]

.

[1] عبد اللطيف عادل: **م.س.ذ**، ص ص: 69،70.

المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية الاقناعية، الخصائص والأهمية.

1. عناصر العملية الاتصالية الاقناعية:

يعد الإقناع عملية اتصالية بحتة، تنجم عن ذلك التفاعل الديناميكي بين مجموعة من العناصر المتشابكة فيما بينها، يمكن لها إما إنجاح العملية الاتصالية أو إفشالها، إذ تدخل هذه العناصر في الشكل العام للعملية الاقناعية، أما التعليل العلمي لموضوع الإقناع، فينتهج نهجا محددا ممثلا في الفصل التام بين عناصر العملية الاتصالية الاقناعية ودراستها دراسة منفصلة تماما قصد فهمها فهما عميقا ودقيقا، كون أن تعرض إحدى المكونات في هذه العملية لمؤثرات خارجية تؤدي إلى التأثير على الشكل العام للعملية الاتصالية الاقناعية إما على عنصر واحد أو على باقي العناصر، تجدر الإشارة أن معظم النماذج الاتصالية تشتمل على العناصر الأساسية للعملية الاتصالية الاقناعية حيث تتم عملية ترتيب هذه العناصر بناء على توجه وسريان الاتصال أو الرسالة الاقناعية، إذ يبدأ كل نموذج منها بالقائم بالاتصال ثم الرسالة ثم الوسيلة ثم الجمهور المستهدف، غير أنها بهذا التسلسل تفي للتطبيق إعلاميا أما من أجل استهداف التأثير على الأفكار والقيم والمعتقدات والسلوك في الاتصال الإقناعي لا يحقق النتائج المرجوة بسبب أن العملية الاقناعية سواء في الإعلان أو التسويق يستلزم إجراء عديد التعديلات في ترتيب عناصر العملية الاتصالية الاقناعية حتى تتوافق مع السلوك المرغوب الحصول عليه وهدف القائم بالاتصال.[1]

غير أن الفصل بين هذه العناصر يعد صعبا للغاية من ناحية دقة المنهجية، ففي كثير من الأحيان قد لا نلحظ تلك العناصر كونها جد متداخلة فيما بينها، أمر لم يعجز الباحثين في المجال من أجل المضي قدم في تفكيك عناصر العملية الاتصالية الاقناعية منذ عهد أرسطو والذي يعد من أوائل من أولو اهتمام بالإقناع كمجال بحثي خصوصا ببحثه حول عناصر الحديث المقنع، إذ عمد إلى تنظيم دراسته حسب العناوين الأساسية التالية: [2]

- **الخطيب** (المرسل أو المصدر).
- **الخطبة**. (الرسالة).
- **المتلقي** (المستمع).

كانت الخطابة آن ذاك هي الوسيلة الأساسية للاتصال الإقناعي شفهيا.

[1] بشير العلاق: **الاتصال في المنظمات العامة، بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية، الأردن،2010، ص: 15.

[2] نصيف فهمي منقريوس: **الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجيا المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص: 66.

في ذات السياق جاءت بعض الدراسات الحديثة لتمد الموضوع بعدا آخرا مثل ما جاء به مقترح عالم الاجتماع الأمريكي "**هارولد لاسويل** Harold Lasswell" عبر نموذجه الاتصالي سنة 1948، إذ يرى من خلال نموذجه تصورا مختلفا للسلوك الاتصالي من خلال تفكيك العلمية الاتصالية عبر طرح مجموعة من الأسئلة حدد من خلالها أطراف وعناصر العملية الاتصالية فجاءت كالتالي[1]:

أ. من؟ WHO ⟸ ويتمثل في مصدر الرسالة أو القائم بالاتصال.

ب. ماذا يقول؟ SAYS WHAT ⟸ وهو الرسالة ومضمونها.

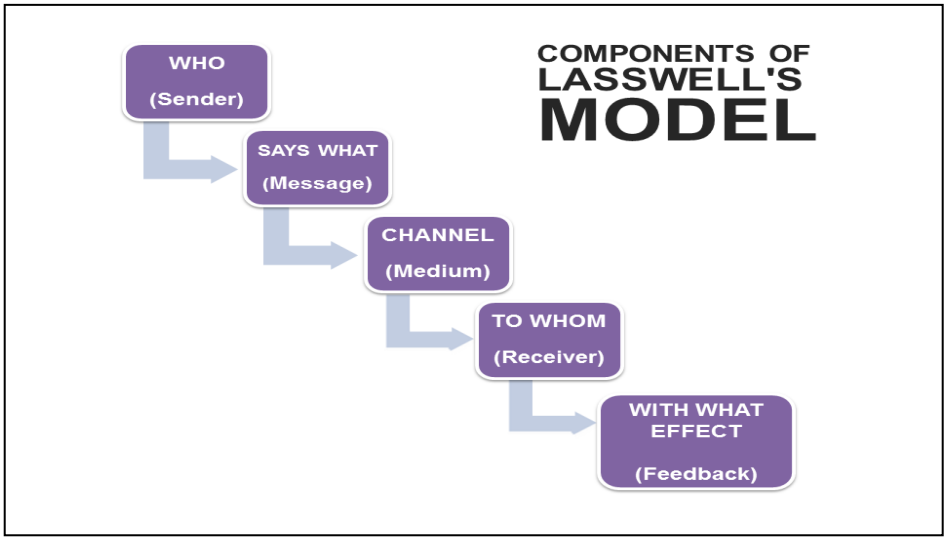
ت. بأية وسيلة؟ CHANNEL ⟸ الوسيلة التي نقلت بها الرسالة المرسلة من المصدر.

ث. لمن؟ FOR WHOM ⟸ وهو الطرف المتلقي للرسالة التي أرسلها المصدر.

ج. بأي تأثير؟ WITH WHAT EFFECT ⟸ الهدف أو الغاية من العملية الاتصالية ككل.

وبالتالي لاسويل قسم العملية الاتصالية إلى خمس أقسام محددة وهي: **المصدر، الرسالة، الوسيلة، المتلقي، والغاية** من العملية الاتصالية، فهده العناصر تقوم مقام بناء عملية اتصالية تهدف إلى تغيير موقف ما أو غرس أفكار محددة من قبل المرسل، فنجد هنالك مدخلا للعملية الاتصالية التي يدرجها المصدر تمر عبر عمليات تعنى بمعالجة تلك المدخلات تصل إلى مخرجات تفيد إما بنجاح العلمية الاقناعية أو فشلها.

الشكل رقم (05): يوضع نموذج لاسويل للاتصال.



المصدر: Shraddha Bajracharya[2]

[1] Shraddha Bajracharya, **Lasswell's Communication Model**, businesstopia, January 6, 2018, https://www.businesstopia.net/communication/lasswell-communication-model. (Visited 04 February 2022 at 23h03).

[2] Shraddha Bajracharya, **Lasswell's Communication Model**, 2018, Communication, https://www.businesstopia.net/communication/lasswell-communication-model, (Visited 12/01/2022 20h27).

وعلى ضوء النموذج السابق نتطرق إلى عناصر العملية الاتصالية الاقناعية وفق التصور التالي:

أ. **المصدر أو المرسل** Sender: يمكن لنا التعرف على المصدر من خلال طرح السؤال : **من ؟**

في الاتصال الإقناعي هو الشخص الذي يقوم بالاتصال بعد أن توافرت لديه النية في العمل على تغيير مظاهر الاستجابة المرتبطة بموقف معين والمعبر عنه، وهنا نفترض أن للاتصال الإقناعي منطقين، منطق يملكه الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ومنطق يملكه المرسل أو القائم بالاتصال الإقناعي، وهنالك صراع قائم بين هاذين المنطقين ينتهي بتغليب منطق المرسل على منطق المستقبل ولكي يعتبر العمل الدعائي – مثلا – ناجحا فلابد من توافر : الثقة، المصداقية، القدرة على استخدام عدة أساليب للإقناع، المستوى التعليمي والثقافي والمعرفي، الالتزام بالمبادئ التي يريد إقناع الآخرين بها.[1]، وحتى يكون المصدر ذا قوة إقناعية وفعالية اتصالية وجب توفر عديد الشروط المرتبطة به فنجد من بينها ما يلي:

- **الثقة:** فلكي يحدث تأثير في التلقي لا بد أن يقتنع بالمصدر أو القائم بالاتصال إذ تتوقف درجة اقتناعه على درجة ثقته بالمصدر حتى يأخذ الرسالة الاتصالية الاقناعية على محمل الجد، ويرى "أرسطو" أن من توفرت في الشروط التالية فهو أهل للثقة:

  - الأخلاق والذكاء، النجاعة وضبط النفس والشهامة والحكمة واللطف...
  - النية الحسنة التي تكون نابعة من صدق الاهتمام بالمتلقي.
  - بذل الجهد في جلب الثقة إن أذرك أن المتلقي لم يصل إلى درجة الثقة المطلقة في المصدر.
  - وضع مضمون الرسالة الاتصالية في قالب خطابي جذاب، وبكلمات محببة، ومثيرة ولافتة.

كما أشار "أرسطو كذلك إلى دور الأخلاق التي يتحلى بها المرسل أو المصدر، إذ يرى أنها تمثل جزءا فاعلا في بث الثقة بين طرفي العملية الاتصالية فينتهي به الأمر إلى الاقتناع، أما Genung فيرى أن الثقة يجب أن تبدأ من المصدر نفسه فإذا كان المصدر مقتنعا بمضمون رسالته الاتصالية وواضعا هدفا واضحا للموضوع، ضف إلى ذلك ثقته في نفسه من حيث قدرته على نجاحه في إقناع المتلقي بفحوى رسالته الاقناعية[2].

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي: **الإعلان: أنواعه، مبادئه، وطرق إعداده**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 184.
[2] كريمة احسن شعبان: **الاتصال الخطابي وفن الإقناع**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 133،132.

- **المصداقية:** تشير جل الدراسات والأبحاث إلى قوة درجة الارتباط بين تحلي المصدر بالصدق والثقة فيه من طرف الجمهور المتلقي سواء أفراد أو جماعات، ودرجة تقبل وتصديق مضمون الرسالة الاقناعية التي يقدمها المصدر، وترتبط هذه النتائج بما يعرف بمصداقية المصدر، أو تلك القابلية للثقة فيه وتصديقه وتشير مجملا إلى أن الرسائل الاتصالية الاقناعية، التي يتم إرسالها من مصادر عالية التصديق تزيد من درجة إقناعية الرسالة نفسها، مما يبرز جليا أهمية المصداقية لذى القائم بالعملية الاتصالية، وبعلاقة عكسية نقول أنه كلما كانت المعلومة المنسوبة إلى مصدر ذو مصداقية منخفضة، انخفضت درجة ثقة الجمهور في تلك الرسالة أما في حال كانت مصداقية المصدر عالية فيتم استقبال رسالته بثقة عالية كذلك[1].

- **امتلاك عديد الأساليب الاقناعية والقدرة على استخدامها:** بتوظيفها وفق ما يحدث من تغيرات في الموقف الإقناعي ما يمنح القائم بالاتصال أسبقية في التأقلم مع تغير توجهات المتلقيين.

- **توفر المستوى العلمي والثقافي:** وهو أمر من شأنه منح بعد آخر للعملية الاقناعية فامتلاك القائم بالاتصال لمستوى علمي وثقافي عال يمكنه من وضع تصور لبناء رسالة اتصالية إقناعية فعالة وهادفة كما تمنح للقائم بالاتصال مفاتيح لفهم سلوك المتلقي وبالتالي بناء رسالة إقناعية تتلاءم وتوجهات الزبائن مثل ما هو موضوع حال دراستنا هذه.

- **امتلاك هيئة مورفولوجية مقبولة (لدى كلا الجنسين):** أجريت عديد الدراسات حول موضوع الجاذبية الجسمية خصوصا تلك التي قام بها الباحثين الغربيين، أمثال Candy و Walster وSigall والتي تسمى لديهم بانطباعات النظرة الأولى للقائم بالاتصال، وقد وصل الباحث Kelman Herbert في دراسة له أجراها سنة 1968 إلى نتيجة مفادها أن الجاذبية التي يتمتع بها المرسل لها تأثير كبير على المستمع والجمهور المتلقي، لأنه في حال كان المرسل الجذاب فإن شخصية المتلقي تكون متأثرة بتلك الجاذبية فيحاول تقمص شخصيته.[2]

- **ضرورة الالتزام بالمبادئ والأفكار التي يريد إقناع الآخرين بها:** أن تبين فكرة أنت لست مقتنعا بها كقائم بالاتصال فهو أمر يتنافى مع الواقع العملي لبناء رسالة إقناعية وبالتالي وجب على القائم بالاتصال أن ينتج رسالة تتماشى مع أفكاره ومبادئه وبالتالي سيمنح كل ما لديه من أجل الخروج بمضمون رسالة اتصالية إقناعية فعالة ويدفع بالمتلقي لتبني ذلك المضمون من باب الثقة في القائم بالاتصال باعتباره شخصا ملتزما بمبادئه التي انعكست على أرض الواقع من خلال مضمون رسالته المنجزة وبالتالي سيسهم الأمر في الرفع من نسبة الاقتناع المتوقعة.

---

[1] منى سعيد الحديدي، أد شريف شريف درويش اللبان: **فنون الاتصال والإعلام المتخصص**، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 52.

[2] كريمة احسن شعبان: **الاتصال الخطابي وفن الإقناع**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 134،135.

ب. **الرسالة (الاقناعية)** Persuasive message : يمكن لنا التعرف على الرسالة من خلال طرح السؤال : **ماذا يقول ؟**

هي عبارة عن الوسيلة التي عبرها يتم نقل الرسالة أو إرسالها، ومن أمثلتها الاتصالات السلكية واللاسلكية أو الوسائل التقليدية المتعارف عليها ويعد مضمون عملية الاتصال أو الرسالة أهم العناصر التي تستخدم في عملية الاتصال الإقناعي لأنها العنصر الذي يتم من خلاله نقل الفكرة من المرسل إلى المتلقي، ووظيفتها هي نقل الأفكار والمعلومات والأحداث بصورة واضحة ومؤثرة في المتلقي تفضي إلى إقناعه بما يرغب به المرسل.[1]

وتمثل كذلك جملة الأفكار والمبادئ والقضايا والأهداف المتضمنة في موضوع العملية الاقناعية التي يسعى المرسل إقناع المتلقي بها، وحتى تكون لهذه الرسالة حجية إقناعية وذات جودة اتصالية تسهل عمل المرسل في إقناع الطرف الآخر وجب توفرها على عديد المزايا [2]:

- واضحة لا غموض فيها، إذ من خلالها يمكن معرفة معاني الرسالة الاتصالية مباشرة دول لف ودوران.
- وضوح الهدف، فيمكن مباشرة أن يتعرف المتلقي على الهدف الأساسي من مضمون الرسالة الموجهة إليه.
- مرتبة ترتيبا منطقيا، فالترتيب المنطقي لا يربك المتلقي، بل ينقله من فكرة إلى أخرى بسلاسة وعقلانية.
- مناسبة العبارات والجمل، فمن خلالها يمكن أن يستنتج المتلقي الموضوع العام للرسالة ويفهمها بالتدرج.
- إثارة الانتباه، فعمق الكلمات والأفكار تعمل على توجيه وعي المتلقي نحو الموضوع ودفعه للتفكير فيه وتبنيه.
- بساطة الأسلوب، بتفادي التعقيد خصوصا وأن الجمهور المستهدف معروف عنه عدم التجانس.
- استخدام الحجج والبراهين، فالعقل البشري يتقبل الحجج المنطقية والعقلية بسهولة ما يقوده لتبني الموضوع.
- بعيدة عن الجدل واستعداء الآخرين، فمن المهم إبقاء انتباه المتلقي حول الموضوع دون الدخول في متاهات.

[1] علي برغوت: **الاتصال الإقناعي**، منشورات جامعة الأقصى، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة، فلسطين، 2005، ص: 9.

[2] سوزان الشوا: **فن الإقناع، فنون ومهارات جديدة: تقنيات فعالة**، الأجيال للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 19

ت. **المتلقي** Receiver : يمكن لنا التعرف على المتلقي من خلال طرح السؤال : **لمن ؟**

وهو المستهدف بموضوع العلمية الاتصالية الاقناعية، فكلما كان هنالك توافق بين المصدر والمتلقي زاد ذلك من احتمال تحقق الإقناع المنشود ونجاح العلمية الاتصالية وحدوث الاستجابة اللازمة نحو موضوع الرسالة الاقناعية.

ويقصد به كذلك أنه الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يتلقون ويستقبلون محاولات التأثير والإقناع الصادرة عن المصدر أو المرسل، أو مستقبل الرسالة، قد تصل هذه الأخيرة مرمزة يقوم المستقبل بترجمة تلك الرموز أو فكها فيبدأ المستقبل بالربط بين الرمز ومعناه، فيفهمها على ضوء خبراته السابقة وحاجاته وكلما تشابهت خيارات المرسل المتصلة بموضوع الرسالة ازداد فهمه وزاد احتمال نجاح العملية الاتصالية.[1]

ث. **الوسيلة** Channel: يمكن لنا التعرف على الوسيلة من خلال طرح السؤال: **بأية وسيلة؟**

الرمز أو الشكل أو اللغة، تعتبر وسائل يستعملها المرسل ليعبر بها عن رسالته التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل فالأفكار والمهارات لا تنتقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة تعبر عنها، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن أن يستعملها المرسل في نقل رسالته، وقد تكون هذه الوسائل لفظية: سواء منها المنطوقة مثل : المحاضرة والمناقشة والندوة أو المكتوبة مثل: الكتب والمذكرات والخطابات والنشرات والتقارير، وقد تكون غير لفظية مثل الصور، والرسوم التوضيحية وكلما تعددت هذه الرسائل أتاحت الفرصة للمرسل أن يتخير من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الرسالة ومع المستقبل الذي توجه الرسالة إليه.[2]

الحديث عن الوسيلة يقودنا للتأكيد على ضرورة امتلاك القائم بالاتصال على اختلاف مجالات عمله سواء في الصحافة أو السياسة أو التسويق، بمجموعة من المعارف اللازمة بقدرات وسائل الاتصال المختلفة ومعرفة مدى تأثير كل وسيلة على المتلقي، ودراسة جوانب قوتها وضعفها وثغراتها وملائمة استخدامها مع موضوع الرسالة وتوجهات الجمهور المستهدف، قصد تحقيق أكبر قدر ممكن من الإقناع، فمن الضروري تحقيق معادلة توافقية بين الوسيلة الأكثر تأثيرا مع الجمهور المستهدف.

[1] سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي: **أبعاد العملية الاتصالية – رؤية نظرية وعملية واقعية–**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص: 41.

[2] عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدلي: **الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص: 35.

وتعد الوسيلة الاتصالية من بين أهم العناصر التي تدخل في تقييم الرسالة الاقناعية ولفت الانتباه إليها إذ أوضحت عديد الدراسات في مجال الاتصال الإقناعي، أن القنوات الاتصالية غير متساوية الكفاءة في نقلها لمضمون الرسالة الاقناعية وفقا للإمكانات التكنولوجية والسمات النوعية لكل وسيلة وقدرتها على التعامل مع مختلف أشكال الجماهير، فتمثل كذلك معيارا لنجاح الرسالة الاقناعية، وقد تكون الوسيلة غير شخصية Impersonal مثل وسائل الاتصال الجماهيري، وقد تكون شخصية كالبيع الشخصي أو الحوار الإقناعي بين القائم بالتسويق والمتلقي عبر الطرق المختلفة، وجها لوجه، أو عبر الهاتف أو البريد الالكتروني إلى غاية استعمال ما يعرف بالاتصال التفاعلي Communication Interactive قصد تحصيل تغذية رجعية سريعة بين المستقبل والمرسل[1].

ج. **التأثير** Feedback:

يعد الغرض الذي قامت من أجله العملية الاتصالية الاقناعية، سواء من اجل الوصول إلى أغراض محددة أو توجيه سلوك معين أو غرس أفكار بعينها، إذ يمثل آخر خطوة في هذه العملية الاقناعية، ويقود لمعرفة على مدى الأثر الذي أحدثته على أرض الواقع والتعرف على مدى نجاح العملية بالمقارنة بين ما كان مرجوا منه قبل بدء العملية الاتصالية وما تم التوصل إليه في الأخير، فإحداث التأثير المرغوب يمر عبر إجراء دراسات معمقة لمعرفة توجهات المستقبل وظروف تطبيق أمثل لأي عملية اتصالية إقناعية، وهذا في إطار علاقة تبادلية تأثيرية يسعى كل طرف فيها إلى إقناع الطرف الآخر، خصوصا إذا عرفنا أن الاتصال والإقناع مرتبطان بتغيرات السلوك الإنساني في جوانبه المختلفة سواء العاطفية أو العقلانية أو الانفعالية، وبالتالي فإن تحقيق الإقناع المنشود يستلزم تلاؤم التقنيات المستخدمة مع خصوصية طرفي العملية الاتصالية الاقناعية؛ إذن وجب القول كحوصلة أن التأثير الإقناعي يمثل عملية معقدة تستلزم التعامل مع متغيرات عدة مثل الخبرة الشخصية والبيئة الاجتماعية إضافة للسمات الشخصية والفروق الجوهرية لذى المتلقين ومن ثمة يمكن النظر إلى العملية الاتصالية الاقناعية كما لو كانت عملية تعلم أو انفعال ما يتطلب تصميم رسالة اتصالية إقناعية تعمل على توجيه الاستجابة والإدراك والدوافع النفسية والاجتماعية خاصة.[2]

[1] شدوان علي شيبة: **الإعلان ، المدخل والنظرية**، دار المعرفة الجامعية للطبع النشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2016، ص 120.

[2] **نفس المرجع**، ص: 121.

2. خصائص العملية الاتصالية الاقناعية[1]:

- الإقناع هو اتصال يقوم على التخطيط.
- الإقناع يعمل على تحويل الوظيفة السيكولوجية بهدف تحقيق الاستجابة العلنية من الجانب المستقبل.
- الإقناع يقوم على افتراض تعديل البناء السيكولوجي للفرد.
- الإقناع يستهدف تغيير وجهة نظر ما عند الفرد أو الجماعة ولذلك يخاطب العواطف والانفعالات كثيرا.
- تنوع مجالات الإقناع لتشمل على سبيل المجالات: السياسية، الاجتماعية، التجارية، التسويقية، الدينية، .... إلخ.
- يدرس الإقناع أشكال السلوك التي يمكن التأثير عليها من خلال الرسائل الهادفة.

3. أهمية العملية الاتصالية الاقناعية:

قامت الباحثة الاجتماعية "**كاتليزدون**" بدراسة حول الإقناع وأهميته، فأشارت إلى حقيقة اجتماعية وهي أن الناس يعتمدون على بعضهم ويتصرفون بالكيفية التي تحقق التوافق بينهم، فكل منهم عليه أن يجد الأساليب التي تجعل سلوكه المحقق لأهدافه مقبولا مع الآخرين ، ذلك لأن أنماط الحياة تؤكد على أن الناس كائنات اجتماعية فهم في حاجة إلى أن يكونوا في صحبة الآخرين، وأن يكونوا مقبولين منهم وهذه الحاجة التي يشعرون بها لا يمكن تحقيقها إذا جاء سلوكهم متعارضا مع أهداف الآخرين، ويأتي الإقناع كأسلوب يحاول به الناس أن يغيروا سلوك الآخرين[2].

[1] سهير جاد، عبد العزيز شرف: **وسائل الإعلام والاتصال الإقناعي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص ص: 4،5.
[2] مصطفى يوسف كافي: **هندسة الحوار والإقناع**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص: 160.

المطلب الرابع: مراحل العملية الاتصالية الاقناعية.

للعملية الاتصالية الاقناعية عديد المراحل المرتبطة فيما بينها تعمل بتكامل من أجل تحقيق الهدف المنشود ألا وهو تحقيق الإقناع ويمكن تعديدها حسب ما جاء به **هربرت ليون برجر** كما يلي:

أ. **مرحلة إدراك الشيء (الوعي)** Awareness: وهي المرحلة التي يختبر فيها الفرد أو الجماعة لأول مرة الفكرة، أو التصور أو الاتجاه الجديد، وفي هذه المرحلة قد يحتفظ الفرد بما قيل له، وقد برفض ذلك مطلقا.[1]

ب. **مرحلة المصلحة والاهتمام** Interest : ضمن هذه المرحلة ينتقل المتلقي من مرحلة الوعي إلى مرحلة الأفكار الجديدة المرتبطة بالموضوع الذي تعرض له، فيبدأ بحكم الغريزة الإنسانية البحث عن التفاصيل المختلفة المرتبطة بالموضوع أو الفكرة أو المنتج ضمن ما نشأ لديه من فضول يدفعه إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات.[2]

ت. **مرحلة التقييم أو الوزن** Evaluation: وفي هده المرحلة يقوم المتلقي بعد أن جمع كما من المعلومات حول الموضوع وأشبع فضوله من ذلك يقوم بوضع مقارنات بين ما يقدمه المعروض من مزايا وما يتوفر لديه هو من ظروف فعلى أساس ذلك يمكن الانتقال إلى مرحلة أخرى.[3]

ث. **مرحلة المحاولة** Trial : وهي المرحلة التي يبحث فيها المتلقي عما يمكنه أن يستفيد منه من خلال حصوله على المنتج المعروض مثلا وما هي الاشباعات المحققة من وراء ذلك. [4]

ج. **مرحلة التبني** Adoption: وهي مرحلة اتخاذ القرار النهائي أي الاقتناع بالفكرة الجديدة أو الموضوع المقترح بعد المرور عبر المراحل السابقة التي كانت ممهدة للوصول إلى هذه المرحلة النهائية وقد أشار كل من راين Rayan وجروس Gross، إلى أن تبني الفكرة الجديدة يمر عبر أربع مراحل هي: الشعور بالفكرة، الاقتناع بفائدتها، محاولة قبولها، والتبني الكامل لها. إذ لا يوجد اقتناع جاهز، بل هو نتاج عملية تبنى تدريجيا تتطلب الكثير من الانسجام والتكامل فيما بين عناصرها حتى يتحقق المرغوب من الإقناع.[5]

---

[1] عامر مصباح: **الإقناع الاجتماعي**، خلفيته النظرية وآلياته العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2006، ص: 21.

[2] كافي مصطفى يوسف: **هندسة الحوار والإقناع**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 165.

[3] عامر مصباح: **م.س.ذ**، ص:21.

[4] **نفس المكان.**

[5] بوصالح فايزة: **الإقناع في قصة إبراهيم عليه السلام، مقاربة تداولية**، رسالة ماجستير، قسم اللغة العربية وآدابها، كلية اللغات والآداب والفنون، جامعة السانية وهران، 2010، ص: 17.

1. العوامل المساعدة على إنجاح العملية الاتصالية الاقناعية: تهميش

في سبيل إنجاح العملية الاتصالية الاقناعية، لابد من توفير عديد العوامل المساهمة في ذلك حتى نتمكن من تحقيق الإقناع ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:[1]

- وضوح الفكرة وسلامتها ومعقوليتها.
- قدرة المرسل على تقديم الفكرة وعرضها.
- قدرة المرسل على إيضاح الفكرة وتفسيرها.
- توافر الصفات الإيجابية لدى المرسل من ثقة، وأمانة، وأخلاق، وموضوعية.
- الجاذبية الشخصية والجسمانية كأناقة المظهر والثقافة الواسعة واتساع المعرفة وفي نحو ذلك.
- مشابهة المرسل للمرسل إليه.
- الحجج المتضمنة والشواهد التي تؤيد وجهة نظر المرسل.
- نوعية الخلاصة والاستنتاج، كيفية إنهاء الرسالة، التعريف بالمرسل أولا وآخرا وتكرار الرسالة.
- معرفة أحوال المخاطبين وقيمهم ترتيبها.
- التمكن من مهارات الإقناع وآلياته من خلال امتلاك مهارات الاتصال وإجادة فنون الحوار والالتزام بآدابه، وهي من أهم الأمور التي يجب أن تتوفر لدى المستشاريين التجاريين.

2. معوقات نجاح العملية الاتصالية الاقناعية: تهميش

تتأثر العملية الاقناعية بالكثير من العوامل التي تعمل على عرقلتها وتحد من نجاح الرسالة الاقناعية في الوصول بالشكل الكافي لتحقيق الإقناع فتمس هذه العوامل إما المرسل أو المتلقي أو الرسالة التي بينهما أو يمكن أن تكون هنالك معوقات مركبة تمس مختلف عناصر العملية الاتصالية الاقناعية، فسواء كانت هذه العوامل اتصالية أو عقلية أو شخصية فهي مصدر فشل للعملية ككل، ومن بين هذه العوامل نجد:[2]

- العوائق الذهنية: مثل التفكير في غير الرسالة والانشغال بأمور أخرى.
- الانطباع والحكم السابق: أي الحكم السابق على المتلقي.

---

[1] فهد هادي فلاح مطلق: **الأساليب الاقناعية للعلاقات العامة وتكوين الصورة الذهنية في المؤسسات الكويتية**، المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، جامعة جنوب الوادي، مصر، العدد 09، المجلد 09، يناير- يونيو، 2021، ص ص: 40،21، ص: 27.

[2] نوح يحي الشهري: **مهارات الاتصال**، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2018، ص: 39.

- الحالات النفسية: مثل القلق والخوف والاضطراب والضغط.
- المشوشات البيئية: مثل الضوضاء أو كثرة مثيرات الانتباه.
- سماع ما نريده أو ما نحب أن نسمعه فقط.
- اختلاف اللهجة أو اللغة بين الطرفين.

هذا بصفة عامة ومشتركة، إذ من أجل التعرف أكثر على معوقات العملية الاتصالية الاقناعية نحاول تفكيك عناصرها والتطرق لكل عنصر على حدا[1]:

الجدول رقم (01): يوضع معوقات العملية الاتصالية حسب كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية الاقناعية.

	العوائق	التفصيل
المعوقات المرتبطة بالمرسل	الحالة النفسية للمرسل	وهي مسئولة عن حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله وفق الدراسات.
	الأحكام الخاطئة لدى المرسل	يتصور أو يعتقد أو يكون له إدراك خاطئ بأن رسالته مفهومة وواضحة.
	سوء توقيت إرسال الرسالة	عدم تقدير قيمة الوقت قد يرسل انطباعات خاطئة للمتلقي عن مضمونها.
	عدم كفاءة المرسل	عدم إلمامه بأساسيات ومهارات الاتصال خصوصا اللفظي ولغة الجسد.
	التفاوت في السلطة الوظيفية	خشية المرؤوسين لإرسال الكثير من الرسائل خوفا من فقدان مضمونها.
المعوقات المرتبطة بالمرسل	الاختيار الخاطئ للوسيلة	اختيار وسيلة غير ملائمة يفشل عملية الاتصال الاقناعية برمتها.
	الاستخدام الخاطئ للوسيلة	الاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال الإقناعي قيمته ويضلل المتلقي.
	تعدد المستويات التنظيمية	ترتبط بتشتت المنظمة جغرافيا ما يتسبب في فقدان المعلومة الاتصالية.
	اختناق قنوات الاتصال	الازدحام يحدث مشاكل فنية قد تؤدي إلى عدم وصول الرسالة مطلقا.
	ضعف وسيلة الاتصال	ضعفها فنيا ووظيفيا يؤدي إلى تشويه عملية الاتصال الإقناعي وإضعافها.

[1] حميد الطائي، بشير العلاق: **أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص ص: 49،54.

المعوقات المرتبطة بالرسالة	لغة الرسالة	حيث يكون المضمون غالبا ضعيفا أو مشوها سواء من المصدر أو الوسيلة
	هدف الرسالة	يكون الهدف غير واضح أو غير موجود في مضمون الرسالة الاقناعية.
	أسلوب كتابة الرسالة	يكون معقدا جدا أو مبسطا جدا وفي كلتا الحالتين يشوف مضمون الرسالة.
	أسلوب نطق الرسالة	قد يكون النص جيدا لكن نطق محتواه سيئ ما يضعف الرسالة ويشوهها.
المعوقات المرتبطة برجع الصدى	عدم متابعة سير العملية الاتصالية وعدم الاكتراث بالنتائج	
	افتراض المرسل أن التغذية العكسية غير ضرورية.	
	عدم اهتمام المرسل بدوافع المتلقي وتطلعاته	
	تصميم العملية الاتصالية بحث تكون في اتجاه واحد وليست ثنائية الاتجاه.	
	عدم إيلاء اهتمام بالرسائل غير اللفظية كالإشارات ولغة الجسد والإيحاءات.	
	التعالي على المتلقي من طرف المرسل.	

المصدر: حميد الطائي وبشير العلاق.[1]

[1] حميد الطائي، بشير العلاق: **م.س.ذ**، ص ص: 49،54.

المبحث الثاني: استراتيجيات الإقناع والنماذج النظرية المفسرة لها.

تطرق الكثير من الباحثين على غرار **ملفين ديفلير** Defleur Melvin و **ساندرا بول روكيسش** Ball-Rokeach Sandra، إلى الاستراتيجيات التي تحكم العملية الاتصالية الاقناعية كيف تأثر تلك الرسالة الصادرة من المرسل والخاضعة لعديد العمليات الإدراكية والمنطقية، على المتلقي الذي تختلف سلوكياته من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى وكذلك اختلاف موضوع الرسالة المراد إقناع المتلقي بها وتحويل سلوكه، فاتفق هؤلاء الباحثين على وضع ثلاث استراتيجيات تسهم في إعادة صياغة الصورة العقلية للمتلقي و تتمثل في:

- الإستراتيجية الديناميكية النفسية.
- الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية.
- إستراتيجية إنشاء المعاني.

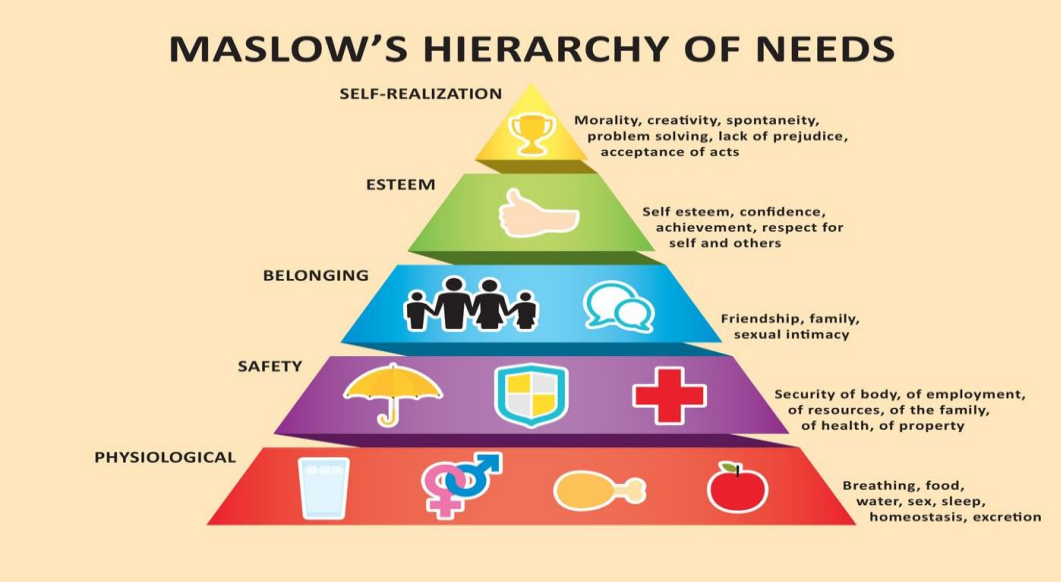
المطلب الأول: الإستراتيجية السيكودينامية The psychodynamic strategy.

لغرض إحداث الإقناع والتأثير المطلوبين على سلوك الفرد أو الجماعة، تستند هذه الإستراتيجية على إثارة الجانبين الانفعالي والعاطفي للمتلقي، ومحاولة توجيهه إلى تقبل مضمون الرسالة التي يتلقاها وعلى أقل تقدير أن يتجاوب معها بالأخص إيجابيا، فالجانب الإدراكي للمتلقي يتحفز من خلال التعرض إلى مؤثرات ذات طبيعة انفعالية وعاطفية، أين يعي المتلقي مضمون الرسالة الاقناعية عقب ذلك، غير أن حدوث تشويه أو خلل في تلك المقومات قد يقود إلى إضعاف الرسالة ما يؤدي إلى النفور منها وتركها ، ولجأ القائمون على هذه النظرية إلى رسم طريقة عمل مبنية على مجموعة من المفاهيم التي تعبر عن الحاجات النفسية والدوافع والحوافز والمعتقدات والمصالح وكذا مسببات القلق والخوف إضافة إلى مجموع القيم والآراء والمواقف، فيمكن اعتبار هذه العناصر محددات أساسية لسلوك المتلقي وطرق فهمه وإدراكه للرسالة الاتصالية الاقناعية التي يربطها بأولوياته وتحقيق إشباعات وحاجات مختلفة، إذ أن تلك المفاهيم تشكل المدخل الرئيس لإحداث فهم عميق للموضوع وتحقيق الإقناع والتأثير المرغوبين[1].

[1] عامر مصباح: **م.س.ذ**، ص: 51.

ومن بين من تحدثوا بإسهاب عن تلك الحاجات نجد عالم النفس **أبراهام ماسلو** Maslaw Abraham عبر نظريته "**هرم الحاجات**"، وهي من بين أهم الركائز التي يعمد إليها علم النفس في تفسير الدوافع الإنسانية، إذ أكد ماسلو أن الحاجات تختلف أهميتها وضرورتها بالنسبة للفرد وتوازنه النفسي، فقد وضع تنظيما هرميا للحاجات تحت مسمى "**هرم ماسلو للحاجات**"، بدءا بالحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم مرورا بالأمن وغيرها من الحاجات وصولا إلى تحقيق الذات في قمة الهرم.[1]

الشكل رقم (06): يمثل هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: Psychlogy of Humen Behaviour[2]

ويؤكد ماسلو أن هذا الشكل يعمل بطريقة مفادها أن الانتقال إلى الحاجة التالية لابد أن يمر عبر إشباع الحاجة التي قبلها إشباعا تاما كشرط أساسي للانتقال.

ويرى باحثون آخرون في نفس الموضوع أن "أهمية المعنى الذي يعطيه المتلقي للرسالة، ومن ثمة فإننا إذا أردنا التنبؤ بتأثير رسالة ما على اتجاه فرد معين فلا بد أن نعرف كيف يدرك هذا الفرد هذه الرسالة"، فيمكن القول إن مرتكزات الإستراتيجية السيكوديناميكية هي في الأساس الجانب السيكولوجي للمتلقي، يتم استغلالها من أجل إحداث تغيير في سلوك المتلقي عبر تكييف العملية الاتصالية الاقناعية وفق ذلك؛

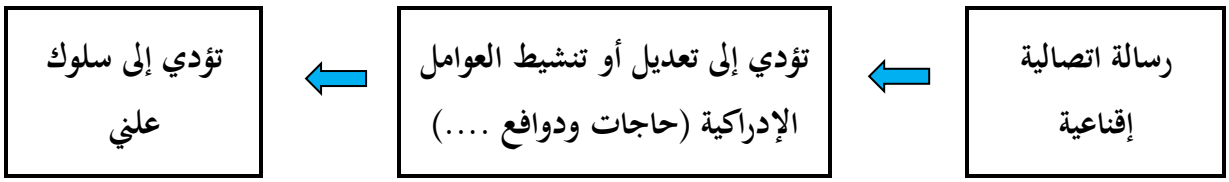
[1] مصطفى عشوي: **مدخل إلى علم النفس المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،الطبعة الثالثة، 2010، ص: 206.

[2] Arvind Kumar: **Psychlogy of Humen Behaviour**, departement of Agricultural economics, extension education & rural sociology college of agriculture, CSK HP Krishi Vishavavidyalaya, Palampur, 2009, P: 45.

والمقصود من ذلك أن هناك "افتراضا يشير إلى أن أداة الإقناع إنما تكمن في تعديل البناء السيكولوجي الداخلي للمتلقي، أين تعمل العلاقة السيكولوجية الدينامية بين مجموع العمليات المتداخلة الكامنة، والسلوك العلني الظاهر إلى أفعال يريدها القائم بالاتصال الإقناعي".

إذن لابد من فهم دقيق للخصائص السيكولوجية للمتلقين كالأمن والسكينة والطمأنينة والخوف ووفي سياق ذلك حتى تكون استجابة إيجابية تجاه العملية الاقناعية، إذ يقول البغدادي أن "الاتجاه السيكوديناميي للإقناع يؤكد على القوى الداخلية للفرد في تكوين السلوك وذلك باعتبار البناء الداخلي للنفس البشرية هو نتاج للتعليم، وهذا التأكيد هو الذي يجعل من الممكن استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية لتعديل هذا البناء".[1]

الشكل رقم (07): الإستراتيجية السيكودينامية.



المصدر: من إعداد الطالب.

[1] حسن عماد مكاوي، د ليلى حسين السيد: **الاتصال ونظرياته المعاصرة**، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الأولى، 1998 ص: 202.

المطلب الثاني: إستراتيجية إنشاء المعاني The Meaning Construction Strategy.

تتجلى رؤية أفلاطون Platon من خلال فلسفته حول التحليلات العميقة ونظريته عن الأشكال في محاولته لمعرفة الأشياء الموجودة خارج نطاق تجاربنا الذاتية، إذ لا يشترط أن يكون لها وجود مادي كالجماد بل يمكن أن تكون بسيطة على شكل مقولة أو مثل، مثل الأمور المحسوسة كالجمال أو العدالة، "هذه الأسس مبنية على فكرة أن المفاهيم هي مجموعة من الصفات ذات المعنى لبعض نواحي الواقع التي يمكن التعرف عليها عن طريق اسم أو رمز يعتبر جزءا من اللغة"[1]، فعل هذا الأساس يمكن القول أن المفاهيم تعد من أسس المعرفة التي بدورها تمثل قاعدة للسلوك الإنساني وجزءا قارا في فهم وتحليل الطبيعة البشرية، "إن نظرية المعرفة تنصب على طبيعة البشرية وتفسير ماهيتها، وتتعرض لدراسة أصولها وأدواتها وتتناول بالبحث أركان قيامها أو الشك في وجودها".[2]

وتعد إستراتيجية إنشاء المعاني من الاستراتيجيات التي تمهد لتغيير السلوك والتأثير عليه، عبر ما يتم تداوله في وسائل الإعلام من معان مختلفة تحملها الرسالة الاقناعية، خصوصا في المادة الإعلامية المتعلقة بالحملات الإعلانية أو كذلك الحملات الانتخابية، إذ تتجلى استخدامات الكلمات الدالة والموحية، القصد منها دفع المتلقي للاقتناع بموضوع الرسالة الاتصالية الاقناعية، فالمعرفة التي نتصورها واقعيا تهيئ لنا السبيل من أجل اتخاذ القرار بالاقتناع من عدمه، ليتحول في الأخير إلى سلوك علني.

عرفها **الجرجاني** في **كتاب التعريفات** أن : "هي الصورة الذهنية، من حيث إنه وضع بإزائها الألفاظ والصور الحاصلة في العقل، فمن حيث إنها تقصد باللفظ سميت :مفهوما، ومن حيث إنه مقول في جواب ما فسميت :ماهية، ومن حيث ثبوته في الخارج سميت حقيقة، ومن حيث امتيازه عن الأغيار سميت هوية "[3]، ويمكن القول كذلك عن المعنى أنه: "الألفاظ الدالة عليها (المعاني)، فإنه ينبغي أن تكون هنالك ألفاظ مشكلة بأشكال تدل عليها من حيث هي منتزعة مفردة عن المشار إليه، وألفاظ أخرى تدل عليها من حيث المشار إليه منطو فيها بالقوة، وتتحرى في تلك الألفاظ أن تنتظم بحسب انتظام المعاني على أكثر ما تتأتى لها في الألفاظ فيجتهد في أن تعرب أحوالها الشبه من أحوال المعاني، والمعاني تتفاضل في العموم والخصوص، فإذا طلبوا (العوام والجمهور) تشبيه الألفاظ بالمعاني جعلوا العبارة عن معنى واحد يعم أشياء ما كثيرة بلفظ واحد بعينه يعم تلك الأشياء الكثيرة؛

[1] ملفين ل. ديفلر، ساندرا بول روكيتش: **نظريات وسائل الإعلام**، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1993، ص: 330.

[2] إسماعيل الشرفا: **الموسوعة الفلسفية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 212.

[3] علي بن محمد الشريف الجرجاني: **كتاب التعريفات**، دار الكتب العلمية، لبنان، الطبعة الأولى، المجلد الأول، 1983، ص: 220.

وتكون للمعاني المتفاضلة في العموم والخصوص ألفاظ متباينة، والمعاني المفهومة عن الأسماء منها ما شأنها أن تحمل على أكثر من موضوع واحد وذلك مثل قولنا إنسان، فإنه يمكن أن يحمل على زيد وعلى أحمد ورشيد وساعد ومصباح ويحي ومحمد ورضوان وغيرهم"[1].

ومن بين ما ترتبط به هذه الإستراتيجية ارتباطا مباشرا نجد "**اللغة**"، فهي الوسيلة التي من خلالها يعبر الإنسان عن المعاني التي بداخله، فيمكن القول أن تلك المعاني الداخلية له تمثل أساس تعامله مع محيطه الخارجي، وهي الفكرة التي انطلق منها باحثو مجال الإعلام والاتصال في دراسة ماهية عمل وسائل الإعلام، ودراسة مدى تأثيرها على سلوك المتلقي، من خلال تكوين الصور الذهنية وإنشاء المعاني تجاه مختلف المواضيع التي تبث، فتقوم بإنشاء وتغيير وتوسيع تلك المعاني باستخدام كلمات تعمل على إحداث استجابة حول تلك المواضيع، فتلك المعاني تقود لظهور سلوك محدد وفق الغاية التي يحتاجها القائم بالعملية الاتصالية الاقناعية؛

وبالتالي فهذه الإستراتيجية يكون هدفها إصابة عمق البنية المعرفية للمتلقي، أمر يستلزم كما هائلا من المصادر والمعلومات التي تكفل صياغة أو تعديل الأفكار والمعاني خصوصا في ظل اكتساح التكنولوجيا الرقمية للاتصال والإعلام وسرعة نقل المعاني والأفكار صوتا وصورة ما يعمل مباشرة على توجيه سلوك المتلقي من خلال شتى اللغات التفاعلية والرموز المنتجة للمعنى.

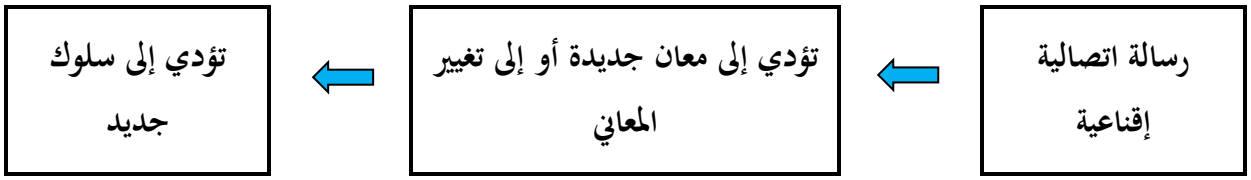
ومن أهم قنوات تكوين الصورة الذهنية لدى المتلقي نجد وسائل الإعلام بمختلف تفرعاتها، فتعمل هذه الأخيرة على تكوين صورة ذهنية نمطية بمساعدة وسائلها التقنية المتاحة، فتسلب بذلك العقول، فواقع الأمر يقول أننا نستقي عبر وسائل الإعلام صورة ذهنية تمثل لنا العالم المحيط بنا خصوصا إذا كان مصدرنا الوحيد من المعلومات حول ذلك المحيط هو تلك الوسيلة الإعلامية فنكون بذلك مادة خصبة لزرع الصورة الذهنية التي يراها القائم بالاتصال مناسبة للتأثير على سلوك المتلقين، فيقوم بإنشاء نمط تصوري بديل عن العالم الحقيقي المحيط بنا.

الاستنتاج الممكن مما سبق هو أن إستراتيجية إنشاء المعاني هدفها الرئيس هو بنية الإنسان المعرفية، إذ تقوم على بناء معاني أو استبدالها أو إجراء تعديل عليها اعتمادا على جمع قدر معتبر من المعلومات والمعاني التي وجب أن تكون كافية ومتناسبة مع الهدف الأساسي للرسالة الاقناعية كأساس لتغيير السلوك وتوجيهه، فإذا اختصرنا هذه الإستراتيجية فيكون ذلك عبر الشكل الذي اقترحه Defleur و BallRokeach[2]:

[1] فريد جبر، سميح دغيم، رفيق العجم، جرار جيهامي: **موسوعة مصطلحات علم المنطق عند العرب**، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، الطبعة الأولى، 1996، ص ص: 964،965.

[2] ملفين ل. ديفلر، ساندرا بول روكيتش، **م.س.ذ**، ص: 402.

الشكل رقم (08): إستراتيجية إنشاء المعاني الاقناعية.



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية The sociocultural stratégy.

يرى الكاتب **عماد مكاوي** أن: بينما الافتراضات الأساسية لعلم النفس تقوم على أن السلوك يمكن السيطرة عليه عبر قوى داخل الفرد المتلقي، فالعلوم الاجتماعية ترى فرضا أن السلوك الإنساني للفرد تشكله قوى خارجية عنه وهنا مكمن الفرق بين المجالين النفسي والاجتماعي حسبه، كما أكدت دراسات مست المجتمعات البشرية على أن هنالك تأثير قوي على سلوك الأفراد من مصدر ثقافي، كما أن العلوم السياسية ترمي إلى دراسة تأثير هياكل الحكم على ممارسة السلطة، وتشترك هذه العلوم في محاولتها إيجاد أساس علمي للتنبؤ بطبيعة العمل البشري وسلوكه، كما أن وضع إستراتيجية ثقافية اجتماعية يتطلب تحديد رسائل الإقناع للقواعد الخاصة بالسلوك الاجتماعي، وكذا العوامل والمتطلبات الثقافية لما سوف يحكم ويسير الأنشطة التي يعمل القائم بالاتصال على تحقيقها.

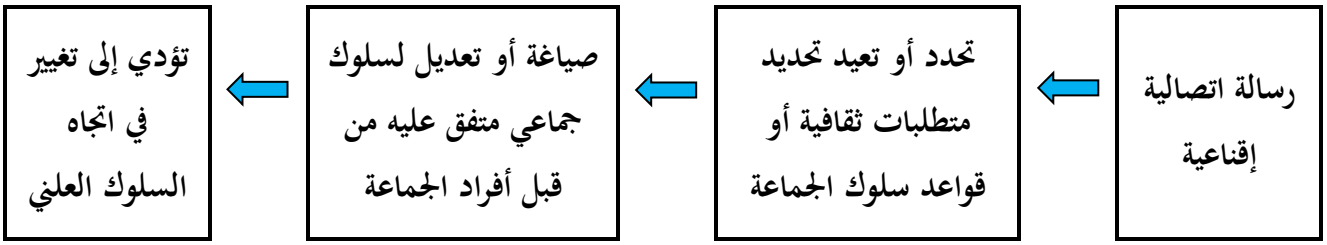
و قد تم توظيف هذه الإستراتيجية طيلة الحقبة الماضية خصوصا في مجال الإعلان تحديدا، بهدف إعادة تشكيل الأفكار تجاه منتجات بعينها، فقاموا مثلا بالبحث في الطريقة التي يمكنهم من خلالها الترويج للتدخين من قبل العنصر النسوي خصوصا وأن في تلك الفترة كان التدخين بالنسبة للنساء يعد سقطة أخلاقية، فمع انخفاض المبيعات حاول المسوقون قدر الإمكان إعادة زرع قواعد سلوكية جديدة تفيد بأن تدخين المرأة أمر عادي قصد الرفع من مبيعاتهم، فبالرغم من أن الأمر أخد فترة طويلة إلا أنهم نجحوا في ذلك، وعليه فهده الإستراتيجية تعمل على وضع تصور لتوقعات المجموعة الاجتماعية التي تستهدف تغيير السلوك، بتقديم تعريفات ثقافية مناسبة للدفع بإنجاح ذلك التغيير في السلوك.[1]

وتستعمل هذه الإستراتيجية عادة في الحملات الإعلامية عبر تعيين شخصيات ذات وزن وتأثير اجتماعي وإعلامي، أو أحد المسؤولين الكبار بهدف منح مصداقية للموضوع ولإثارة حماس المتلقين أفراد وجماعات فمثلا من أجل تنشيط العمل الجمعوي النسوي تتكفل زوجة الرئيس برعاية مختلف التظاهرات الجمعوية وكذلك من أجل تنشيط مثلا الجمعيات الرياضية والعلمية يقوم رئيس الجمهورية برعاية تلك التظاهرات، من باب التحفيز وتغيير السلوك نحو الانخراط في تلك النشاطات.

ومن المهم أن تضمن الرسالة الاتصالية الاقناعية توافقا في الرأي بين وحدات المجموعة، فتوافق الجماعة يكون حول نفس التعريفات الثقافية المعروضة، وفشلها يكون رهنا بالخروج عن الجماعة، ويمكن توضيح مسار هذه الإستراتيجية عبر الشكل التالي:

[1] حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد: **الاتصال ونظرياته المعاصرة**، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الأولى، 1998، ص: 205.

الشكل رقم (09): الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الرابع: استراتيجيات التأثير الأربعة The Four Patterns of Influence.

1. نماذج التأثير والإقناع:

هنالك من أطلق مصطلح استراتيجيات على نماذج التأثير الأربعة، مثل موقع المرسال الذي سماها كذلك[1]، وهو نفس التوجه الذي دهب إليه أستاذ الإدارة الدكتور **تشارلز مارجريسون** Charles Margerison، الذي أقر بوجود أربع نماذج إقناعية تعمل على إحداث تغيير في سلوك المتلقي ودفعه نحو تبني السلوك المرغوب به من قبل المرسل أو مصدر الرسالة الاتصالية الاقناعية، إذ حدد **مارجريسون** أربع نماذج بغية تحقيق بناء عملية اتصالية إقناعية فعالة وهي: نموذج الإقناع، نموذج التفاوض، نموذج التعصب ونموذج الاستقطاب، نفصل فيها كما يلي[2]:

أ. نموذج الإقناع The Persuasion Effect:

من خلال هذا النموذج يبين الدكتور تشارلز وجود عملية تعنى بمحاولة إقناع أحد الطرفين للطرف الآخر قصد دفعه لتبني سلوك معين يمثل لب العملية الاتصالية الاقناعية، فإذا قلنا أن إحدى طرفي هذه العملية هو المكلف بالمبيعات أو المستشار التجاري لشركة ما والطرف الثاني في العملية هو الزبون المحتمل أو النهائي، فإن العملية الاقناعية تدور حول إقناع الطرف الأول للطرف الثاني بشراء إحدى منتجات الشركة من خلال إبراز الخصائص الايجابية للمنتج وباستخدام أساليب تأثير مختلفة تعمل في الأخير على تغيير سلوك الزبون نحو الشراء.

ب. نموذج التفاوض The Negotiation Effect:

كتتمة للنموذج الأول وفي حالة لم يستطع الطرف الأول في العملية الاتصالية الاقناعية إقناع الطرف الثاني بالموقف أو الموضوع المراد، ففي هذه الحالة يتم الانتقال إلى نموذج آخر هو نموذج التفاوض، إذ تبنى هذه المفوضات على القيام ببعض التنازلات سواء من الطرف الأول أو من قبل الطرف الثاني من أجل الوصول إلى مساحة من التوافق أو يمكن ببساطة وصفها بعملية إيجاد حل وسط يرضي كلا الطرفين، وعادة ما يكون محترفو الإقناع على أتم الاستعداد للتفاوض حين لا يفلح التأثير عل المتلقي بصورة مباشرة.

---

[1] آية أحمد زقزوق: **استراتيجيات التأثير الأربعة**، موقع المرسال، 2020، https://www.almrsal.com/ ، (زيارة في 2022/02/12 على 15سا و 11د).

[2] Harry Mills: **Artful Persuasion –How to Command Attention, Change Minds, and Infuence People**, Library Of Congress Cataloging in Publication Data, AMACOM, Brodway, New York, United States of America, 2000, P: 04.

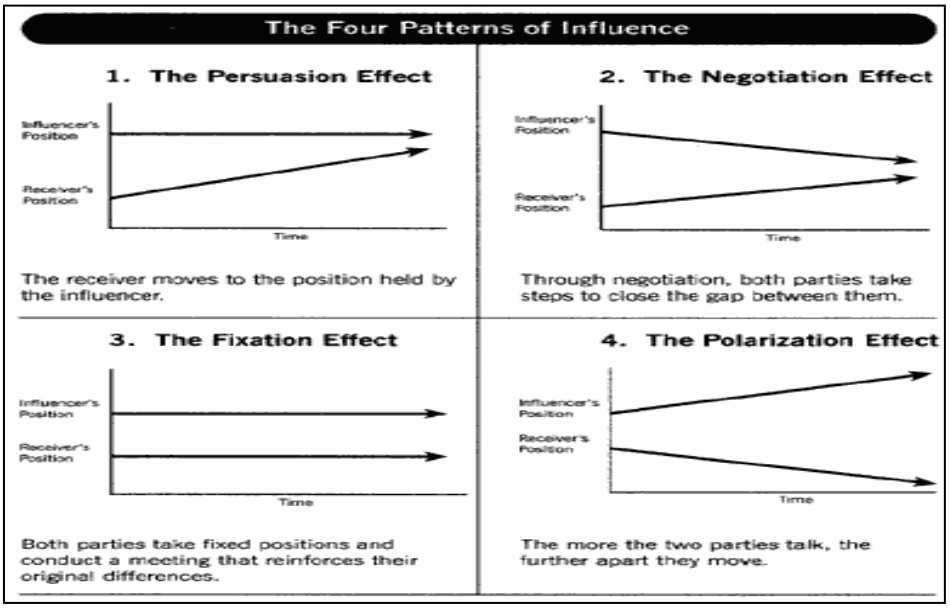
ت. نموذج التعصب The Fixation Effect:

نصل إلى نموذج التعصب في حال التزم كلا طرفي العملية الاتصالية الاقناعية بموقفهما التزاما تاما، و رفض القيام ببعض التنازلات تجاه الطرف الآخر، ويعد كثير الشيوع خصوصا في البيئة التي يكون فيها طرفي العملية الاتصالية ذوا توجه مختلف مثل التوجهات السياسية أو الإيديولوجية أو الدينية وفي سياق ذلك، فالاقتناع بالرأي الآخر يعد خروجا عن الأفكار السياسية أو الدينية المقتنع بها الطرف الثاني سلفا؛ أما في مجال التسويق فإن هذا النموذج يتنافى إلى حد ما مع العملية التسويقية كون المستشار التجاري ملزم بإقناع الزبائن باقتناء السلع أو الخدمات المقدمة من قبل مؤسسته ففي حال اتكل على هذا النموذج فحتما سيخسر زبائنه وبالتالي تفشل إستراتيجية المؤسسة التسويقية.

ث. نموذج الاستقطاب The Polarization Effect:

نتحدث عن هذا النموذج التأثيري في حال كانت هنالك هوة بين طرفي العملية الاتصالية الاقناعية، إذ كلما استمر الحديث وطال وجب اللجوء إلى الاستقطاب فيقوم كل طرف بمهاجمة موقف الطرف الآخر رافضا الاستماع إلى حجة الآخر دون وجهة نظر منطقية، فبينما يحاول كل طرف إثبات صحة موقفه يحدث الاستقطاب.

الشكل رقم (10): يوضح استراتيجيات التأثير الأربعة.



المصدر: Harry Mills[1]

[1]**IBID**, P: 25.

وهناك من يرى أن هنالك تقسيمات أخرى لاستراتيجيات الاتصال الإقناعي كتلك التي قدمها **دينيس ليندون** Denis lindon ، إذ قسم استراتيجيات الاتصال الإقناعي إلى قسمين :

- الاستراتيجيات الاقناعية الخارجية.
- الاستراتيجيات الاقناعية الداخلية.

أولا: الاستراتيجيات الخارجية:

وسمية بهذا الاسم كون التغيير لا يمس الأفراد، بل يمس البيئة والفواعل المحيطة بالأفراد، فإذا حدث تعديلات أو تغييرات ما فبفعل العادة يحدث نوع من التأقلم مع قناعات وسلوكيات جديدة تحل محل السلوكيات القديمة، ومن بين الاستراتيجيات الخارجية نجد:

أ. **إستراتيجية القوة والإكراه:**

وتستعمل قصد إحداث سلوك محدد لدى الأفراد يتماشى مع رغباتهم ويعكس الميول الشخصية لهم، تستخدم هذه الإستراتيجية عادة من قبل الدول والسلطات العمومية التي تلجأ إلى تغيير السلوكيات الإجبارية أو الممنوعة بالاعتماد على تطبيق القوانين التي تنص على عقوبات جزائية في حق المخالفين لتلك الإجراءات الواجب القيام بها.

ب. **إستراتيجية المكافأة والتسهيل:**

إذا اعتمد على نفس المثال السابق فإنه في هذه الحالة لا تقوم السلطات بترهيب المتلقي من أجل تغيير سلوكه نحو السلوك المرغوب، بل تتخذ من التحفيز وسيلة لإقناعهم بتغيير سلوكهم طواعية، وهي بالتالي الإستراتيجية العكسية لسابقتها.

ثانيا: الاستراتيجيات الداخلية:

وتستهدف هذه الاستراتيجيات التأثير المباشر على المواقف، فتعمل على تعديل دهنيات الأفراد بصورة مباشرة، اتجاهات، مواقف، عادات، قيم، معتقدات...، إذ يتم بناء هذا التأثير على عدة عوامل ذهنية سواء كانت عوامل أخلاقية، عقلية أو عاطفية.

واستمدت هذه الاستراتيجيات مبادئها الرئيسة من أساليب الإقناع الخطابي لدى أرسطو، بكونها استراتيجيات داخلية نظرا لأنها تتعلق بالفرد وليس بالمحيط ولا بالبيئة، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:[1]

[1] Yunxia Zhu: **Written Communication across Cultures, A sociocognitive perspective on business genres**, John Benjamins Publishing Company, Netherlands, 2005, PP : 12,15.

أ. **Ethos** أو **نداء الواجب** :

نواصل بنفس المثال السابق، ففي بعض الحالات وبغية تعديل السلوك أو تغييره، فإن السلطات العمومية تقوم باستعمال توجهات أخلاقية تتضمنها الرسالة الاتصالية الاقناعية قصد التأثير على المتلقي مثل اللعب على عاطفة الأبوة والواجب الأبوي لإثارة المتلقي وإقناعه بتغيير السلوك.

ب. **Pathos** أو **نداء العواطف** :

ويمكن اعتبارها من بين أهل أساليب الإقناع المستخدمة في التأثير على المتلقي، فتستعمل للتحفيز وتحريك وتوجيه مشاعر وانفعالات وميولات المتلقين قصد تدعيم سلوك موجود أصلا أو إنشاء سلوك جديد، واتفق الكثير من علماء الاجتماع وعلم النفس أن تحقيق النتائج المرجوة في مجال الإقناع ينجح في كثير من الأحيان عبر الاعتماد على الاستغلال العقلاني لمشاعر وعواطف المتلقين وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة من قبل المرسل.

ت. **Logos** أو **نداء العقل** :

وتعتمد هذه الإستراتيجية على الإقناع المنطقي في تغيير سلوك الأفراد والجماعات عبر استخدام موجه للبراهين والحجج ومن بين الاستنتاجات التي خرج بها دينيس ليندون Denis Lindon، أن نجاح العملية الاتصالية الاقناعية لا يكفله الاعتماد على إستراتيجية واحدة، ولكن ينجح باستخدام عديد الأساليب والاستراتيجيات سواء الخارجية أو الداخلية وأعطاها مصطلحا مميزا لها وهي "**الاستراتيجيات المختلطة**"، مؤكدا على أن الإقناع هو إحدى وظائف الاتصال إلى جانب وظائف أخرى كالإخبار ونقل المعلومات وفي سياق ذلك.[1]

2. النظريات المرتبطة بالاتصال الإقناعي:

قبل التطرق لنظريات الاتصال الإقناعي وجب إلقاء نظرة حول الفعل الاتصالي وتلك العلاقات الاتصالية باعتبار أن النظريات الاتصالية تعنى بتفسير وتحديد اتجاهات الفعل الاتصالي والعلاقات الاتصالية، إذ أشار إلى ذلك ماكويل Mc-Quail ، بقوله أن اختيار أي نموذج فردي مناسب أو اقتصادي لمثل عملية الاتصال هو أمر جد صعب، إذ تنشأ هذه الصعوبة من واقع الاختلاف حول العناصر والجزئيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار نظرا للتنوع الكبير للأحداث والسياقات وكذلك عملا بالحقيقة القائلة بأن الأحداث الاتصالية إلى حد كبير تكون مؤلفة من مفاهيم وأفكار متأنية ومختلفة؛

[1] كريمة احسن شعبان: **الاتصال الخطابي وفن الإقناع**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 118،119.

ومن أجل التعمق في فهم تلك العلاقة بين الأحداث والعلاقة الاتصالية من منظور المرسل والمستقبل وهما الطرفين الفاعلين في قيام عملية اتصالية ناجحة أو فاشلة، فإننا نحصل على مجموعتين، مجموعة ترتبط بالمرسل وأخرى بالمتلقي، فينجم عن ذلك أربع أنواع أساسية من المواقف الاتصالية في توزيع يوضح العلاقة بين المشاركين في العملية الاتصالية عبر مختلف المواقف الاتصالية[1]:

	مرسل		مستقبل
1	إيجابي	←- - - - - - - -	سلبي
2	إيجابي	←———	إيجابي
3	سلبي	- - - - - - - - - →	إيجابي
4	سلبي	←- - - - - - - - →	سلبي

أ. الموقف الأول: (إيجابي – سلبي):

هذا الموقف هو الموقف الشائع مثل النموذج المتعلق بنقل المعلومات كما يحددها المرسل، ولكن بدون التزام إيجابي من طرف المتلقي في هذا الموقف، وهي تمثل عملية اتصالية في اتجاه واحد، وتفتقر للتوازن إذ يكون كل الثقل على المرسل الذي يبدل جهدا في لفت انتباه المتلقي على شاكلة رجل التسويق الذي يستهدف الزبون غير أن الزبون غير مهتم بالموضوع، فببساطة المرسل يكون إيجابي والمتلقي يكون سلبي.

ب. الموقف الثاني: (إيجابي – إيجابي):

من خلال مبدأ العملية الإيجابي فإن الموقف يظهر جليا أنه تفاعلي تبادلي، إذ يدل أن كل أطراف العملية الاتصالية يتبادلون مواقعهم فالمرسل يصبح مستقبلا والمستقبل يأخذ دور المرسل وهكذا الدواليك، مثل عمليات المحادثة والمقابلة والمقايضة والمناقشة والمناظرة، أمثلة عملية تعبر عن الموقف الاتصالي بين الأشخاص، مثل ذلك التفاوض بين المستشار التجاري والزبون فينجح الأول في إقناع الثاني وحدوث رضا عند الطرفين.

ت. الموقف الثالث: (سلبي – إيجابي):

في هذه الحالة يكون دور المرسل محدودا فربما ينحصر في توجيه الأسئلة ليتلقى إجابات عن تلك الأسئلة من قبل المتلقي، أو يكون دور القائم بالاتصال مقتصرا على الملاحظة وتلقي رسائل الطرف الآخر، وعلى حسب هذا الموقف فإن نجد أن المستقبل هو الطرف الأكثر إيجابية في هذه العملية الاتصالية مقارنة بالقائم بالاتصال، ما يجعل هذه العملية الاتصالية غير متوازنة.

[1] محمد صبري فؤاد النمر: **أساليب الاتصال الاجتماعي**، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص ص: 65،61.

ث. الموقف الرابع: (سلبي – سلبي):

وتحصل هذه الحالة عادة في المناسبات عن طريق عمليات اتصالية عرضية، إذ تكون غير موجهة وغير هادفة سواء من وجهة نظر المرسل أو المستقبل، لذا فإن العلاقة الاتصالية التي تنجم عن هذا الموقف تكون غير منظمة وتفتقر إلى المعنى الواضح والمحدد وبالتالي فمن غير المحتمل أن ينجم عنها تغييرات أو تأثيرات على توجهات وقناعات وأفكار كلا طرفي العملية الاتصالية.

فمن خلال هذه المواقف المختلفة نبحث عن إيجاد خلفية نظرية نبني عليها تلك العلاقة بين عناصر العملية الاتصالية الاقناعية من توضيحها وفهمها فهما صحيحا يمكن من الانتقال إلى البعد الأمبريقي لهذه الظاهرة الاتصالية بمختلف تطبيقاتها العملية وشتى المجالات بما في ذلك المجال التسويقي، وكباقي العلوم فإن للاتصال الإقناعي عديد المنطلقات الفكرية والنظرية نحاول من خلال التطرق لبعض هذه النظريات إحداث ربط بينها وبين موضوع الدراسة وبالتالي ننتقي ما يتماشى مع الموضوع، ومن بين هذه النظريات:

أ. نظرية التاءات الثلاثة:

حسب ميشال لونات Michel le net في كتابه "la Communication Sociale"، فإنه من أجل التأثير على سلوك المتلقين فلا بد من المرور عبر مراحل ثلاث[1]:

- التوعية (Convaincre).
- التشريع (Concraindre).
- التتبع (Contrôler). فالملاحظ أن كلها تبدأ بحرف "ت" ومن هنا أخذت تسميتها بالتاءات الثلاث.

⇦ **المرحلة الأولى**: التوعية.

وتستلزم هذه المرحلة توافر عديد الآليات الاقناعية اللسانية التي تعمل على توضيح وتفسير وتعزيز مضمون الرسالة الاقناعية بالبراهين والدلائل التي تعمل على التوغل إلى ألباب وعقول المتلقين، فيشترط فيها البساطة من أجل تسهيل الفهم والإدراك والمصداقية بعدم تضمين الرسالة للمتناقضات، ضف إلى ذلك وجوب حيازة الرسالة على نسبة كبيرة من الوضوح حتى تكون أكثر إقناعا فلا يجب إرهاق كاهل المتلقي بمحاولة فهم الرسالة الاقناعية حتى لا ينفر منها.

[1] بشير العلاق: **نظريات الاتصال (مدخل متكامل)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 69.

ولضمان فعالية هذه المرحلة وجب الابتعاد عن التحيز والتحلي بالموضوعية والابتعاد قدر الإمكان عن الذاتية عبر أفكار مسبقة في التعامل مع الجمهور المتلقي، ما قد يحول دون وصول الرسالة بشكلها اللائق وبالتالي إفشال مخطط المرسل في إقناع المتلقي.

⇦ **المرحلة الثانية**: التشريع.

تلعب هذه المرحلة دور الداعم المعنوي للمرحلة التي سبقتها من خلال ممارسة نوع من الضغط على المتلقي فمن خلال بعض الحملات الإعلامية العمومية تحديدا يتجلى ذلك بوضوح فالحملة تبين الجانب التوعوي مثل المخاطر والمكاسب والفوائد، أما التشريع فيعمل عمل الدافع الايجابي لإقناع المتلقي اقتناعا تاما بموضوع الرسالة الاتصالية، وبالتالي فالتشريع يمثل أداة داعمة يستعملها المرسل أو القائم بالاتصال في تمرير رسالته الاتصالية الاقناعية وتغيير سلوك المتلقي.

⇦ **المرحلة الثالثة**: التتبع.

إذا أخدنا المثال السابق فإن تكرار العملية الإشهارية أو تغييرها يمكن أن يلعب دورا رقابيا فمن المعروف أن عملية المراقبة تمثل دورا جوهريا في نجاح عملية الإقناع والتأثير يوجب على المرسل معرفة أين وصل في مسار عمليته الاقناعية هل نجح؟ هل فشل؟ هل يواصل؟ هل يتوقف؟ هل يغير طريقته في الإقناع؟ هي أسئلة تساعد المرسل كما قلنا على معرفة نسبة تقدم مشروعه الإقناعي كون المتلقي بحاجة دائمة للتذكير حتى في أبسط أموره اليومية.

ب. نظرية التنافر المعرفي:

هذه النظرية اقترحها **ليون فستنجر** Leon Festinger عام 1958 م، وهي تقوم على فكرة أن الإنسان كيان نفسي يسعى دائما إلى التوفيق بين مواقفه وآرائه وبين شخصيته وبنيته النفسية، وتركز النظرية على الأفراد الذين يحاولون الحفاظ على توازنهم النفسي من خلال جعل هذه العناصر أكثر توافقا فالتنافر هو حالة من الدوافع تدفع الأفراد لتغيير سلوكهم ووجهات نظرهم، ووفقا لمؤلفي النظرية، هناك ثلاثة أنواع من العلاقات بين عناصر المعرفة[1]:

[1] سامي محسن ختاتنة، أحمد عبد اللطيف أبو سعد: **علم النفس الإعلامي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص ص: 93،94.

- علاقة توافق بين هذه العناصر.
- قد لا تكون هناك علاقة توافقية بين هذه العناصر.
- قد يكون هناك تناقضات وتضارب بين هذه العناصر.

في هذه الحالة الأخيرة، يضطر الفرد إلى إزالة التناقض أو التقليل من حدته، إما بتبني عناصر جديدة ورفض العناصر القديمة، أو عن طريق خلق نوع من الانسجام أو مقاومة العنصر الدخيل عن طريق التجاهل والتغافل عن مصدره أو تصنيفه ضمن العناصر غير المنطقية التي لا يمكن التعاطي معها أو حتى التفكير فيها.

وفي ذات السياق وضع **فستنجر** بعض الأمثلة التي تظهر التناقض المعرفي في أعلى صورته وهذا عبر ثلاث حالات: اتخاذ القرار، آثار الكذب وآثار الإغراء[1]:

- **الحالة الأولى**: تخيير الإنسان بين شيئين يضطره إلى ترك بديل واحد بالضرورة، لكن بعد اتخاذ القرار يرى بعض الخصائص الجيدة في البديل المتروك، وفي سبب التنافر المعرفي وللقضاء على هذا التعارض أو التقليل من حدته أمام الفرد هناك حلان لذلك: فإما أن يقنع الفرد نفسه بأن البديل المتروك غير جذاب وان خصائص البديل المختار لا تملك قوة التأثير في قراره، أو يلجأ إلى تبرير اختياره من خلال إعطاء مجموعة من العوامل التي تؤيده كالمبالغة في وصف خصائص البديل المختار.
- **الحالة الثانية**: يظهر التعارض هنا إذا أقدم الفرد على القيام بما يخالف العناصر والمواقف التي يؤمن بها وتتوقف قوة التنافر على عنصرين وهما: كلما تعارض قوله وقراره مع اعتقاده الشخصي زاد التنافر، أو كلما قلت قوة التنافر سعى الفرد إلى تبرير ذلك رغم معارضته الداخلية لها.
- **الحالة الثالثة**: في هذه الحالة يظهر لدى الفرد ميلا داخليا للحصول أو فعل شيء تخالف اعتقاده، تتعدد هنا أسباب النفور كأن يكون بعيد المنال أو مخالفة صريحة لمعتقداته أو غير مشروع أو يورطه في مشاكل لا نهاية لها.

ت. نظرية التحليل المعرفي للإعلام:

تنبع النظرية من حقيقة أن البشر كائنات عقلانية، لذلك من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي تشكل عناصر جديدة، يفكر الدماغ تلقائيا في أي عنصر جديد، ويضعه في ميزان المنطق والاعتقاد لفهم قوته ومنطقيته ومدى توافقه مع البيئة التي يعيش فيها.

[1] عبد الرزاق محمد الدليمي: **نظريات الاتصال في القرن الواحد والعشرين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 340.

وأشار إلى هذه النظرية **مارتن فيشبين** Martin Fishbien حيث ركز على العوامل المعرفية في عملية الإقناع وتغيير الاتجاهات وتعديلها[1].

ث. نظرية التوازن المعرفي:

تشير النظرية إلى المفهوم الأساسي الذي يشكل احتياجات الإنسان، إذ له تلك الشخصية المتماسكة المكونة من مجموعة من المركبات التي تجبر الفرد على خلق توازن من أجل أن يعيش حياة طبيعية، فهذا الوازن يمثل غاية نفسية ملحة يسعى الفرد دائما للبحث عنها والحفاظ عليها.

يعتقد مؤلف النظرية (**هيدرفريتز**) أن مفهوم حالة التوازن هو وجود مواقف معينة، والتي تقود الفرد إلى تحقيقها دون ضغوط، مما يسمح للفرد بإيجاد التوازن والانسجام بين مكونات شخصيته، أي التوازن بين المستوى الداخلي والسلوك العام.[2]

يركز **هيدر** أيضا على علاقتين بين الناس والأشياء من خلال نظريته:

- **العلاقات ذات الصلة بالمشاعر**: نتائج ما نشعر به ونقدر الأشياء، بما في ذلك الحب والإعجاب والقبول وعكس تلك المشاعر.
- **العلاقات المتعلقة بالوحدة**: التركيز على الوحدات المكونة من مجموعة عناصر مرتبطة بعضها البعض، على سبيل المثال: الرجل وزوجته وحدة، تماما مثل الأستاذ وطلابه[3].

وتتجسد هذه النظرية في الإعلان من خلال سعي الفرد إلى الحصول على الرضا المطلوب الذي يحقق له توازنه الداخلي، فهو يهدف بتعامله مع المنتجات إلى إرضاء نفسه بالدرجة الأولى، والمحافظة على العلاقات التي تربطه بمحيطه الخارجي.

[1] بشير العلاق: **م.س.ذ**، ص: 71.

[2] قيس محمد علي، حموك وليد سالم: **الدافعية العقلية – رؤية جديدة –**، مركز ديبونو لتعليم التفكير، الأردن ،الطبعة الأولى، 2014، ص: 86.

[3] شيماء عزت باشا، هدى إبراهيم: **العلاقة بين الرجل والمرأة من منظور نفسي حديث**، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 2016، ص: 206.

المبحث الثالث: الرسالة الاتصالية الاقناعية

المطلب الأول: الإستمالات المستخدمة في الرسالة الاقناعية.

هنالك ثلاثة أنواع من الإستمالات المستخدمة في الرسالة الاقناعية وهي: الإستمالات العقلانية والإستمالات العاطفية واستمالات التخويف.

1. **العقلانية** The Rational Appeals: وتعمل على مخاطبة عقل المتلقي وتقديم الحجج والشواهد المنطقية، وتستخدم في ذلك[1]:
   - الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية.
   - تقديم الأرقام والإحصاءات.
   - بناء النتائج على مقدمات.
   - تفنيد وجهات النظر الأخرى.

ويمكن القول إن هذا النوع من الإستمالات العقلية يركز على الاحتياجات العملية للسلعة أو الخدمة من جهة المستهلك وهذا التركيز على عرض خصائص المنتج ومزاياه العملية التي يتميز بها عن منتجات أخرى كالكفاءة والقوة والصلابة والسعر وقوة التحمل والدوام، وبالتالي فالاعتماد على محتوى إقناعي مبني على استمالات عقلية منطقية تدفع بالمتلقيين للاقتناع بجدوى اقتناء متوج المنظمة كونه أكثر تماشيا مع رغباته.

2. **العاطفية** The Emotional Appeals : تستهدف التأثير على وجدان المتلقي وانفعالاته وإثارة حاجاته النفسية والاجتماعية ومخاطبة حواسه بما يحقق أهداف القائم بالاتصال وتعتمد الإستمالات العاطفية على ما يلي:
   - **استخدام الشعارات والرموز**: وتعتمد في ذلك على خاصية التبسيط لعملية التفكير واختزال مراحله المختلفة عن طريق إطلاق حكم نهائي في شكل مبسط.
   - **استخدام الأساليب اللغوية**: كالتشبيه والاستعارة والكناية والاستفهام، الذي يخرج عن كونه استفهاما حقيقيا إلى معنى آخر مجازي، كالتوبيخ، وكل الأساليب البلاغية التي من شأنها تقريب وتجسيد وجهة نظر القائم بالاتصال.

[1] سهير جاد، عبد العزيز شرف: **وسائل الإعلام والاتصال الإقناعي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص: 106.

- **استخدام دلالات الألفاظ:** وهي من أساليب تحريف الكلم عن مواضعه، اعتمادا على الألفاظ المستخدمة، ويمكن تطبيق ذلك باستخدام كلمة أو صفة أو فعل، تكون محملة بمشاعر معينة، قد تكون سلبية تضفي نوعا من الرفض على الاسم أو الفاعل المصاحب لها؛ مثلا استخدام صفات (التخريبية) أو أفعال مثل: ادعى، زعم، اعترف، وقد تكون إيجابية مثل: المعتدل، النشط وفي سياق ذلك، ويلاحظ أن بعض هذه الألفاظ في أصلها اللغوي محايدة كلفظ (ادعى).

وهنالك جماهير محددة تتصف بثقافة محدودة يمكن إقناعها من خلال التأثير العاطفي عليها، وذلك بالعزف على الوتر النفسي لها، فيقوم القائم بالعملية الاتصالية الاقناعية، بالعمل على تحريك عواطف وانفعالات المتلقي حتى يهيئه لقبول موضوع الرسالة الاقناعية، فنجد هذا النوع كثيرا في الخطاب السياسي خصوصا في الدول العربية التي يعرف عنها ارتباطها العاطفي جدا بأوطانها فكان الأمر مصدر استغلال من قبل السياسيين والحكام من أجل تمرير مشاريعهم وبرامجهم الانتخابية والسياسية[1].

3. التخويف The Fear Appeals :

من أهم التقنيات المستخدمة في المجال الإقناعي وتكون عن طريق إثارة مخاوف أفراد الجمهور من الآثار السلبية لقضية ما أو لموضوع معين بهدف تغيير اتجاه ذلك الجمهور نحوه، وتعد استمالات التخويف رسائل إقناعية تترتب على عدم الاستجابة لمحاذير الرسالة الاقناعية، فاستمالات التخويف لا تقتصر على إثارة الخوف والرعب لدى المتلقين، لكن تتضمن الشرح والتفسير وتقديم الحقائق الموضوعية المقنعة من أجل الوصول إلى الاتجاه الإيجابي بالنقر على وتر الخوف كاستجابة انفعالية[2].

ويرى آخرون أن هذه الإستراتيجية تسعى من خلال إثارة مشاعر الخوف والقلق لدفع المتلقي نحو قبول آراء وأفكار القائم بالعملية الاتصالية الاقناعية، الذي يتخذ من الترغيب والترهيب طريقة له، وفي حالات قد يحصل أن نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض إلى درجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التي تستمع إليها وتقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف، فكلما تعرضوا للخوف يزيد التوتر والقلق لديهم، ما يؤدي في الأخير إلى النفور من الرسالة[3].

---

[1] قاسم حسين صالح: **سيكولوجيا اللغة والاتصال**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، الطبعة الأولى، ص: 117.

[2] شدوان علي شيبة: **الإعلان – المدخل والنظرية –** ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص: 145.

[3] قاسم حسين صالح: **م.س.ذ**، ص: 117.

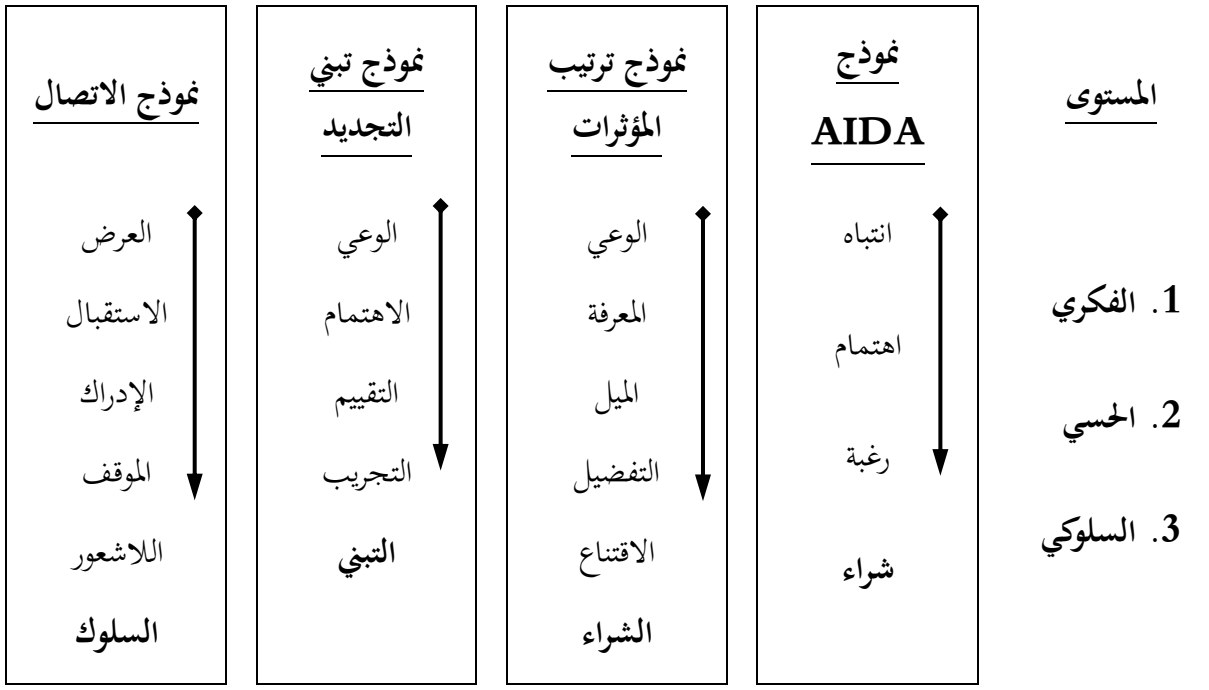
المطلب الثاني: الإعداد لوضع رسالة اتصالية إقناعية.

لمضمون الرسالة الاقناعية عديد الاعتبارات التي تمنحها قوة ومتانة وتدفعها لتأدية الغرض التي تم وضعها من أجله ففي حالتنا وجب أخد بعين الاعتبار الكثير من الأمور في تحرير هذه الرسالة نظرا لكثرة التغيرات والإشكالات المحيطة بالمجال الخارجي للمؤسسة خصوصا طبيعة الزبون المتقلبة و كذلك وجود تنافسية بين المؤسسات العاملة في نفس المجال وبما أن هذه الرسالة تعمل على توجيه ميول المتلقي (الزبون) إلى هدف محدد هو الشراء فلابد على القائم بالعملية الاتصالية أن يقوم على تحسين صورة المنتج من أجل تحقيق الغاية المرجوة من المستهلك ألا وهي الشراء.

ونظرا لأهمية الأمر نجد أنها تدخل ضمن ثمانية مراحل التي أقرها كل من **كوتلر** Kotler و**دوبوا** Dubois من أجل إعداد عملية اتصالية ناجحة فحددا ذلك من خلال ما يلي: تحديد الجمهور المستهدف، تحديد الأهداف، تصميم الرسالة، اختيار وسائل الاتصال، تقييم الميزانية، اختيار المزيج الاتصالي، قياس النتائج وتنسيق مختلف أنشطة الاتصال، فإذا تطرقنا إلى تحديد الجمهور كمرحلة هامة من بناء العملية الاتصالية الاقناعية فنجد أن الأمر بالغ الأهمية وذلك من خلال معرفة المؤسسة للجمهور الذي يجب عليها التوجه والتقرب إليه فيمكن أن يكون من المشترين الحاليين أو المرتقبين أو الباعة أو الموزعين وما إلى ذلك من أنواع الجمهور، وبالتالي فاختيار الجمهور يؤثر بصفة عميقة على ما يجب أن تحتويه الرسالة الاقناعية (ماذا يجب أن يقال؟ كيف يقال؟ متى يقال؟ أين يقال؟)[1]؛ فمن خلال الرسالة الاقناعية ينتظر حدوث ثلاث أنواع من الاستجابات تختلف باختلاف الهدف من مضمون الرسالة بحد ذاتها فينجر عنها إما استجابة إدراكية (معرفية) أو استجابة حسية (نفسية) أو استجابة سلوكية، أي بمنطق آخر فإن الاستجابة للرسالة حيث رد الفعل المرغوب يكون معرفة أو إحساسا أو إدراكا، ويمكن التفصيل في الأمر عن طريق عديد النماذج التي تطرقت للأمر من عدة زوايا على شاكلة نموذج المستويات التراتيبية لأهداف الاتصال الإقناعي.

[1] P.Kotler et B.Dubois : **Marketing Management**, 09ème Edition, Publi-union, France, 1997, P : 560.

الشكل رقم (11): مستويات أهداف الاتصال التراتيبية



المصدر: فريد بلخير كورتل[1]

– **الوعي**: في حال ما إذا كان الجمهور لا يعرف منتج المؤسسة أو السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، فوجب التركيز على بناء شهرة المؤسسة عبر بناء رسائل اتصالية إقناعية تتصف بالبساطة وتكريرها حتى تترسخ لدى المتلقي وهو أمر يتطلب قسطا وافرا من الوقت لتحقيق هذا الهدف.

– **المعرفة**: الأكيد أن شهرة المؤسسة لا تكفي، بل وجب إحداث اهتمام فعلي من قبل المتلقي بمنتجات المؤسسة أمر يكون من خلال جعل المنتج مميزا مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة لها في نفس المجال.

– **الجاذبية**: على المؤسسة أن تعمل على إظهار الجوانب الايجابية في منتجاتها قصد جعل المتلقي يفكر جديا في تجريب أو اقتناء المنتج ففي كثير من الأحيان يكون الزبون عارفا للمنتج الذي يصدر عن المؤسسة غير أنه لا يبدي أي تجاوب مع المنتج وبالتالي لابد من وضع رسالة إقناعية تعمل على جذبه نحو المنتج ومزاياه الفعلية.

– **التفضيل**: حتى وإن وصل المتلقي إلى درجة الانجذاب والإعجاب بما تقدمه المؤسسة من منتجات إلا أن الأمر مازال يحوم حوله بعض التردد لذا وجب على المؤسسة إبراز نقاط قوتها وتفوقها.

– **الاقتناع**: حتى وإن وصل المتلقي (الزبون) إلى درجة تفضيل منتج المؤسسة على غيره من المؤسسات، فالدرجة الأهم التي يجب العمل على وصولها هي درجة الإقناع والذي يتجلى من خلال رغبة الزبون في التعرف على مزايا أخرى في المنتج أو فيما يمكن للمؤسسة تقديمه له، ما قد يدفعه لاتخاذ قرار حاسم.

[1] فريد بلخير كورتل: **مدخل إلى التسويق**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 90.

– **الشراء:** بعد الانتقال عبر المراحل السابقة الواجب معرفتها من أجل بناء رسالة إقناعية فعالة، رحلة لا يصل إليها إلا القليل من الزبائن ألا وهي مرحلة الشراء الفعلي لمنتج من منتجات المؤسسة، وهو الهدف الأسمى لكل هذه العملية الاتصالية وبها يمكن تقييم مدى نجاح العملية الاتصالية من عدمه.[1]

بعد معرفة عديد هذه المعطيات لا بد من إدراك أن العملية الاقناعية تتطلب صبرا من أجل حدوث ردة فعل إيجابية، فاستعجال الأمر ربما قد يعود بالسلب على العملية برمتها، دون أن ننسى أن هذه الرسالة لا بد لها أن تتماشى وثقافة المؤسسة إذ يقول **لاسويل** Laswel في هذا الصدد أنه قبل وضع أي رسالة إقناعية لابد من إكساب هذه الرسالة ما يجعلها تتوافق وتوجهات المتلقي قصد إحداث الأثر المنشود، فيجب قبل وضعها طرح أسئلة توجيهية تساعد على تأطيرها وتوجيهها، فمن بين هذه الأسئلة نجد:

ماذا يجب أن أقول؟	**{مضمون الرسالة}**	**What** do I say ?
كيف أقوله من الناحية المنطقية؟	**{هيكل الرسالة}**	**How** can i say it logically?
كيف أقوله من الناحية التعبيرية؟	**{شكل الرسالة}**	**How** do i say it expressionistically?
من الذي سيقول؟	**{مصدر الرسالة}**	**Who's** gonna say ?

بالنسبة لمضمون الرسالة فالأمر يتطلب تصورا مسبقا للإجابة التي يمكن لها أن تتحقق فربما رسالة واحدة لن تكون كافية لعدم وجود تناسق في مفردات السوق وبالتالي وجب تكييف الرسالة مع هذه الجماهير المختلفة ما يوسع شريحة المستهدفين وربما كانت بذلك رقعة الاستجابة الايجابية أوسع، كما يركز في تحديد مضمون الرسالة على ثلاث محاور رئيسية هي المحور العقلي، المحور الحسي والمحور الأدبي (الأخلاقي)، فالمحور العقلي يبرز جودة المنتج وثمنه وفي سياق ذلك، أما الحسي فيعنى بإحداث ردود أفعال عاطفية تجاه المؤسسة لدفع عملية الشراء نحو التحقق، أما المحور الأدبي فيحاول التأثير على الجانب الأخلاقي مثل استخدام حملات ذات منفعة عامة أو حملات تضامنية وحماية البيئة وعلى شاكلة هذا الأمر.

[1] P.Kotler et B.Dubois: **Op-Cit**, P : 564.

أما بالنسبة لهيكل الرسالة فعديد الدراسات تطرقت لهذه الزاوية من خلال طرح العديد من التساؤلات التي تساهم في هيكلة مضمون الرسالة الاقناعية لعل أبرز هذه التساؤلات هو السؤال القائل: **هل يعتبر من المفيد وضع خلاصة واضحة لمضمون الرسالة أو على العكس ترك ذلك للمتلقي الذي يفسرها بالكيفية التي تناسب توجهه؟**

هذا بالنسبة للهيكل أما بالنسبة للشكل فيجب أن يكون متناسبا مع موضوعها، فحسب نوع الرسالة وجب التكيف معها فإذا كانت مكتوبة وجب تحديد كل ما يجعل منها مقنعة سواء الخط أو الحجم أو النص وخصوصا المؤثرات البصرية التي ترافق ذلك النص مثل الصور التي يجب اختبارها بعناية فائقة، فأي خلل من شأنه إبطال مفعول الرسالة الاقناعية.

أما مصدر الرسالة فقد يؤثر على المتلقي من خلال اختياره للرسالة لكن حسب الجمهور كذلك كيف يتقبلها، فتمتع المرسل بالمصداقية يعد دافعا كبيرا في مسار التقبل والتفاعل الايجابي مع مضمون الرسالة الاقناعية من قبل المتلقي، فهذه المصداقية تتجلى في صور عدة من أبرزها الخبرة التي يتمتع بها القائم بالعملية الاتصالية، الثقة في شخص المرسل والشعبية التي يمكن أن تكون لديه ما يجعله محبوبا لدى جمهور المتلقين.[1]

[1] فريد بلخير كورتل: **م.س.ذ**، ص ص: 94،95.

المطلب الثالث: بناء الرسالة الاتصالية الاقناعية.

من خلال معرفة عوامل نجاح العملية الاقناعية وفشلها والتي تحدثنا عنها سابقا، وجب أخد وجهة نظر علمية حول كيفية بناء رسالة إقناعية فعالة تعمل على الرفع من أداء المرسل وإقناع المتلقي أو تغيير سلوكه نحو السلوك المرغوب الوصول إليه فمن أجل بناء رسالة اتصالية وفق أساليب إقناعية فعالة وجب معرفة خصائص وطبيعة الجماهير المستهدفة، تحتم وفق ذلك استخدام أكثر من أسلوب حسب كل موقف إقناعي بغية بناء الشكل النهائي للرسالة، فبناء الرسالة في هذه الحالة يخضع لأسلوبين، أسلوب علمي وآخر غير علمي.[1]

1. أسلوب بناء الرسالة الاتصالية الاقناعية:

أ. **الأسلوب العلمي في بناء الرسالة الاتصالية الاقناعية:** ويعتمد على المبادئ التالية:

- **أولا:** وضوح الأهداف مقابل استنتاجها الضمني (أهمية وضوح الرسالة واستخلاص النتائج)، فلدرجة الوضوح في الرسالة الاقناعية أهمية كبيرة في إقناع المتلقي، إذ كلما كانت الرسالة الاقناعية واضحة سهل الأمر على المتلقي من حيث فهم مضمونها والتفاعل معها دون بدل الكثير من الجهد، ما من شأنه إحداث الأثر المرغوب وتغيير سلوكه.
- **ثانيا:** تقديم الرسالة لأدلة وشواهد (إضفاء الشرعية بمعلومات واقعية ومصادر موثوقة)، فيعتبر الاعتماد على الأدلة والشواهد والبراهين من أشد الأساليب تحقيقا للإقناع، كونها تخاطب منطق العقل وتتميز بكونها ذات بعد علمي الأمر الذي يمنح دعما قويا للرسالة الاقناعية، لذا نجد الكثير من المنظمات تعتمد على تدعيم مضمون رسالتها بتلك الدلائل العلمية والمنطقية قصد إقناع أكبر عدد ممكن من المتلقين والتأثير عليهم.
- **ثالثا:** عرض جانب واحد من جوانب الموضوع أو عرض الجانبين (المؤيد والمعارض)، من خلال هذه الطريقة يتم عرض الآراء المتعددة حول الموضوع الواحد يشمل كافة أوجه النظر المتعلقة به وكذلك عرض الآراء المختلفة المؤيد منها والمعارض لمضمون الرسالة الاقناعية والموضوع برمته، فإن وجد المتلقي رأيا يقارب وجهة نظره دفعه ذلك لتبني الفكرة وعرض الرأيين معا يزيد من احتمال اقتناع المتلقين كون أن الأمر يشبه منح المصداقية للرسالة بما أن المرسل لم يخف وجهة النظر المعارضة.

[1] حانون، نزهة: **الأساليب الاقناعية في الصحافة المكتوبة الجزائرية**، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة. الجزائر، 2008، ص: 42.

- **رابعا:** ترتيب الحجج الاقناعية داخل الرسالة (ترتيب منطقي وتسلسلي من الأقوى إلى الأضعف)، ويتم ذلك عن طريق اعتماد طريقة منطقية في ترتيب الحجج والبراهين والأفكار، وذلك بالتدرج من الحجة الأقوى إلى الأضعف كون المتلقي عادة ما يدخل في مقارنات منطقية بين مختلف الحجج المقدمة لتبقى الحجة الأولى هي الأقوى وتعمل الحجج الأضعف على دعمها وتوجيه إدراك المتلقي نحو الاعتقاد بها.
- **خامسا:** استخدام الاحتياجات والاتجاهات الموجودة (التركيز على احتياجات وأهداف المتلقي)، من خلال هذا التوجه يعمل القائم بالاتصال على منح حجج إقناعية متناقضة في مضمون رسائله، إذ يبدأ بالحجج المرتبطة بموضوع الرسالة الاقناعية لتكون أكثر حجية حين يتم تقديم الحجج المتعارضة معها، أمر من شأنه تثبيت رأي المتلقي على الحجج الأولى وبالتالي تعمل عمل الدعم رغم التعارض الموجود بين تلك الحجج.
- **سادسا:** التكرار بالتنويع وتأثير تراكم العرض (استخدام أساليب متجددة وجذابة). يعد التكرار من بين أهم الطرق المستخدمة في إحداث التأثير على المتلقي في عملية متكررة تعمل على غرس مضمون الرسالة الاقناعية، غير أن تكرار الرسالة يمكن أن يدخل الملل على المتلقي ما يستلزم تغيير أسلوب عرضها بطرق ابتكارية وإبداعية تجعل المتلقي يتعرض لنفس مضمون الرسالة الاقناعية لكن بإخراج مختلف.
- **سابعا:** تأثير رأي الأغلبية (كلما اتفقت الرسالة مع الرأي السائد كلما زاد احتمال قبولها). هي قاعدة عامة متعارف عليها في مجال الاتصال إذ كلما كانت المعلومات التي تتفق مع الرأي السائد زاد احتمال أن تجذب مؤيدين جددا لها.

ب. الأسلوب غير العلمي في بناء الرسالة الاتصالية الاقناعية: ويعتمد على ما يلي[1]:

- **أولا:** التحيز (تأييد موقف معين لمجرد التحيز لأحد الأطراف قصد إقناع المتلقي برأيه)، ويكون بتأييد القائم بالاتصال لموقف أو قضية ما فقط لمجرد التحيز لأحد الأطراف أو لذات القضية بعيدا عن الحياد والموضوعية ويعمل على التأثير على المتلقي من أجل أن يتبنى فكرته أو رأيه وعادة ما يستخدم الأمر في المجال السياسي أو الحزبي وفي سياق ذلك.

[1] حانون، نزهة: **م.س.ذ**، ص: 51.

- **ثانيا:** التعميم على غير أساس علمي (مثل القول "إن كل الشعب يحب هذا النوع من السيارات...")، ويكون التعميم مرتكز على أساس غير علمي فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن نعمم التوجهات المختلفة التي لا تتماشى مع الطبيعة المتغيرة والغير متجانسة لأفراد المجتمع مثلا في حال غياب أدلة منطقية يمكن أن توحد التوجه إلى أقصى حد، ليبقى التعميم أسلوبا إقناعي بعيد عن العلم.
- **ثالثا:** اقتباس فقرات دون دقة ونقل عبارات وأفكار لا تنطبق على الهدف من الرسالة، ضف إلى ذلك الاستشهاد دون الرجوع لأصل الدلائل، من أجل التأثير بأي طريقة كانت.
- **رابعا:** الاعتماد الكلي على صياغات إنشائية غير دقيقة (التلاعب في استخدام الألفاظ)، الأمر الذي من شأنه عدم تقديم صورة واضحة عن الفكرة الاقناعية ويستخدم عادة في اللف حول الفكرة ذاتها عن طريق إشغال المتلقي بالألفاظ والعبارات والمهارات اللغوية عوض المنطقية والعلمية.
- **خامسا:** الاستغلال السيئ للجوانب الدينية كالاستشهاد بالآيات بغية إقناع المتلقي، وهو أمر فيه من المآخذ الكثير كونه يدل على ضعف القائم بالاتصال في إيجاد ما يقنع به المتلقي فيلجأ إلى اللعب على وتر الدين.
- **سادسا:** يتعلق الأمر بالمبالغة في الترغيب والترهيب أو المبالغة في التركيز على الجوانب العاطفية، بغية اللعب على عواطف المتلقيين إما بتخويفهم أو ترغيبهم مع إغفال العقل والمنطق في بناء هذا النوع من الرسائل الاقناعية.

المطلب الرابع: تحقق اتصال إقناعي فعال.

حسب المفكر **اندي ريكارد** فيعتبر الاتصال الاقناعي فعال طالما أن الاتصال هو إيصال رسالة إلى الغير بغية تغييره أو إقناعه بشيء ما فإن نجاحه يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنى الصريح والمعنى الضمني"، بطريقة أخرى فإن نجاح العملية الاتصالية الاقناعية هو تكمن في اتفاق الطرفين على معنى ضمني مشترك وواحد، فيتمكن المرسل من نقل مضمون رسالته الاتصالية الاقناعية بالوضوح والدقة اللازمين لتحقيق الأمر، بتمكين المتلقي من استيعاب وإدراك موضوع الرسالة، وبتلخيص الأمر، فإنه من أجل معرفة مدى فعالية الاتصال الإقناعي، يمكن طرح السؤال التالي:

- **كيف يمكن أن يتوصل المرسل والمتلقي إلى نفس المعنى الضمني المقصود في الرسالة الاتصالية الاقناعية؟**

فمن خلال التمعن يمكن إدراك أن كلا طرفي العملية الاتصالية الاقناعية يقومان ببدل جهود مشتركة، من خلال سؤالين لكل طرف:

- **المرسل**: كيف يمكن أن ينجح في توصيل المقصود؟
- **المستقبل**: كيف يمكن أن يستوعب القصد من مضمون الرسالة الاتصالية؟

ولتحقيق ذلك عمليا وجب المرور على عديد السبل والطرق التي تجعل من العملية الاتصالية الاقناعية فعالة، فالأمر يعتمد على محورين أساسيين هما المحور المنهجي الذي يعنى بمبادئ الاتصال الفعال ومبادئ فن الاستماع أما المحور الثاني فهو المحور الإنساني والذي يطرح أسس إيجابية العلاقة بين المرسل والمستقبل، ويمكن التفصيل في المحورين وفق ما يلي[1]:

أ. المحور المنهجي:

- **مبادئ الاتصال الناجح**: ويعتمد في ذلك إلى بناء وتخطيط عملية إرسال مضمون الرسالة الاقناعية بناء على ستة أسئلة جوهرية:

[1] مصطفى حجازي: **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان الطبعة الأولى، 1990، ص: 170.

- **السؤال الأول :** **لمـــاذا** ؟ – تحدي الهدف من العملية الاتصالية.
- **السؤال الثـــاني :** **مـــاذا** ؟ – توفر الوضوح في هدف العملية الاتصالية الاقناعية
- **السؤال الثالـــث :** **مـــن** ؟ – تحديد الجمهور المستهدف بدقة.
- **السؤال الرابـــع :** **كـــيف** ؟ – تحديد سبل النفاد إلى عقول المتلقين سواء أفراد أو جماعات.
- **السؤال الخامـس :** **مـــتى** ؟ – دراسة توقيت كيفية توصيل الرسالة مع توصيلها (التزامن).
- **السؤال السـادس :** **بأي أثـر** ؟ – ضرورة أن يستجيب لها إما بالسلب أو بالإيجاب.

- **مبادئ الاستماع الجيد:** "المتحدث الجيد هو المستمع الجيد"، ويتحقق من خلال إتباع المبادئ التالي:

– أثناء الاستماع وجب التفرغ لمحدثك تماما.
– الإنصات إلى التعبير غير اللفظي (نبرة الصوت ولغة الجسد المفسرين لبعض المعاني والعبارات المقصودة).
– التركيز على الأفكار الأساسية دون الغرق في التفصيل والتفاصيل التي تذهب التركيز حول المضمون الفعلي.
– عدم التسرع في الاستنتاج (غرور ذاتي بقدرة الاستيعاب السريعة وكما يقال "نفهمها على الطائر...").
– تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه لتفادي تشوه مضمون الرسالة الاتصالية وإدراكها.
– إرجاع الأثر من خلال معرفة الأسلوب الناجع لإرجاع الأثر، إذ من شروطه نجد:

⇦ أن يكون وصفيا وليس حكما على السلوك.
⇦ أن يكون محدودا دقيقا وليس عاما (الابتعاد قدر الإمكان عن التعميم)
⇦ الأخذ بعين الاعتبار حاجات المرسل وخصائصه والوضعية التي يتم فيها الاتصال.
⇦ التركيز على ما يمكن تطويره من أساليب السلوك.
⇦ أن يكون إرجاع الأثر مطلوبا وليس مفروضا.
⇦ حسن اختيار توقيت إرجاع الأثر.

ب. المحور الإنساني: يمكن الإشارة من خلال هذا المحور إلى عدة أسس ومبادئ تشكل المحور الإنساني لضمان فعالية العملية الاتصالية.

– **مبدأ تعزيز العلاقات الراشدة في الاتصال:**

– ضبط الانتقال من الذاتية إلى المستوى الراشد (تفادي الشكوى الانتقادية والهروب من الواقع).
– تطوير اتصالاتنا في اتجاه المساواة التي تتيح لنا فرصة المشاركة وتبادل الإحساس بالمسؤولية والتوجه نحو المستقبل وتحقيق الذات من خلال الانجازات العملية.

- **الاعتراف والإقرار بالآخر:**

وهي إحدى وظائف الاتصال الأساسية على الصعيد الذاتي وهو افتكاك الاعتراف بكياننا الشخصي من طرف الآخرين ما يجعلنا أكثر انسجاما وقبولا ويدعم ثقتنا في أنفسنا ويفتح أبواب انسجامنا مع الآخرين من منطلق ثقة وبالتالي يتم التوطئة للجانب الايجابي للعلاقات والعمليات الاتصالية وتجعل من الإقناع أسهل وأكثر سلاسة.

- **الانفتاح على الآخرين:**

لابد أن يمر الانفتاح بطريق الاعتراف بالطرف الآخر والذي يقود إلى القبول المتبادل لكلا قطبي العملية الاتصالية، فقد يعني الانفتاح على الآخر، طلب المعلومات حول الكيفية التي يرانا بها الآخرون قصد معرفة أنفسنا معرفة شاملة تسمح بتطوير وتحسين أنفسنا من خلال معرفة أنفسنا معرفة تامة، فكلما زاد عمق معرفة الطرفين بأنفسهم من خلال مرآة الآخر كلما زاد التقارب بين الطرفين. ومن خلال الشكل الموالي يمكن لنا أخذ فكرة عن العلاقة بين كل طرف والآخرين من حوله.

الشكل رقم (12): يتضمن مربعات توضيح العلاقة بين الأنا والآخرين.

أنا: أحاول معرفة كيف يراني الآخرون

الآخرون: أكشف عن نفسي للآخرين وأعطي انطباعات عني لهم.

(1)	(3)
وضح النهار	**المنطقة المظلمة**
– ما أعرفه عن نفسي. – ما يعرفه عني الآخرون.	– ما لا أعرفه عن نفسي. – ما يعرفه الآخرون عني.
(2)	**(4)**
الوجه المستتر	**المجهول**
– ما أعرفه عن نفسي. – مالا يعرفه عني الآخرون.	– مالا أعرفه عن نفسي. – مالا يعرفه عني الآخرون.

المصدر: د. مصطفى حجازي[1]

[1] **نفس المرجع**، ص: 187.

من خلال الشكل فإن المنطقة الرابعة (المجهول) هي منطقة ميؤوس منها كون طرفي العملية الاتصالية أغلقوا كل منافذ التعرف بينهما وبالتالي بقية لدينا ثلاث مناطق تسمح بالانفتاح على الآخرين بنسب متفاوتة تستلزم بدل مزيد من الجهد في اتجاه توسيع منطقة وضح النهار. ينجم عن إجراء تقاطعات بين مختلف المناطق ما يلي:

- إذا زادت الثقة زادت منطقة وضح النهار من خلال جهد في الاتجاهين.
- حصر منطقة الوجه المستتر بمنح أكبر قدر ممكن من المعلومات والاتجاهات عن نفسي للآخرين.
- زيادة منطقة وضح النهار من خلال الحرص على إرجاع الأثر للآخرين حول سلوكنا ومواقعنا واتصالاتنا.

ويمكن القيام بمختلف هذه العمليات في ذات الوقت ما ينجم عن ذلك انفتاح على الآخرين وانفتاح الآخرين علينا ويسهل عملية تطوير العلاقات بين أطراف العملية الاتصالية الاقناعية وجعلها أكثر موضوعية وواقعية؛

رغم ضرورة بدل جهود كبيرة في سبيل زرع الثقة وإسقاط الأقنعة وشجاعة قبول الآخر، غير أنه ضروري في سبيل خلق جو إنساني وعلاقات اتصالية راشدة، ومن خلال ما تطرقنا إليه يمكن وضع محاولة لتصور مقومات اتصال فعال مختصرة:

الشكل رقم (13): مقومات الاتصال الفعال.

مقومات الاتصال الفعال
توفر مهارات الاتصال
الوضوح والتناسق المعرفي بين طرفي العملية الاتصالية
تنشيط السلوك الإنساني
مناخ وبيئة العمل
مدى ملائمة الزمان والمكان لعملية الاتصال
الاهتمام الواضح بالاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالمستقبل
توفر العوامل الأساسية لنجاح عملية الاتصال

المصدر: نصيف فهمي منقريوس.[1]

[1] نصيف فهمي منقريوس: **م.س.ذ**، ص: 78.

المبحث الرابع: علاقة الاتصال الإقناعي بالتسويق.

يمكن اعتبار أن الاتصال عملية من خلالها يتم العمل على إيجاد أرضية مشتركة بين صاحب فكرة إطلاق الرسالة (المرسل)، وكذا الشخص الذي يعنى باستقبال تلك الرسالة وهو (المستقبل) في علاقة تكاملية يأخذ كلا الطرفين حاجاتهم الاتصالية خصوصا في حال ما كانت الرسالة ذات قيمة واستعملت فيها الوسائل والطرق الكفيلة بإيصالها في صورة حجاجية منطقية مقنعة.

وبما أن الاتصال يعد أبرز عوامل الربط في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، جعله أمام حتمية تطوير من حيث الجانب التنظيمي وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم بغية تبادل الأفكار والقناعات والمعلومات التي تمثل أساس الرسالة الاتصالية الاقناعية ومضمونها، وقصد إحداث التأثير على سلوك المتلقي وتغيير عاداته وتوجهاته خاصة شريحة الزبائن والمستهلكين، تلجأ جل المؤسسات والمنظمات إلى استخدام شتى السبل بهدف تحقيق أغراضها طبقا لتوجهات كل فرد من أفراد الشريحة المستهدفة خصوصا إذا عرفنا أنا عدم التجانس هو صفة تمس تلك الفئة وجب التأقلم معها قصد تكييف مضمون الرسالة الاتصالية الاقناعية وسبل إيصالها والوسائل المستخدمة فيها.

تلجأ المؤسسات على غرار مؤسسة رونو الجزائر إلى عدة طرق قصد إحداث ذلك التأثير المرغوب على شريحة الزبائن المحتملين أو الحاليين، عبر انتهاج سبل مختلفة، فرجال التسويق أو المستشارين التجاريين يعملون على إيصال رسائلهم إلى أكبر عدد ممكن من تلك الشرائح، إذ تكمن هنا مهمة الاتصال الإقناعي التسويقي، في إخبار وإقناع الزبائن والمستهلكين باستعمال وسائل الإعلام والاتصال الممكنة حتى تحدث استجابة للمنتجات سواء السلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، فمثلا إذا كانت مؤسسة لبيع السيارات فالسلع حتما ستكون بالدرجة الأولى هي تسويق السيارات وبالدرجة الثانية الإكسسوارات وبدرجة ثالثة خدمات ما بعد البيع وكل ما يدخل في نطاق ذلك، تستخدم أهم الطرق من بين الطرق المعتمدة في الاتصال التسويقي والإقناعي وهما طريقة التسويق المباشر والبيع الشخصي وكذا نقاط البيع التي تجمع المؤسسة مع الزبون بصفة مباشرة.

المطلب الأول: ماهية الاتصال الإقناعي التسويقي.

هنالك الكثير من التعريفات التي تطرقت لموضوع الاتصال الإقناعي التسويقي أو كما يسمى في الكثير من المراجع بالاتصال التسويقي، فيمكن أن نعدد عديد التعريفات سواء من خلال المراجع العربية أم الأجنبية حتى يمكن أخد فكرة واضحة وعامة عن هذا المفهوم.

1. تعريف الاتصال الإقناعي في مجال التسويق.

يعرفه بعض المفكرين في مجال التسويق أنه " تدفق وانسياب المعلومات من المنظمة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المنظمة عن طريق مختلف الوسائل الاتصالية التسويقية"، وهو كذلك "عملية تنمية وتنفيذ مجموعة من برامج الاتصالات المقنعة الخاصة بالمستهلكين وذلك عبر فترات زمنية محددة" تهدف من خلالها هذه الاتصالات إلى التأثير بشكل مباشر في سلوك مجموعة من الأفراد الذين توجه إليهم هذه الاتصالات فيبدأ على هذا الأساس المفهوم أولا بالمستهلكين الحاليين أو المحتملين ثم بعد ذلك تحديد ما هي أشكال وطرق وبرامج الاتصال المقنع التي يمكن استخدامها للوصول إلى هؤلاء المستهلكين؛ كما أن كل المصادر الخاصة بالاتصالات مع الزبائن بشأن المؤسسة أو منتجاتها هي وسائل لتوصيل رسائل محددة لهؤلاء الزبائن وتستخدم في ذلك كافة أشكال الاتصال ذات العلاقة بالمستهلكين والتي يمكن أن يعيروها اهتماما.[1]

ومن بين التعريفات نجد تعريف المفكر **رائد محمد عبد ربه** بقوله: "هو عملية اتصال يقوم بها المسوق بقصد إعلام المستهلك المحتمل وإقناعه والتأثير عليه للقيام باستجابة يرغب فيها البائع وقد تكون الاستجابة خفية مثل تحسين اتجاهه نحو منتج معين أو كشراء المنتج أو التعامل مع محل تجاري معين إذ تتكون العملية من مرسل الرسالة وهو صاحبها ومصدرها والرسالة التي تتضمن المعلومات وقناة الاتصال التي تربط بين مرسل الرسالة ومستقبلها ومستقبل الرسالة وهو الذي يستلم الرسالة والنتائج وهي المعلومات المرتدة لصاحب الرسالة وتبين مدى تأثير الرسالة"[2].

ويعرفه رائد المجال التسويقي **كوتلر** Kotler بأنه "المفهوم الذي تستخدمه المؤسسات والمنظمات التي تعتمد على التنسيق والتكامل بين قنواتها الاتصالية المختلفة بهدف توصيل رسائل واضحة ومتوافقة عن المنظمة ومنتجاتها للجمهور المستهدف ويعرفها كذلك بأنه مجموعة الرسائل المرسلة من طرف المنظمة والموجهة إلى عملائها بهدف إيصال معلومات قابلة لتغيير سلوكهم في الاتجاه المحدد"[3].

كمال يعرف بشكل موسع على أنه "عملية إدارية يتم من خلالها دخول المنظمة في حوار مع جماهيرها المختلفة، ولتحقيق ذلك تقوم المنظمة بتقديم وتطوير وتقويم سلسلة من الرسائل الموجهة لمجاميع وأفراد محللين؛

وتهدف هذه العملية إلى تحديد أو إعادة تحديد موقع المنظمة و/أو عروضها السلعية أو الخدمية في أذهان كل عضو من أعضاء الجمهور المستهدف، هذه الحالة تشجع المشترين وأصحاب المصالح الآخرين على إدراك المنظمة وتجربة عروضها كحلول لبعض المشاكل الحالية والمستقبلية التي تواجههم".[4]

---

[1] فاطمة حسين عواد: **الاتصال والإعلام التسويقي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 64،65.

[2] رائد محمد عبد ربه: **التسويق الدولي**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص: 147.

[3] أيمن ديوب، سامر المصطفى: **الاتصال التسويقي**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص: 10.

[4] **نفس المكان.**

ويتفق كذلك كوتلر مع بيرنار دوبوا Philip Kotler & Bernard Dubois على تعريفه بأنه:" مجموعة من الإرسالات المرسلة من طرف المؤسسة والموجهة إلى متعامليها بهدف إيصال معلومات قابلة لتغيير سلوكهم في الاتجاه المرجو".[1]

ويعرفها كذلك **كلود ديمور** Claude Demeure بأنها "مجموعة المعلومات والرسائل والإشارات من طرف المؤسسة نحو زبائنها وموزعيها وأصحاب الرأي وإلى جميع الفئات المستهدفة بغية تحقيق هدف تجاري".[2]

وتعرف الاتصالات التسويقية على أنها: "الوسائل التي تستخدم إعلام وإقناع شريحة مستهدفة من الناس بقصد التأثير على سلوكهم نحو شراء منتج بعينه أو الاستمرار في شرائه مع وجود منافسين، ومن المعلوم أن عدم وجود اتصالات تسويقية يجعل المستهلك جاهلا وغير مدرك لطبيعة السلع التي يحتاجها وما منافعها له وكما يقول رجال التسويق فإن أفضل السلع لا تصنع وتبيع نفسها إذ من المهم للمنتج إيجاد نظام فاعل للاتصالات التسويقية"[3].

من خلال ما سبق من التعريفات يمكن أن نحدد تعريفا إجرائيا للاتصال التسويقي فهو تلك المجموعة من الجهود المبذولة من قبل المنظمات في سبيل توجيه رسائل إقناعية للمتلقين من جمهور الزبائن والعملاء المختلفين إذ تتضمن هذه الرسالة الاقناعية كما من المعلومات والإشارات والإيماءات التي تعكس قيمة منتجات المنظمة وتوجيهها إلى الزبون عبر قنوات مناسبة قصد إحداث الأثر اللازم والعمل على تغيير توجهات الزبون نحو فعل الشراء.

وللاتصال في مجال التسويق عديد الخصائص لعل أبرزها:

- هو اتصال ذو اتجاهين، إذ تتدفق المعلومات التسويقية من المؤسسة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المؤسسة.
- عبره يتم تحقيق أهداف كل من المنظمة من جهة والزبون من جهة، ضمن سعي المنظمة للتأثير على سلوك المستهلك الشرائي وضمن كذلك رغبة المستهلك في إشباع حاجاته.

[1] Philip Kotler et B.Dubois, **Op-Cit**, P : 559.
[2] Claude Demeure : **Marketing**, 2ème édition, Dolloz, France, 1992, P : 165.
[3] علي فلاح الزعبي: **الاتصالات التسويقية مدخل منهجي – تطبيقي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص:61.

2. أبعاد وأهداف الاتصال الإقناعي في مجال التسويق التهميش

أ. أبعاد الاتصال الإقناعي في مجال التسويق:

من أجل الفهم الصحيح والدقيق لمفهوم الاتصال الإقناعي في مجال التسويقي أو كما يسمى بالاتصال التسويقي لا بد من تفكيكه إلى أبعاده المركبة له فنجد الأبعاد التالية: البعد التواصلي، البعد التسويقي والبعد التكاملي.

- **البعد الاتصالي** Communicative Dimension:

إذ يعد من بين المبادئ الأساسية والجوهرية للاتصال التسويقي المتكامل، فالاتصال التسويقي المتكامل بجانب اهتمامه بوسائل الاتصال الجماهيرية يعطي أهمية كبيرة للوسائل التفاعلية التي تعتمد على الاتصال ذي الاتجاهين مثل البيع الشخصي، الإعلان التفاعلي، ووسائل التسويق المباشر، وهذه الوسائل تتيح للمستهلك فرصة التعرف على المنتج بصفة أقرب وتساعد على بناء علاقة قوية بينه وبين المنشأة وعلامتها التجارية طبعا.[1]

- **البعد التسويقي** Marketing Dimension:

من أجل فهم الاتصال التسويقي المتكامل لابد من فهم التسويق لأن وظائف الاتصال التسويقي المتكامل تدخل تحت مظلة التسويق، وإن شرح بعض العناصر التسويقية يوضح الأهداف الخاصة بالتسويق.[2]

- **البعد التكاملي** Integrated Dimension:

وهنا يظهر هذا البعد عن طريق المزج والتنسيق بين وظائف مزيج الاتصال والتسويق، فيعرف التكامل على أنه اعتماد المسوقين على التنسيق والتعاون داخليا من خلال إشراك الأقسام المختلفة المسئولة عن العملية الاتصالية الاقناعية في تخطيط وتنفيذ وتقييم علاقة الشركة أو المنظمة بجمهورها المستهدف من المستهلكين الحاليين والمرتقبين، ويكون التكامل خارجيا من خلال مشاركة المستهلك مع الشركة في عملية ابتكار وتطوير خدماتها ومنتجاتها.[3]

ب. أهدافه الاتصال الإقناعي في مجال التسويق:

من بين أهداف الاتصال التسويقي نجد بعضا من بين الأهداف التي أشار إليها **شيمب** Shimp وهي كما يلي:[4]

---

[1] فؤاده البكري: **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص: 44.

[2] **نفس المكان.**

[3] فؤاده البكري: **نفس المرجع**، ص: 45.

[4] **نفس المكان.**

- إعلام المستهلكين المرتقبين بالمؤسسة وخدماتها ومنتجاتها.
- إقناع المستهلكين بما تقدمه المؤسسة.
- حث الأفراد على القيام بسلوك إيجابي مرغوب فيه من قبل المؤسسة من خلال استخدام الترويج لخلق مزايا تنافسية للمؤسسة.
- الوصول إلى جماهير مختلف والتأثير فيهم، وهو ما يعد ضروريا لتكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة.
- التقليل من مخاوف الشراء لدى الجمهور المستهدف.
- خلق صورة ذهنية مقبولة عن المؤسسة وخدماتها وسلعها.
- زيادة وعي الأفراد بالخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- زيادة درجة رضا الأفراد عن المؤسسة وما تقدمه.

وهنالك من يضع تصورا آخر للأهداف بكونها أهدافا إستراتيجية تعمل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل من باب أن مجموع الأهداف الجزئية يتكامل من أجل الأهداف الكلية، ومن بين هذه الأهداف نجد:[1]

- خلق الإدراك Creat Awareness.
- تحفيز الطلب Stimulate Demand.
- التشجيع على تجربة المنتج Encourage Product Trial.
- ولاء المستهلك Customer Loyal.
- مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين.

3. علاقة الاتصال الإقناعي بعناصر المزيج التسويقي.

بغية الحديث عن العلاقة الموجودة بين المزيج التسويقي والعملية الاتصالية الاقناعية وجب التعريف أولا بالمزيج التسويقي وإيضاح مكوناته الأساسية حتى نتمكن من إيجاد مفصل الربط الأساسي بين المجالين.

[1] ثامر البكري: **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص: 297،298.

الكثير من الباحثين والفاعلين في المجال التسويقي أسهبوا في وضع تعاريف للمزيج التسويقي الذي تطور عبر الزمن من خلال زيادة مكوناته من أربع إلى سبع إلى ثماني مكونات أساسية، إذن فالمزيج التسويقي أو The Mix Marketing هو مجموعة الأنشطة المتكاملة والمترابطة والتي يعتمد بعضها على بعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر التالية: المنتج Product، التوزيع Place، الترويج Promotion و السعر Price حيث كل عنصر منها يبدأ بحرف (P) فقد عرفت هذه المجموعة بـ: « The 4P's of Marketing »، وكل عنصر من العناصر الأربعة يحتوي على عديد القرارات المرتبطة به وينبغي على مدير التسويق أن يأخذها بعين الاعتبار، وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي حقيقي يجب أن يشمل على هذه السياسات الأربع التي تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة، كما قد تشمل كل سياسة على مجموعة من السياسات الفرعية ومنه يمكن تعريف المزيج التسويقي كذلك على أنه "مجموعة من العناصر عندما تمزج تكون السوق وهذه العناصر هي المنتج، سعره، توزيعه وتروجيه وهو مجموع المتغيرات التي في حوزة المؤسسة وتستعمل للتأثير على سلوك المستهلك". والمزيج التسويقي يعد ركيزة أساسية في إستراتيجية التسويق لأي منظمة.[1]

وهنالك من أضاف مكونات أخر للمزيج التسويقي ممثلة في كل من العناصر التالية: الناس People، العمليات Process، العناصر المادية Physical، فانتقلنا إلى التسمية الثانية بـ: « The 7P's of Marketing »[2]، غير أن هذه العناصر الجديدة تدخل وترتبط بتقديم الخدمات؛ كما دهب **كتلر** Kotler إلى تقديم نموذج جديد للمزيج التسويقي بإضافة العنصر "الأداء The Performance " للعمليات السابقة فأصبح يحمل مسما جديدا بـ: « The 8P's of Marketing »[3].

وإذا بحثنا عن مكن الربط بيم المزيج التسويقي والاتصال يمكن التوجه نحو أبعاد المزيج التسويقي والتي تطرق إليها الباحثين **كايلي و لازر** Kelley & Lazer في كتابهما " Managerial marketing"، إذ عملا على وضع ثلاث أبعاد للمزيج التسويقي وهي[4]:

- مزيج المنتجات والخدمات.
- **مزيج الاتصال**.
- مزيج التوزيع.

[1] خالد أحمد علي محمود: **التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية**، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص: 87.

[2] أحمد يوسف دودين: **إدارة التسويق المعاصر**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 40.

[3] Dr. Adam Tacy MBA (Merit): **Service Marketing Mix – 7Ps Or 8Ps**, Update 09/09/2021,https://solvinnov.com/service-marketing-mix-7ps-or-8ps/ (18/02/2022 à 18h14).

[4] Kelly et Lazer: **Managerial marketing**, Homewood, Richard D Irwin, INC, 1976, P : 49.

أي أن المزيج التسويقي عبارة عن خليط من الأمزجة الثلاثة، الأمر الذي يوضح مكانة الاتصال في شقه الإقناعي كجزء قار في المزيج التسويقي لأي منظمة تهدف إلى توسيع نشاطها التجاري وتعظيم أرباحها من خلال الاعتماد على ما يوفره المزيج الاتصالي من أدوات تعمل على التأثير في المستهلك.

الشكل رقم (14): يمثل العلاقة بين الاتصال والتسويق.



المصدر: فريد بلخير كورتل.[1]

[1] فريد بلخير كورتل: **م.س.ذ**، ص: 87.

المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال الإقناعي التسويقية، الأنواع والعوائق.

1. الإستراتيجية:

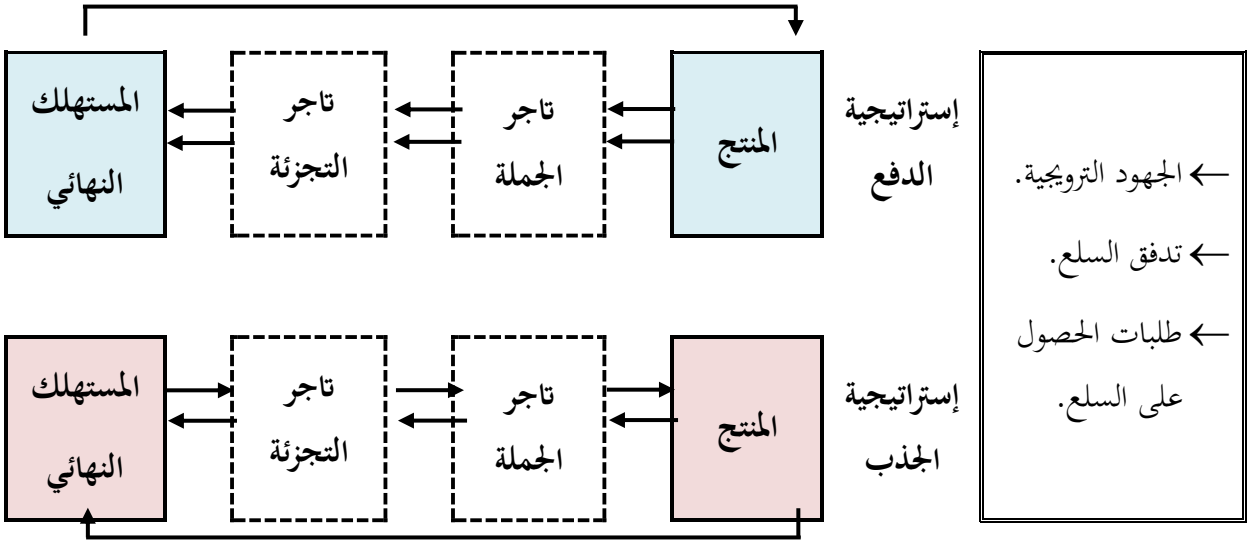
يمكن اعتبار الترويج أداة اتصالية تسويقية للمنظمة، ومن بين أهم ركائز المزيج التسويقي وكذلك الأكثر شهرة مقارنة بالمكونات الأخرى، إذ عرفت تقنياته وأساليبه الكثير من التطورات نظرا لخصوصية السلع التي تعرف تنوعا كبيرا إضافة إلى حدة المنافسة في الأسواق المحلية وحتى الدولية، ويتكون المزيج الترويجي من عدة تفرعات وأشكال تعمل بتناغم قصد تحقيق الهدف الإقناعي الاتصالي الأول وهو التأثير على المستهلك نحو تبني سلوك الشراء، ضمن عملية تبادلية بينه وبين المنظمة، تحقق هي أهدافها الإستراتيجية والأرباح ويحقق ويلبي هو إشباعاته ورغباته، فإذا سلمنا بأن الإستراتيجية في حالتنا هذه تعني وضع الخطة المتضمنة لمختلف القرارات ذات الصلة بتحديد السبل اللازمة والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على المدى الطويل فإن إستراتيجية الاتصال الإقناعي التسويقي هي خطة العمل المتبناة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الاتصالية التسويقية المبنية تبعا للمراحل التالية:

- وضع وتحديد بدقة للأهداف الاتصالية الاقناعية المراد تحقيقها.
- وضع إستراتيجية تسويقية ملائمة للأهداف المسطرة.
- تحديد دور الاتصال التسويقي الإقناعي ضمن المزيج.
- تحيد الأهداف التسويقية والاختيار الدقيق للجمهور المستهدف، وتفعيل المزيج التسويقي.
- صياغة وتصميم رسالة اتصالية إقناعية تفي بتحقيق الهدف الاتصالي والتسويقي.
- حسن اختيار وسيلة الاتصال الكفيل بنقل الرسالة الاقناعية إلى الجمهور المستهدف.
- تحديد الميزانية الكافية لتغطية نفقات العملية الاتصالية الاقناعية.
- مرافقة ومراقبة نسبة فعالية العملية الاتصالية الاقناعية.
- تعديل وتقويم مسار العملية الاتصالية في حال وجود خلل.

2. **أنواع الاستراتيجيات:** في مجال التسويق يمكن إيجاد نمطين أو نوعين من الاستراتيجيات الاتصالية الاقناعية هما1: إستراتيجية **الدفع** وإستراتيجية **الجذب** ويمكن تحديد العلاقات بينهما وفق الشكل التالي:

[1] فاطمة حسين عواد: **م.س.ذ**، ص: 82.

الشكل رقم (15): إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب.



المصدر: حازم الصيرفي.[1]

أ. إستراتيجية الدفع:

من خلال هذه الإستراتيجية يعمل المنتج أو رجل التسويق على إقناع تاجر الجملة باقتناء منتجاته عبر عدة طرق كرفع هامش الربح للوحدات المباعة أو تقديم خصم على السلع المقتناة أو توفير خدمات إضافية كنقل السلع أو خدمات تقنية كتوفير دورات تكوينية للمقتني قصد تكوينه في استعمال السلعة في حال مثلا كانت السلعة المقتناة آلة أو سيارة مثل ما يقوم به المستشار التجاري لمؤسسة رونو من أجل بيع سيارة أو قطع غيار أو كل ما له علاقة بسيارات المؤسسة، كذلك منح توضيحات حول كيفيات وطرق استخدام السلعة المعروضة، عن طريق استخدام جهود البيع الشخصي لغرض إقناع المتلقي أو الزبون والتأثير عليه من أجل تغيير سلوكه نحو الشراء، وبدوره يقوم تاجر الجملة بالعمل على التأثير في توجهات بائع التجزئة بإتباع الأسلوب السابق، وتاجر التجزئة سوف يسير في نفس النهج عن طريق استخدام ذات التقنيات في التأثير على المستهلك النهائي وإقناعه بقرار الشراء[2]، وتتناسب هذه الإستراتيجية مع الحالات الموالية:

- السلع والمنتجات ذات الجودة العالية والسعر المرتفع والتي تستلزم إظهار خصائصها من أجل إقناع الزبون.
- السلع والمنتجات والخدمات التي لها هامش ربح مرتفع.
- ضعف وصغر ميزانية الترويج والتسويق.

[1] حازم محمد عبد الفتاح: **التسويق الصناعي**، الريادة للنشر والطباعة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2020، ص: 408.

[2] محمد جاسم محمد الصميدعي: **استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 273.

ب. إستراتيجية الجذب:

تعنى هذه الإستراتيجية والمستخدمة من قبل المنتجين بمحاولة التأثير على توجهات الطلب في السوق من خلال الاعتماد على الإعلان بصفة كبيرة وشاملة، والاعتماد على أدوات تنشيط المبيعات، إذ ينجم عن ذلك تحصيل طلبات للتزود بالسلع المعروضة من قبل ذات المنتج والتي يطلبها المستهلك النهائي من تاجر التجزئة والذي يدفعه الأمر باللجوء إلى تاجر الجملة للحصول على السلعة المطلوبة ومن ثمة يطلبها تاجر الجملة من المنتج صاحب الفكرة في الاعتماد على إستراتيجية الجذب، وبالتالي يتحقق هدفه من خلال هذه العملية الاتصالية الاقناعية[1].

ومن هنا فمضمون إستراتيجية الجذب يقوم على إقناع المستهلك المحتمل بأن هنالك منتجا يتفوق على باقي المنتجات من نفس الصنف الاستهلاكي، وأنه باستطاعته تلبية إشباعاتهم الاستهلاكية من خلال عديد المنافع الناتجة عن خصائص ذات المنتج.

- ومن بين الحالات التي ينتهج خلالها إستراتيجية الجذب نجد ما يلي:
- وجود سيولة مالية.
- تبعثر السوق جغرافيا ووجود كم كبير من المنتجين المنافسين إضافة إلى سوق استهلاكية واسعة.
- في حال تكون ميزة السلعة الاستهلاكية هي انخفاض ثمن الوحدة.

من خلال الإستراتيجيتين السابقتين يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أن السلعة المعروضة هي من توجه استخدام إحداهما فإذا كانت السلعة منتجة هي سلع استهلاكية ففي هذه الحالة وجب اللجوء إلى إستراتيجية الجذب كونها أكثر ملائمة، أما إذا كانت السلع صناعية فيعتمد على إستراتيجية الدفع والتي تحتاج لمخصصات مالية محدودة لإقناع المشتري الصناعي بخصائصها لكن يمكن لهذه المنظمة أن تنتهج كذلك إستراتيجية الجذب في حال توفير ميزانية اتصالية إقناعية لترويج منتجاتها الصناعية والتي تكون ميزانية عالية جدا.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الإقناعي في مجال التسويق.

يمكن تحديد أشكال وأنواع الاتصال الإقناعي التسويقي فور معرفتنا بالأهداف المسطرة من وراء ذلك والوسائل المستخدمة في سبيل تحقيق تلك الأهداف، فنجد التقسيم الأول يكون بحس الأهداف وتقسيمه يكون بحسب درجة الاعتماد على الوسائل المستعملة في إيصال الرسالة التسويقية الاقناعية.

[1] ثامر البكري: **م.س.ذ**، ص: 305.

1. أنواع الاتصال الإقناعي في مجال التسويق بحسب الأهداف:

يتم تقسيمه الأنواع الاتصالية الاقناعية في مجال التسويق إلى نوعين الأول تجاري والثاني مؤسساتي.[1]

أ. **الاتصال التجاري:** وتكون خصائصه وفق ما يلي:

- **الهدف:** ويستعمل من أجل التعريف بخصائص المنتج وتدعيم صورة العلامة.
- **الجمهور المستهدف:** الزبون الحالي أو المحتمل أو الفعلي المحتاج لتلبية متطلباته.
- **الوسائل المستعملة:** وسائل التغليف، تعبئة وتمييز المنتج أو السلعة المراد تسويقها، الإعلان، تنشيط المبيعات، التسويق المباشر وأقلها استخداما نجد العلاقات العامة.

ب. **الاتصال المؤسساتي:** ومن خصائصه نجد:

- **الهدف:** يكمن في التعريف بالمؤسسة أو المنظمة والعمل على تحسين صورتها لدى المستهلكين سواء كانوا مؤسسات أو أفراد.
- **الجمهور المستهدف:** يتمثل في الجمهور الداخلي للمنظمة وكذا الجمهور الخارجي.
- **الوسائل المستعملة:** تختلف الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال غير أن الإعلان والعلاقات العامة هما الأبرز من حيث وتيرة الاستخدام.

وعلى ضوء هذا فإننا نستنتج أن الاتصال الإقناعي التجاري، يركز بالدرجة الأولى على المنتج بينما الاتصال المؤسساتي يركز على مكانة المنظمة في الوسط التنافسي وكذا مكانتها في السوق واكتساب حصة سوقية أكبر، فتستعين المنظمة بمختلف الوسائل الاتصالية الاقناعية قصد تحقيق الأهداف المسطرة في كلا النوعين والوصول إلى الجمهور المستهدف وبالتالي الرفع من نسبة تحقيق الإقناع المنشود.

2. أنواع الاتصال الإقناعي في مجال التسويق بحسب درجة الاعتماد على الوسائل: وهما:

- **قيام العملية الاتصالية على استخدام وسائل الاتصال الجماهيري:** من خلال استخدام وسائل الاتصال الجماهيري المعروفة كالإعلان في الصحافة أو التلفاز أو الملصقات والسينما.

[1] فاطمة حسين عواد: **م.س.ذ**، ص ص: 83،84.

- **قيام العملية الاتصالية على عدم استخدام وسائل الاتصال الجماهيري:** وينضوي تحت هذا النوع عديد الأساليب الاتصالية الاقناعية كتنشيط المبيعات، التسويق المباشر، الرعاية والبيع عن طريق المعارض وكذا الأعمال الخيرية.

مثل عديد العمليات التي تعترضها مشكلات وعوائق فإن العملية الاتصالية الاقناعية في المجال التسويقي تعتريها عديد العوائق التي تعمل على إفشالها وتمس مختلف عناصر العملية الاتصالية، فنقوم بحصر العوائق في طرفيها المتلقي من جهة والمنظمة من جهة أخرى.

الجدول رقم (02): يوضح أهم العوائق التي تمس العملية الاتصالية الاقناعية في المجال التسويقي للمنظمة.

المتعرض للعوائق	العوائق
المتلقي	– **خصائصه:** لكل فرد ميول ودوافع شخصية، وذكاء، ومستوى تعليمي، وثقافي، ومادي. – **انطباعاته:** تأثر هذه الانطباعات على الفهم الايجابي للرسالة (آراء سابقة للمستهلك). – **إدراكه الانتقائي:** عادة ما يركز المتلقي على جزء من الرسالة ويهمل المعلومات الأخرى. – **مدى تعرضه للاتصال:** نقص وسائل الاتصال الموجهة إليه أو عدم حصوله عليها. – **تشوش إدراكه:** مثل البيئة المحيطة، آراء الناس، أو كثرة الإعلانات من مختلف المنظمات.
المنظمة	– عدم استخدام الوسيلة المناسبة للتأثير على الجمهور المستهدف. (سوء اختيار الوسيلة). – عدم وجود مصداقية لدى المرسل ما يؤثر على قبول الرسالة الاتصالية الاقناعية. – الاعتماد في توصيل الرسالة الاتصالية الاقناعية على كلمات تحتمل معاني مختلفة أو عدم ملائمة الإشارات والرموز المستخدمة في إنجازها وعدم توافقها مع موضوع الرسالة، ما ينجر عنه عدم حدوث استجابة فعالة وإيجابية لدى المتلقي. – صعوبة الرسالة وتعقيدها كما قد تكون قصيرة أو طويلة مما يعرقل طريقة فهمها من طرف المتلقي.
عوائق أخرى	مثل الإعلام المنافس أو المضاد الذي تستخدمه المؤسسات المنافسة وتقف حجر عثرة بين المنظمة وزبائنها فقد يتخذ هذا الإعلام المضاد أشكالا مختلفة كالدعاية الكاذبة أو التي تمس بسمعة المنظمة.

المصدر: فاطمة حسين عواد.[1]

المطلب الرابع: تحقيق اتصال تسويقي متكامل.

مع مطلع العقد الأول من القرن الحالي، واجه مسئولو التسويق والقائمين على الاتصال بيئة تسويقية مختلفة تماما عن ذي قبل، خصوصا في ظل زيادة المنافسة وقدرة الزبائن على استخدام واستغلال التقدم التكنولوجي ومختلف التقنيات وأدوات الاتصال على غرار الإنترنت والبريد الإلكتروني ومواقع الشبكات الاجتماعية.... إلخ.

[1] **نفس المرجع**، ص ص: 84،85.

فأصبحت على إثر ذلك المنظمات بحاجة إلى منهج شامل في التفكير بالنشاط التسويقي وفي إستراتيجية الترويج والاتصال عبر قنوات الاتصال الإقناعي، فمن المهم لمنظمات الأعمال إحداث تأثير قوي وإيجابي على الأسواق المستهدفة وبيئتها الخارجية.

في ذات السياق تعد الاتصالات التسويقية المتكاملة هي أحد الاتجاهات الحديثة لتحقيق ذلك، لتكون أكثر انسجاما وتأقلما مع احتياجات ورغبات المستهلكين في الحصول على القيمة المستهدفة لحملة تسويقية بما تحمله عناصر مزيجها، بما في ذلك العروض الترويجية، وخاصة أن الأدوات الترويجية المستخدمة في الحملات التسويقية تعد ثرية، مثل الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات وجميع أشكال التفاعل الأخرى مع الزبائن، خاصة فيما يتعلق بتكامل رسائل الاتصال المقنعة، إذ يجب أن تكون ذات جودة في التصميم والتنسيق والتناسب والملائمة.[1]

لتحقيق فعالية استخدامه، يجب على المنظمة تطوير خطة ترويج منسقة ضمن إستراتيجية التسويق الشاملة، (بما في ذلك جميع عناصر مزيج التسويق)، بصفة متماسكة وواضحة لتعظيم إدراك الزبون وربطه بعلاقة طويلة الأمد نسبيا مع المنظمة ومنتجاتها، بدلا من استخدام عناصر المزيج الترويجي وحدها أو التركيز على أحدهما دون الآخر ضمن ما يسمى بالاتصالات التسويقية المتكاملة.[2]

وهناك العديد من التعريفات التي تناولها الباحثون لمفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة، فقد عرفت بأنها توحيد وتنسيق عناصر الاتصالات التسويقية كالإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والتسويق المباشر لغرض التوجه إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين المحتملين برسالة منسجمة، وعرفت كذلك بأنها تحليل استراتيجي، اختيار، التنفيذ والسيطرة على جميع عناصر الاتصالات التسويقية بشكل كفء (استخدام أفضل للموارد) وفعال (تعظيم النتائج) للتأثير على عملية تبادل المعلومات بين المنظمة وزبائنها، كما تم تعريفها على أنها عمليات الاتصالات الناتجة عن التخطيط والتكامل والتنفيذ لعناصر الاتصالات المختلفة (الإعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، البيع الشخصي، التسويق المباشر) ومزج تلك العناصر لإيصال رسالة إقناعية واضحة ومنسقة لتحقيق الحد الأقصى من التأثير عل سلوك الزبون الحالي أو المحتمل.

وعند اختيار عناصر الاتصالات التسويقية المتكاملة فمن المهم الأخذ بالمنهج الشامل لتنسيق ليس فقط العناصر الترويجية مع بعضها وتحقيق التوازن بينها وإنما تناسقها مع بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج، السعر، التوزيع).

[1] شيماء السيد سالم: **الاتصالات التسويقية المتكاملة**، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص: 103.

[2] أنيس أحمد عبد الله: **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص: 275.

استخدام هذا النهج، يمكن المؤسسة من تقديم رسالة متماسكة لاستهداف العملاء من جميع الزوايا المحتملة، مما يؤدي إلى التأثير على الزبون، فعلى سبيل المثال، إذا ركزت حملة إعلانية على جودة المنتج، بينما يستغل مندوبو المبيعات أسعار المنتج المنخفضة، واستراتيجيها لتوزيع تعتمد على تكثيف التوزيع (تغطية كاملة)، وموقع الشركة على الإنترنت يركز على ابتكار المنتجات، فماذا يعتقد الزبائن أو بماذا يقتنعون؟ فهل المنتج سيقدم كل هذه الفوائد، فقد يضيع الزبون ويتوجه إلى منافس يملك رسالة أكثر تنسيقا وإقناعا.

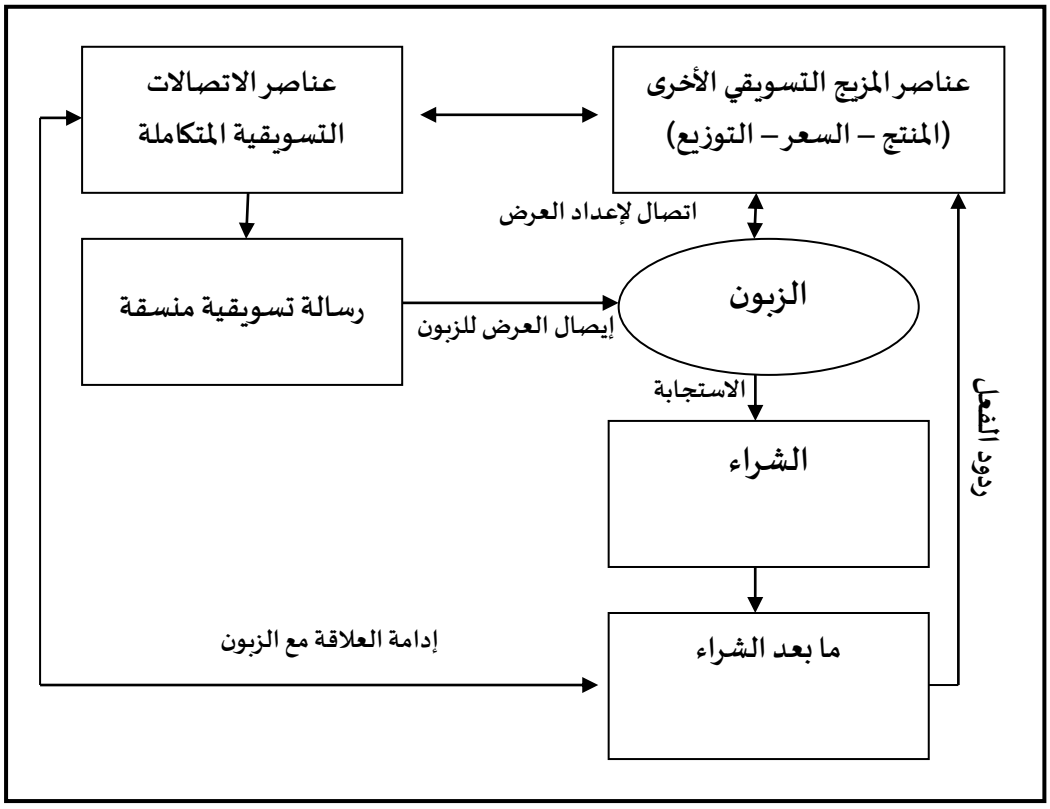
وللاعتبارات السابقة ينبغي أن تكون الأهداف الترويجية لبرنامج الاتصالات التسويقية المتكاملة واضحة مع الأخذ بنظر الاعتبار عدم التركيز على تحقيقها في الأمد القصير وإنما تؤتى ثمارها في الأمد البعيد، إذ تتطلب المزيد من الوقت والجهد والموارد وبالتكامل والتنسيق مع بقية عناصر المزيج التسويق من أجل بناء مكانة ذهنية متميزة للمؤسسة لدى الجمهور المستهدف.

ومن أجل المضي قدما في تحقيق برنامج اتصالات تسويقية ناجحة وربطها بنقطة الالتقاء وهي الزبون مع عناصر المزيج التسويقي، نرجع الأمر للمفهوم الحديث للتسويق، فالمنظمة عند قيامها ببناء عروض للزبون المستهدف عليها أن تبدأ بالاتصال بالزبون لسماع صوته وأخذ رأيه قبل القيام بتصميم عرض إقناعي، من خلال التعرف على مواصفات المنتج المطلوب والخدمات الداعمة له والسعر الملائم (السعر المستند على القيمة) وتسليمها في المكان المناسب.

كما يمكن لهذه العلاقة الاتصالية التفاعلية (**منظمة – زبون**) أن تستمر من خلال العمل على معرفة رضاه من عدمه حول الرسالة الاقناعية المعدة للتأثير عليه والتي يجب أن تكون منسقة وبلغة موحدة من خلال جميع عناصر المزيج الاتصالي كما قلنا سابقا حتى يتحقق الأثر المطلوب فإن ترتب عن ذلك عدم رضاه عن العرض المقدم له فيجب القيام بإجراءات تصحيحية في عناصر المزيج التسويقي أما إذا تحقق رضاه فوجب العمل على تقوية العلاقة معه وتعزيز تلك العلاقة.[1]

[1] **نفس المرجع**، ص: 277.

الشكل رقم (16): يمثل برامج الاتصالات التسويقية الاقناعية المتكاملة.



المصدر: أنيس أحمد عبد الله.[1]

[1] **نفس المرجع**، ص: 277.

❖ خلاصة الفصل الثاني.

من خلال الفصل الأولى ارتأينا تقديم الكثير من المعطيات التي تكفل لنا أخذ صورة واضحة وشاملة عول كل م له علاقة بالاتصال الاقناعي من حيث الظهور والبعد التاريخي والفلسفي فمن زمن أرسطو وأفلاطون إلى زمن الاستراتيجيات الاتصالية الحديثة في مجال الإقناع وفق تسلسلي زمني ممنهج يضمن الانتقال السلس بين مختلف المراحل، وبالتالي يسهل لنا ربط هذا المتغير بمتغيرات أخرى ودراسة علاقة التأثير والتأثر الناجمة عن ذلك خصوصا مع متغيرات لها وزنها مثل التسويق و الأداء التسويقي تحديدا ضمن علاقة تكاملية تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة كانت على اختلاف أنواعها.

ومن بين أهم الأهداف والخلفيات المراد الوصول إليها من خلال هذا الفصل التوصل إلى وضع خطة اتصالية إقناعية تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية و تحقيق أكبر قدر من التأثير على السلوك الشرائي للزبون الفعلي والمحتمل والوصل إلى أن الحقيقة الفعلية للاتصال الاقناعي ممثلة في الفهم الدقيق لمستقبل الرسالة ضمن هذه العملية الاتصالية و مساعدته إلى تحقيق أهدافه وأهداف المرسل على حد سواء وطبعا إكساب الزبون كأهم هدف للمستشار التجاري كما من الثقة يسهل على هذا الأخير مهامه في إقناع المتلقين في البيئة الخارجية للمؤسسة.

كما تم التطرق أساس ضمن هذا الفصل إلى استراتيجيات الاتصال الاقناعي، فالإلمام بها أكثر من ضروري لاستكمال متطلبات هذا الموضوع مثل الإستراتيجية الديناميكية النفسية وإستراتيجية إنشاء المعاني وكذا الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية مع ربطها بمنحى آخر من استراتيجيات الاتصال الاقناعي أو ما يسمى بنماذج التأثير الأربعة، أمر من شأنه توضيح مختلف الجوانب التي يمكن الارتكاز عليها في إعداد رسالة اتصالية إقناعية تنجح في التأثير على الفعل الشرائي للزبون، خصوصا بعد دعمها بمختلف الإستمالات التي يمكن استخدامها في مضمون الرسالة خصوصا تلك الإستمالات العقلانية والعاطفية كذا استمالات التخويف.

ضرورة الربط بين متغيرات الدراسة يستلزم البحث عن ربط مقنع بين الاتصال الاقناعي والتسويق الذي سيكون موضوع الفصل الثاني من الأطروحة...

الفصل الثالث:

الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

❖ مقدمة الفصل الثالث.

استمرارا في نفس التوجه المعتمد في مقدمة الفصل الأول، نعمد من خلال هذا الفصل إلى التسويق بصفة عامة كمتغير هام في موضوع الأطروحة، يكتسي أهمية قصوى تستوجب إيفاءه الأهمية اللازمة والعمل على ضبطه ضبطا تاما نظرا لشساعته وتعقد مفاهيمه والمفاهيم المرتبطة به، لذى ارتأينا الارتكاز على ماهية التسويق كنقطة انطلاق تبحث في عموميات هذا المفهوم ثم التوسع فيه بالتطرق إلى مراحل تطوره وأهمية كإحدى أهم الوظائف التي تشكل عصب أي مؤسسة كانت، دون إغفال استراتيجيات التسويق المتعارف عليها عالميا وكذا وضعها ضمن السياق البيئي التسويقي للمؤسسة حتى تجتمع كل الأركان التعريفية ذات الصلة بالتسويق.

الحديث عن التسويق والتعمق فيه يقودنا إلى سبل تطبيقه عمليا ومدى نجاعة الأداء المرتبط به، فبدءا بتحديد مفهوم هذا الأخير والأهمية التي يكتسيها في المؤسسة وصولا إلى مستويات هذا الأداء مرورا بشتى محدداته والأبعاد المؤثرة فيه وفي نجاحه، دون نسيان تقسيماته، نقاط وجب التطرق إليها من أجل الوصول إلى وضع تصور عملي للتسويق والأداء بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة، حتى نصل إلى إمكانية فهم مكانته ضمن السياسة العامة للمؤسسة على الصعيدين الاتصالي والتسويقي.

هذا الأداء ومن أجل معرفة مكانته داخل النظام الذي بنيت على أساسه المؤسسة يجب أن توجد معايير لقياسه والوصول إلى إدراك القيمة المضافة التي يساهم بها الأداء التسويقي وبالتالي ننطلق في المبحث الثالث من هذا الفصل إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء كمرحلة أولية ثم الانتقال إلى المراحل الواجب المرور بها من أجل امتلاك تلك القدرة على تقييم الأداء التسويقي تحديدا، أمر يتأتى عبر معرفة مختلف المؤشرات المرتبطة بهذا النوع من الأداء، وختم المبحث بالتطرق للأداء المتوازن كحل عملي لقياس الأداء التسويقي.

عمليا لا بد من إسقاط الأداء التسويقي على مجال ميداني ممثلا في حالتنا هذه بمؤسسة اقتصادية، من أجل ربط متغيرات الدراسة ربطا منهجيا وواقعيا، وكذلك تمهيدا للفصل الثالث الذي سيعنى بكل ما له صلة بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال الحديث عن إسهامات ما تم التطرق إليه في المبحث السابق على المؤسسة الاقتصادية وكذا مشكلات تقييم الأداء التسويقي و وما يستلزم كشروط من أجل إنجاح العملية، وإيمانا من أن الهدف الأسمى هو الوصول إلى أداء تسويقي متحسن باستمرار فتم تخصيص مطلب يعنى بذلك، مع تقديم الحديث عن مختلف النماذج المعتمدة لقياس أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية التسويق، تطوره واستراتيجياته.

المطلب الأول: توجهات التسويق.

يمكن اعتبار أن التسويق ليس حكرا على مجال العلوم التجارية بل يشمل كل حياة البشر بمختلف تفرعاتها، من أبسط الأشكال إلى أعقدها، كالشراء والبيع والمفاصلة في السعر وإتباع الإعلانات التجارية والدعائية عبر مختلف روافدها سواء منها السمعي أو السمعي البصري أو المكتوب منها كالملصقات والإعلانات عبر الصحف والمجلات، فالناس بطبعهم تسويقيون منهجا من خلال بحثهم الدائم عن تحقيق غايات من الشراء بأقل الأثمان والبحث دائما عن الحصول على أفضل الخدماتات طبعا، غير انه رغم قيامهم بمختلف العمليات التسويقية إلا أن الكثيرين يجهلون معاني التسويق وأهميته وكيفية إدارة نشاطاته.

إن التسويق نهج يشمل العديد من العناصر التي تبدو متباينة ولكنها في الواقع مترابطة والتي تشكل في الأخير ما يسمى بـ: «منظمة» أولئك الذين لديهم شيء لبيعه، كمنتجاتهم، أولئك الذين يريدون الاتصال بهم، وهي مصطلحات غامضة نوعا ما لأن التسويق لا يتعلق فقط ببيع مواد استهلاكية أو السيارات، ومن المؤكد أن المنظمات التي تحقق الربح، والشركات، هي التي استخدمتها أولا، قد طورت وأكملت التقنيات بعد ذلك، واستخدمتها أكثر من غيرها بوضوح فالدعاية المنتشرة عبر كامل البلدان الصناعية هي تأكيد لذلك، فالتسويق طريقة صحيحة كلما كان الأمر يتعلق بمعرفة سبب الموقف أو السلوك من أجل التصرف مع الجمهور وربما التأثير عليه، يمكن أن تستخدمه أي منظمة تريد التواصل، لنقل فكرة إلى أي جمهور أو أي شيء في سياق ذلك، حيث تعمل الشركات على معرفة مواقف وسلوكيات عملائها، وما الذي يحفز هؤلاء على الشراء وما الذي يبعدهم عنه، للتصرف بشكل أفضل معهم من خلال تلبية ما يريده عملائهم بالضبط.[1]

إذا تعمقنا في المعنى نجد أنه يقصد بذلك " التوجه الفكري الذي تنتهجه المنظمة والذي يمثل في حقيقته الفلسفة الإدارية التي تنتهجها في تعاملها مع الأسواق المستهدفة وتحديد الوزن النسبي الذي يعطى لاهتماماتها حيال أهدافها وأهداف المجتمع والتي تتنوع وتختلف تبعا لتوجهاتها وقدرتها على التعامل مع السوق، وهناك من يرى بأن هنالك ثلاث مفاهيم يمكن أن تعمل في ظلها إدارة المنظمة عبر أنشطتها التسويقية والتي تعبر – هذه المفاهيم – عن مراحل تاريخية مختلفة مرت بها إدارة المنظمات واعتمدتها نتيجة لتأثيرات البيئة المحيطة في مجمل عملها وأنشطتها. [2] وعليه سيتم تناول التوجهات التسويقية من منظور فلسفي ما يلي:

---

[1] Al Hassael M.M: **Le Marketing : connaître et comprendre le comportement du consommateur**; éditions Publibook, France, première publication, 2014, P : 9.

[2] سعدون حمود جبير الربيعاوي وآخرون: **إدارة التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 22.

1- التوجه نحو الإنتاج:

عرف القرن الثامن عشر في نصفه الثاني، ظهور الثورة الصناعية في أوربا وتحديدا في المملكة المتحدة، فشهدت الفترة استخدام الكهرباء والقاطرات والعمل بمبدأ تقسيم العمل وخطوط التجميع وكذا عموم سياسة مبدأ الإنتاج الواسع، وجعل من الممكن إنتاج المزيد من السلع وبأفضل فاعلية خصوصا مع المزيد من التقدم التقني والطرق الجديدة في العمل أصبح هنالك كم كبير من المنتجات المسوقة وحصل ارتفاع في الطلب على السلع مقابل ذلك، ويتجلى ذلك من خلال طريقتين اثنتين:

- "ترتكز الإدارة على الكلفة، فهي تعتقد بأن التركيز الأساسي لوظيفتهم هو تحقيق الواجبات الاقتصادية عن طريق إنتاج مدى محدود من المنتجات بشكل يقلل من كلفة الإنتاج" وعلى رأس هذا المثال نجد ما قام به هنري فورد Ford Honry كمثال عن المدير الموجه إلى الإنتاج لأنه صنع سيارة واحدة بلون واحد "**النموذج T**" الأسود وهذا بهدف تقليل التكلفة.

- أما الطريقة الثانية والتي يكشف فيها توجه الإنتاج عن نفسه هي الاعتقاد بأنه ينبغي تعريف الأعمال بلغة مرافقتها للإنتاج، إذ ذكرت منظمة Levitt مثالا لمنظمات الأفلام التي تعرف أعمالها بلغة المنتج، والتي كانت بطيئة الاستجابة عندما انخفض الطلب على مشاهدة الأفلام السينمائية في وجه المنافسة المتزايدة على وقت الترفيه للأشخاص فلو كانت قد حددت أعمالها بلغة التسويق لكان من الممكن أن تدرك التلفزيون كفرصة وليس كتهديد، وجوهر هذه الفلسفة يقوم على أساس أن الزبون يميل إلى تفضيل المنتجات المتوفرة والتي يمكنه تحمل كلفتها، لذلك ينبغي أن تقوم الإدارة بالتركيز على تحسين الإنتاج وكفاءة التوزيع.[1]

2- التوجه نحو البيع:

بداية من سنة **1920** بدأت قوة الطلب على المنتجات تقل من طرف الزبائن، فأخذت المؤسسات ومنظمات الأعمال تدرك أكثر من ذي قبل أهمية قيامها بعملية بيع منتجاتها إلى المشترين، وخلال الفترة من **1920** إلى **1950**، أعادت هذه المنظمات وجهة نظرها تجاه المبيعات بجعلها الوسيلة الرئيسية في زيادة الأرباح، وبالتالي أصبحت هذه المرحلة تمثل التوجه البيعي في نشاطها للتعامل مع الأسواق وأصبح مندوبي المبيعات والأعمال أكثر إدراكا إلى أن الأنشطة التسويقية المهمة في مجال عملهم ممثلة أساسا في البيع الشخصي والإعلان والتوزيع والانتقال من السبل التقليدية إلى سبل أكثر إقناعا.[2]

[1] سعدون حمود جبير الربيعاوي وآخرون: **م.س.ذ**، ص: 22.

[2] **نفس المرجع**، ص: 23.

3- التوجه نحو المنتج:

وفي هذه الحالة نجد وصلا بين التوجه الإنتاجي والتوجه البيعي وفيه تكون استجابات المستهلكين على نحو أكبر صوب المنتجات التي تتسم بالنوعية الجيدة والأداء المناسب ولآفاق المستقبلية للتجديد والابتكار، وصب الطاقة الإنتاجية باتجاه تقديم المزيد من المنتجات وتطويرها على الدوام حتى يرتكز إعجاب الزبون على أساس النوعية والأداء المحقق، أي يخلق مستويات مختلفة من السلعة قصد إشباع أكبر قدر ممكن من رغبات وتوجهات الزبائن المتقلبة في كثير من الأحيان. وجسد كوتلر Kotler هذا التوجه بقوله: "نحن نعلم أفضل منك فيما هو الأفضل لك"، ويرى أن التوجه نحو المنتج يفترض بأن المهمة الرئيسية للمنظمة هي تقديم المنتجات التي تعتقد أنها جيدة للسوق.[1]

4- التوجه نحو التسويق:

وبدأ هذا التوجه بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بعد فشل التوجه الذي تبنته المنظمات من خلال إعادة النظر في الحملات الترويجية وتغيير أساليب البيع المتبعة من قبلها في التأثير على الزبائن، فأيقنت هذه المنظمات أن النقطة الأساسية يفترض أن تبدأ من الزبون بمعرفة تطلعاته وحاجاته بدقة، ضف إلى ذلك ممارسة آليات الترويج من أجل التأثير على الزبون ودفعه لطلب المنتج، وميز الفرق بين التوجه نحو البيع والتوجه نحو التسويق أن الأول مرتبط بفلسفة داخلية وأما الثاني فهو فلسفة خارجية ترتبط بتحديد الأسواق المستهدفة والتركيز على حاجات الزبون.[2]

5- التوجه الاجتماعي:

ويمكن التعبير عن هذا التوجه بالبحث في إمكانية القول أن التوجه التسويقي قادر على تجنب الصراع الحاصل بين احتياجات ومصالح المستهلك من جهة وتحقيق الرفاهية الاجتماعية طويلة الأمد من جهة أخرى فالزبون في كثير من الأحيان يحصل على معلومات ناقصة ومضللة ما ينعكس على دقة القرارات الشرائية التي يتخذها، كما أن السماح بمرور عديد السلع التي تشكل خطرا على صحة وأمان الزبون لها وقع أيضا، ضف إلى ذلك بروز عديد المصطلحات والمفاهيم الاجتماعية التي انعكست على فلسفة التسويق مثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية.[3]

[1] محمد الصيرفي: **التسويق الصحي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى ، 2016، ص:31 .

[2] سعدون حمود الربيعاوي وآخرون: **م.س.ذ**، ص: 24.

[3] سعدون حمود الربيعاوي: **طيف التسويق**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص: 16.

6- التسويق الشمولي The Holistic Marketing Concept:

تتطلب هذه الفلسفة تطوير وتطبيق برامج وعمليات ومقاييس للتسويق مع تطبيق واسع ومرتبط كلا منها بالآخر، هذا مع التأكيد على "الكل" يعتبر أمرا مهما والذي يمثل مفهوم التسويق الشمولي، ويكون علائقيا في نفس الوقت وفي كل مكان، داخل المنظمة ومسؤول كذلك من ناحية اجتماعية والعمل على تشكيل عديد الركائز التي تصب في الأخير في نقطة التقاء عنوانها "الزبون" بكل ما يحيط بالأمر من مسارات كالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبطبيعة الحال فإن العوامل كلها تمثل تحد للمنظمة تضعها بين ضرورة العمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتوجه نحو الزبون لتحقيق رضاه و طبعا العمل على كسب ولاءه.

تستند هذه الفلسفة في فكرتها على أربعة عناصر: التسويق الداخلي، التسويق المتكامل، التسويق بالعلاقات والتسويق الاجتماعي.[1]

[1] أنيس أحمد عبد الله: **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص: 28.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق وأهميته كوظيفة في المؤسسة الاقتصادية:

- **مراحل تطور التسويق:** قسم **ماجد الحمدان** مراحل تطور التسويق إلى أربع مراحل كما هو مبين أدناه:[1]

المرحلة الزمنية		مرحلة تطور التسويق		مسمى المرحلة
من 1900 إلى 1950	⇦	التسويق الشخصي	⇦	لعبة التسويق
من 1960 إلى 1980	⇦	التسويق الإبتكاري	⇦	فن التسويق
من 1985 إلى 2000	⇦	التسويق المنظم	⇦	علم التسويق
من 2010 إلى 2030	⇦	التسويق الشامل	⇦	السلوك التسويقي

- **التسويق الشخصي (لعبة التسويق):**

وهو تسويق فردي، يعتمد على المهارات الحوارية للبائع، وقدرته في الإقناع، وكانت نظرية الألعاب في حينه هي التحليل الاقتصادي الأبرز لهذه الحالة، وبقي هذا الأسلوب اليوم، كإحدى وسائل التسويق، وتحول المسوقين إلى أسلوب الجودة العالية في التعامل بدلا من حثهم على امتلاك مهارات التسويق الشخصية باستثناء التسويق الذي يمارسه الأفراد لبيع المنتجات في خارج إطار منظمة جماعية، وهذه المرحلة كانت تعتمد على الاختراع الشخصي، مثل اختراع توماس أديسون للمصباح الكهربائي ومثل اختراع السيارة والطائرة وغير ذلك من المنتجات.

- **التسويق الإبتكاري (فن التسويق):**

تبلورت هذه المرحلة في الثمانينيات من القرن الماضي، وكانت بداية النشأة مع نهاية الحرب العالمية، وكانت المنتجات حينها بقيادة الثقافة الأمريكية في قمة ابتكارها التسويقي، كابتكار المنتجات الغذائية والرقمية والصناعية، وهي تجاوزت مرحلة الابتكار الشخصي، لتنتقل إلى مرحلة الابتكار الجماعي، حيث أصبح للمنتج الغذائي الواحد عدة أنواع، وأصبح للعربة أنواع مختلفة عن بعضها بعضا، وكان التسويق حينها لا يزال يعتمد على المهارة الفردية لمدير التسويق.[2]

- **التسويق المنظم (علم التسويق):**

بناء على تحليل المبيعات، وإنتاج متطلبات السوق، باستخدام كل الوسائل الإعلانية، وباتساق مع عصر الاندماج كإنشاء وجبة "بيتزا بالسوشي" اليابانية أو لعبة الفتاة الأوروبية "باربي" بملامح عربية وبحجاب إسلامي، وببشرة سمراء، أصبح بعدها للتسويق قوانين وأنظمة يمكن تطبيقها وتقليدها مع إمكانية النجاح، غير أن المهارة التسويقية لمدير التسويق، لا زالت حتى اليوم تمثل جوهر النجاح.

[1] ماجد الحمدان: **السيادة الاستثمارية – دليل الأفراد لقوة الثروة –**، الفارابي للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 143.

[2] **نفس المرجع**، ص: 144.

– التسويق الشامل (السلوك التسويقي):

يعتبر التسويق الشامل ذلك التسويق الذي يقوم به جميع أفراد الشركة وهو تسويق المستقبل، حيث يتولى معظم أفراد الشركة مهمة التسويق بدءا من رأس الهرم الإداري وحتى أصغر الموظفين. وسوف يتنبه مدراء التسويق لشدة المنافسة القائمة، وسوف يبحثون عن وسائل جديدة لم تستهدف جوهريا، مثل اعتماد قسم التسويق في شركة اتصالات كبرى على مهارات التسويق لدى مركز الاتصال بصورة أساسية عبر تدريب متخصص ورسمي، كذلك امتلاك مدير التسويق لمهارات تسويق أكثر من مبدئية تؤهله لتوجيه سياسات التسويق العامة.

ومن جهة أخرى نجد شكلا آخر وهو تحول العميل لمسوق للمنتجات، حيث بدأت إحدى الشركات في الثمانينيات بابتكار فكرة تحول العميل إلى مسوق للمنتج مقابل عمولة يحصل عليها من إحضار كل عميل، وعمولة من كل عميل يحضره العميل الآخر، وهي تقنية يستخدم فيها الحاسب لآلي. وهي بدأت عهد التسويق وسوف تنتقل عبر عهد المشاركة وكذلك عبر عهد الاندماج. فقد بدأت شركة تسويق انترنيت كبرى على سبيل المثال وهي AGLOCO في التسويق بصناعة VIEWBAR إعلاني يوضع أعلى شريط أدوات سطح المكتب، وعند تصفحه لخمس ساعات خلال شهر، وعند إحضار صديق يتصفحه فإن العميل سوف يحصل على أرباحه الخاصة، وذلك مضاف إلى عملية شراء المواد المعلن عنها، وذلك ما تفعله أيضا الشركة الكبرى GOOGLE ببرنامجها الإعلاني الذي يعتمد على تحويل مشترك الانترنيت إلى مسوق لبضاعتها، هذا ما يتجه إليه العالم اليوم وسوف يتحول العميل نفسه إلى مسوق بصورة أساسية، وتقاتل الشركات الكبرى حاليا من أجل تحويل عالم الإعلان إلى مصدر ربحي أكثر مما هو قائم.[1]

وهنالك من قسم مراحل التسويق إلى مراحل أخرى أو وفق نظرة مختلفة عن سابقتها فحسب موقع www.digitalvidya.com فإن التسويق مر بالمراحل التالية:[2]

- **مرحلة توجيه الإنتاج** (The Production Orientation Era) :

وينطبق على هذه الفترة مقولة العرض يخلق الطلب فتميز بعصر التصنيع، إذ كان التركيز الرئيسي على إنتاج المزيد من السلع وبيعها بسبب قلة البضائع أثناء الثورة الصناعية، لكنّها اعتمدت على مبدأ أنه طالما يوجد منتَج فسيوجد شخص سيشتريه وانتشرت فكرة الإنتاج بكثرة.

[1] ماجد الحمدان: **م.س.ذ**، ص ص: 144،145.

[2] https://www.digitalvidya.com/blog/evolution-of-marketing /Evolution of Marketing – Then & Now ، by Garima Kakkar ،visited 11 septembre 2022 at 20h39.

- **مرحلة توجيه المبيعات** (The Sales Orientation Era) :

يمكن أن تكون هذه المرحلة هي مرحلة ولادة التسويق الحقيقي بعد الثورة الصناعية، إذ وصلت المنافسة بين الباعة إلى أعلى مستوى لها ووجدت العديد من الصعوبات في بيع المنتجات المصنعة بكثرة، فظهرت الحاجة للترويج للمنتجات إذ تجاوزت المخرجات الطلب واحتاجوا لتسويق البضائع والعلامات التجارية.

- **مرحلة توجيه التسويق** (The Marketing Orientation Era) :

بدأت هذه المرحلة منذ النصف الثاني من القرن 20 وصاعدا، ونجح فيها المسوقون بأداء مهمتهم بفاعلية واستراتيجيات أفضل بسبب إشباع الأسواق بالشركات، إذ شاركوا في تحديد ما ستنتجه الشركة بالإضافة إلى مشاركتهم في آلية تسعير المنتجات من خلال معرفتهم بأوضاع العملاء، كما حفزوا الموظفين داخل الشركة لتعلم المعرفة التسويقية التي تساعدهم في ترويج بضائعهم.

- **مرحلة العلاقات التسويقية** (The Relationship Marketing Era) :

تميزت هذه المرحلة بإنشاء العلاقة ذات الولاء بين الشركات والمستهلكين، فبدأ أصحاب الشركات بالتركيز على العملاء واحتياجاتهم فطوروا وبنو علاقات أفضل معهم، وقدرت تكلفة جلب عميل جديد حينها بخمسة أضعاف تكلفة إبقاء العميل الحالي سعيدا، إضافة إلى ظهور مبدأ التعامل بالسندات.[1]

- **مرحلة التسويق الرقمي** (The digital marketing Era) :

غيرت هذه المرحلة اللعبة الأساسية للشركات، إذ ولد التسويق الرقمي أو التسويق الاجتماعي في هذه المرحلة بسبب وجود الإنترنت ووسائل الإعلام الرقمية، إذ يمكن للمستهلكين التواصل مع الشركات ومع بعضهم البعض في أي وقت، كما يمكن تلبية كافة احتياجاتهم بواسطة وسائل التواصل في معظم الأحيان، فالشركات في هذه المرحلة تركز على العملاء والتواصل الحقيقي على مدار 24 ساعة معهم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن عصر التسويق يتغير يوما بعد يوم، فما يعتبر أداة ناجحة اليوم قد لا ينفع غدا، ومن ذلك تظهر أهمية مواكبة تطورات العصر والتغيير، فكل يوم تظهر منصة تسويقية جديدة على الساحة، لذا يجب البقاء على أهبة الاستعداد.

كما يعد نقلة نوعية في أساسيات التسويق التقليدية إذ يتيح ضمان استعراض المنتج أو الخدمة للعميل دون حواجز فيزيائية، فعالم الانترنيت يتجاوز الحدود ويمثل فرصة ذهبية لنقل المنتج إلى السوق العالمي.[2]

[1] https://www.digitalvidya.com/blog/evolution-of-marketing ، /Evolution of Marketing – Then & Now ، by Garima Kakkar ،visited 11 septembre 2022 at 20h39.

[2] محمود عز الدين: **أساسيات التسويق الإلكتروني**، مؤسسة وكالة الصحافة العربية، مصر، 2022، ص: 16.

- أهمية التسويق في المؤسسة:

ارتبطت زيادة أهمية التسويق خصوصا بعد الثورة الصناعية وما تبعها من زيادة في الإنتاج وتعدد وتنوع في السلع والخدمات وظهور التنافس والتطور في مختلف وسائل النقل والمواصلات، ما عمل على تقريب الأسواق مع بعضها البعض وظهور أهمية الوسطاء وشركات التوزيع، الأمر الذي أوجب استحداث نظام للتسويق من أجل الرفع من المستوى المعيشي للأفراد وقدرتهم الشرائية، فالإنتاج وحده لا يكفي بل يتعداه لأمور أخرى، لذا تظهر أهمية التسويق والذي لا تقتصر أهميته على المؤسسة فحسب بل له أهمية قصوى على الزبون والمجتمع على قدم المساواة، كما يعتبر التسويق من أهم الأنشطة القيادية في كافة المؤسسات عل اختلاف أنواعها خصوصا في شقه المتعلق بزيادة حجم المبيعات ومضاعفة حجم الاستهلاك لدى المستهلكين بأسعار تقع ضمن قوتهم الشرائية.[1]

وللتعمق في الأمر نتطرق للأهمية على عديد المستويات.

- أهمية التسويق على مستوى المنظمة:

يمكن اعتبار التسويق من أقوى أسلحة المؤسسة، إذ يمدها ويغديها بالمعلومات الأساسية عن حاجة المجتمع من سلع وخدمات والتي بدونها لا يمكن أن تتقدم أو تتطور وتحافظ على مكانتها بين المؤسسات الأخرى المنافسة لها وهذا من خلال ضمان حصة سوقية فعالة تسمح لها ببيع أكبر قدر ممكن من منتجاتها، شريطة أن يكون هنالك توافق بين المنتجات وحاجات ورغبات زبائن الأسواق المستهدفة، وعليه فالتسويق هو الرباط الذي يربط المؤسسة وإدارتها بالمجتمع الذي تعيش فيه وبالأسواق التي تخدمها.[2]

- أهمية التسويق على مستوى المجتمع:

على صعيد آخر فإنه كما للتسويق أهمية على مستوى المنظمة فله أهمية تمتد إلى المجتمع المحيط بها وببيئتها الخارجية، إذ يخلق التسويق عديد المنافع والمزايا، لعل من أهمها:

- التسويق يساهم في خلق تنمية حقيقية للمجتمع من خلال تنمية الاقتصاد الذي تسعى جميع المنظمات والدول على تحقيقه.
- الاستغلال الأمثل للموارد من خلال القيام ببحوث ودراسات تسويقية للتعرف على متطلبات الأفراد الحقيقية بهدف توجيه الإمكانيات بشكل صحيح دون أي هدر لتلك الموارد.
- التوزيع الأمثل للسلع والخدمات بين المناطق ما ينتج عنه تناسق بين العرض والطلب.

[1] أحمد يوسف دودين: **إدارة التسويق المعاصر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 20.

[2] سعيد البطوطي: **التسويق السياحي Tourism Marketing**، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص: 25.

- النقل الجيد للمعلومات من خلال تعريف أفراد المجتمع بمختلف شرائحه بالبدائل المتوفرة من السلع والخدمات وإظهار خصائص كل منها من أجل اتخاذ القرار السليم الذي يلاءم ظروفهم الآنية.
- المساهمة في رفع المستوى المعيشي وتوفير ظروف جيدة ورفاهية أفراد المجتمع، فخدمة المستهلك تعني خدمة المجتمع والذي يعد المستهلك أهم أركانه.

– أهمية التسويق على مستوى المستهلك:

يعمل التسويق على توفير عديد المنافع الرئيسية، ويمكن حصرها فيما يلي:[1]

1 المنفعة المكانية Location benefect
2 المنفعة الزمانية Time benefect
3 منفعة الملكية Ownership benefect
4 المنفعة المتبادلة Mutuel Benefect

1– المنفعة المكانية:

يقصد بها أن التسويق يعمل على الربط بين مكان تواجد السلعة ومكان تواجد الزبون، بما معناه توفير السلع والخدمات في الأماكن المناسبة للزبون، وهنا يتجلى دور أنشطة التوزيع عبر أماكن تواجد الزبائن أو عن طريق مرور مندوبي البيع على المستهلكين أينما وجدوا.

2– المنفعة الزمانية:

المقصود بها توفير المنتجات من قبل المنظمات في الوقت المناسب للمستهلك أو الوقت الذي يحتاج الزبون تلك السلعة بعينها أو الخدمة، كأن تقوم بتخزين سلعة معينة من أجل ضمان وفرتها في وقت حاجة الزبون لها.

3– منفعة الملكية:

ترتبط منفعة السلعة وفائدتها بالشخص الذي يحوزها أو يقوم باستعمالها، لهذا فإن التسويق عامل رئيس في نقل ملكية السلعة من منتجها أو بائعها إلى الزبون كطرف ثان في الصفقة، وفق إجراءات محددة مثل التعاقد أو البيع النقدي، فتنتقل على إثر ذلك منفعة السلعة وحيازتها إلى الزبون النهائي.

[1] **نفس المرجع**، ص: 26.

4- منفعة تبادلية:

والقصد منها أن التسويق يعمل على تحقيق منفعة متبادلة بين المنتج والمستهلك، في آن واحد، فمن جهة المستهلك فإن التسويق يعمل على تعريف ميزات ومواصفات المنتجات فتتحقق معرفة الإدراك والمعرفة الفعلية بالسلعة، أما المنتج فيحقق التسويق له الإلمام بحاجيات ورغبات المستهلكين ما يساعده على تكييف منتجاته وفق الاحتياجات والمتطلبات السوقية.

ومن الأمور التي تدل كذلك على أهمية التسويق نجد:[1]

أ. ظهور شركات ومنظمات مختصة بالتسويق، تقوم بالدراسات والأبحاث التسويقية للشركات التي تطلب أن تطور وتعزز من تواجدها ووقوفها بقوة في وجه الشركات المنافسة.

ب. وجود ما يقارب أكثر من 80% مما كتب في إدارة الأعمال في العالم بين عامي 2000 و2010 كتب في مجالات التسويق والترويج والإعلان.

ت. في مقابلة مع مدير عام إحدى أكبر الشركات في العالم "IBM"، أقر أن هنالك شيئين أساسيان يحركان وينشطان الشركة ألا وهما التسويق والبحث العلمي.

ث. يعتبر التسويق من أهم الوظائف والوسائل والطرق الإدارية الرئيسية التي لابد من القيام بها حتى تتمكن الشركات والمؤسسات بأداء نشاطها وأعمالها على أكمل وجه.

ج. يكتسب التسويق أهمية خاصة من خلال الأنشطة والوظائف والمهام المرتبطة به والتي يتوقف عليها نتيجة نجاح أو فشل الشركة.

ح. يقلل التسويق من درجات الخطر والتهديدات التي سوف تعصف بالشركة ويحقق لها فرص النجاح والتفوق.

خ. تكمن أهمية التسويق من خلال التطور الكبير والتقدم في الأساليب الفنية للإنتاج وزيادة التخصص فيه وتقسيم العمل.

د. تكمن أهمية التسويق من خلال ارتباطه بالحاجات والرغبات والمتطلبات والميول الإنسانية التي تتصف بالتجدد والتطور.

[1] وائل رفعة خليل: **التسويق Marketing**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص: 118.

المطلب الثالث: إستراتيجية التسويق في المؤسسة الاقتصادية:

يعرف **كوتلر** الإستراتيجية التسويقية أو إستراتيجية التسويق في المؤسسة على أنها: "السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموضع مخططات العمل ونظام الرقابة".[1]

وعرفها **جون سكولي** John Scully على أنها: "سلسلة من الأفعال المتكاملة التي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية".[2]

وعرفت كذلك من طرف **ديب** Dibb على أنها: "اتجاهات أسواق معينة تتواجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تطور وتستثمر".[3]

ويعرفه كذلك كل من Chevalier & Dubois ، على أنها " عملية تتألف من تحليل فرص السوق القائمة وتحديد عرض تنافسي لطلب محدد، ثم تحديد خطة عمل ونظام رقابة يمكن المؤسسة من الوفاء بمهمتها وتحقيق أهدافها، اعتماد على موارد الشركة وحالة السوق وبيئتها، كما تتضمن العديد من الاستراتيجيات لوضع عرض يختلف عن المنافسين: الابتكار أو التكيف أو التقليد أو تحديد المواقع ففي كل حالة، يجب أن يتوافق هذا العرض مع توقعات الطلب، التي يتم أخذها ككل، والتي تعتبر مجموعة من المجموعات المتباينة، والتي تركز على قطاع واحد أو تتوافق مع توقعات كل مستهلك."[4]

وحسب **محمود الفاتح محمود المغربي**، فإن إستراتيجية التسويق تقسم لعدة مستويات:[5]

1. **على مستوى المؤسسة:** ويلعب هنا دورا ثانويا على عكس الوظيفة المالية وهذا لا يعني بالضرورة أن التسويق غير مجد في المؤسسة، ففي هذا المستوى يتم التدخل في إثبات ومصادقة الإستراتيجية الأساسية المعدة من طرف التسويق.
2. **على مستوى وحدات الأعمال:** وتعتبر وحدة العمل وحدة تنظيمية للمؤسسة تبيع مجموعة معروفة من المنتجات لمجموعة معينة من العملاء في وجه منافسين معينين، وفي هذه الحالة يلعب التسويق الدور المهم في مشاركة خيارات محفظة الأنشطة وتعريف الميزة التنافسية وتكون وظيفة مكلفة بسياسة العلامة مثلا، والتي تعد اليوم عنصرا هاما في سياسة أي مؤسسة.

---

[1] Philip Kotler, Bernard Dubois: **Marketing Management**, Publi Union édition, France, 10ème édition, 2002, P : 120.

[2] ثامر البكري: **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والإشهار، الأردن،2019، ص: 52..

[3] حازم محمد عبد الفتاح: **التسويق البحري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2020 ص: 150.

[4] Michel Chevalier, Pierre-Louis Dubois: **Les 100 mots du marketing, La stratégie marketing** , Presses Universitaires de France, France, 2009, PP : 47,60, P :47.

[5] محمد الفاتح محمود المغربي: **تسويق خدمات السياحة Tourism Marketing services**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 120.

3. **على المستوى الوظيفي**: وهنا تختص إستراتيجية التسويق بتشكيل المنتجات، جزء السوق أو صنف معين من العملاء الذين يهمون المؤسسة بوجه عملي، تأخذ شكل خيارات استهداف، تموضع، مزيج تسويقي لمنتجاتها.
4. **على المستوى التشغيلي (الشعب الفرعية لإدارة التسويق)**: تهتم هنا إستراتيجية التسويق بجوانب أكثر تركيزا وتخصصا كدراسات المنتج وسلوك المستهلك والشعب المعنية بالمنتج، الدراسة والتطوير والتسعير والترويج والتوزيع وعلى مستوى الأعمال اليومية.

ومن خلال هذه المستويات يتضح لنا جليا أن الإستراتيجية التسويقية تتضمن كافة الإجراءات التي من شانها وضع أهداف ممكنة التنفيذ بالنظر إلى العوامل المحيطة بالمؤسسة ووفق ما تمتلكه من موارد بشرية ومالية، تجعل من الإستراتيجية التسويقية أمر ممكن التطبيق على أرض الواقع.

وعلى صعيد آخر يتجلى لنا كذلك عديد استراتيجيات التسويق التي ترتبط أساسا بالسوق المراد استهدافها، كونه الهدف الرئيس للعملية التسويقية بما يضمنه السوق من مبيعات ممكنة التحقيق وبالتالي ضمان الاستمرارية المرجوة على كافة الأصعدة.

وكما تمت الإشارة إليه فإن العامل التسويقي يعد من الأسس المعتمدة في تقسيم السوق وذلك بغرض إحداث تقسيمات نوعية للسوق على شكل قطاعات متباينة مبنية عل أساس درجة استجابة المستهلكين للعوامل التسويقية، كجودة المنتج والسعر المناسب والإعلان وفي سياق ذلك، ومن أجل الاختيار الأمثل للسوق المستهدف خصوصا في ظل عدم التجانس الموجود لدى المستهلكين، نجد ثلاث استراتيجيات متعارف عليها يمكن أن تلبي الطلب المنشود.[1]

← إستراتيجية التسويق غير المتنوع:

تبعا لإستراتيجية التسويق غير المتنوع فإن المؤسسة تهمل القطاعات والفئات المكونة للسوق، وتعتبره "ككل" وبالتالي تركز على الجوانب المشتركة بين الأفراد وليس على الجوانب المتباينة، وهذه الإستراتيجية تدفع بالمؤسسة إلى تصميم منتج واحد وإعداد برنامج تسويقي واحد لجذب أكبر عدد من المشترين وهذا بالاعتماد على منافذ التوزيع ووسائل الاتصال الواسعة الانتشار.

[1] بشير العلاق، أ.د حميد الطائي: **مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص: 69.

وتسمح إستراتيجية التسويق غير المتنوع بتقليل التكاليف، فتقليص عدد الأصناف التي يضمها خط الإنتاج يقلل من تكاليف الإنتاج، التخزين والنقل، وبالمثل فإن القيام بالإشهار غير المتنوع سيساعد المؤسسة من الحصول على خصم من وسيلة الإشهار نظرا لتكراره لعدة مرات من جهة ولكبر مساحة الإشهار في بعض الأحيان من جهة أخرى، وتجدر الإشارة إلى أن الإشهار في هذه الحالة يمكن من ترسيخ المنتج في أذهان المستهلكين.[1]

بصفة عامة فإن تكاليف التسويق غير المتنوع كاستراتيجية تؤدي إلى تخفيض تكاليف التسويق.

← إستراتيجية التسويق المتنوع:

المؤسسة التي تختار إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع تفضل مزاولة نشاطها في قطاعين أو أكثر من القطاعات التي يضمها السوق، وتبعا لاختيارها هذا تقوم بتصميم منتج وبرنامج تسويقي خاص بكل قطاع من القطاعات المختارة لمزاولة نشاطها، ويبقى الغرض من وراء إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع يكمن في السعي لتحقيق مبيعات أكثر ومركز أقوى في كل قطاع من قطاعات السوق محل النشاط. [2]

وحاليا نلاحظ أن عدد المؤسسات التي تنتهج هذه الإستراتيجية في تزايد بحيث نسجل أن المؤسسة الواحدة تقدم أكثر من شكل في نفس المنتج وتستخدم أكثر من أسلوب للتوزيع والإشهار في أكثر من وسيلة، ومقارنة بالإستراتيجية السابقة فإن إتباع إستراتيجية التسويق المتنوع معناه زيادة في تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع على حد سواء.

← إستراتيجية التسويق المركز:

تعتبر إستراتيجية التسويق المركز البديل الذي يلاءم بشكل خاص المؤسسات ذات الموارد المالية والبشرية المحدودة، وتبعا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تستهدف نصيبا كبيرا من واحد أو أكثر من القطاعات الفرعية للسوق وعكس إستراتيجيتي التسويق غير المتنوع والمتنوع اللتان تستهدف المؤسسة من خلالهما كل السوق سواء عن طريق منتج وبرنامج تسويقي واحد في الحالة الأولى أو عدة أشكال وبرامج تسويقية في الحالة الثانية، وانطلاقا من كون هذه الإستراتيجية تعمل على تركيز النشاط على قطاع واحد من السوق فهذا بدوره له انعكاس سيئ على المؤسسة إذ يمكن أن يضعها في موقف سيئ للغاية في حالة أي تحول غير متوقع في الطلب الذي يمثله ذلك القطاع السوقي المختار، زيادة على ذلك نجد بعض المؤسسات تنجذب نحو دخول نفس القطاع السوقي في حالة تحقيق الأرباح العالية نسبيا مع ما يترتب عن ذلك لاحقا. (التركيز على سوق واحد واختراقه في العمق وتجنب كبار المنافسين).[3]

---

[1] نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي: **تسويق الأعمال: التسويق الصناعي Business Marketing**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 161.

[2] أحمد شاهين: **فنون الإعلان والتسويق**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص: 28.

[3] حازم محمد عبد الفتاح الصيرفي: **التسويق الصناعي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2020، ص: 232.

من هذا يتضح لنا أن هذه الإستراتيجية تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة وهو أكبر عيوبها.

ومن أجل الاختيار الأمثل بين مختلف هذه الاستراتيجيات يمكن أن نتبع عديد الخطوات، مثل ما جاء به **كوتلر**، وتأتي وفق ما يلي: [1]

أ. **موارد المؤسسة:** إذا كانت موارد المؤسسة محدودة فلا يمكنها الانتشار = إستراتيجية التسويق المركز.

ب. **تجانس المنتوج:** وفيها حالتين:

- الحالة الأولى: إذا كانت المنتجات التي تنتجها المؤسسة متجانسة = إستراتيجية التسويق غير المتنوع.
- الحالة الثانية: إذا كانت المنتجات غير متجانسة ومتنوعة = إستراتيجية التسويق المركز.

ت. **المرحلة التي يمر بها المنتج من دورة حياته:** غالبا يكون في بدايات المؤسسة، أين تقدم منتجا واحدا جديدا بشكل واحد ومحدود وهذا بغرض خلق طلب أولي وفي هذه الحالة = إستراتيجية التسويق غير المتنوع.

ث. **تجانس السوق:** عندما يكون للزبائن تجانس في الأذواق وتقارب في الطلبات والحاجات فحتما تكون إستراتيجية التسويق غير المتنوع هي الأنسب.

ج. **الإستراتيجية التسويقية للمنافسين:** عندما يتبع المنافسون التسويق غير المتنوع فإنه بإمكان المؤسسة أن تستفيد من خلال ممارسة تقسيم السوق إلى قطاعات إذا وجدت مبررا لذلك والعكس صحيح.

[1] فريد كورتل: **مدخل للتسويق Introduction to Marketing**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 29.

المطلب الرابع: البيئة التسويقية في المؤسسة التسويقية:

حتى نتمكن من الإحاطة بالموضوع المرتبط بالتسويق، وجب تحديد عديد النقاط المهمة التي تستوجب الخوض فيها، فديناميكية البيئة المحيطة بالمؤسسة بما تحمله من تغييرات وتعقيدات يجعل الأمر جد صعب من أجل وضع خطة عمل واضحة وثابتة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة خصوصا مع ارتباط الجانب التسويقي لأي مؤسسة بالكثير من الترابطات الدائمة التغير كحاجات الزبائن وتقلب سلوكهم الاستهلاكي كذا الأسعار والأسواق وحتى المنافسين، هذا الأمر قد يقودنا إلى وجوب الفهم الجيد للبيئة التسويقية للمؤسسة حتى نقرب مفهومنا للتسوق بصفة عامة إلى الواقع الفعلي، ما يسمح لنا بفهم الحاجة لوضع إستراتيجية تسويقية لينة وطيعة قابلة للتكيف مع التغيرات الكثيرة المرتبطة بهاته البيئة.

ومن أجل أخذ نقطة ارتكاز فعلية في طريق فهم موضوع البيئة التسويقية وجب وضع تعريف لها.

- مفهوم البيئة التسويقية The Concept of Marketing Environment :

يعرف الدكتور **أنيس أحمد عبد الله** البيئة التسويقية بأنها فهم المتغيرات الحاصلة في البيئة تعد الخطوة الأولى في العملية التسويقية، فالمنظمات الناجحة تقوم وباستمرار بدراسة وتقييم جميع العوامل البيئية من خلال جمع المعلومات عنها ومن ثم القيام بتحليلها، فالهدف إذا هو فهم وتفسير كيف تؤثر هذه العوامل على النشاط التسويقي في الحاضر والمستقبل، فمتابعة التغيرات البيئية تساعد إدارة التسويق في التعرف على مؤشرات فرص جديدة مثل نمو السوق ووجود حاجات سوقية غير مشبعة، والفشل في مواكبة ما يحدث في البيئة من تغيرات يفقد المنظمة فرصا ممتازة يستطيع المنافسون إدراكها والتقاطها، كما عرفها بأنها مجموعة القوى والعوامل المحيطة بالنشاط التسويقي للمؤسسة والتي تؤثر على نحو مباشر أو غير مباشر على قدرة إدارة التسويق للقيام بإعداد خطط وبرامج تسويقية ناجعة لبناء علاقات مربحة وفعالة مع الزبائن المستهدفين وكذا الحفاظ على تلك العلاقات.[1]

وعرفت كذلك بأنها "الممثلون والقوى التسويقية الخارجية المؤثرة على قدرة إدارة التسويق بهدف البناء والحفاظ على علاقات ناجحة مع الزبائن المستهدفين".[2]

كما عرفت أيضا بأنها كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفقي المحيط الخارجي الذي تزاول فيه أعمالها، وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع المؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة مسارها.[3]

---

[1] أنيس أحمد عبد الله: **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص ص: 35،36.

[2] حميد الطائي: **مفاهيم في إدارة المبيعات والتسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 57.

[3] ناجي المعلا: **أصول التسويقي –مدخل تحليلي–** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 47.

إن عدم الثبات السائد في البيئة التسويقية للمنظمة راجع لعديد الأمور والمؤثرات، وقصد الإحاطة بالأمر نضع مخططا عمليا يبين لنا المؤثرات التي تمس النشاط التسويقي من خلال حصر الأمر في جانبين مرتبطين أساسا بالبيئة التسويقية وهما: بيئة التسويق الجزئية وبيئة التسويق الكلية.

I. بيئة التسويق الجزئية The Campany's Micro Environment:

"تأثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة الإنتاجية والاتصالية والتسويقية وتسليم قيمة للزبون لنيل رضاه" وهي القوى الوثيقة الصلة بالمؤسسة التي تؤثر في قدرتها على خدمة عملائها.[1]

- **عناصرها:**

1. **الزبائن** Customers : يمثل مركز الصدارة في البيئة التسويقية الجزئية.
2. **المنظمة** Campany : وتشمل الموارد المالية والبشرية والإنتاجية والتوزيعية والتسويقية.
3. **الموردين** Suppliers : تحتاجهم المنظمة في إنتاج سلعها وخدماتها.
4. **الوسطاءالتسويقيين** The Marketing Intermediaries : هم مجموعة من المنظمات تساهم في قيمة المنتج وتتضمن:
   - ⇦ منافذ التوزيع Whole Saler & Retailer .
   - ⇦ وكالات الخدمات التسويقية The Marketing Service Agnets .
   - ⇦ الوسطاء الماليين Intermediaries Financial .
   - ⇦ شركات التوزيع Distribution Firme .
5. **الجمهور** The Publics : يؤثر الجمهور على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومن أمثلة ذلك:
   - ⇦ وسائل الإعلام The Media Public .
   - ⇦ المنظمات الحكومية the Governement Public .
   - ⇦ منظمات المجتمع المدني The citizen Action Public .
   - ⇦ الجمهور العام The General Public .
   - ⇦ الجمهور الداخلي The Internal Public .

[1] جمال نصار الكميم، أنس عبد الباسط عباس: **التسويق المعاصر Contemorary Marketing**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 39.

6. **المنافسين** The competitors : يستوجب على المنضمة معرفة كل ما له علاقة بمنافسيها.

II. بيئة التسويق الكلية The Macro Environment :

تضم عددا من العوامل ذات التأثير غير المباشر على قدرة المنظمة في تكوين اتصال مقنع وتسليم قيمة للزبون، أو تتكون من كافة القوى التي تمثل المجتمع الأوسع، وتتمثل هذه البيئة عادة في العوامل السكانية والاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والثقافية وما إلى ذلك.[1]

- **عواملها:** من عوامل بيئة التسويق الكلية نجد: [2]

1. **العوامل السكانية والثقافية** The Demographic & Cultural Factors : مثل الفئات العمرية المشكلة للهيكل السكاني والعادات والقيم والتقاليد.

2. **العوامل التكنولوجية** The technological Factors : وتعد من أهم المؤثرات على السلوك الاستهلاكي للزبون.

3. **العوامل الاقتصادية** The économic Factors : يستوجب الأمر فهم البيئة الاقتصادية فهما دقيقا، وتشمل:

⇦ دخل المستهلكين وقوتهم الشرائية The Cunsomer Incom & Purshasing power.

⇦ التضخم المالي The Iralation .

⇦ الركود الاقتصادي The Recession .

⇦ معدلات الفائدة The Intrest Rates .

4. **العوامل البيئية** The Environment Fcators : تظم الموارد الطبيعة التي تحتاجها المنظمة، ويدخل ضمنها:

⇦ النقص المتزايد في المواد الخام الطبيعية.

⇦ تلوث الماء والهواء المتزايد.

⇦ النقص الحاد في الموارد المائية.

---

[1] محمد شوقي السيد: **استخدامات التقنية الحيوية الحديثة في إنتاج العقاقير الدوائية وتصنيعها**، e-Kutub Ltd، إنجلترا، الطبعة الأولى، 2019، ص: 265.

[2] علي محمد حسن بني مصطفى: **أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص: 58.

⇦ نقص الطعام وتناقص الثروة الغابية.

5. العوامل السياسية والقانونية The Political & Legal Factors : تتأثر القرارات التسويقية بالتطورات الحاصلة في البيئة السياسية والقانونية.

– وظائف التسويق في المؤسسة:

تعتبر وظيفة التسويق من الصعوبات التي تمر بها المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة في جانبها التنظيمي والتسييري، فإذا كانت هذه الوظيفة تعتبر متطلبا من متطلبات نجاح المؤسسة في الزمن الحالي، فلابد من تشخيص وضعيتها في المؤسسات ومحاولة إيجاد السبل لتفعيلها وتحسينها ومعالجة الخلل فيها لكي تساهم بشكل فعال.[1]

والأولى التعرف على الوظائف الملحقة بالتسويق من أجل إدراك بعدها الاستراتيجي وفهم موقعها في المؤسسة فهما صحيحا يشكل أساسا صلبا لوضح استراتيجيات تسويقية ناجعة وفعالة نظرا لأخذ نظرة واضحة وشاملة عن هذه الوظائف. فالعمل على ذلك ليس اختياريا، بل بات إلزاميا في حال كانت الغاية هي تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

أ. **وظائف الإدارة:** وتنطوي هذه المجموعة على مجموعة من الوظائف الإدارية والتي يطلق عليها مصطلح إدارة التسويق وتظم الإدارة بدورها وظائف فرعية عديدة:

- **التنظيم:** يشتمل على تنظيم النشاط التسويقي في المنظمة ويتعرض إلى تصميم هيكله التنظيمي بتقسيماته الإدارية وتحديد المسؤوليات والسلطات وإعادة النظر في هذه الأمور كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك وفق المتغيرات التي تطرأ على الجانب التسويقي تحديدا.
- **التوجيه:** تشمل هذه الوظيفة على توجيه الأفراد العاملين في قسم التسويق في المنظمة وتعرفهم بطبيعة العمل وظروفه والأعمال التي يجب أن يقوموا بها وكيفية القيام بها، والتعامل معها ومع ما يمكن أن يواجهوه من مشاكل أو عقبات بالإضافة إلى تحفيزهم على الجد والعطاء ضمن القدرات والمؤهلات التي يملكونها ومتابعة الإشراف عليها وتوجيههم مع ما يستجد من أمور.
- **الرقابة:** يشتمل على المتابعة والتقييم لتنفيذ كافة الوظائف التسويقية في المنظمة وذلك لقياس ومعرفة مستوى كفاءة التنفيذ والوقوف على الثغرات والعمل على تجنبها وتطوير العملية التسويقية، وقد يترتب عن عملية تنظيم الأداء التسويقي في المنظمة أن يتم تعديل الخطط التسويقية وذلك لمواجهة الثغرات الجديدة التي تظهر في السوق أو لمعالجة أوجه الخلل في أداء الوظائف التسويقية.

[1] برني ميلود، د غقال إلياس: **واقع وظيفة التسويق ومتطلبات تفعيلها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، الترقيم الدولي الموحد 7641-2661، جامعة سكيكدة، 1 (1)، 2018، ص ص: 39،54، ص: 44.

ب. **وظائف المبادلة:** وتشمل المراحل التالية:

- **تصميم السلعة:** يجب أن تحتوي السلع على بعض الخصائص التي تتفق مع حاجات ورغبات المستهلكين وتحسينها، كما ينظر الوسطاء والموزعون إلى هذه الوظيفة على أنها تعمل من أجل نجاحهم واستمراريتهم.[1]
- **التنميط والتدريج:** يعني هذا النشاط إقامة مواصفات السلع والوحدات المتداولة وتعبر هذه المواصفات على جودة السلعة وقيمتها وأهميتها وتظهر وظيفة التنميط بصفة خاصة في المنتجات المصنعة، أما التدريج فهي عملية فرز الأنواع المختلفة من السلع وفقا للمستويات الموضة التي تتضمن المقاس، الحجم، الوزن، النقاوة.....إلخ.
- **الشراء** Buying: هو وظيفة للتسويق الغرض منها الحصول على السلع والمواد الأولية أو مستلزمات الإنتاج بقصد إعادة بيعها إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.[2]
- **البيع** Selling: البيع في معناه الواسع لا يقتصر على إتمام المبيعات بتحويل الملكية وتحقيق المنفعة الحيازية، لكن يتضمن كذلك تحديد المستهلك المحتمل، تنشيط الطلب القديم، خدمات للمشترين، ولتحقيق هذه الوظائف يجب على رجل التسويق الاهتمام بالبيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات وكذلك المهارة المطلوبة في عملية البيع.[3]
- **تحمل المخاطر التسويقية:** تظهر هذه المخاطر بسبب تغير العرض والطلب ولكي تخفض المؤسسة من تلك المخاطر لا بد من تحقيق التوازن بين ما هو موجود وما هو مطلوب.
- **تمويل السوق:** تهتم هذه الوظيفة بتوفير الأموال اللازمة لممارسة وظائف التسويق المختلفة المذكورة أعلاه وغيرها، خاصة في فترات الرواج وزيادة الطلب سواء من قبل مقتني السلع أو الوسطاء الذين يحتاجون خلالها لزيادة الإنتاج وزيادة المخزون من السلع وكذلك زيادة النفقات الترويجية.

هناك البعض ممن يصنف وظائف التسويق وفق رؤية أخرى أو منظور مختلف بالمقارنة بسابقه، فمن خلال التعريفات المختلفة للتسويق يمكن لنا القول بأنه عملية تبادلية متكاملة تتماشى مع أهمية مركز المستهلك، حيث أنه عملية اكتشاف لمطالبه وترجمتها إلى مواصفات خاصة بالمنتج وجعلها في متناول أكبر عدد ممكن من

[1] علي فلاح الزعبي: **إدارة التسويق (مدخل تطبيقي – استراتيجي – وظيفي)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022، ص: 44.

[2] وائل رفعة خليل: **التسويق Marketing**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص: 98.

[3] **نفس المرجع**، ص: 99.

المستهلكين، ويمكن الاستنتاج بأن التسويق نظام متكامل ونشاط اجتماعي وهو عبارة عن مجموعة من الوظائف والتي يمكن إجمالها فيما يلي: [1]

- **وظائف اتصالية:** والتي تتعلق بكافة الأنشطة التي تستهدف البحث عن مشترين وبائعين للسلع.
- **وظائف المبادلة:** تضم أنشطة البيع والشراء وما تضمنه من إجراءات.
- **وظائف النقل المادي:** وتضمن أنشطة النقل والتخزين الخاصة بالسلع.
- **وظائف ترويجية.**
- **وظائف تسعيرية.**
- **وظائف تسهيلية:** وتضم التمويل، تحمل أخطار التنميط والتدريج السلعي، تجزئة الكميات الكبيرة إلى كميات صغيرة تتناسب مع الطلب وكذا بحوث التسويق.

وتتصف هذه القائمة من الوظائف التسويقية بالشمولية الكافية لاستيعاب المضامين التي تنطوي عليها المفاهيم الحديثة.

[1] أحمد بن مويزة: **إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص ص: 14،15.

المبحث الثاني: الأداء التسويقي، أبعاده ومستوياته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وأهميته في المؤسسة.

– المفهوم: يعرف **أكرم أحمد الطويل** مفهوم الأداء التسويقي بأنه من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة، وذلك لظهوره مع البدايات الأولى لما يسمى بالنظريات الإدارية ما جعل منه محور العديد من الكتب والبحوث الأكاديمية ومن بين التعاريف التي خصصت لمفهوم الأداء التسويقي نجد التعريف القائل بأنه : "المستوى الذي تتمتع به مخرجات الشركة بعد إجراء العمليات على المدخلات"[1]، كما اتفق كل من Eccles وكذلك Robins & Wiersema على أن الأداء التسويقي يشير إلى انعكاس قدرة الشركة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة المدى، ويرى **الزيواني** أن الأداء التسويقي يعكس درجة نجاح أو فشل الشركة، وذلك من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، سيما وأن الشركات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاتها، فضلا عن ما يواجه الشركة من منافسة حادة في الأسواق، الأمر الذي فرض عليها التوجه لتطوير تقنياتها وإمكانياتها لضمان القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة واللازمة لمتغيرات البيئة والأسواق وتحقيق الأهداف، ويمكن التأكد من ذلك وإمكانية تحقيقه من خلال قياس الأداء التسويقي للشركة.[2]

وذكر **الفهادي** أن الأداء التسويقي يمكن أن يعد محورا مهما لبيان نجاح الشركات في قراراتها وخططها أو فشلها في ذلك، إذ أن قدرة الشركة في الاستمرار بالنمو في المنتجات والأسواق والقدرة على تنويع المنتوج والتكامل الأفقي والعمودي يعد مؤشرا جيدا لنجاح هذه الشركة والعكس صحيح، كما يمكن أن يعبر الأداء التسويقي عن استغلال موارد الشركة وقابليتها في تحقيق أهدافها، كما يساهم في خلق القيمة فضلا عن تحقيق أهداف الزبون، أما الأداء الضعيف فعلى مدراء الشركات العمل على مواجهته وتقويمه للعودة إلى المسار الصحيح، فهو يعد على أنه تحقيق الشركة للأهداف الكلية بما فيها الأهداف التسويقية عن طريق ما هو متحقق من المؤشرات الفعلية بعد مقارنتها بالمؤشرات المستهدفة لفترة سابقة من الزمن.[3]

ويعرف كذلك على أنه جزء رئيس من الأداء الاستراتيجي للمؤسسة رفقة الأداء الإنتاجي، المالي وأداء الأفراد، ويركز عليه من خلال مؤشرات محددة تتسم بعلو المبيعات والحصص السوقية والدخول إلى أسواق أو تقديم منتجات جديدة.

---

[1] أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي: **إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 115.

[2] غانم محمود أحمد الكيكي: **العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي – دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى –** ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99 المجلد 32، 2010، ص ص: 45،31، ص: 39.

[3] **نفس المكان.**

ونجد عديد المفاهيم ترتبط بمفهوم الأداء التسويقي ارتباطا كبيرا على شاكلة الكفاءة، الفعالية والإنتاجية.

1- **الكفاءة التسويقية:** ويقصد بها تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات بغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات (التكلفة "**0**").[1]

وتحسب وفق القاعدة الحسابية التالية: **الكفاءة التسويقية =** $\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}}$

2- **الفعالية التسويقية:** وهي تلك القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة في حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق رضا الزبائن وتحقيق تنمية في مجال القوة العاملة في مجال التسويق.[2]

وتحسب وفق القاعدة الحسابية التالية: **الفعالية التسويقية =** $\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$

3- **الإنتاجية التسويقية:** حسب Richman & Famer، فهي: "الاستغلال الكفء للموارد من قبل قوى بشرية ومعدات ومواد خام ورأسمال، تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من هذه المدخلات".[3]

- أهمية الأداء التسويقي:

تتجلى أهمية الأداء التسويقي في كونه يرتبط بشكل مباشر بمبدأ تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المحققة إضافة إلى تحقيق رضا الزبون كأحد أهم الأهداف، زد على ذلك رفع الكفاءة إلى المستوى المطلوب، كما أن "اعتناق المفهوم التسويقي سوف يحسن من الأداء الكلي للمنظمة وكذلك الأداء المالي لها، ذلك أن التسويق ليس مجرد مفهوم عابر وإنما يمثل قوة، والدليل على قوته هو الأثر الذي يترتب عن مؤشرات المنظمة الأساسية مثل الربحية والحصة السوقية".[4]

[1] علاء غرباوي وآخرون: **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص: 269.

[2] عبد السلام أبو قحف: **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص: 93.

[3] علي عبد الله: **أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر –**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001، ص: 08.

[4] محمد سعدو أحمد حمودة: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: **العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي – دراسة ميدانية على المنشأت الصناعية في محافظات قطاع غزة**، جامعة الأزهر – غزة فلسطين كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2014، ص: 44.

واللافت للأمر ذلك التعاظم الحاصل في أهمية التسويق حاليا والآخذ في الاستمرار على هذا النحو التصاعدي مستقبلا والأمر راجع أساسا لعدة أسباب أساسية أبرزها التطور التكنولوجي الحاصل وكذا عمليات الإنتاج والخدمات الموجودة ووجود رغبة مستمرة في ولوج أسواق جديدة غيرت مفاهيم التسويق والأداء التسويقي ما جعل من الضروري إيلاء أهمية قصوى من قبل القائمين على التسويق في المؤسسة برجال التسويق كونهم معيار نجاح أو فشل العملية التسويقية برمتها، وهنا يكمن الفرق الجوهري بين المؤسسات المتنافسة في نفس المجال السوقي، من خلال وجود فوارق في الاهتمام بكيفية تحسين وتطوير أداء رجال التسويق أو المستشارين التجاريين كما هو موضوع دراستنا، فتطوير أداءهم مرتبط بتقدم واستمرار المؤسسة، إذ يمكن أن نقول عن الأداء التسويقي أنه جيد في حال تحققت بعض الأهداف على رأسها هدفين أساسين هما:[1]

- إرضاء حاجات العملاء أو الزبائن.
- تحقيق عوائد استثمارية عالية.

ما قد ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة.

من خلال مختلف التوجهات التي عملت إلى وضع تعريف دقيق للأداء التسويقي يمكن استخلاص مفهوم عام وصياغته على النحو التالي: " الأداء التسويقي هو النتيجة المتحصل عليها في ظل محيط تنافسي بما يسمح للمؤسسة بزيادة تنافسيتها، مردوديتها وأيضا قدرتها على التأثير على باقي مؤسسات القطاع أي تعزيز قدرتها التفاوضية، كما نرى من خلال هذا التعريف ارتباط الأداء بالتنافسية وتموقع المؤسسة بالسوق مقارنة مع المنافسين". [2]

ويعرف أيضا بأنه الكفاءة والقدرة على دمج مختلف العوامل المنتجة بأحسن طريقة ممكنة، بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم منتج ذو جودة، وفي نفس الإطار يمكن تعريفه بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية، المالية والبشرية واستغلالها بالطريقة التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها، ويركز بهذه الصفة المفهوم على الطرق التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وغاياتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتعددة وإمكانية تخصيصها على الأنشطة والفعاليات في المؤسسة بكفاءة.[3]

---

[1] أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي: **م.س.ذ**، ص: 118.

[2] Olivier Meier: **DICO du manager 500 clés pour comprendre et agir –Concepts – Théories – Pratiques**, DUNOD, France, 2009, P : 155.

[3] حنان جودي، أطروحة دكتوراه بعنوان: "**إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي – دراسة حالة الجزائر –**، جامعة محمد خيضر – بسكرة –، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2017/2016، ص: 85.

المطلب الثاني: المحددات والأبعاد المؤثرة في الأداء التسويقي.

من خلال التعمق في الأمر نصل إلى محددات الأداء خصوصا في المؤسسة الاقتصادية وتشخيص الأبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء.

– أبعاد الأداء التسويقي:

وضع سكوت Scott الأداء ضمن ثلاث أبعاد رئيسية:[1] تشمل على النموذج الرشيد، الطبيعي والنظامي.

1- **النموذج الرشيد:** ويقوم على التركيز على الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة كوحدات وعوامل الإنتاج. الإنتاجية ← → الكفاءة

2- **النموذج الطبيعي:** ويتحدث عن الإنتاجية والأنشطة التدعيمية، من خلال إبراز الأهمية الممنوحة للروح المعنوية وللتماسك بين أعضاء المؤسسة الواحدة.

3- **النموذج النظامي:** هذا النموذج يعمل على ربط الأداء بمسألة الحصول على الموارد المختلفة وضمان التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

وهو الأمر الذي ذهب إليه **سيشور** Sechure، حيث وضع لأبعاد الأداء التسويقي خاصته أبعاد شبيهة بالسابقة الذكر، مثل نموذج الأهداف والذي يقابله النموذج الرشيد، النموذج الطبيعي ثم نموذج آخر تحت مسمى نموذج اتخاذ القرار، فحسبه فإنه ضمن هذا النموذج فإن جعل المؤسسة فعالة يمر عبر السماح بتجميع وتخزين واستخدام المعلومات بالطريقة المثلى.

أما كامرون Camron، فحدي حذو كل من Scott و Sechure، إذ وضع منهجا مقسما إلى أربع مداخل لدراسة الأداء وهي: الأهداف، الموارد، العمليات الداخلية، إرضاء الفاعلين وإشباع حاجياتهم، ما ينطبق على مقترح **موران سافوا وبودان** Morin savoie & Baudin، من خلال نموذج يمثل الأبعاد الأساسية التي تشكل الأداء التسويقي.[2] وهذا وفق الشكل التالي:

[1] آيت أمبارك سامية: **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي للمؤسسات**، دراسة حالة الجزائر 2009-2019، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية فرع إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2020/2019، ص: 18.

[2] **نفس المكان.**

الشكل رقم (17): يوضح مداخل دراسة الأداء.

بقاء المؤسسة نوعية المنتوج، المردودية المالية، المركز التنافسي	**الكفاءة الاقتصادية** الاستغلال الاقتصادي للموارد الإنتاجية
متغيرات الموارد البشرية حركة الأفراد، مردودية الأفراد، مناخ العمل، تنمية الأفراد	**شرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية** إرضاء أصحاب الأموال، إرضاء الهيئات المنظمة، إرضاء الزبائن، إرضاء الفاعلين وإشباع احتياجاتهم

المصدر :SAULQUIN Jean-Yves[1]

في نفس التوجه تم اقتراح نموذج آخر للأبعاد الأساسية للأداء التسويقي تقوم على مبدأي الفاعلية والفعالية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): نموذج آخر للأبعاد الأساسية للأداء التسويقي.



المصدر: د. عبد الفتاح بوخمخم،[2]

[1] SAULQUIN Jean-Yves, **Gestion des ressources humaines et performance des services** : Le cas des établissements socio-sanitaires, REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. N° 36, 2000/06, pages 19-31, France, P : 20. (l'archive de la base documentaire de la Banque de données en santé publique (BDSP)).

[2] عبد الفتاح بوخمخم: **تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية "دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، العدد 18، 2002 ، ص ص: 125،146، ص: 128.

– أبعاد أخرى للأداء التسويقي:

1. البعد المتمركز على المورد البشري:

كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام فأنه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى البعض أنه يعني: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.[1]

ويرتكز هذا المنظور على عدة علوم منها: علم اجتماع المنظمات الذي يهتم بتصميم المنظمة وهيكلها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه المجتمع، وعلم النفس الذي ركز على الدوافع والحوافز والقيادة لتعزيز الاهتمام بالأداء في المنظمة.[2]

ومن هنا فإن مفهوم الأداء يتوقف على عنصرين رئيسيين هما:

- **القدرة على الانجاز:** وهي القدرة التي ترتكز على المعرفة والمهارة التي يكتسبها العامل.
- **الرغبة في العمل:** وهي الرغبة التي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل المطلوب منه، وهي تعكس مجموع أرائه وتوجهاته الفكرية نحو العمل.

وعلى هذا الأساس يرى الباحثون أن الأداء يعني: " أن نقطة البداية تكون في عملية الدافعية عند الفرد بالشعور بالنقص، وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريق لإشباع الحاجة، وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها، وتكتمل دورة الدافعية بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها"[3].

وعلى هذا الأساس يرى الباحثون أن الأداء يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.

---

[1] عبد المليك مزهودة: **الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم –**، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، 1 (1)، من 85 إلى 100، 02 نوفمبر 2001، ص: 86.

[2] Bekki Rachid: **Mémoire de Magistère en Management, Option : stratégie ; thème : La performance, un enfeu stratégique pour les institutions publique, étude de cas : « LA DOUANE ALGERIENNE »**, Université d'Oran Es-senia, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, 2011/2012, P :35.

[3] عماد لعلاوي: دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم، عنوان الأطروحة: "**مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية – دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة –**"، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، السنة الجامعية : 2012/2011، ص: 50.

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها، فلا يمكن تضييق مفهوم الأداء لهذا الحد واعتباره متعلق بمتغير واحد ممثلا في الأداء البشري الذي رغم أهميته في المؤسسة لا يمكن حصر مفهوم الأداء فيه، فالأداء دالة مرتبطة بعدة متغيرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الأهداف المسطرة.

2. البعد الاقتصادي للأداء.

من الناحية الاقتصادية يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ المؤسسة لأهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية.

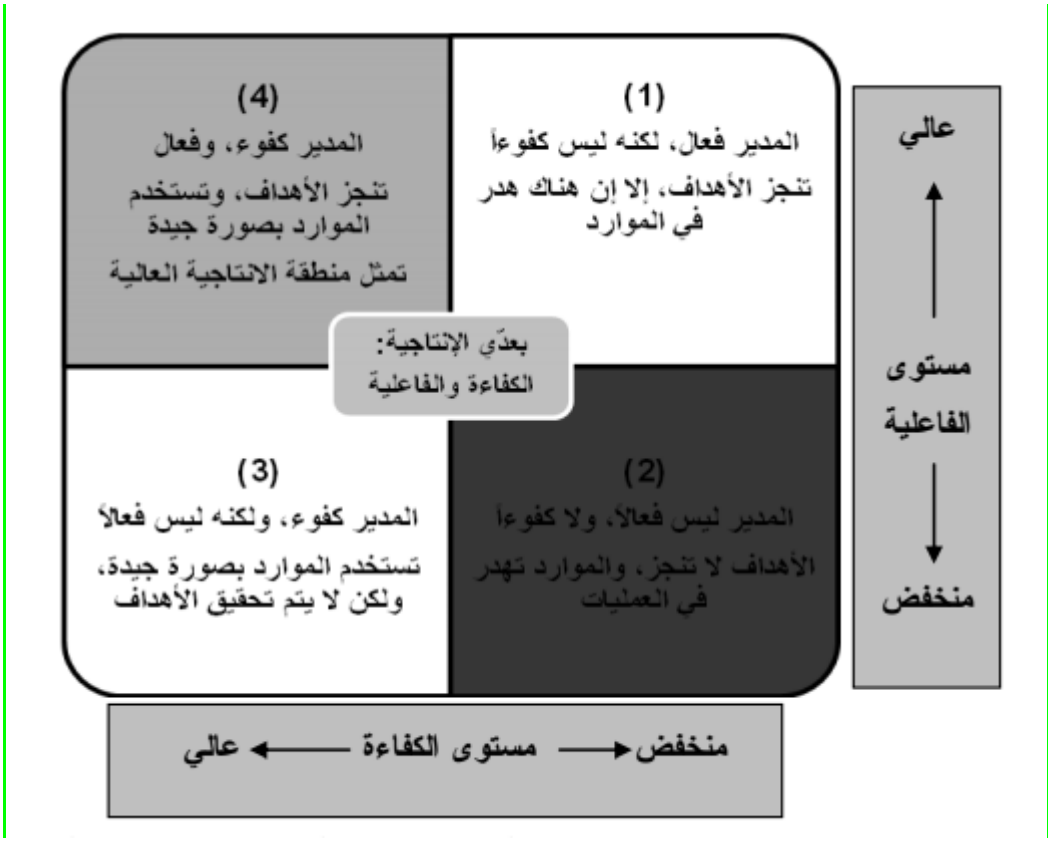
كما قد يعرف بأنه دالة للمؤشرات والخصائص المؤسسية إضافة لخيارات قادة المنظمة، وهو انعكاس للطريقة التي تم بها استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. وبذلك يكون البعد الاقتصادي للأداء يربط بعنصرين هما:

- **مدى بلوغ الأهداف**: أي أن تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف المسطرة، الفعالية موجودة والتي تقاس بالعلاقة بين الأهداف المرسومة والنتائج المحققة.
- **الاستعمال الأمثل والرشيد للموارد**: أي تعظيم المنفعة من الموارد باختلاف أنواعها دون المساس بالأهداف، أو الكفاءة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة.

ولقد تضاربت تعريفات الأداء وفق هذا المنظور بين حصره بالكفاءة فقط بتعريف الأداء كونه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وعلى خلاف ذلك هناك من ركز على الفعالية لوحدها في تعريف الأداء بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو بصيغة أخرى النتائج المحصل عليها.

لكن في حقيقة الأمر فإن الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): يوضح الكفاءة والفعالية بالنسبة للأداء.



المصدر: عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار.[1]

يتضح من خلال الشكل أن المؤسسة التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف بصورة صحيحة، بينما المنظمات الغير كفئة والغير فعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع تحقيق أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق الأهداف ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المنظمات الكفؤة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لهدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بكفاءة.

[1] عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار : **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2009، ص: 32.

3. البعد الاستراتيجي للأداء:

بالإضافة إلى ما سبق فإن بعض الباحثين أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه الكفاءة والفعالية، حيث يرى **أنجوليي** Angelier أن أداء المؤسسات يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية. ويؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية، إذ أن الأداء يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة.[1]

كما أن هذا المنظور يتناول موضوع الأداء بصفة خاصة ودقيقة حيث يعتبر الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة تحتاج إلى أداء متميز ليحققها ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته: مال، وقت، إلى غير ذلك... يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير على مستوى معين من الأهداف المحققة سواء إستراتيجية أو تشغيلية بمستوى معين من الموارد والتكلفة الضرورية.[2]

ويمكن استخلاص أنه مهما كانت درجة اختلاف الباحثين حول مفهوم الأداء، إل أنهم يتفقون أن الأداء مفهوم جوهري في المجال الإداري النظري أو التطبيقي، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف لتعزيزه في المنظمة، فبلوغ مستوى عال من الأداء يعبر عن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة على مختلف المستويات باستغلال كامل وعقلاني للموارد مع الحفاظ على خاصية التأقلم وسرعة رد الفعل في بيئتها التنافسية وذلك لتحقيق النمو والاستمرارية على المدى القصير والطويل.

---

[1] بوقفة وفاء، أطروحة دكتوراه بعنوان: **أدوات التحليل الاستراتيجي ودورها في الارتقاء بالأداء التسويقي للمؤسسة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية –**، جامعة باجي مختار عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية: 2016/2015، ص: 187.

[2] **نفس المكان.**

المطلب الثالث: مستويات الأداء التسويقي.

يدخل مستوى الأداء ضمن متطلبات تحقيق الجودة وتطويرها وذلك عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات ورغبات العملاء وهو سلاح تنافس فعال يعمل جاهدا على كسب ولاء الزبائن كونهم الهدف الأهم للمؤسسة من خلال العمل على تعظيم الجودة في نظر الزبائن لا المنتجين.

وكما قلنا فإن مستوى الأداء يدخل ضمن أبعاد تحقيق الجودة المتمثلة أساسا في:

1- **المعولية:** وهي احتمال أن يعمل المنتج بكفاءة خلال فترة زمنية محددة وهو من أهم ما يركز عليه المستهلك.

2- **المطابقة:** وتكون عالية إذا حققت نسبة مطابقة لا تقل عن 97% مع المقاييس المحددة سلفا لإنتاجه وهو ما يركز عليه أثناء التفتيش.

3- **الجمالية:** ويدخل ضمن ذلك الذوق والتصميم والرائحة والمظهر الخارجي والتغليف والصوت وكل ما يدخل في جانب الابداع من أجل جذب المستهلك نحو المنتج مثل السيارات على سبيل المثال.

4- **القدرة على الخدمة:** مثل ما هو معمول به في مجال السيارات كتوفير خدمة الصيانة وخدمات ما بعد البيع وترتبط بالكفاءة في التصليح والزمن المستغرق في ذلك.

5- **الدوام:** ويقصد به العمر الافتراضي للمنتج، والمعنى من ذلك تلك المدة التي يمكن للمنتج أن يقدم المطلوب منه بكفاءة.

6- **الخصائص الثانوية:** وتعمل في غالب الأحيان على ترجيح كفة البيع لصالح المؤسسة من خلال إقناع الزبون بالشراء من خلال أمور ثانوية في المنتج مثل المكيف في السيارة.

7- **القدرة على التحسيس بالخدمة:** وتتمثل في الصورة المرسومة في ذهن المستهلك عن المنتج ويكتسبها من خلال سمعة المنتج، الدعاية والإعلان وفي سياق ذلك.

8- **مستوى الأداء:** يمكن تحديده من خلال الخصائص الوظيفية للمنتج، وهي التي تعتمد عليها في تصنيف المنتجات فبالنسبة للسيارات تتمثل الخصائص في السرعة، استهلاك الوقود وما إلى ذلك، فالأداء يرتبط بالرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد، ذلك أن الأداء الذي يمثل جودة عالية لدى الأفراد، قد لا يكون بنفس القدر لدى أفراد آخرين، فالسرعة في السيارة قد يعتبرها الشاب مقياسا بينما نجد عكس ذلك عند كبار السن.

وبالعودة إلى مستويات الأداء التسويقي فأمام المؤسسة ثلاث مستويات من الأداء التسويقي وهي:

- مستوى التسويق الإستجابي.
- مستوى التسويق الإستباقي.
- مستوى التسويق الإبتكاري.

1- التسويق الإستجابي:

يعرف هذا النوع من التسويق بعملية اكتشاف الحاجات وسدها، Finding and Filling needs، يحدث عندما تكون هنالك حاجة حقيقية وواضحة يتم تحديدها وإيجاد حل لها، مثال ذلك حاجة النساء لاستغراق وقت أقل في أداء المهام المنزلية، أدت إلى اختراع غسالة الملابس وغسالة الأطباق والصحون وغيرها من الأجهزة التي لا يخلو منها أي منزل حاليا.[1]

2- التسويق الإستباقي:

وتعمل من خلاله المؤسسة وبشكل مستمر على تحسين الأداء مع الزبائن والعملاء، لذلك فإنه لا بد من إجراء تغييرات دائمة في ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية مع الزبائن والعملاء كما لا بد من استخدام واستغلال التغذية العكسية الراجعة من الزبائن والعملاء أنفسهم.[2]

3- التسويق الإبتكاري:

والمقصود بالتسويق الإبتكاري قدرة المسوق على الابتكار في مجال التسويق لجذب العملاء وجعلهم في اتصال معه باستمرار ولهذا النوع من التسويق متطلبات إدارية وتنظيمية من حيث المعلومات والقدرات اللازم توفرها في المسوقين، مع تقييم جدوى الابتكار في التسويق لأن ذلك يكون مصحوبا بالتكاليف في المعتاد.

ونظرا لأن التسويق الإبتكاري يمتد إلى المنتجات الجديدة فإن البحوث التسويقية هي الأخرى تخضع للابتكار ضمن المزيج التسويقي، سواء في مجال التسويق الاعتيادي أو الالكتروني على حسب ظروف المنتج.[3]

---

[1] موقع "رتبها"، https://rattibha.com/thread/1113486393249030144?lang=ar 30 جويلية 2022 على الساعة 17و57دقيقة.

[2] محمد سرور الحريري: **ثقافة العلاقات الإستراتيجية في غدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة**، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 255.

[3] عبد المعطي الحقاف: **هندسة التسويق**، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص ص: 85،86.

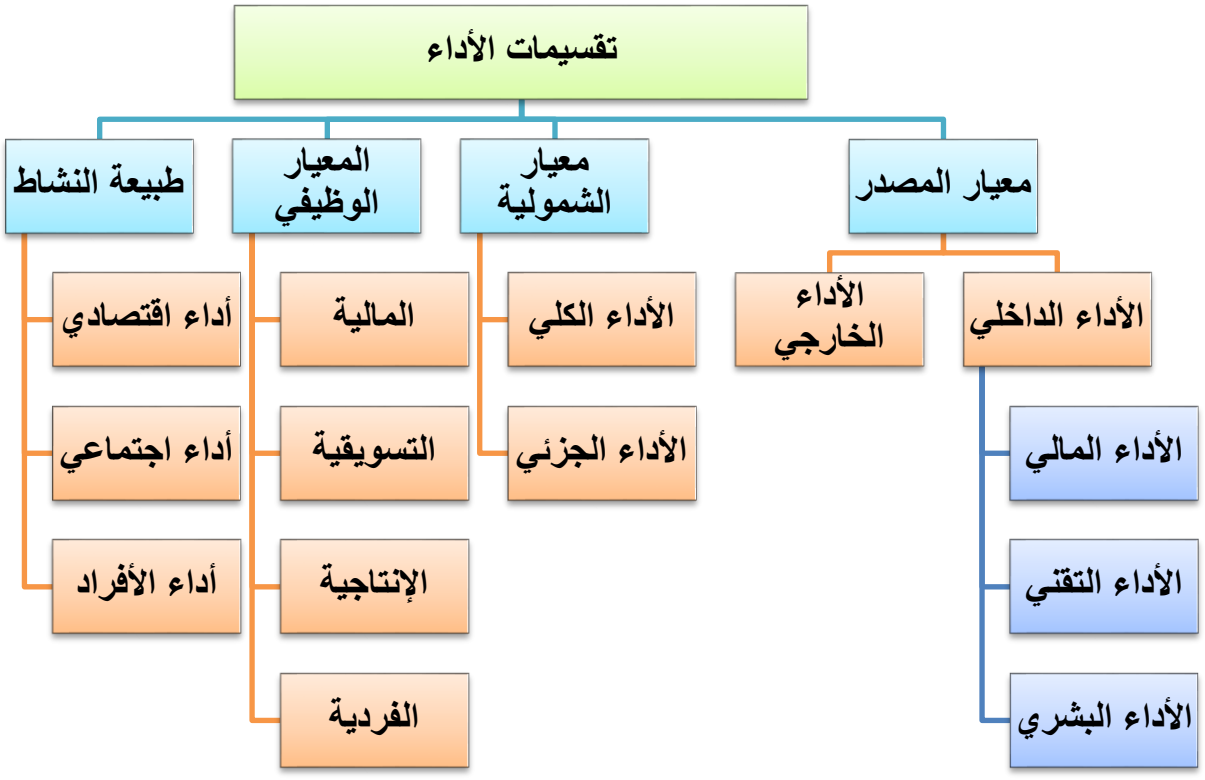
المطلب الرابع: تقسيمات الأداء التسويقي.

هناك العديد من الطرق التي انتهجها الباحثون من أجل تقييم الأداء وذلك وفق معايير محددة، غير أننا سنختار التقسيمات وفق أربع معايير أساسية:

- **أولا**: حسب معيار المصدر.
- **ثانيا**: حسب معيار الشمولية.
- **ثالثا**: حسب المعيار الوظيفي.
- **رابعا**: حسب معيار طبيعة النشاط.

والقصد من ذلك هو محاولة الإلمام بعديد الجوانب التي تحيط بالأداء التسويقي للمنظمة على اختلاف أشكالها وتوجهاتها الإنتاجية ومجال نشاطها، وهذا حسب خريطة التقسيمات التالية:

الشكل رقم (20): يوضح خريطة تقسيمات الأداء.



المصدر: من إعداد الباحث

أولا: حسب معيار المصدر:

تقسم على إثر ذلك إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي.

1- **الأداء الداخلي**: ويطلق عليه كذلك بأداء الوحدة إذ أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو أساسا ينتج عن التوليفة التالية[1]:

أ- **الأداء البشري**: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال الاستثمار في مهاراتهم والعمل على تطويرها قدر الإمكان.

ب- **الأداء التقني**: ويشمل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها التقنية بشكل فعال من خلال حسن تسييرها وربطها بالأداء البشري الفعال والكفء.

ج- **الأداء المالي**: ويتمثل أساسا في فعالية استخدام وتوجيه الموارد المتاحة للمؤسسة بصفة عقلية وعقلانية، بما يتماشى مع الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وكذا خلق توازن بين احتياجات المؤسسة الفعلية وقدراتها المالية الفعلية دون المخاطرة في الاستثمارات دون دراسة الجدوى من الدخول في ذلك.

2- **الأداء الخارجي**: وهو ذلك الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه غير أن المحيط الخارجي هو من يصنعه، وهذا النوع من الأداء يظهر عادة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالفترات الماضية بمناسبة انخفاض أسعار المواد الأولية واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء إما بالسلب أو بالإيجاب.

ثانيا: حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يتم تقسيم الأداء إلى نوعين، أداء جزئي وأداء كلي[2]:

[1] Bernard Matory: **Contôle de Gestion Sociale (salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances)**, Magnard-Vuibert, France, 08ème édition, 2015, P:236.

[2] محمد زرقون، الحاج عرابة، مقال بعنوان:" **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014، (132-121)، ص: 125.

1- **الأداء الجزئي**: ويقصد به ذلك الأداء الذي يتم على مستويات تنظيمية جزئية أو فرعية للمؤسسة إذ ينتج عن كل مستوى منها أداء جزئي، تربط بين مختلف أنواع الأداء الجزئية علاقة تكامل تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة سلفا.

2- **الأداء الكلي**: ويشير الأداء الكلي إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية مثل العائد على الاستثمار المرغوب والذي يقود إلى زيادة هامش الربح وزيادة الأرباح وخلق صورة ذهنية فعالة للمؤسسة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي:

وفق هذا المعيار يتم تقسيم الأداء إلى ما يلي[1]:

1- **أداء الوظيفة المالية**: إذ يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، إضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها، وهذا من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون آليا على تعظيم مردوديتهم وبالتالي مردودية المؤسسة أكثر فأكثر.

2- **أداء وظيفة التسويق**: يحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها: حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى التموقع في ذهن المستهلكين، وكل ما يصب في هذا السياق.

3- **أداء وظيفة الإنتاج**: ويتحقق هذا الأداء عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض نسبة الأعطال الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4- **أداء وظيفة الأفراد**: المورد البشري يعد أهم موارد المؤسسة إذ من خلاله يمكن تحريك الموارد الأخرى بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بمختلف أشكالها وتوجهاتها، ما يعني بالضرورة ضمان استمراريتها، والذي كما أشرنا يبقى مرهونا بأداء العامل البشري المبني على الكفاءات وانتداب المهارات العالية، فجودة المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان والتوقيت المناسبين.

---

[1] نوري سميحة، هوام جمعة، مقال بعنوان: " **تقييم آليات رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، رماح للبحوث والدراسات، مجلة دولية علمية محجمة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد 26، جوان 2018، (199-182)، ص ص: 185،186.

رابعا: حسب معيار طبيعة النشاط:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى ثلاث أنواع من الأداء[1]:

1- **الأداء الاقتصادي:** من خلال تطبيق المبادئ الاقتصادية ومسايرتها لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك ما يتم إعداده من قوائم وتقارير، ومن ثمة فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

2- **الأداء الاجتماعي:** ويعد هذا الأداء لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي في:

- التعاون مع المشاريع الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية والاستثمارات والبحوث.
- الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

ومن ميزة هذا النوع من الأداء، نقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية، مما يجعل التقييم الاجتماعي للأداء جد صعب، ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

3- **الأداء الإداري:** ويتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

[1] عادل عشي، مذكرة ماجيستير بعنوان: "**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسةة صناعات كوابل بسكرة**" ، علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2000، ص: 21.

المبحث الثالث: تقييم الأداء التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي.

تعمل العديد من المؤسسات على تطوير أداءها الشامل عبر القيام بتحليل جاد لجميع أنشطتها دون استثناء، مع الاعتماد على أساليب تحقق لها تفسيرا أو قراءة سليمة لمخرجاتها التنظيمية سواء من جانب الإنتاج أو التسيير المالي أو التسيير التسويقي، دون تكاليف زائدة يمكن لها أن تأثر على عائدات المؤسسة وإراداتها، وتحد من تقدمها ونموها، فنجد أن النشاط التسويقي هو نشاط تقيمي بالدرجة الأولى يمكن من الاستعانة به والاعتماد عليه في القيام بتقييم نوعي للسياسات الأخرى للمؤسسة والعمل على تكييف استراتيجياتها المتعلقة بالتنظيم الداخلي والمتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة، السياسية منها والاقتصادية والتجارية والمالية والنقدية وكذا الصناعية، غير أن تقييم هذا النشاط بالذات – أي النشاط التسويقي – يرتبط أساسا بجودة العمليات التي تتبناها الإدارة التسويقية كمدخلات للنظام التسويقي بشكل عام، كما يرى آخرون أن المخرجات ذات الأثر التسويقي هي المعنية بالقياس.[1]

كما يحاول ثلة من الباحثين ربط مفهوم الأداء بما تم تحقيقه كعائد مادي ومالي للمؤسسة ساهمت به مجموعة من المدخلات تعكس مستوى الكفاءة التي دفعتها المؤسسة للخوض في مسائل تقع في دائرة الاختصاص ومستوى النتائج الظاهر كفاعلية حتمية لتأثير هذه الكفاءة، إذ يجب أن يسبق مفهوم تقييم الأداء تعريف للكفاءة والفعالية، فالكفاءة التسويقية يقصد بها مدى تحقق الأهداف في ظل السياسات التسويقية، تمثل القدرة على تقليل التكاليف المستخدمة من هذه الموارد الداخلة في تكوين المزيج التسويقي للمؤسسة.[2]

أما تقييم الأداء التسويقي فيتكون من عديد المراحل والإجراءات، إذ يمكن اعتباره فلسفة تسويقية واقتصادية تلتزم بها المؤسسة من أجل تفسير الظواهر التسويقية خصوصا في شقها المتعلق بسلوك الزبون ومدى اختراق المؤسسة لهذا الزبون، ودرجة كسب ولاءه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، التطرق لمقتضيات مكونات المزيج التسويقي ومدى تأثير نظام المعلومات التسويقي في القرارات الإدارية التسويقية وما تتخذه المؤسسة من قرارات بشكل عام، على غرار تحديد الأسعار، ومنظومة التوزيع العاملة على تحقيق الجودة، وكذا إدارة علاقات فعالة مع الزبائن وكل ما يدخل في فلك هذا المجال.[3]

---

[1] قرابصي سارة، يحياوي إلهام، مقال بعنوان: "**تطبيق مؤشرات لقياس وتقييم الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية– 31(1)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، (304–295)،2017، ص: 297.

[2] نجلة يونس محمد آل مراد، مقال بعنوان: " **إمكانية تعزيز الكفاءة التسويقية في ضوء التحالفات التسويقية**"، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في المصرف الأهلي العراقي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 118 المجلد 37، سنة 2018، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص: 29.

[3] موسى حجاب: **قياس الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عن طريق مؤشرات التحليل المالي – دراسة مالية–** ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – العدد الاقتصادي–،جامعة زيان عاشور، الجلفة، 36(01)، ص ص: 233،210، ص: 215.

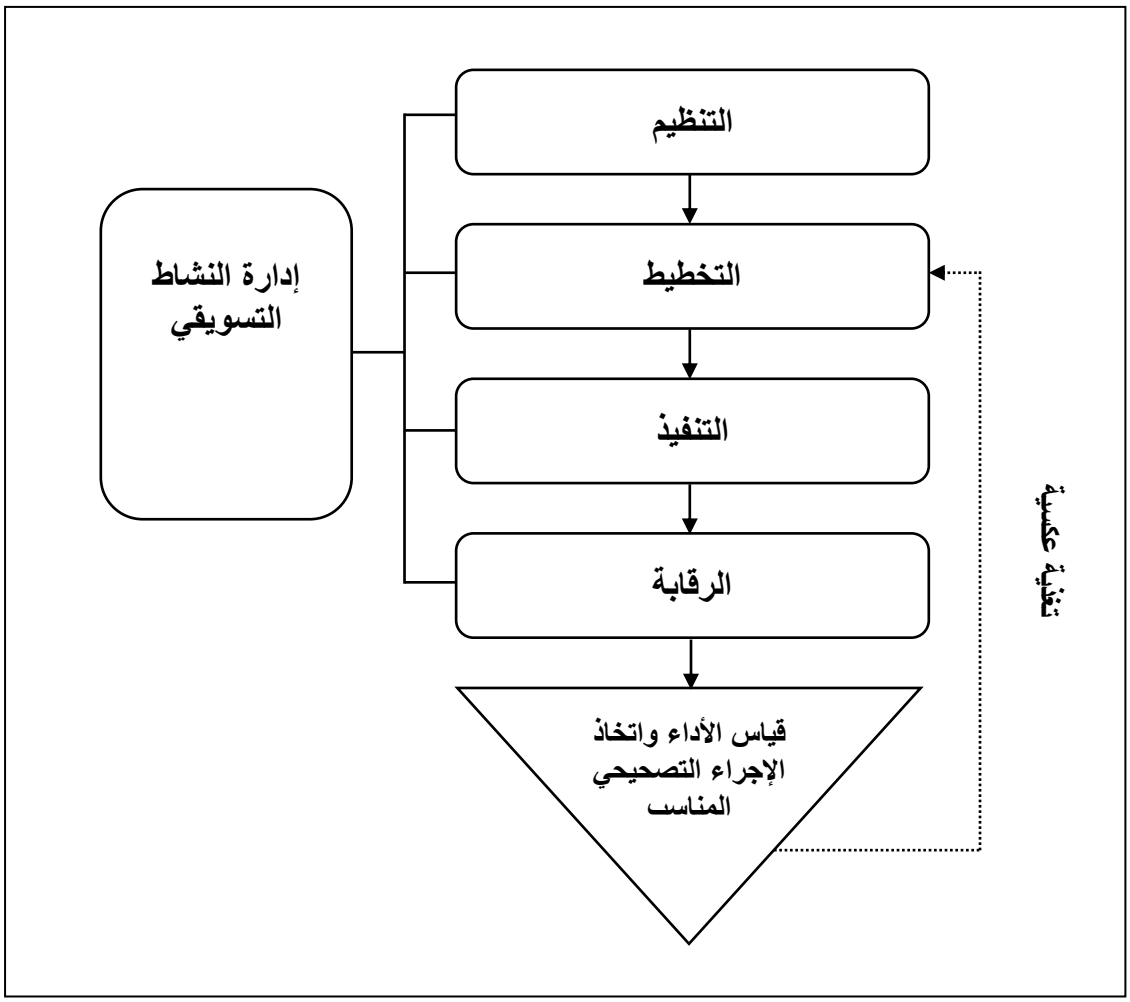
وعادة ما يتجه المختصون في المجال إلى وضع نمطين أساسين كفيلين بتحقيق ذلك، فأما النمط الأول فيركز على الزبون من خلال رفع الأسس والنظم والقيم الخاصة بالمؤسسة التي من شأنها جعل الزبون هو الأساس، وأما النمط الثاني، فيركز على المنافسة إذ تعمل المؤسسة على فهم سلوك المنافسين تجاه تحركات المؤسسة وكذلك إدارة المنافسين لتكاليفهم وقدرتهم على توزيع الأرباح بصفة مولدة للقيمة وتحدد بذلك نقاط الضعف والقوة.[1]

ومن منظوري الخاص فأعتبر أن عملية تقييم الأداء التسويقي من أهم المهام الإدارية التي تلقى على عاتق إدارة التسويق، سواء من حيث تحليل الربحية الذي ينطوي على دراسة معمقة للعوامل المؤثرة على الموقف المالي للمؤسسة (أرباحها وخسائرها)، أو البحث في الأداء الفردي لكل فرد من أفراد القوة البيعية للمؤسسة (المستشارين التجاريين في موضوع الدراسة)، ويتضمن الانجازات المحققة من قبل كل فرد والمساهمة النسبية لهذه الانجازات في الأداء التسويقي الكلي أو الانتقال إلى مستوى آخر يعنى بمراقبة الأداء التسويقي المخطط لكل وحدة من وحدات النشاط التسويقي بالأداء الفعلي له، ما يؤدي إلى اكتشاف الخلل الموجود والعمل بالتالي على حصره وتقويمه.

ومن خلال ما سبق يمكن الربط بين التقييم والرقابة كأحد أهم العمليات الإدارية في إدارة النشاط التسويقي والتي تتطلبان الكثير من التنسيق والتعاون مع باقي العمليات الإدارية داخل المؤسسة من أجل إحداث التكامل المنشود وبالتالي الوصول إلى أداء تسويقي فعال مثل ما هو مبين في هذا الشكل التوضيحي للتكامل بين مختلف العمليات الإدارية للنشاط التسويقي.

[1] موسى حجاب: **م.س.ذ**، ص: 215.

الشكل رقم (21): يبين التكامل بين مختلف العمليات الإدارية للنشاط التسويقي.



المصدر: ناجي المعلا.[1]

بالنهاية نقول إن تقييم الأداء التسويقي هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات، كما يعتبر من جهة أخرى أنه أساس قياس أداء الموظف بالاستناد إلى النتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد ومتزن مستقبلا.

ويعرف كذلك على أنه العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم.

[1] ناجي المعلا: **إدارة التسويق مدخل تحليلي استراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص: 314.

وإذا ركزنا على موضوع دراستنا في شقها المتعلق بأداء المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر فإننا نقول إن تقييم الأداء التسويقي هو عملية تحصيل دقيق لما يؤديه المستشار التجاري من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا للنظام المعمول به، وأن يكفل تجهيز ومتابعة كل مستشار تجاري ووزن متطلبات وظيفته وإخضاعها لمقياس موحد وعادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاءة الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة.[1]

وهذا بناء على ثلاث ركائز أساسية هي:

1- **متابعة الأداء** Performance Following Up: وتكون بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الأداء الحالي متفق مع الأداء المستهدف.

2**– تقييم الأداء** Performance Appraisal or Assessment: من خلال تحديد إيجابيات وسلبيات الأداء الحالي فرديا وجماعيا داخل المنظمة.

3- **تقويم الأداء** Performance Evaluation: وهو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات والتغلب على السلبيات في الأداء الحالي للمنظمة.

[1] مدحت أبو النصر: **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص ص: 215،216.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء التسويقي:

كما تم الإشارة في عديد المرات فإن عملية تقييم الأداء تعد بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة موازاة مع أهمية الهدف الإداري منها، ممثلا في اتخاذ القرارات اللازمة على ضوء النتائج المتحصل عليها، وكذا العمل من أجل الوصول إلى تحديد نقاط الضعف في طريقة عمل المؤسسة خصوصا في شقيها الاتصالي والتسويقي، والعمل على تصويبها أو إزالتها نهائيا، على النقيض من ذلك هذه العملية من شأنها إظهار نقاط قوة المؤسسة، فيمكن بذلك تثمينها وتطويرها بما يسمح للمؤسسة من المضي قدما على الصعيدين الداخلي والخارجي هذا ما يقودنا إلى التأكيد على أهمية تقييم الأداء عامة وكل من الأداء الاتصالي والتسويقي على وجه التحديد، كمفتاح رئيس لمعرفة كل ما يحوم حول آليات عمل كل مؤسسة ومدى تماشي استراتيجياتها المختلفة بما في ذلك تلك التي تعنى بالتسويق والإقناع، مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية، عبر مختلف مراحل هذه العملية وما يأخذ بعين الاعتبار من مؤشرات.

بالاطلاع على مختلف المراجع نلمس أن مراحل تقييم الأداء التسويقي لم تلق ذلك الإجماع في تحديدها لعدة اعتبارات كالموضوع المراد قياسه والأهداف المرجوة التحقيق، وكذا نوعية المعلومات المراد التحقق منها، فمراحل تقييم الأداء المالي، أو البشري، أو الإنتاجي، أو الاتصالي، أو التسويقي تختلف في بعض المراحل نظرا لخصوصية كل مجال، ووجود بعض التداخلات بين مراحل تقييم أداءها، غير أن جمعا من الباحثين أقر بوجود مراحل أربعة قارة لتقييم الأداء، يمكن عدها وفق ما يلي:

1- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل التقييم (مرحلة الإعداد):

وهي مرحلة تحدث عنها Peter J. Reed، بقوله أنه من المفيد أن يخصص الموظفون والمدير المسؤول عن تقييمهم بعض الوقت والتفكير للإعداد الجيد لعملية التقييم ويعتقد أن تلك إحدى المهام التي سيميل الطرفان إلى إرجاءها بلا شك إذا لم تكن محددة الإطار، كما أنه هذه المرحلة تعنى بكل ما له علاقة بتحديد وتشخيص ما يرتبط بالمؤسسة داخليا وخارجيا من خلال معرفة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة معرفة واسعة ما يسمح بوضع الإستراتيجية المثلى للسير عليها بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا من خلال سبيلين، فأما الأول فيتمثل في تحديد مجالات التقييم وأما الثاني فهو جمع المعلومات الأساسية.[1]

ويمكن القول من خلال تصفح العديد من المراجع أن هذه المرحلة تنضوي على عديد الجزئيات التي تدخل في تركيبها العام مثل تحديد المجالات التي من خلالها يتم العمل على تحديد ما يجب تقييمه كأنشطة وما يجب تحقيقه كنتائج اعتمادا على أداء كل المستويات التنظيمية للمؤسسة، ثم جمع المعلومات؛

[1] مدحت محمد أبو النصر: **م.س.ذ**، ص: 132.

وهنا وجب العمل على الجمع والإحاطة بكل ما له تأثير على وضع الاستراتيجيات وكذا تقييم الأداء الكفيل بتحقيقها، سواء كان عن طريق توفير المعلومات والتقارير المختلفة وما هو لازم من مؤشرات، بغية حساب النسب وتحديد المعايير اللازمة لعملية التقييم لنشاطات المؤسسة، وهذا من مختلف المصادر الممكنة، كالتقارير الشهرية أو الفصلية أو السنوية المتعلقة بالوضعيات المختلفة للمؤسسة كالوضعية المالية على سبيل المثال، دون إغفال المعلومات المسجلة في السنوات الماضية أو تلك البيانات عن المؤسسات الأخرى، خصوصا المنافسة منها، وعن الاقتصاد المحلي مثل الجزائر في موضوع دراستنا الحالية، وهذا ما يكفل القيام بمقارنات صحيحة وفعالة ذات نتائج عملية يمكن من خلالها معرفة موقع المؤسسة الفعلي و قوة أداءها.[1]

2- المرحلة الثانية: مرحلة التحضير للتقييم:

وبدورها هذه المرحلة تنقسم إلى مراحل فرعية نعدها كما يلي:

- وضع أهداف برنامج تقييم الأداء التسويقي:

وذلك من خلال العمل على وضع صورة عامة عن الأهداف والوضع العام لنشاط المؤسسة والعمل بالتوازي مع ذلك على الدفع بأفراد المؤسسة إلى تحقيق هذه الأهداف بتحفيزهم وكذا تصويب طرق العمل والقرارات المتخذة من قبل المسيرين.

- الحصول على معلومات عن المقيمين وتكوينهم:

للمقوم دور هام ومفصلي في تقييم وتقويم أداء المؤسسة وإحداث ذلك التوافق والتكامل بين مختلف نشاطات هذه الأخيرة، غير انه وجب وضع المقيم في أفضل المواضع من خلال العمل الدائم والمستمر على تكوينه ورسكلته حتى تضمن المؤسسة بقاءهم في مستوى التطورات الحاصلة في هذا المجال.

- العمل على تحديد معايير ومؤشرات التقييم:

والغرض من هذه المرحلة تحديد كل تلك المعايير النوعية والكمية أو كلاهما من أجل تقييم العمل المطلوب، فتقييم الأداء التسويقي على الخصوص يتطلب إجراءات تبنى على معايير محددة، ممثلة في جملة النسب والمقاييس التي تعمل على قياس انجازات المؤسسة في الماضي والحاضر قصد وضع خطط مستقبلية ناجعة، وأرى أن ذليل أهمية حسن اختيار المعيار المناسب وجود عدة اختبارات بحثية تهدف إلى إيجاد العلاقة بين المعيار المختار ومدى ملائمته للمؤسسة مثل اختبار " SMART".

[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 39.

– اختيار أساليب وطرق التقييم:

ويكون ذلك حسب مميزات وخصائص كل وضعية بما في ذلك الوضعية التسويقية للمؤسسة.

3– المرحلة الثالثة: مرحلة قياس الأداء الفعلي[1]:

في هذه المرحلة يلجئ المقيم إلى مناظرة بين ما أريد إنجازه وما أنجز على أرض الواقع أو بطريقة أخرى مقارنة المؤشرات المحددة سابقا بما تم إنجازه فعلا.

وهنا يشير مصطلح "القياس" إلى جل الإجراءات المتبعة عمليا والسبل والنماذج المنتهجة في جمع المعطيات والبيانات الواجب توفرها من أجل تحليل ودراسة واستخلاص النتائج بما يسمح بإصدار أحكام حول كفاءة الأداء وفعاليته من عدمه، مقارنة بما تم التخطيط له.

إذ تسمح هذه المرحلة بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات الرقمية والإحصائية، تخص أداءها التسويقي من خلال قياس الانحرافات الإحصائية في الانجاز وهو ما يترتب عنه ثلاث حالات رئيسية:

- **الحالة الأولى**: الانحراف المعدوم: والقصد منه وجود تطابق بين الأداء التسويقي الفعلي وما تم التخطيط له.
- **الحالة الثانية**: الانحراف الموجب: إذ في هذه الحالة يكون الأداء التسويقي على أرض الواقع أعلى وأكبر من الأداء الذي تم التخطيط له في المعايير الموضوعة سلفا، ما يترتب عليه ظهور نقاط قوة جديدة لم تكن المؤسسة قد خططت لها، ما يسمح بتحقيق أرباح إضافية وارتفاع حصتها السوقية وذلك هو المنشود.
- **الحالة الثالثة**: الانحراف السالب: وهو عكس الحالة السابقة، إذ يعجز الأداء الفعلي على مواكبة ما تم التخطيط له، ما يقود إلى ضرورة البحث عن سبب هذا الخلل من خلال معرفة العلاقات التالية:

الأداء المستهدف > المحقق الفعلي > قصور في الإنجازات

الأداء المستهدف > الممكن المتاح > قصور في القدرات

حكم وسرعة التغيرات > حجم وسرعة الاستجابة للتغيرات

[1] محمد عبد الفتاح رضوان: **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2013، ص: 16.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة تصحيح الأخطاء والانحرافات:

تتم عبر معرفة أسباب وأماكن الخلل، من خلال هذه المرحلة يتم رفع التقارير اللازمة قصد إبلاغ النتائج لمختلف الوظائف الخاضعة للتقييم، تتضمن كذلك مختلف نقاط القوة والضعف والانحرافات والتوصيات الكفيلة بالسماح لأصحاب القرار من وضع تصور تقويمي لتحديد الإجراءات المستقبلية الواجب اتخاذها، بمعالجة مواطن الضعف وتعديل الخطط المنتهجة بما يسمح بإبقاء الأداء في انحراف موجب.[1]

[1] محمد عبد الفتاح رضوان: **م.س.ذ**، ص: 17.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التسويقي.

من أجل وضع الأمور في نصابها الصحيح من حيث إدراك ماهية المؤشرات ومعناها الأصيل لإتمام عقد المفاهيم المتطرق إليها سابقا على غرار الأداء والتسويق والاتصال الإقناعي، نتطرق إلى مفهوم المؤشرات.

– مفهوم المؤشرات وخصائصها:

يعرف المؤشر على أنه "شخص أو شيء ما يقدم المعلومات، وهو كذلك أداة للتقييم تقدم ملاحظة مفيدة".[1]

وفي الكثير من الأحيان يرتبط وضع مفهوم للمؤشر بمفهومين رئيسيين هما: الهدف والقياس، فالهدف نتيجة أن كل قياس بالنسبة لهدف محدد سلفا، أما القياس فيهدف إلى البحث عن المعلومة، ويعرف على إثر ذلك مؤشر الأداء على أنه: "معيار للقياس أو مؤشر للنجاح، لقياس ما إن كان هناك هدف قد تحقق أم لا أو ما هو النجاح الذي تم إحرازه تجاه الهدف"[2]، ويمكن استخلاص أن المؤشر عبارة عن معلومة كمية في الغالب تقيم فعالية وكفاءة النشاطات التابعة للمؤسسة ككل أو جزء منها، بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة.

ومن أجل جعل المؤشرات ذات فعالية وقيمة فوجب اختبارها بعناية وحسن تدبير لدى وجب مراعاة توفر الخصائص التالية:

- سهولة الفهم حيث يتسنى لكل من في المؤسسة استعمالها، فإذا غابت مثل هذه الخصائص أصبح من الصعب تعبئة أفراد المؤسسة حول عناصر لا يفهمونها، وهذا مراعاة لمبدأ الوضوح.
- تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وذلك حسب مبدأ الشمولية.
- الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسيلة مساعدة على الاتفاق في القرارات.

بما أن كل قطاعات المؤسسة معنية بمؤشرات الأداء ولغرض تحسين الوضعية العامة للمؤسسة يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم أي سرعة الوصول إليها والحصول عليها.

---

[1] عادل عشي، مذكرة ماجيستير بعنوان: "**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات كوابل بسكرة**"، علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2000، ص: 30.

[2] أيتن محمود سامح المرجوشي: **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، مصر، 2008، ص: 36.

يجب تعديل أو تغيير مؤشرات الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته، أي أن المؤشرات يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف.

- تسمح مؤشرات الأداء بنقل ونشر واسع للمعلومة للأشخاص المعنيين فحسب.
- إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.

إن عملية الإعداد لوضع المؤشرات تعد أهم مراحل قياس مختلف أشكال الأداء، بما في ذلك الأداء التسويقي الذي يعد محور من محاور دراستنا، إذ أن الأمر يعتمد على حسن تحليل واختيار من بين كم هائل من البدائل مع مراعاة جميع الخصائص الخاصة بالمؤشرات، فنقول عن المؤشر أنه جيد في حال استطاع خلق تقارب بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى يسمح لعملية المقارنة وحساب الانحرافات لمعايير الأداء.

I. أنواع مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

وضعت العديد من التصنيفات لمؤشرات الأداء التسويقي حسب وجهات النظر المختلفة، وما هي المعايير المعتمدة في ذلك، إذ يعتبر أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية، وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط المؤسسة ككل، تعمل على تحديد القصور وفرص التحسين كما تساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق الأهداف الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتضمن نظاما لقياس الأداء مبني على[1]:

- مؤشرات أداء مالية.
- مؤشرات أداء غير مالية.

1- مؤشرات الأداء المالية:

يعتبر هذا النوع من المؤشرات من أقدم وأكثر الأدوات استخداما في التحليل المالي، وتقييم أداء المؤسسات، إذ يوجد عدد كبير من مؤشرات الأداء المالية منها ما يستند إلى المعلومات المالية الداخلية التي يوفرها قسم المحاسبة (مؤشرات تقليدية)، ومنها ما يرتكز على المعلومات المالية الخارجية كأسعار الصرف والأسهم[2]، ومن بين هذه المؤشرات المالية والتي تعد الأكثر استعمالا وانتشارا نجد:

[1] حمزة الجبالي: **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار الأسرة ميديا ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 30.

[2] خويلد عفاف: أطروحة دكتوراه بعنوان "م**حاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال**"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2017/2016، ص: 94.

- معدل العائد على الاستثمار Return on investissement.

- معدل هامش الربح والقيمة المضافة الاقتصادية Economic Value Added.

- **معدل العائد على الاستثمار ROI.**

ويعد من أفضل المقاييس المالية التي تدل على الأداء كونه يدخل الأموال المستثمرة في مؤشرات الأداء (المقياس الأساسي لأداء مركز الاستثمار)[1]، ويحسب من خلال العلاقة الحسابية التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار}^{2} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الأموال المستثمرة}} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{صافي مجموع الأصول}}$$

ويعبر هذا المعدل عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، فهو يعكس المردودية الاقتصادية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة، فكلما كانت نسبة هذا العائد مرتفعة كلما كان الأداء الاقتصادي كفء، ويتميز هذا المعدل بما يلي[3]:

- يشجع على التركيز على الأرباح والأصول المطلوبة لتوليد هذه الأرباح.

- يمكن استخدام العائد على الاستثمار لتقييم الأداء النسبي لمراكز الاستثمار، حتى لو اختلفت هذه المراكز في حجم عملياتها وعليه يمكن مقارنة العائد على الاستثمار لوحدات الأعمال الصغير مع العائد على الاستثمار لوحدات الأعمال الكبيرة.

- يشجع المدراء على التركيز على الأداء المالي في المدى القصير ويمكن تأجيل استبدال الأصول.

- عند استعماله كمقياس لأداء الأقسام، أو الفروع، أو العمليات المرحلية، أو قياس ربحية منتجات معينة فإنه يساعد في الحكم على كفاءتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح انحرافات أداءها على المستويات المعيارية.

[1] شيراز محمد خضر: **التقييم المحاسبي**، تعريب دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، انجلترا، 2022، ص: 140.

[2] Romain Bacret: **Tout pour progresser dans les paris sportifs, méthode, analyses, stratégies et astuces**, Edition Romain BACRET, France, 2020, P:18.

[3] انعام محسن حسن الزويلف: **المحاسبة الإدارية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص: 358.

– القيمة المضافة الاقتصادية EVA:

وتعرف على أنها: "معيار للأداء المالي لتقدير الربح الحقيقي المرتبط بتعظيم ثروة المساهمين والذي يمثل الفرق بين الربح التشغيلي الصافي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك والمقترض"[1]، فهي مؤشر يعبر عن مدى خلق القيمة، وتعد من أشهر المؤشرات المالية المستعملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير وكذلك في متابعة وتقييم الأداء، ويتم حسابها وفق العملية الحسابية التالية:

القيمة المضافة الاقتصادية = الأصول الصافية (الأصول الصافية = معدل العائد لهذه الأصول – تكلفة رأس المال).[2]

كما يمكن حسابها كما يلي:

القيمة المضافة الاقتصادية = صافي الأرباع الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة – (تكلفة رأس المال x رأس المال المستثمر).[3]

ويعد **EVA** أحسن مؤشر معروف حاليا لتدفق الأرباح إلا أنه ليس الحل النهائي عند البحث عن مؤشر الأداء المثالي، كما أنه وسيلة لتحديد الأهداف أكثر من كونه يسمح بتحديد الخيارات الإستراتيجية المثلى.

– معدل هامش الربح :

يعد كذلك من أكثر المؤشرات المالية انتشارا ويتم معرفته عن طريق إجراء العملية الحسابية التالية[4]:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة}}{\text{صافي الإيرادات}}$$

[1] بوزيد رشيد، يحياوي سمير: مقال بعنوان " **القيمة الاقتصادية المضافة كنموذج فعال لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة**"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01 (2021)، ص ص:222،204، ص: 212.

[2] عبد النور شنين مراد حجاج، محمد زرقون: مقال بعنوان "**دراسة قدرة الخاصئص على تفسير الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية التقليدية والحديثة لمؤسسات الاسمنت الجزائرية – دراسة تطبيقية لمؤسسات المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر خلال الفترة (2016–2011)**"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 04، (05) 2019، ص ص: 134،119، ص: 123.

[3] عبد النور شنين ، زرقون محمد: مقال بنوان "**دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة – دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة 2000–2013**"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 2015/01، ص ص: 251،239، ص: 245.

[4] سلمان الحكيم: **تحليل القوائم المالية – مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والائتمانية**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2017، ص: 176.

– النسب المالية الأخرى:

يعد الأداء المالي من أبرز أهداف المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، لكون هذه الأخيرة تهدف إلى تعظيم أرباحها، وحتى يتسنى للأطراف المعنية في المؤسسات الاقتصادية تحقيق ذلك، وجب عليها التعرف على الوضعية المالية لها والتنبؤ بمستقبلها المالي، الذي يسمح باتخاذ قرارات رشيدة[1].

وتقتضي الطبيعة الخاصة باستخدام النسب كمؤشر للأداء للتأكد من توضيح موقف الشركة من عملياتها التي قامت بها خلال الفترة الماضية، ومعرفة ما إذا كان هنالك انحرافات سلبية ومعالجتها، وكذلك معرفة وجود انحرافات إيجابية وتدعيمها، وتستخدم في الحكم على كفاءة الأداء في مجالاته المتعددة مثل الإنتاج، التسويق، أو الحكم على سلامة المركز المالي، إذ يتم مقارنتها عادة مع النسب المستخدمة في المنظمات المشابهة الناجحة أو مع النسب التي تعتبر مثالية أو مع النسب المستخدمة في السنوات الماضية ومن بين النسب الأخرى المستعملة كمؤشرات لقياس الأداء المالي نجد: نسب السيولة، نسب الحماية، نسب التداول، نسب التشغيل، الربحية، الإنتاجية....إلخ.[2]

ومن أشر هذه النسب نجد: نسب الإنتاجية والربحية كما سبق القول، فالإضافة إلى كون النسب المالية تسمح بتحليل الاتجاه العام للمؤسسة وذلك لتحديد مدى التقدم أو التراجع في أي نشاط من أنشطة المؤسسة، خلال فترة زمنية محددة، فهي تسمح كذلك بإجراء مقارنة بينها وبين نسب المالية للشركات الأخرى المماثلة لها في الحجم والنشاط، ومعرفة أيها الأقوى، وكذلك مقارنة نتائج حساب نسب الشركة مع متوسط نسب الشركات الأخرى في نفس مجال التخصص.

وبالرغم من استخدام المؤشرات المالية منذ القدم إلا أن الأمر في السنوات الأخيرة أصبح لا يكفي لوحده من أجل الحكم على الأداء، ووجهة له العديد من الانتقادات لعل من أهمها[3]:

- المسير بحاجة إلى معلومات هادفة وسريعة، في حين الأرقام المحاسبية تبلي عددا محدودا من المعلومات والتي عادة ما تكون بعيدة عن الواقع.
- الاعتماد على المؤشرات المالية لقياس الأداء لا تمكن المسير من التنبؤ بالمستقبل 100%، ويرجع ذلك إلى كونها عامة، وبالتالي فهي ليست فعالة بما فيه الكفاية فيما يخص اتخاذ القرارات.
- تقدم المؤشرات المالية معلومات تتعلق أكثر بالمدخلات عن المخرجات، كما أنها تقدم معلومات عن الماضي، فهي لا تقدم إلا معلومات عن تاريخ التكاليف.

---

[1] خنفري خيضر، بورنيسة مريم: **دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة دراسات اقتصادية، البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر العاصمة، العدد 01 (17)، فيفري 2017، ص ص: 57،67، ص: 57.

[2] محمد عيسى الفاعوري: **الإدارة بالرقابة**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 95.

[3] شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي: **إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2020، ص: 78.

- تمثل ارتكازا أساسيا للأنظمة التقليدية لقياس الأداء وتعنى بالمدى القصير، وبالتالي فهي تعرقل قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة الاقتصادي على المدى الطويل، والاهتمام على المدى القصير يدفع بالمؤسسة إلى زيادة الاستثمار في الأصول غير المادية والفكرية التي من شأنها تحسين الأداء التسويقي على سبيل المثال.
- لا تظهر المؤشرات المالية نسبة مهمة من المعلومات والبيانات المتعلقة برضا الزبون، التطورات التقنية وما يحدث من تقلبات في البيئة الخارجية للمؤسسة.

وكنتيجة لذلك ولتفادي هذه النقائص ولمجابهة تزايد عدم اليقين الذي يميز المحيط تم تطوير مؤشرات تتميز بالقدرة على التوقع والتفسير.

2- مؤشرات الأداء غير المالية:

هذه المؤشرات تعتمد على المعلومات غير المالية إما داخلية كتواريخ الإنتاج والجاهزية وإما خارجية مثل رضا الزبائن، وجاءت بمقتضى الحاجة إلى التأقلم مع المتطلبات الجديدة، والتي عجزت المؤشرات المالية السابق ذكرها عن تقييمها وإيجاد تفسيرات منطقية لها، كما أن العلاقات الجديدة للمؤسسة مع محيطها الخارجي وكل من يتعامل معها جعلت المؤشرات المالية عاجزة عن تقييم الأداء لوحدها، فالمؤسسة الحديثة تتشكل من شبكة معقدة من التعاملات والعقود مع مختلف الأطراف إما داخليا وإما خارجيا، يترتب عن ذلك علاقة تأثير وتأثر في أداء المؤسسة، وعلى اعتبار أن الأداء بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة هو المحدد لدرجة رضا الأطراف الفاعلة، فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هؤلاء الأطراف.

وتطرق Whitt & Whitt إلى المؤشرات غير المالية بأنها تحتوي على أربع مجالات لأداء المؤسسة عامة، وهي: المنتجات والأسواق والعاملين والعملاء، بينما الإطار الذي تقدم به Gosling يجمع بين الفعالية والكفاءة، من جهة كفاءة استغلال الموارد ومن جهة فعالية إنجاز النتائج المرغوب فيها، وعليه فقد احتوى إطاره المقترح على مقاييس مرتبطة بمجالات الموارد وأداء العمل والمنتجات.[1]

[1] أيتن محمد المرجوشي: **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، مصر، 2008، ص: 37.

يبحث الأداء عن مدى خلق القيمة بالمؤسسة، هذه القيمة التي لا تعد حكرا على المساهمين وإنما أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظرا لجهودهم المبذولة كما هو الحال بالنسبة للمستشارين التجاريين في موضوع دراستنا، للموردين كذلك مقابل ما يوردونه، للمسيرين لقاء تنظيمهم وللزبائن لقاء اقتناءهم لمنتجات المؤسسة، ووفقا لذلك أرى أن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف: أهداف تعمل على بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وأخرى تتعلق بإرضاء الأطراف المتعامل معها. ومن بين هذه المؤشرات (غير المالية) نجد: الجودة، المرونة، الابداع والتكوين.[1]

وترتبط أهمية استخدام المؤشرات غير المالية بما يلي[2]:

- ضرورة استخدام المقاييس التي يفهمها كل مستوى في المؤسسة، فلا يركز من هم في الإنتاج على النواحي المالية، بل يركزون مثلا على الالتزام بمواعيد التسليم المحددة.
- ضرورة توافر العلاقات السببية بين مؤشرات الأداء وما يتم قياسه من نتائج، ما يستدعي الحاجة إلى معلومات عن القرارات البسيطة وبشكل أوضح هو مقاييس لعمليات التشغيل والنتائج الوسيطة التي ستؤدي إلى نتائج مالية، وتعتبر المقاييس غير المالية هي الملائمة لتحقيق هذه العلاقة السببية.
- التركيز على التحسين المستمر لكل نشاط أو فعالية.

[1] سعد علي ريحان المحمدي: **الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثاني)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 242.

[2] خالص حسن يوسف الناصر: **التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية – دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل**، تنمية الرافدين،كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، العدد 99 مجلد، 2010، ص ص:33،1، ص: 7.

المطلب الرابع: الأداء المتوازن حل عملي لقياس الأداء التسويقي.

تم الاعتماد في الطرق التقليدية لتقييم الأداء من مراجعات، طرق محاسبية ونسب مالية مبنية على المعايير الكمية فقط نظرا للظروف السائدة آنذاك والتي ميزها الاستقرار، النمو المتواصل وطول دورة حياة المنتجات، إذا كان تخفيض التكاليف أفضل إستراتيجية اتبعتها المؤسسات في تلك الظروف، لكن ظهور عامل التكنولوجيا أدى إلى تعقد عمليات الإنتاج وتغير المحيط الذي أصبح يشوبه كثير من الغموض والاضطراب والتغير السريع، بل أضحت عائقا أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل، مما اثر على فعالية الأساليب الرقابية المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في بناء وصنع القرارات الإستراتيجية.

- **ماهية بطاقة الأداء المتوازن:** لتوضيح ماهية بطاقة الأداء المتوازن، يجب التطرق إلى مفهومها مع إعطاء لمحة تاريخية عن ظروف نشأتها بالإضافة إلى تطورها عبر الزمن.

- **مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:** يتضمن المفهوم الأساسي لتقنية بطاقة الأداء المتوازن المقدم من قبل Kaplan & Norton دمج وتوحيد المؤشرات المالية التقليدية مع المؤشرات غير المالية لتوفير معلومات أكثر غنى وملائمة لمستخدميها وذلك كرد فعل عن تنامي شعور عدم القناعة بكفاية المؤشرات التقليدية لأغراض تقويم الأداء، فعرفت بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة".[1]

وتعبر بطاقة الأداء المتوازن منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطار متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية عبر مختلف المستويات التنظيمية، كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعة، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية.

فمفهوم الأداء المتوازن ظهر وتطور في القطاع الخاص وهو يترجم رسالة إستراتيجية وأهداف المنظمة إلى مؤشرات للأداء والتي تغطي المحاور الرئيسية للأداء، كما أن الهدف من التكامل بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية هو الحد من تركيز المديرين على تحسين الأداء في الأجل القصير، أي تبيان قدرة المؤسسة على الأداء وتحقيق الإستراتيجية بشكل متوازن بين المديين الطويل والقصير، وتوجيههم إلى التركيز على مؤشرات الأداء غير المالية والتي تعتبر محركات للأداء وتحقق قيمة اقتصادية في المستقبل.

[1] مزريق عاشور: مقال بعنوان "**بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال**"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 4، 2013 ، ص ص: 51،92، ص: 59.

فمن خلال الاطلاع على العديد من المراجع فيمكن استخلاص أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة بسيطة وفعالة لتقييم ومتابعة الأداء بطريقة قابلة للتعديل المستمر للانحرافات ضمن إستراتيجية المؤسسة، وعلى هذا الأساس يتم انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية الخاصة بكل مؤسسة، كما أنها تتعدى حتى إلى تفسير العلاقة السببية بين السبب والنتيجة.

-نشأة وتطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

ترتكز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات، مما يؤدي إلى خلق علاقة بين إستراتيجية المؤسسة وطرق قياس الأداء بالإضافة إلى أنها تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقية كالمعرفة والمهارة لذى العاملين، العلاقات مع الزبائن والمديرين وغيرها، ونظرا لأن المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي والماضي فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تعالج المستقبل وتأخذ في اعتبارها الأصول غير الملموسة، ففي بداية 1983 كتب Robert Kaplan، عن كيفية قياس المنظمات وأداءها وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس والمقاييس غير المالية، وتعود الجذور الأولى إلى سنوات الخمسينات أين قام Herbert Simoun بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، ويعود أول استخدام لبطاقة تقييم متوازن إلى سنة 1987 من قبل شركة Anolog Devices، و كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992 بأمريكا الشمالية على يد Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث David Norton، أين عمدوا إلى تطبيق تقييم مبني على **الموازنة بين الأداء المالي والأداء غير المالي عملا على تحقيق مؤشر أداء شامل يمنح نظرة كاملة عن نشاط المؤسسة.**[1]

كما يشير Norton and Kaplan إلى أن مقاييس الأداء في منظور قياس الأداء المتوازن تختلف عن المقاييس التقليدية، ويمكن توضيح الاختلاف في النقاط التالية:

- مقاييس الأداء في مدخل قياس الأداء المتوازن يتم تحديدها على أساس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات البيئة التنافسية التي تعمل بها، فالمقاييس تعكس الرؤية والإستراتيجية والتي يعبر عنها في المحاور الأربعة للنموذج.
- مقاييس الأداء في مدخل الأداء المتوازن تعتبر عنصرا أساسيا لمتابعة مدى نجاح المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها، وهذا على عكس ما تقوم به نظم قياس الأداء المتعارف عليها حيث يقتصر دورها على نتائج الماضي دونما تحديد إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل.

[1] مزياني نور الدين، بلاسكة صالح: مقال بعنوان " **أهمية استخدام الأداء المتوازن في القيادة الاستراتنيجية للمؤسسة**"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2013/01، ص ص: 243،244.

- المعلومات التي يوفرها مدخل قياس الأداء المتوازن من خلال محاوره الأربعة تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة دون أن يؤثر ذلك على العوامل الجوهرية التي تتعلق بنجاح المنظمة.
- يتصف مدخل قياس الأداء المتوازن بالمرونة حيث تنقل الأولويات الإستراتيجية في المنظمة إلى مختلف المستويات الإدارية، كما يمكن المنظمة من إحداث التعديل والتغيير في هذه المقاييس بما يتلاءم مع ظروفها.

فبطاقة الأداء المتوازن كأداة مستحدثة في قياس الأداء جمعت كل الطرق السابقة في قياس الأداء حيث اهتمت بجميع أنواع المؤشرات وقسمت المؤسسة لعدة محاور يسهل تقييم كل مجال على حدا مع الاهتمام بكل مستويات المؤسسة وهذا كله في إطار متوازن.

- **المحاور التفاعلية لبطاقة الأداء المتوازن:** تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات الأداء نحو تحقيق الأهداف، حيث يعمل الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين المحاور ويوصل الرؤية الإستراتيجية بهده المحاور، وفيما يلي عرض مختصر لهذه المحاور مرتبة حسب العلاقة السببية التي تربطها[1]:

أ. **محور التعلم والنمو:**

يهتم هذا المحور بالمحددات الحالية للأداء مضاف إليها المحددات المستقبلية، إذ يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبدع فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق النمو على المدى الطويل.

هناك ثلاث مصادر رئيسية للتعلم التنظيمي بين الطاقة الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات والطاقة الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء، ولملأ هذه الفجوة على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم وتحسين أنظمة المعلومات وتعديل إجراءاتها، ويسعى هذا المحور إلى تقييم:

- هل للمؤسسة القدرة على الابتكار؟
- هل للمؤسسة القدرة على التعلم؟
- كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟
- كيف يتم بناء وتنمية الميزة التنافسية؟

[1] نعيمة يحياوي، خديجة لدرع: مداخلة بعنوان "**بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)**"، مجمع مداخلات الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المحور الثاني: الأداء المالي وأدوات قياسه ومراقبته، المنعقدة بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص ص: 77،92، ص: 80.

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين تتوفر لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حضت بمتابعة جدية من طرف الإدارة، معدل الأجور المحتوية للمكافآت (سواء فردية أو جماعية).

ب. محور العمليات الداخلية:

يهدف هذا المحور إلى الربط الضمني بين أهداف المؤسسة ومحددات الأداء، فهو يركز على موضوع خلق القيمة، وبمعنى آخر تحديد الإجراءات المتخذة لكي تحقق المؤسسة أهدافها المالية والتجارية، أي خلق القيمة للزبائن وزيادة ثروة مساهميها، فيبحث هذا البعد عن كيفية زيادة العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم ما يلي:

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية والأساسية في المؤسسة؟
- كيف يتم ترشيد التكاليف؟
- ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟
- ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة؟

وتتمثل المقاييس المستخدمة في قياس العمليات الداخلية عادة في: مدى قدرة المؤسسة على الابداع من خلال قياس عدة منتجات جديدة، آجال تطوير منتجات جديدة وعدد الرخص المودعة، ويهتم بالعمليات من خلال تقييم مدى تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تخفيض آجال التسليم، ومن مؤشراته: معدل مردودية المنتجات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن...، كذلك يهتم محور العمليات الداخلية، بخدمة ما بعد البيع أي معرفة مدى مساعدة المؤسسة لزبائنها بعد البيع أو عند التسليم والمؤشرات المستخدمة لذلك نجد: المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.

لتحسين المؤشرات الأساسية للأداء سواء تكلفة، جودة، خدمة، رضا الزبون...، غالبا ما تعتمد بطاقة الأداء المتوازن في هذا المحور على إعادة هندسة العمليات عوضا عن المرور بكافة التسلسلات الوظيفية كمراقبة وتحسين العمليات (كما هو الحال في الطرق التقليدية).

ولقد بينت تجارب عدة مؤسسات مثل: Brtish American, Tabaco, Ford Siemens, Brtish Telecom، التي تبنت إعادة الهندسة ونجحت فيها، لأن فوائدها كثيرة خاصة تلك التي عمدت إلى تعديل الوظائف والمسؤوليات وحذف الأنشطة غير الضرورية.

ت. **محور العملاء:**

يحتوي أهداف تتعلق بالاهتمام والعناية بإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المجال مؤشر رئيسي للتراجع المقبل حتى وإن بدت الصورة المالية جيدة، ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء، فهو في صدد مواجهة تحدي إرضاء العملاء الحاليين واكتساب زبائن جدد، كما يجب أن تتوافق هذه الأهداف (تجارية، تسويقية) مع الأهداف المالية، ويسعى هذه المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

- كيفية ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدمتها؟
- هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟
- هل يوقع استمرار المنافس في السوق مع المؤسسة؟

ومن المؤشرات المعتمدة في هذا المحور نجد: الحصة السوقية، رضا الزبائن، المردودية حسب الأجزاء، معدل الوفاء، دقة مواعيد التسليم، ارتفاع الجودة وتخفيض التكلفة.

ث. **المحور المالي:** يتمثل في الأهداف المالية البحتة، فالأداء المالي كان ومزال الشغل الشاغل لكل مؤسسة، يهدف هذا المحور إلى التقييم والإجابة عن التساؤلات التالية[1]:

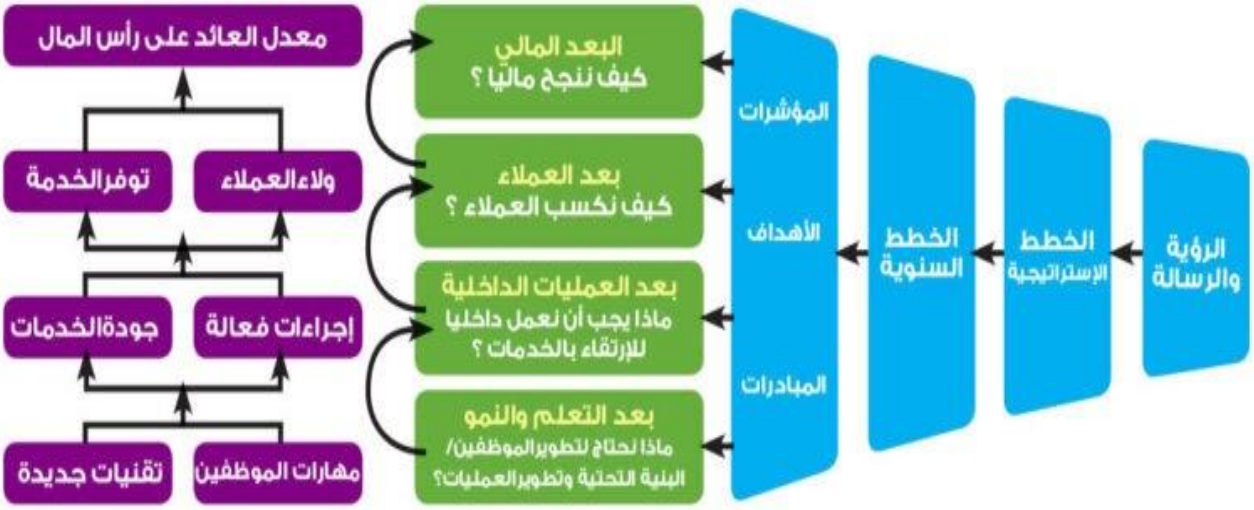
- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
- ما موقف المؤسسة في السوق المالي؟
- كيف تظهر صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع النشاطات أو الإستراتيجية مثل رقم الأعمال، معدل النمو، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة، وبحسب المرحلة التي توصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كان في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، القيمة المضافة الاقتصادية، المردودية، معدل العائد على الاستثمار، أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.

[1] نعيمة يحياوي، خديجة لدرع: **م.س.ذ**، ص: 79.

والشكل الموالي يوضح كيف تتفاعل المحاور الأربعة فيما بينها في بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (22): يوضح المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: https://hr-excellence.net/blog/المحاور-الأربعة-لبطاقة-الأداء-المتوا.[1]

[1] المحاور-الأربعة-لبطاقة-الأداء-المتوا/https://hr-excellence.net/blog 15 سبتمبر 2022 20سا و55د

المبحث الرابع: مزايا ومشكلات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مزايا وإسهامات عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

لأهمية هذه العملية الكثير والكثير من المزايا ففي ظل ما تطرقنا إليه سابقا من توطئة للموضوع نلتمس وجود أهمية كبرى لتقييم الأداء بمختلف أنواعه بما في ذلك الأداء التسويقي الذي يعد عصب التسيير في المؤسسة الحديثة وعصب موضوع دراستنا الحالية، فهذه العملية تمنح المؤسسة دفعا وأدوات فعالة تسمح لها بوضع قدمها على أرض صلبة تسمح لها كذلك بالدخول عالم المنافسة بثقة وأريحية وبالمقابل فإن لها العديد من العقبات في طريقها سنتطرق لها تباعا.

1- مزايا تقييم الأداء في المؤسسة:

أ. تساعد طريقة تقييم الأداء المنهجي المديرين / المشرفين على تحديد أداء الموظفين بشكل صحيح وإبراز المجالات التي يحتاجون إلى تحسين فيها.

ب. يساعد الإدارة على تعيين الموظف المناسب للوظيفة المناسبة.

ت. يعرض على الموظفين المحتملين الذين قاموا ببعض الأعمال الاستثنائية ترقية على أساس نتيجة تقييم الأداء.

ث. هذه العملية فعالة أيضا في تحديد فعالية برامج التدريب التي تجريها المنظمة للموظفين.

ج. يخلق بيئة تنافسية بين الموظفين بطريقة جيدة.

ح. يستخدم كمنصة للحصول على تعليقات مباشرة من الموظفين للتحدث عن مظالمهم وكيفية التعامل معها.

خ. الاحتفاظ بسجل للتقييمات السنوية يمنح المديرين فكرة جيدة جدا عن نمط معدل نمو المستشارين التجاريين وأي منهم لديه معدل متناقص وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسينه[1].

ومن بين المزايا كذلك التي وجب الحديث عنها باعتبار تقييم الأداء يشكل المعالجة الدورية والمنظمة لأداء الأفراد في المؤسسة بأسلوب يكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم، والبحث عن مسبباتها والحصول على رؤية واضحة حول الحالة الصحية للعاملين والقيام بالتعديلات اللازمة، وتتلخص تلك الأهمية والمزايا في:[1]

[1] عدي بحات: **تقييم الأداء: التعريف والأهداف والعملية والطرق والمزايا والعيوب**، https://www.questionpro.com/blog/ar ، 23 مارس 2023، 18 سا و30د.

الجدول رقم (03): يوضح أهمية ومزايا تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المزايا	التفصيل
تنمية العلاقات بين العاملين	تساهم عملية تقييم الأداء في تشجيع العاملين وتنمية روح التفاعل والتعاون فيما بينهم، خاصة إذا كان نظام التقييم يقوم على الأساس الجماعي.
الكشف عن نقاط القوة والضعف لذى العاملين	يتيح تقييم الأداء الفرصة أمام المدراء للكشف عن نقاط القوة لدى العاملين ومحاولة تعزيزها، ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها أو التقليل من حدة تأثيرها.
رفع مستوى المسؤولية لدى العاملين	خاصة إذا ما اقتنع العاملين أن نتائج التقييم ستؤثر بشكل واضح على مستقبلهم الوظيفي سواء من خلال النقل أو الترقية.
العدالة	يسمح تقييم الأداء بتحقيق العدالة في المعاملة بين أفراد التنظيم سواء تعلق الأمر بالتحفيز الإيجابي أو السلبي، كما يخلق الشعور لديهم بأنه لا فرق بينهم إلا فيما يبدلونه من مجهودات لتحقيق أهداف التنظيم، وليس على أساس الفروق الشخصية.
المراجعة المستمرة لأنظمة العمل	تعتبر عملية تقييم الأداء كعملية منظمة تسمح بالمراجعة الدورية والمستمرة لخطط وأنظمة العمل بما يتلاءم والمناهج الجديدة المتبعة في التسيير.
الاهتمام بالعنصر البشري	اعتبار أن الإنسان وما يملكه من أفكار ومعارف وقدرات ذهنية كعنصر أساسي ذو أهمية بالغة في تحقيق التنمية، كما أن معايير تقييم الأداء يمكنها أن تؤدي إلى زيادة حدة التنافس بين العاملين وبالتالي الكشف عن العلاقات الكامنة لديهم.
التركيز على التقييم	التركيز أثناء التقييم بشكل أساسي على القيم بناء على معايير قادرة على إعطاء السياسات والمعلومات الضرورية التي يمكن لكل فردمن أفراد المنظمة وكل قسم من أقسامه التعرف على ما يحققه ذلك الاتفاق من نتائج.
التركيز على الأداء المستقبلي للأفراد	التركيز على المهارات السلوكية لديهم بما يتلاءم وتطبيق نظام التسيير بالأهداف.
القبول	يجب أن تلقى معايير الأداء القبول والفهم من طرف العاملين بناء على المشاركة الفعلية وتحديدها، والاعتماد على المعلومات والأساليب الإحصائية والمحاسبية.
الكشف عن المهارات الكامنة لدى الأفراد	اكتشاف الفرد لمهاراته وقدراته الذاتية كالقدرة على الابتكار وإدارة التغيير والمساهمة في إحداثه، والقدرة على التفاعل مع المواقف المختلفة التي يتعرضون لها، وهو ما يكسبه معارف عن نقاط القوة والضعف في أدائه ودفعه إلى التحسين المستمر.
توفير وسائل اتصال فعالة	يتطلب تقييم الأداء وسائل اتصال فعالة بين القائم بعملية التقييم والمرؤوسين، وهو ما يسهل عملية التقييم ويخلق استجابة أكثر للنظام.

المصدر: من إعداد الطالب

[1] رايس وفاء: **نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة – بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص: 134،135.

كما نلاحظ فإن عملية تقييم الأداء والأداء التسويقي للمؤسسة تمنح مختلف مستويات التنظيم كما كافيا من المعلومات حول مواطن الخلل الكامنة في أداء مختلف الوظائف التابعة للمؤسسة، فهذه العملية تجيب على الكثير من التساؤلات التي يطرحها المقيمون ويبحثون عن إجابات لها، ومن بين هذه الأسئلة نجد (إسقاط على مجال الدراسة):

أ. هل المستويات العليا للإدارة تعرف المشاكل التي تعترض طريق مؤسسة رونو الجزائر؟

ب. هل مؤسسة رونو على دراية بمتطلبات الزبائن من حيث الخدمات المقدمة ونوعية وجودة المنتجات، سواء سيارات أو ملحقاتها أو الخدمات المختلفة؟

ت. هل يملك الموردون فكرة عن متطلبات المؤسسة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها؟

ث. هل تملك المؤسسة ومسئولوها تصورا عاما عن التحسينات والتعديلات التي تم إجراؤها؟

ج. هل يملك المقيمون فكرة عن الطريقة التي من خلالها يمكن تحسين وتطوير في المراكز التي تقتضي ذلك، خصوصا منصب المستشار التجاري الذي يكتسي أهمية بالغة؟

ح. هل المقيمون على دراية بالأماكن والمناصب التي تعمل بكفاءة والتي لا تعمل بكفاءة؟

خ. هل تتخذ القرارات في المؤسسة بناء على المستندات والوثائق والتقارير اللازمة أم هي مبنية على الحدس والبعد عن الموضوعية؟

2- عوائق تواجه تقييم الأداء:

إن الطبيعة المعقدة للمؤسسة من خلال الربط بين مختلف أنشطتها ووظائفها والتي تتطلب الكثير من الدقة في التعامل من أجل ضمان السلاسة والتوافق بين مختلف هذه الوظائف، أمر من شأنه خلق عوائق للعمليات التقييمية المختلفة التي تطال المؤسسة والمراكز الوظيفية، وبالتالي لا يمكن التسليم بسهولة العملية نظريا كون الواقع أمر آخر، يحتم التعامل بحكمة وموضوعية وتوقع وجود مطبات ومشاكل وجب التعامل وتفاديها، ومن بين أهم العوائق التي تصادف عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال الجدول التالي: [1]

[1] محمد عبد الرحيم: **قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي وأهميته**، ورقة علمية مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازن، مصر، فيفري 2007، ص ص: 194،195.

الجدول رقم (04): يوضح العوائق التي تعيق عملية تقييم الأداء.

العوائق	التفصيل
عدم وضوح الأهداف	عملية تحديد الأهداف يجب أن تتوج بدراسة سابقة وملمة لكل العوامل الداخلية والخارجية، وكذلك يجب أن يتمتع الهدف في حد ذاته بعدة مواصفات.
وضع الهدف الخاطئ	قد يكون الهدف في حد ذاته الذي يتم تقييم الأداء من خلاله خاطئ، كأن يكون الهدف يفوق قدرات المؤسسة.
تضارب بعد الأهداف الفرعية فيما بينها	ومثال ذلك هدف الربحية المالي قد يتعارض مع هدف الترويج التسويقي للمؤسسة والربط بين الكسب والإنفاق على الإشهار والتسويق وفي سياق ذلك.
عدم وجود نظام معلومات جيد	المعلومة من أهم موارد المؤسسة، استغلالها يسمح للمؤسسة أن ترتقي بأدائها، فنقص المعلومات عن تطور العمل يؤثر سلبا على تقييم الأداء.
تكرار مقاييس الأداء المستخدمة في التقييم	تكرار مقاييس الأداء والربط بين مختلف مستويات الأداء داخل المؤسسة سواء في الجانب التشغيلي أو الاستراتيجي من شأنه خلق خلل في العملية برمتها.
عدم اختيار المؤشر المناسب للعملية	فغالبا ما يكون التركيز على تقييم العناصر السهلة بدلا من التركيز على تقييم القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة.
عدم وضوح النتائج المحصل عليها	لابد من أن تكون النتائج المحصل عليها واضحة وسهلة الاستغلال مثل تلك التي يصعب الحصول عليها مثل سمعة المؤسسة ورضا الزبائن والعملاء.
غياب نظرة شاملة للمخرجات والنتائج	في حال لا تملك المؤسسة نظرة كافية وافية عما تستطيع تقديمه من مخرجات للبيئة الخارجية ومواصفات محددة أو جودتها فإن العملية برمتها قد تفشل.
خلل في قياس رضا العملاء والزبائن	لا بد من تجنب الوقوع في فخ أن البيئة الخارجية للمؤسسة مستقرة، ففي حال الاعتماد على ذلك فإن قياس رضا الزبون بعيدا عن الواقع المتقلب والمتغير.
الاكتفاء بالمؤشرات المالية المتحصل عليها	حقيقة أن المؤشرات المالية تمنح صورة محددة لكنها غير كافية والاعتماد عليها وحدها من شأنه الحصول علة نتائج غير دقيقة.
تحديد المؤشرات طبقا لسلوك المديرين	مؤشرات الأداء المستخدمة غالبا ما تحدد طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي تجاه الأهداف القصيرة الأجل على حساب الأهداف الإستراتيجية.

المصدر: من إعداد الطالب.

رغم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء في المؤسسة، إلا أن هنالك مجال واسع للاستفادة منها وخصوصا إذا جعلها المسير عملية مرنة تواكب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال معايير قابلة للتغيير وكذلك الإيمان بأن عملية تقييم الأداء وسيلة لتحديد الانحرافات ومحاولة تصحيحها، وليست غاية لإلقاء اللوم على المراكز المسؤولة عن الانحرافات، كما أن نظام ملائم للمعلومات والاتصال الداخلي يسهل هذه العملية ويزيد من معدل اندماج كل من المسؤول والمرؤوسين على حد سواء، كما يساعد على التنسيق بين مختلف مراكز اتخاذ القرار، لتوجيه نشاطات المؤسسة نحو تحقيق الأداء المرجو.

المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء التسويقي وشروط نجاحه:

أولا ومن أجل الوصول إلى إيجاد شروط فعالة لإنجاح عملية التقييم، لا بد من التعرض للمشكلات التي تعمل على تعطيل هذه العملية من الأساس، وبالتالي بات من الضروري التعرف عليها وهذا بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها أو على الأقل التقليل من أثرها على أرض الواقع، ويمكن أن نقول إن المشكلات التي تعترض عملية تقييم الأداء لها فرعين أساسين، فأما الأول فيرتبط بالمسؤول عن عملية التقييم وأما الثاني فيرتبط بطبيعة العمل والنظام القائم وهذا ما سنعدده تباعا.

1- مشكلات تقييم الأداء المرتبطة بالمسؤول عن عملية تقييم الأداء التسويقي:[1]

أ. منح أحكام غير موضوعية (شخصية) بخصوص أداء الأفراد ومنح تقديرات عامة لا تخضع لمعطيات واقعية.

ب. التعامل مع عملية تقييم الأداء التسويقي إما بنوع من التساهل أو بنوع من الشدة ما قد يضيع الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي فشل العملية برمتها.

ت. إخفاء الاختلافات الموجودة بين مختلف الأفراد القائمين على العملية التسويقية (مثل المستشارين التجاريين في موضوع دراستنا) عن طريق التساهل والتوسط لمن هو أضعف حتى يقيم بطريقة تخفي فشله، ما يؤثر على النتيجة النهائية لعملية تقييم الأداء التسويقي.

ث. التعامل التفضيلي (التحيز) إلى أفراد بعينهم من دون الآخرين لأسباب مختلفة سواء كانت أسباب نفسية، أو اجتماعية، أو نفسية، أو الرضوخ لضغوط معينة إما على المستوى الداخلي للمنظمة وإما على المستوى الخارجي.

ج. التركيز على عدم التأثر بمردودية الأفراد في فترة ما على حساب فترة أخرى، كأن يكون قل مردوده في الفترة الحالية والحكم عليه من خلالها فقط أو العكس.

ح. ضرورة التحلي بحسن التقدير بناء على الغاية من عملية التقييم، فإذا كان الغرض من عملية التقييم هو العمل على تحسين الأداء التسويقي للعاملين في هذا المجال، فلا بد من التحلي بالجدية والحزم من أجل توجيه الأفراد أقل كفاءة نحو التكوين من أجل الرفع من أدائهم وبالتالي تحسن المردود العام للأداء التسويقي.

خ. عدم إيلاء أهمية كافية من قبل المستويات التنظيمية العليا لمثل هذه العمليات التقييمية وإدراجها ضمن الروتين العملي فقط دون البحث عن النتائج المترتبة عن ذلك.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي: **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص: 281،283.

2- المشاكل المرتبطة بطبيعة العمل والنظام القائم:

تتمثل هذه المشكلات حسب "**رايس وفاء**" في المشكلات التي تعمل على إعاقة عملية تقييم الأداء التسويقي وهي:[1]

أ. عدم تحديد الفترة الزمنية المناسبة للتقييم، حيث تختلف قدرات الفرد وطاقاته الفكرية والجسدية باختلاف الفترة الزمنية التي يمارس فيها أعماله وباختلاف الظروف التي يعمل في ظلها، حيث يختلف أداء الفرد بين الفترة الصباحية والفترة المسائية، كما يمكن أن يختلف خلال فترات غير متباعدة من بعضها بفترة كبيرة وعدم تحديد الفترة المناسبة للتقييم قد يؤثر في فاعلي عملية تقييم الأداء التسويقي.

ب. التركيز على مدى الالتزام باللوائح في عملية التقييم، فعادة ما يتسم تقييم الأداء باعتماده على المقاييس التقليدية المبنية على الالتزام بالشكليات، انطلاقا من قياس مدى الالتزام بالتعليمات واللوائح وتقييم العاملين بناء على صفاتهم وخصائصهم الذاتية والمجهودات التي يبذلونها أثناء عملهم دون الاهتمام بالنتائج المحققة.

ت. ضعف الاتصال بين أطراف عملية التقييم، حيث يتطلب نظام التقييم التواصل الدائم بين المقيم ومرؤوسيه، كما يحتاج المرؤوسين إلى تغذية عكسية عن نتائج أدائهم حتى يتسنى لهم تحسينها في المستقبل، وكذا توقع الحوافز الناجمة عن هذا الأداء.

ث. تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم خاصة أمام ضعف المهارات والخبرات المهنية، وعد الإلمام بكيفية تطبيق هذه النماذج وبالتالي صعوبة شرحها للمرؤوسين.

إذن وعلى ضوء المشاكل المشار إليها سلفا والتي تعترض طريق القيام بعملية تقييم للأداء التسويقي تكون فعالة وذات قيمة إيجابية بالنسبة للمنظمات على اختلاف أشكالها وجب البحث عن حلول نوعية تضمن حماية العملية التقييمية من أي مشكل يمكن له التأثر في النتيجة النهائية للعملية وعليه ومن أجل الحصول على تقييم فعال وجب إتباع النقاط التالية:[2]

[1] رايس وفاء: **م.س.ذ**، ص: 145.

[2] فاتن أحمد أبو بكر: **نظم الإدارة المفتوحة "Open Book Management Systems" – ثورة الأعمال القادمة للقرن 21 –**، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 179.

أ. **استخدام معايير موضوعية:** يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء على مدى استخدام معايير موضوعية في عملية التقييم، والتي تتعلق خاصة بنتائج الأداء وسلوكيات الأفراد والصفات الشخصية للعاملين.

ب. **وضوح المعايير:** إلى جانب الموضوعية في معايير التقييم يجب أن تكون دقيقة ومحددة بوضوح وسهلة الفهم، سواء بالنسبة للقائمين بعملية التقييم أو بالنسبة للأفراد الخاضعين لها.

ت. **الانطلاق من دراسة طبيعة العمل:** تنطلق معايير الأداء من طبيعة العمل والخصائص التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة وظروف العمل مثل منصب المستشار التجاري.

ث. **اختلاف معايير الأداء:** ويعني ذلك أنه يجب أن تأخذ معايير الأداء أوزانا نسبية بناء على علاقتها بالأداء التسويقي على سبيل المثال.

ج. **تعدد طرق التقييم:** ليس بالضرورة على القائمين بعملية التقييم الاعتماد على طريقة واحدة للتقييم، وإنما يمكن استخدام عدة طرق تبعا للوظائف والمستويات التنظيمية بما أن ذلك يساهم بشكل أكبر في تفعيل نظام التقييم.

ح. **وضع برامج تدريبية:** تتعلق بطرق التقييم وذلك بغية تجنب أوجه التساهل، والتشتت، والتوسط، والتحيز.

خ. **العلانية:** ينبغي على الإدارة أن تعلم مرؤوسيها بنتائج التقييم مع الحفاظ على نوع من السرية في بعض من جوانبه.

د. **أن يكون التقييم لغاية محددة:** يجب أن تمارس عملية التقييم في ضوء أهداف محددة كوضع حوافز معينة.

في المجمل فإن أهم الأسباب والمشاكل الفعلية التي تعترض العملية التقييمية تعود أساسا لفقدان عنصر المشاركة في وضع المعايير الخاصة بتقييم الأداء التسويقي، إلى جانب وجود مفارقات واختلافات بين أهداف المرؤوسين وأهداف الرؤساء، ويتطلب الأمر وضع إطار فعال للمشاركة في إعداد عملية التقييم حتى يسمح للعاملين ممارسة ما يسمى بالتقييم الذاتي وتحقيق الرضا عنه، كما يتطلب توفير سبل الاتصال الفعالة واللازمة لتحقيق تغذية رجعية ديناميكية للتعرف على نتائج التقييم النهائي أولا بأول والعمل على تقويم الانحرافات المسجلة في حينها.

المبحث الثالث: تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

– مفهوم تحسين الأداء:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في الكشف عن مواطن الضعف والقصور في الأداء وعلى إثرها يتم وضع خطة لتحسن الأداء، هذه الخطة تقوم بتحليل فجوة الأداء أو ما يسمى بالمأزق الإداري، والتعرف على أسبابها ثم اختيار أفضل المداخل لعلاجها حيث تستخدم جميع الموارد لتحسين المخرجات أو إنتاجية العمليات.

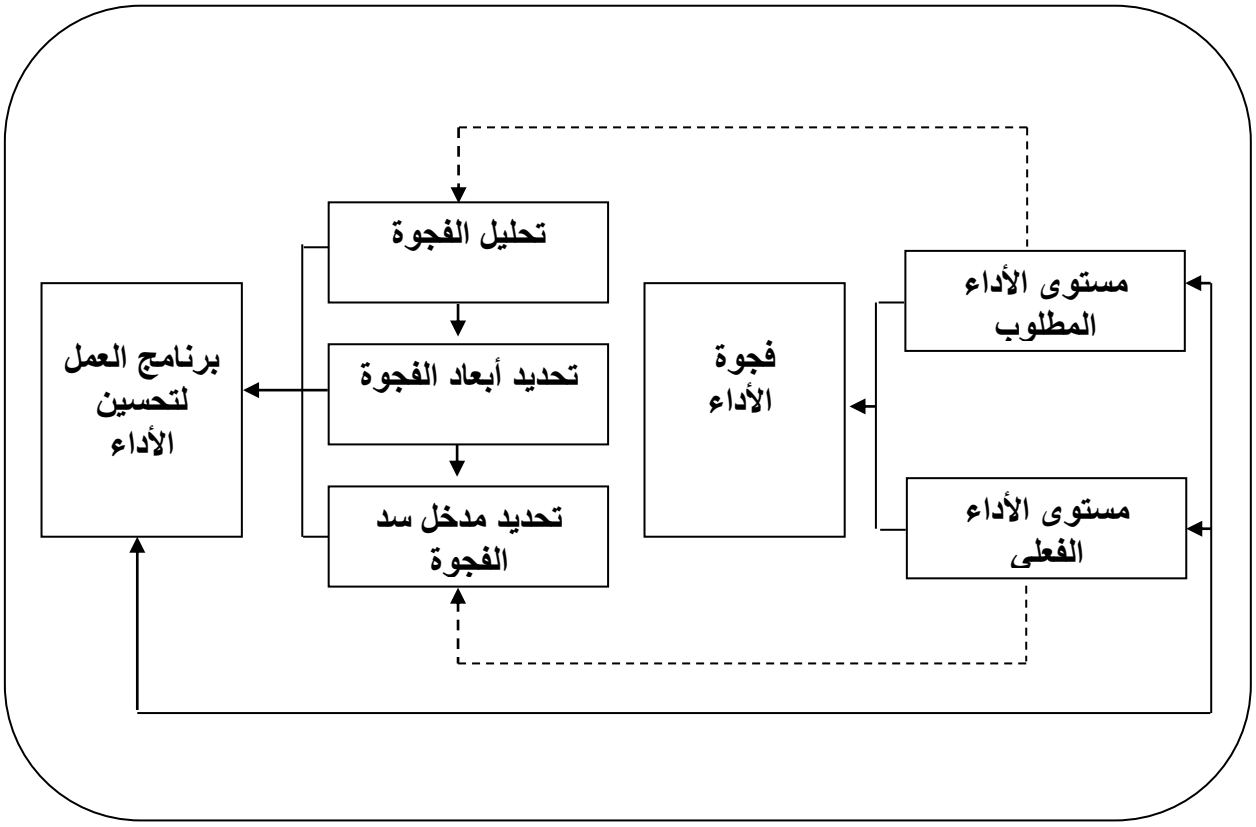
ويعرف من قبل **موقع مركز رأس المال البشرى** بأنها تلك العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشرى في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء والأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواء ما كان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير الأداء البشرى في بيئة العمل التي تسعى إلى التطور والرقى، مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في المنظمة والتي تضمن إجراء عملية تحسين وتطوير الأداء البشرى بكل فاعلية واقتدار.[1]

ويعرف تحسين الأداء بأنه: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، فهو بذلك عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي وتحديد الفجوة في الأداء ثم تحليل المسببات واتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة للتحسين والتطوير ويعتبر تحسين الأداء عملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام[2] ، والذي يتشكل كالآتي:

[1] موقع مركز رأس المال البشرى، https://human-center.com/ ، منشور بعنوان "المفاهيم الأساسية لتحسين وتطوير الأداء البشرى"، من طرف **دكتور / أحمد حسنى المستشار الدولى وخبير الموارد البشرية والتطوير التنظيمى ، زيارة بتاريخ 08 سبتمبر 2022 على الساعة 19 سا و 40 د.**

[2] بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف: **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص: 473.

الشكل رقم (23): يوضح نظام تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.



المصدر: علي السلمي.[1]

يتجلى لنا من خلال الشكل السابق أن تحسين الأداء يمر عبر الخطوات التالية:

أ. تحليل الأداء أي تعريف وتحليل الوضع الحالي للمؤسسة.

ب. البحث عن جذور مسببات الفجوة الناجمة عن الفرق بين الأداء المرغوب والأداء الواقعي.

ت. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

ث. وضع الطريقة المختارة حيز التنفيذ.

ج. مراقبة وتقييم الأداء لتوفير تغذية رجعية عن عملية التحسين والتأكد من فعاليتها.

[1] علي السلمي: **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص: 39.

وأصبحت عملية تحسين الأداء حاجة ضرورية للمؤسسات الاقتصادية التي تنشط في عالم متغير تسوده المنافسة والاهتمام المتعاظم باستثمار رأس المال البشري، لهذا بات من البديهي إيجاد نظرة شمولية بشأن تحسين الأداء فالعملية تبدأ من الجذور لأن معالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية يؤدي إلى ظهورها من جديد، كما توجد أسباب عديدة لحدوث فجوة الأداء، منها القصور في الانجازات أو نقص القدرات والإمكانات أو قصور في التطوير والاستجابة للتغيير، وهذا القصور قد يكون ناتج عن عدم فعالية كفاءة كل من التنظيم الهرمي؛

أساليب التخطيط التقليدية، نظم الرقابة التقليدية، إدارة الأفراد التقليدية، الإدارة المالية التقليدية، نظم وأدوات اتخاذ القرارات التقليدية، نظم معالجة البيانات التقليدية، نظم التسويق التقليدية إلى آخره من الأسباب المتشعبة.

وتسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحسين أدائها لأسباب عدة أهمها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة، ويمكن التفصيل فيها كما يلي:[1]

1- دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر نجد ما يلي:

أ. **معدلات التغير السريعة**: تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، وفي حال كثرة المتغيرات البيئية وتعقدها وعدم استقرارها، تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض.

ب. **الحفاظ على المكانة**: أي الحفاظ على موقعها التنافسي بين بقية المؤسسات في نفس القطاع وذلك باكتسابها لميزة تنافسية.

ت. **الاهتمام بالجودة**: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات واشتداد المنافسة تحتم عليها التركيز على الجودة الشاملة لبلوغ أعلى مستويات الأداء.

ث. **المنافسة**: وهي تعبر عن حالة الصراع القائم بين المؤسسات ومحاولة كل منها تبوأ مراكز الريادة في السوق وذلك باختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

2- المسؤولية الاجتماعية: أي مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع بالاهتمام بمشاكله والحفاظ على البيئة لتكون صحية، آمنة وخالية من الشوائب، فالمؤسسة تحسن من أدائها بالقيام بسلوكيات تستجيب فيها للحاجات الاجتماعية والبيئية كتقديم منتجات صديقة للبيئة، وبذلك تحسن صورتها وسمعتها تجاه المجتمع.

[1] بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف: **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص: 474.

3- **التنمية المستدامة:** وتعرف التنمية المستدامة بأنها: "تحديث لمفهوم التنمية بما يتناسب ويتلاءم مع متطلبات العصر الحاضر، أي بما يراعي الموارد الاقتصادية والبيئية المتاحة والممكن إتاحتها مستقبلا لتحقيق التنمية"[1].

فمفهوم التنمية المستدامة مرتبط بثلاث أبعاد هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة، وهذا يعني الاستغلال العقلاني للموارد وتوزيعها توزيعا عادلا بما يتوافق والتوازن البيئي.

[1] مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد: **التنمية المستدامة، مفهومها – أبعادها- مؤشراتها**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017، ص: 80.

المطلب الرابع: نماذج قياس أداء المؤسسة الاقتصادية.

1- نماذج قياس الأداء.

يعتبر موضوع قياس وتحسين أداء وحدات المؤسسة أحد أهم المواضيع التي حضت بالاهتمام من جانب الباحثين في مجال الفكر الإداري، نظرا لأن هذا الموضوع هو جوهر عملية الرقابة الإدارية كما أنه ركيزة لاتخاذ القرارات الإدارية.

ولقياس الأداء مؤشرات تقليدية كما سبق الذكر كاستخدام التحليل المالي للقوائم المالية للمنظمة وتحليل الانحرافات بهدف التأكد من كيفية استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، وأخرى حديثة تستخدم لرصد مدى تقدم العمل بالبرامج والمشاريع المختلفة التي تضمنتها الخطة والأداء باستخدام الأسلوب الاستراتيجي.

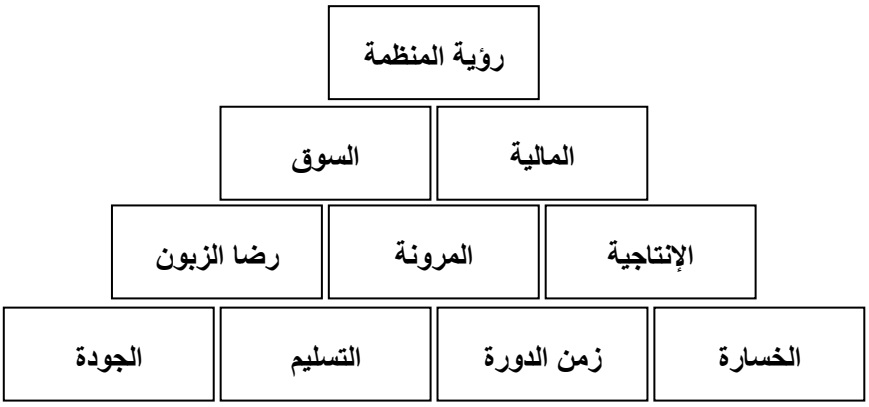
حيث يوجد العديد من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء، والتي أثبتت فاعليتها في تطوير أداء المنظمات، ويتم حاليا استخدامها بشكل واسع في أغلب المنظمات خصوصا الاقتصادية منها، ولقد استطاع الباحث BOULIANNE سنة 2001، أن يلم بعدة نماذج توضح مختلف الرؤى التي طرحها الباحثون في هذا الميدان ومن بينها نجد: نموذج هرم الأداء، نموذج المحددات والنتائج، نموذج أصحاب المصالح وكذا مصفوفة الكفاءة التنظيمية.

1. نموذج هرم الأداء: Lynch & Cross سنة 1991.

يستند هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية والمؤشرات التشغيلية، ويظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها، الرؤية، في القمة تتبعها مؤشرات السوق والمؤشرات المالية ثم تليها مؤشرات رضا الزبائن، المرونة، الإنتاجية، أما المستوى الرابع نجد مؤشرات: الجودة، زمن التحويل، التوزيع، التكلفة وهي مؤشرات تعبر عن المستوى التشغيلي، ويعتبر من بين الأنظمة المتكاملة التي صممت بهدف تجاوز عجز النظام التقليدي في قياس الأداء[1]، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

[1] نصر الدين بوريش: أطروحة دكتوراه بعنوان: **تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل (بسكرة) –**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير، السنة الجامعية: 2013/2012، ص: 86.

الشكل رقم (24): يوضح نموذج هرم الأداء.



المصدر: Ahmed M. Al-Fiky & Ma'an W. Al- Ma'adhedee[1]

وما يؤكده هذا النموذج هو حتمية وضرورة وجود ارتباط بين كل مستوى والمستوى الذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في القاعدة ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتأثر عليها، وتحسن هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسين المؤشرات في المستوى الأعلى وهكذا على التوالي.

2. نموذج المحددات والنتائج: Fitzgerald سنة 1991.

يركز على تقييم أداء المؤسسة الإستراتيجية حيث تتضمن هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات تمثل اثنان منها النتائج والأربعة الباقية تمثل المحددات وهي جودة الخدمة، المرونة، الموارد المستحدثة والحداثة، فتركز بدلك على عوامل ومحددات نجاح الأداء.[2] ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

[1] Ahmed M. Al-Fiky & Ma'an W. Al- Ma'adhedee: **Measuring the Strategic Performance for Non-Profit Organizations According to the Balanced Scorecard Model**: An Exploratory Study in Barzani Charity Foundation (BCF), Journal of TANMIYAT ALRAFIDAIN (TANRA) A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal Vol. 40, No. 132, December 2021, University of Mosul | College of Administration and Economics, Iraq. P P 262,186.

[2] بكوش لطيفة: أطروحة دكتوراه بعنوان : **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجمع صيدال –**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، السنة الجامعية، 2016-2017، ص: 36.

الجدول رقم (05): مصفوفة المحددات والنتائج **Fitzgerald 1991.**

	المؤشرات الأساسية	المؤشرات الفرعية
النتائج	التنافسية	حصة المؤسسة في السوق، نمو المبيعات، مقاييس رضا العملاء
المحددات	الأداء المالي	المردودية، النسب المالية ونسب التسيير، السيولة، العائد على الاستثمارات
	جودة الخدمة	الثقة، الإصغاء وتحسن الحاجات، المظهر، الأمن، الاتصال، المجاملة، إمكانية الوصول والسهولة.
	المرونة	في حجم الإنتاج، في وقت الإنتاج، في القدرة على تغيير الخصائص.
	الموارد المستخدمة	الإنتاجية، الكفاءة.
	التطوير	أداء عمليات التطوير، أداء التطوير على مستوى الأفراد

المصدر: Brignall, T. Fitzgerald [1]

ويظهر من خلال المصفوفة أعلاه أن النتائج الأساسية والتي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي بدورها تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المؤسسة في السوق، السيولة، العائد على الاستثمار، وتعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في المصفوفة، فجودة الخدمة، المرونة، التطوير، كفاءة الموارد المستخدمة، لا بد أن تنعكس على الأداء المالي، تنافسية المؤسسة، وما يمكن استخلاصه أن مؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات.

3. نموذج أصحاب المصالح: Atkinson.

تضم قائمة أصحاب المصالح، المستخدمين، الزبائن، الموردين، والمجتمع وباقي المستثمرين، فالشركات الكبرى لها القدرة على التحكم والتأثير في حياة أصحاب المصالح المرتبطين بها، هذه السلطة تتضمن مسؤوليات بطبيعة الحال، فمفهوم صاحب الحصة يتم استخدامه بشكل متزايد لتنظيم مسؤوليات المؤسسة إزاء مختلف الجماعات المنحدرة من المحيط الموسع.[2] كما يرتكز هذا النموذج على بعدين رئيسيين هما: البعد النظري والبعد العملي، ويستند النموذج على فكرة أن لكل مؤسسة أهداف أولية وأهداف واضحة سيما علاقة المؤثر والمتأثر إذ لا يمكن تحقيق الأهداف الأولية إلا بتحقيق الأهداف الثانوية، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

[1] Brignall, T. Fitzgerald, L. Johnston, R. Silvestro, R :**Performance measurement in service businesse, Management Accounting**; Nov 1991 69(10), ProQuest; p 36.

[2] مهدي شرقي، لويزة بهاز: **نظرية أصحاب المصالح والحوكمة وفق النموذج المساهمي**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 4 العدد 1، 2018، ص ص 27،40، ص: 28.

الجدول رقم (06): نموذج أصحاب المصالح **Atkinson**

أصحاب المصالح	الأهداف الأساسية	الأهداف الثانوية
المساهمون	العائد على استثمارات المساهمين	نمو العائدات، نمو النفقات، الإنتاجية، نسب السيولة، النسب المتعلقة بهيكل رأس المال.
الزبائن	إشباع حاجات الزبائن وجودة الخدمات المقدمة	جميع الدراسات المتعلقة بالسوق والمنتجات
المستخدمين	التزام المستخدمين	القيم بسبر الآراء للمستخدمين
	إنتاجية المستخدمين	مؤشرات جودة الخدمة التي يقدمها المستخدمون
	كفاءة المستخدمين	المؤشرات المالية المتعلقة بتكاليف المستخدمين حسب صنف الأجور
المجتمع	الصورة العامة	جميع الدراسات الخارجية

المصدر: A. Atkinson, J. Waterhouse, R. B. Wells[1]

ونلاحظ على ضوء هذا النموذج أنه يحصر أصحاب المصالح في أربعة أقسام هي: الزبائن، المستخدمين، المساهمين والمجتمع، يمثل إرضائهم هدف المؤسسة ويتوقف أداءها على قدرتها على تحقيق الأهداف الثانوية والأساسية.

4. مصفوفة الكفاءة التنظيمية. MORIN, SAVOIE & BEAUDIN سنة 1994.

لاقى هذا النموذج اهتماما كبيرا، لأنه يكمل إلى حد كبير بين الموارد البشرية من منطق الإدارة المستدامة، والاعتراف بدور الكفاءات والموارد الداخلية في خلق القيمة، ومهارات الموظفين، ولكن أيضا التزامهم ودرايتهم تشكل أساس الكفاءة التنظيمية، حيث حاول **مورين والآخرون** التعرف على تيارات الفكر المختلفة لشرح الكفاءة التنظيمية، إذ ميزوا بين أربع تيارات وهي:

أ. **التيار الكلاسيكي**: الذي يدعم المعايير الاقتصادية.

ب. **مدرسة العلاقات الإنسانية**: التي تربط الأهداف الفردية بالتنظيمية.

ت. **المنهجية النظامية**: التي تحدد أن المنظمة نظام هدفه هو البقاء على قيد الحياة.

ث. **التيار السياسي**: الذي يدمج رضا مختلف أصحاب المصلحة.

[1] A. Atkinson, J. Waterhouse, R. B. Wells: **A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement**, Sloan management Review, Cambridge, USA, Vol 38, N° 3, 1997; P:35.

كل هذه التيارات تتوافق مع معايير الكفاءة عندما تكون جزئية، كما يتميز هذا النموذج بأنه مزج بين هذه التيارات وبالتالي الكفاءة التنظيمية لها أربعة أبعاد، يوضح الجدول التالي نموذج الكفاءة التنظيمية الأصلي لسنة 1994.[1]

الجدول رقم (07): يوضح نموذج الكفاءة التنظيمية.

قيمة الموارد البشرية	الكفاءة الاقتصادية
تحفيز وتعبئة الأفراد Mobilisation: مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف. ***ولاء الأفراد Moral:*** مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابا في المنظمة. ***مردودية الأفراد Rendement:*** نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة. ***تطور الأفراد Développement:*** نسبة تطور المهارات عند المستخدمين	***كفاءة استخدام الموارد Economie des ressources:*** قدرة المنظمة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات. ***الانتاجية Productivité:*** كمية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.
شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية ***رضا المساهمين Satisfaction de bailleurs de fond:*** مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم ومساهماتهم بالشكل الأمثل. ***رضا الزبائن Satisfaction de la clientèle:*** صورة المؤسسة عند زبائنها ومستوى رضاهم عن ما تقدمه. ***رضا المؤسسات المنظمة وجماعات الضغط Organisme régulateur:*** مستوى احترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة. ***رضا المجتمع Communauté:*** مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه على المجتمع.	**استمرارية المؤسسة** ***جودة المنتجات / الخدمات Qualité:*** مدى استجابة المنتجات لرغبات وحاجات الزبائن. ***المردودية المالية Rentabilité financier:*** مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين. ***التنافسية Compétitivité:*** نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها مؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة.

المصدر: مزغيش عبد الحليم.[2]

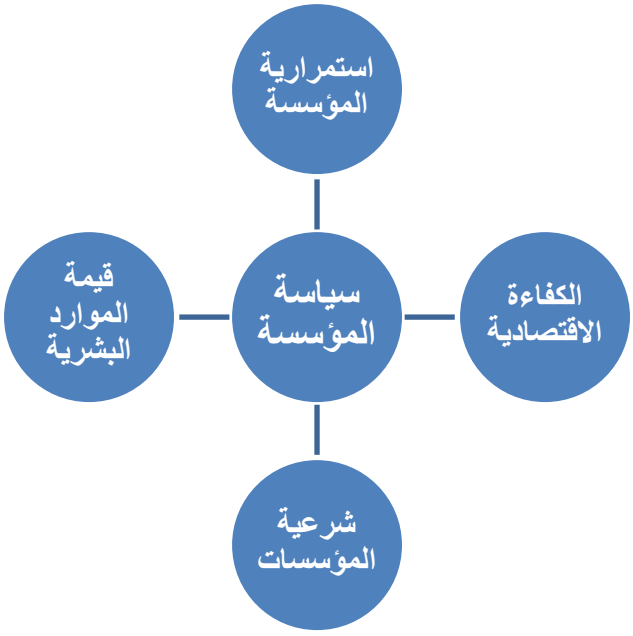
[1] مزغيش عبد الحليم: مذكرة بعنوان: **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة : حالة المؤسسة الوطنية للدهن**، مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص: 34.

[2] **نفس المكان.**

عرف الباحث **مورين MORIN** الكفاءة التنظيمية في كتابه الذي أطلقه سنة 1989 على أنها: "حكم يطلقه فرد أو مجموعة من الأفراد على منظمة ما، وعلى وجه التحديد هو ذلك الحكم الذي يطلق على نشاطاتها، المنتجات التي تقدمها، والنتائج التي تصل إليها أو التأثيرات التي تسعى لتحقيقها" ومن أجل وضع الصورة النهائية للجدول الذي قمنا باستعراضه سابقا، قام الباحث وبالمشاركة مع مختصين، بدراسة دقيقة للأداء شملت الجانب النظري من خلال تحليل المفهوم من عدة جوانب (نفسية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية) ثم العمل على تطبيقه وتجسيده في أرض الواقع واستخراج أربع محاور كبرى للأداء وهي : محور النظم، المحور الاقتصادي، المحور البسيكو اجتماعي والمحو البيئي، والتي ساهمت بشكل مباشر على نموذج قياس الأداء.[1]

ويظهر الباحثون أن هناك علاقة مهمة بين المحاور المختلفة للنموذج، حيث يبين لهم أن الكفاءة التنظيمية هي نتاج الأبعاد الأربعة التي تتلاقى حسب رأيهم في سياسة المؤسسة كما هو موضح في الشكل أدناه، وقد تمت إضافة المحور الخامس لمراعاة مدى تعقيد عملية قياس الأداء.

الشكل رقم (25): يبين نموذج الكفاءة التنظيمية.



المصدر: آيت أمبارك سامية.[2]

[1] عزوز محمد: **دور إدارة النزاعات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية**، مجلة الخبير، المجلد 1، العدد 11، جوان 2017، ص ص: 297 ، 307، ص: 302.

[2] آيت أمبارك سامية: **م.س.ذ**، ص: 32.

❖ خلاصة الفصل الثالث.

إن السعي وراء الفهم الصحيح لماهية التسويق باعتباره أحد أهم الوظائف التي تمثل عمودا قارا في الهيكل العام للمؤسسة إذ أرى أنه يمثل أهم حلقات الربط بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها فلا يمكن منح تلك القيمة المضافة لما تقوم به المؤسسة من عمليات معالجة وتحويل على المدخلات لتصل إلى تسويق مخرجاتها على شكل سلع وخدمات وكذا خدمات ما بعد البيع ضمن منهجية تسويقية مستمرة وديناميكية، إذن فالمضي في الحديث عن التسويق ضمن المؤسسة الاقتصادية أمر أكثر من ضروري يقود إلى تسهيل ربطه بمختلف المتغيرات التي يمكن أن تأثر فيه أو تتأثر به.

التسويق بوصفه المجرد لا يعطينا نظرة شاملة عما يقدمه من مزايا وفوائد لصالح المؤسسة باعتباره كما قلنا وظيفة جوهرية من جملة وظائف المؤسسة الاقتصادية المعروفة، أمر يمكن ضبطه من خلال ما يسمى بالأداء التسويقي الذي يعنى بمعرفة ما يقدمه التسويق للمؤسسة من خلال من يمارسوه من أشخاص أي بالانتقال من النظري أو ما وضع من خطط من قبل المستوى الاستراتيجي للمؤسسة إلى العمليات الميدانية والتطبيقية الموكلة إلى مختلف الأطراف الفاعلة في الوظيفة التسويقية على غرار المستشارين التجاريين لمختلف المؤسسات عامة ومؤسسة رونو خاصة باعتبارهم أهم القائمين على العمل التسويقي.

قياس هذا الأداء لا بد له أن يمر بعديد المراحل والطرق الكفيلة بوضع تصور عام وإحصائي يمكن من خلال معرفة حقيقة الوضعية التسويقية التي تم ممارستها من قبل ممارسي التسويق في المؤسسة (مثل المستشارين التجاريين)، إذ فالإلمام بمختلف الطرق والسبل القياسية والمؤشرات الكفيلة بنقل ما يقع في الميدان وتحويلها إلى بيانات إحصائية يمكن القائمين على تسيير شؤون المؤسسة من معرفة الوضعية بدقة وتوجيهها نحى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم تسطيرها سلفا مع تقويم كل الخلل والهفوات التي يقوم بها ممارسو الوظيفية التسويقية للمؤسسة من أجل تحسين أدائهم وفق متطلبات البيئة الخارجية.

ضرورة الربط بين متغيرات الدراسة يستلزم البحث عن ربط مقنع بين الاتصال الاقناعي والتسويق وكذا المجال التي تقع عليه الدراسة وكما هو مشار إليه في عنوان الأطروحة فإن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية والذي سيكون موضوع الفصل الثالث من الأطروحة...

الفصل الرابع:

المؤسسة الاقتصادية

❖ مقدمة الفصل الرابع.

يمثل هذا الفصل المجال العملي التي يدور فيه رحى السجال الموجود بين الفصلين السابقين، فمعرفة المجال الذي تقع عليه الدراسة أمر أكثر من ضروري من أجل الوصول إلى درجة الإلمام الشامل بالموضوع والوصول إلى تحقيق نتائج ذات جودة، فمن خلال هذا الفصل تم التأسيس للمؤسسة الاقتصادية من الأصل تم التدرج جزئيا إلى غاية خلق صورة واضحة وعامة وربطها بمتغيرات الدراسة السابقة الذكر، فمن ماهية المؤسسة الاقتصادية تم تفكيك المفهوم بالتطرق إلى تصنيفات المؤسسة الاقتصادية مع تعديد خصائص وأهداف هذه الأخيرة، ضمن المبحث الأول.

المبحث الثاني من هذا الفصل انتقلنا فيه من المفهوم العام للمؤسسة الاقتصادية إل إسقاطها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لما تملكه من خصوصية من خلال البحث في الإطار القانوني للمؤسسة الجزائرية و نشأتها مرورا بكافة المراحل التي عرفتها المؤسسة الجزائرية خلال الحق السياسية المتعاقبة على بلادنا منذ فجر الاستقلال إلى غاية يومنا هذا، مع التركيز على أهمية فترة اقتصاد السوق وما شكلته من مرحلة فارقة في مسار المؤسسات وإعادة هيكلتها بما يتماشى ومتطلبات هذا العهد الجديد الذي يتصف بشدة التنافسية والتي لا يوجد فيها مكان للبعد الإنساني فالبقاء هنا للأقوى، خصوصا إذا تزامن الأمر مع الانفتاح التكنولوجي الذي بات عنوانا للعصر الحالي.

بدءا من هذه النقطة نتوغل في المؤسسة والبحث في أهم وظائفها ممثلا في وظيفة التسويق والتي تتماشى مع الوظيفة الاتصالية لها وربطها ببيئتها الخارجية من خلال البحث في الصورة الفعلية التي يراها الزبون عن المؤسسة وكيف تتجلى لديه سمعتها، دون نسيان ضرورة الاهتمام بمتطلبات البيئة الداخلية من خلال إكساب موظفيها خصوصا منهم المستشارين التجاريين أخلاقيات التسويق الواجب التحلي بها ن أجل الرفع من مردودية الأداء التسويقي وإحداث دلك الأثر الإيجابي الملموس الذي يقابله وجود أحد أهم الفروع التسويقية التي تقتضي من المؤسسة الكثير من العناية ألا وهي البيع الاستشاري وهو آخر مرحلة تربط بين البيئة الداخلية و الخارجية أو بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، بالاتكال على نموذج إداري يضبط العلاقة بين المؤسسة والزبون.

غير أنه من القواعد الأساسية التي تجعل من المؤسسة ذات كفاءة إدارية تمكنها من وضع حيز التنفيذ استراتيجياتها الاتصالية و التسويقية بفعالية هو القيم بتحليل استراتيجي شامل لكل ما يدون في فلك المؤسسة سواء ضمن محيطها الداخلي أو محيطها الخارجي، وبالتالي وجب تطبيق النماذج التي ترى المؤسسة أنها مناسبة من أجل معرفة كل نقاط القوة والضعف بالنسبة للبيئة الداخلية وكذا حجم الفرص والمخاطر التي تتميز بها البيئة الخارجية، ضمن ما يسمى بنموذج التحليل الاستراتيجي **SWOT**، أو الاتكال على نماذج أخرى تعمل على نفس المبدأ مثل نموذج التحليل الاستراتيجي **PESTEL** والنموذج **GAP ANALYSIS**.

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الأيديولوجية الشرقية والغربية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادية للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة وفيما بينها وبين العناصر المادية والعناصر المعنوية، ضف إلى ذلك المحيط الخارجي لها، فاتخذت المؤسسة أشكالا وأنماطا لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا، فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية، مثل الشركات المتعددة الجنسيات ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية والبحثية كذلك.[1]

ويعتبر منح ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت أسباب ذلك واختلفت فيه آراء الباحثين في هذا المجال، ويرجع ذلك لعديد الأسباب التي عطلت ذلك، فعدم الوقوف على تعريف واحد للمؤسسة الاقتصادية يعود في الغالب للتطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخصوصا في الحقبة الحالية، كما أن تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية أو الصناعية وظهور عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات ساهم في صعوبة الأمر، زد على ذلك اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والأيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي للمؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه يتم إعطاء تعريفات مختلفة للمؤسسة الاقتصادية.

ومن بين المحاولات التي هدفت إلى وضع تعريف للمؤسسة الاقتصادية نجد: المؤسسة الاقتصادية Economic Corporation هي منظمة ذات استقلالية تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية والإعلامية والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني، وتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: "عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الإدارة، حتى تتحقق الأرباح والمنافع الاجتماعية".[2] وتعرف أيضا بأنها: "وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية

[1] بلقاسم سلاطنية وآخرون: **علم الاجتماع الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2021، ص: 68.

[2] سيد عبد النبي محمد: **إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز**، دار الكتب المصرية، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، مصر، 2019، ص: 28.

الإنتاجية، من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل، كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلع للأفراد الذين يتعاملون معها، مما يساهم في تحقيق أرباح مالية".[1]

ولقد ساهمت المؤسسات الاقتصادية بتشكيل مجموعات بشرية تعتمد على استخدام وسائل مالية، فكرية ومادية، من أجل تحقيق أهداف معينة ومحددة من قبل إدارتها، كما تبحث هذه المؤسسات على تحقيق الأرباح بأقل التكاليف، وتلبية الحاجات المتنوعة للأفراد من المستهلكين، والحرص على زيادة مستوى معيشتهم.

وعرفت المؤسسة الاقتصادية كذلك على أنها: "منظمة إنتاجية تهدف إلى إيجاد قيمة سوقية عن طريق عوامل إنتاج معينة، ومن ثمة بيعها في السوق من أجل تحقيق ربح مالي، وتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها وحدة اقتصادية تنفذ مجموعة النشاطات الخاصة بالإنتاج والشراء والبيع والتخزين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها"، ومن التعريفات الأخرى للمؤسسة الاقتصادية وفقا لمكتب العمل الدولي هي: أنها مكان يحتوي على نشاطات اقتصادية، ويملك سجلات خاصة ومستقلة فيه.[2]

وتعتبر المؤسسة أحد الركائز الهامة لاقتصاد الدول، إذ تلعب دورا هاما في تنمية الاقتصاد الوطني وفي توفير كل حاجات المجتمع إلا أن هذه المؤسسات تواجه تحديثات متزايدة ولعل أهمها ازدياد المنافسة وكذلك التقدم التكنولوجي الكبير وعليه بات من الواضح أن بقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءة أدائها المالي، حيث أن الهدف الأساسي للإدارة المالية هو تعظيم قيمة المؤسسة وذلك عن طريق إدارة رأسمالها، بغية الوصول إلى أقصى ربحية ممكنة، فالمؤسسات الفنية تعتمد بدرجة أكبر على المصادر الداخلية باعتبارها مؤشرا جيدا لاستقرار المشروع.[3]

وعرفها **ألان بيتون** Alain Beitone بأنها وحدة اقتصادية تتمتع بالاستقلالية القانونية التي تستخدم المدخلات والمنتجات الوسيطة لإنتاج السلع والخدمات المباعة في السوق، وبشكل أعم، فإن المؤسسة جزء من المنظمات الإنتاجية بنفس الطريقة التي تشكل بها الإدارات العامة أو المؤسسات غير الربحية.[4]

وعرفها موقع **وزارة الاقتصاد والمالية والسيادة الصناعية والرقمية الفرنسي**، بأنها جمع من الأشخاص ورؤوس الأموال لتنفيذ مشروع لإنتاج خدمات أو منتجات للبيع للعملاء في سوق تنافسية في قطاع معين من النشاط، يمكن للمؤسسات أن تتخذ أشكالا مختلفة من الشركات المحدودة إلى الملكية الفردية ولكي تكون شركة

---

[1] سيد عبد النبي محمد: **م.س.ذ**، ص: 28.

[2] **نفس المرجع**، ص: 29.

[3] رواء زكي الطويل: **محاضرات في الاقتصاد السياسي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص:107.

[4] Alain Beiton, Christophe Rodrigues & Camille Abeille-Becker: **Economie, sociologie et Histoire du Monde Contemporain**, Chapitre 3 – Entreprise et Organisation- Collection U Armand Colin, Malakoff, France, 2013, PP : 97,160, P ; 97.

مستدامة، تحتاج الشركة إلى تحقيق الأرباح والاستثمار، تدفع أجورا لموظفيها، وتوزيعات أرباح لمساهميها، وضرائب للدولة والسلطات المحلية فهي لاعب اقتصادي أساسي يشارك في تكوين الثروة وإعادة توزيعها.[1]

ومنهم من له نظرة أخرى حول الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية بالعمل على إحاطة الموضوع من جوانب عدة لعل أبرزها:

أ. **من المنظور القانوني**: "تعد المؤسسة الاقتصادية تجمع بشري يتم من خلاله توحيد جهود أعضائه وتضافرها من أجل تحقيق أهداف مشتركة أنشأت المؤسسة من أجلها وفق إطار قانوني يحدد الحقوق والواجبات والصلاحيات لمجمل تلك الأفراد والعلاقات التي تربطهم ببعضهم وبالمحيط الخارجي للمؤسسة".[2]

ب. **من المنظور التنظيمي**: "تعد المؤسسة الاقتصادية: جملة من الوظائف والمهام والمسؤوليات تتصل ببعضها البعض ضمن قنوات متعددة، حيث يختلف كل هذا باختلاف تلك الوظائف والمهام وقنوات الاتصال إذ لكل منها البناء التنظيمي الذي يلاءمها، ويتم إدارة كل ذلك وفق جملة من التقنيات والمهارات تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرار".[3]

ت. **من منظور النظم**: "تعد المؤسسة الاقتصادية نظاما متشابكا مفتوحا يتكون بدوره من مجموعة من الأنظمة الفرعية يؤثر ويتأثر ببيئة الأعمال المحيطة به، حيث يمثل العملاء والموردون والمنافسة وتقلبات الأسواق وغيرها من العناصر الأكثر تأثيرا فيه، علاوة على المكونات الاقتصادية الأخرى والقانونية والمناخ السياسي، والثقافي، والاجتماعي، وغيره."[4]

ث. **من منظور إنتاجي**: إن محصلة وظائف المؤسسة الاقتصادية تتمثل في وظيفة الإنتاج التي يعبر عنها عن كونها: "عمليات خلط وتحويل للمدخلات (الموارد) المادية والبشرية وتناسقها وفق نسب معينة تعطي في الأخير مخرجات من السلع والخدمات الجاهزة للاستعمال تتعدد فيها المنافع والمزايا لطالبيها ومسيريها وعامليها وللمجتمع بأسره.[5]

---

[1] https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-lentreprise-cest-quoi , visité le 18/09/2022 à 18h28.

[2] زواغي محمد: **محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة – دراسة للمؤسسة الاقتصادية ومواردها –**، جامعة البويرة، 2022، ص: 1.

[3] أحمد بن عيشاوي: **المؤسسة الاقتصادية والبعد الاستراتيجي للإدارة البيئية (EM)**، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص: 169.

[4] **نفس المرجع**، ص: 170.

[5] أمينة مخلفي: **محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة**،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم LMD، جامعية قاصدي مرباح، ورقلة، ص: 2.

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

وتصنف المؤسسات الاقتصادية على عدة معايير والتي تتمثل في المعيار القانوني ومعيار الملكية والمعيار الاقتصادي[1]، والتي من خلالها يمكن معرفة أنواع وأشكال المؤسسات المختلفة، ومن بين أهم هذه الأنواع والأشكال يمكن أن نذكر ما يلي:

1. **حسب المعيار القانوني:** وبدورها تتشكل من[2]:

أ. **المؤسسات الأفراد:** وهي المؤسسات التي يمكن لشخص واحدة أو عائلته إنشاءها ولهذا النوع عديد المزايا:

- سهولة في التنظيم والإنشاء.
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.
- عدم وجود شركاء يساعد في اتخاذ القرار.

ب. **الشركات:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى أكثر من شخص وتنقسم إلى قسمين هما:

- **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات مسؤولية محدودة...إلخ.
- **شركات رؤوس الأموال:** كشركات التوصية وشركات المساهمة.
- **الشركات ذات المسؤولية المحدودة:** يسمح هذا الشكل لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت.

2. **حسب معيار الملكية:** وبدورها تتشكل من:

أ. **المؤسسات الخاصة:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد لشركات الأموال والأشخاص.

ب. **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص معا.

[1] نوال بوعلام سمرد: **دليلك في المالية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022، ص: 141.

[2] رائد محمد عبد ربه: **نظرية المنظمة والمؤسسات**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 99.

ت. **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كيفما شاءوا ولا يحدث بيعها وإغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

3. **حسب المعيار الاقتصادي (طبيعة النشاط):** يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه نميز هذه الأنواع[1]:

أ. **المؤسسات الصناعية:** وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

ب. **مؤسسات الصناعات الثقيلة:** أو الصناعات الإستخراجية.

ت. **مؤسسات الصناعات الخفيفة:** أو الصناعات التحويلية.

ث. **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج:

- المؤسسات الفلاحية ذات الإنتاج النباتي.
- المؤسسات الفلاحية ذات الإنتاج الحيواني.
- المؤسسات الفلاحية ذات الإنتاج السمكي.

ج. **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تعتمد على النشاط التجاري كمؤسسات الأروقة الجزائرية وسوق الفلاح سابقا.

ح. **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي...إلخ.

خ. **المؤسسات الخدماتية:** وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسات النقل، المؤسسات الجامعية ومؤسسات الأبحاث العلمية.

د. **المؤسسات الإعلامية والاتصالية:** وهو قطاع مضاف حديثا والذي يشمل المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

[1] الطاهر قانة: **علم الاقتصاد لطلبة العلوم الاقتصادية**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص: 75.

4. **حسب معيار الحجم**: يمكن التمييز بين مؤسسات مصغرة، صغيرة ومتوسطة وكبيرة وعملاقة، أما عن قياس حجم المؤسسات فإنه يتم بناء على عدة عناصر منها عدد العمال في المؤسسة، حجم رأس المال، حجم القيمة المضافة،... وغيرها من العناصر المشابهة.[1]

الجدول رقم (08): معايير تحديد حجم المؤسسة.

الصنف	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الميزانية السنوية
مؤسسات مصغرة جدا	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
مؤسسات مصغرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج
مؤسسات متوسطة	من 50 إلى 250	من 0.4 إلى 04 مليار دج	من 0.2 إلى 01 مليار دج

المصدر: القانون رقم 17-02 .[2]

[1] الطاهر قانة: **م.س.ذ**، ص: 76.

[2] القانون رقم: 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 المرافق لـ: 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 02.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

لا بد في منطلق الأمر البحث في معرفة المغزى من الهدف الذي تصبو إليه المؤسسة، فليس هناك شك في أن كل منظمة من المنظمات، مهما كان حجمها صغيرا أم كبيرا، ومهما كانت طبيعة أنشطتها إنتاجية أو خدمية، تمتلك هدفا أو مجموعة من الأهداف تمثل في محتواها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها. وعادة ما تنبثق هذه الأهداف من رسالة المنظمة وبذلك تكون أكثر تحديدا وتفصيلا منها.

وقد أورد العديد من الكتاب والباحثين مجموعة من التعاريف الخاصة بالأهداف تتفق جميعها على أن الأهداف تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. فالأهداف تعني النتائج المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها أو أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي، وهي الغايات التي تركز المنظمة جهودها صوب تحقيقها، كما أنها تعبر عن التزام المنظمة بتحقيق نتيجة محددة ضمن إطار زمني معلوم، وينظر إليها كذلك على أنها النتائج النهائية للنشاط المخطط والتي يصب انجازها في صالح تحقيق رسالة المنظمة، كما وصفت بأنها نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها في محاولة منها لبلوغ رسالتها، والأهداف مهمة لأي منظمة كونها تحدد الاتجاه، وتساعد في إجراء التقييم، وتحدد الأسبقيات، وتعمل على ضمان التنسيق، فضلا عن كونها تعمل كأساس للتخطيط الفاعل والتنظيم والدافعية والرقابة، ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يأتي[1]:

- إن الأهداف هي حالة مستقبلية ترغب المنظمة الوصول إليها ضمن إطار زمني محدد.
- تعكس هذه الحالة جزءا من آمال المنظمة وطموحاتها، وبالتالي فإنها تشكل محطة على طريق تنفيذ رسالتها.
- من الصعوبة القول بوجود هدف وحيد للمنظمة، إذ أن الحالة المستقبلية للمنظمة ترتبط بمجموعة من القضايا المهمة للمنظمة كالربحية، النمو، التوجه نحو المخاطرة، الابداع، تطوير الموارد البشرية، الانطباع العام، الإنتاجية، رضا العاملين، رضا الزبائن، والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- يجب على المنظمة ألا تخلط بين الأهداف والوسائل المؤدية إلى تحقيقها، فإذا ما اعتبرت الأخيرة هدفاً من الأهداف فان ذلك سوف يؤثر سلباً في الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

وتسعى المؤسسة مهما كان نوعها عامة أو خاصة إلى تحقيق مجموعة من الهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات وأصحابها وطبيعة وميدان نشاطها، ويمكن تلخيص الهداف الأنواع التالية:

[1] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: **الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة**، الفصل السابع : أهداف المنظمة Organization Objectives (مفهوم الاهداف) ، منشور بتاريخ 2022/04/19، https://almerja.net/reading.php?idm=172467 ، زيارة الموقع بتاريخ 2022/09/19 على الساعة 17سا و05د.

أ- **الأهداف الاقتصادية**: والتي تضم ما يلي[1]:

- **تحقيق الربح**: فاستمرار المؤسسة لا يمكن أن يتم ما لم تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة الشرسة، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، وبالتالي لابد من تحقيق هذا الهدف للاستعانة به في تنفيذ الإستراتيجية المتبعة من طرفها.
- **تحقيق متطلبات المجتمع**: إن تحقيق المؤسسة لنتاجها يمر عبر عملية تصريف إنتاجها المادي أو المعنوي حيث يستفيد منه المجتمع الموجهة إليه، في المقابل تحقق عوائد عن ذلك هذه الأخيرة التي تختلف من المؤسسة العامة إلى الخاصة، حيث إن الأولى تعتبره كوسيلة لاستمرار نشاطها وتوسعه من اجل تلبية حاجيات المجتمع المتجددة والمتطورة، أما الثانية فيعتبر هدفها الرئيس.
- **عقلنة الإنتاج**: يتم بالاستعمال الرشيد لعناصر الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة تطبيق وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

ب- **الأهداف الاجتماعية**: تتمثل فيما يلي[2]:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور**: يعتبر عمال المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، حيث إن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تتدخل الدولة لتحدد مستوى من حاجات الأجير ويحافظ على بقائه بالمؤسسة، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.
- **تحسين مستوى معيشة للعمال**: نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات وخاصة في المجال التكنولوجي، وللرغبات والطلبات المتزايدة للعمال والناجمة عن ذلك، يفرض على المؤسسات بمواكبة هذه التغيرات وتلبية هذه الرغبات المتزايدة والمستمرة، بالإضافة إلى توفير إمكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.

[1] بن سعد وسيلة: رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع مالية ومراقبة بعنوان: **تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، السنة الجامعية: 2016/2015، ص: 22.

[2] ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص: 19.

- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** حيث تقوم بتقديم منتجات جديدة، أو التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية جديدة قد تكون ايجابية أو سلبية على المجتمع، لكن في الأخير تكون في صالح المؤسسة، كما تقوم المؤسسات بحث المستهلكين على استهلاك منتجات دون أخرى تعود بالفائدة على المستهلكين، أو استبدال منتج بآخر في حالة عدم توفره أو كونه منتج وطني والآخر أجنبي.
- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** دعوة مختلف أطياف العمال داخل المؤسسة للتماسك والتفاهم لأنه الوسيلة الوحيدة لضمان حركة واستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد في العادة وسائل وأجهزة بالمؤسسة تقوم بذلك مثل مجلس العمال، وجود علاقات غير رسمية.
- **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تقوم بتخصيص مساكن لهم، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل المطاعم والتعاونيات الاستهلاكية...الخ.

ت- الأهداف الثقافية والرياضية: يمكن ذكرها فيما يلي[1]:

- **توفير وسائل ثقافية وترفيهية:** توفر المؤسسة لعمالها وممكن حتى أولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات مختلفة، نظرا لما لها من أهمية على مستوى العامل الفكري ورضا وتحسين مستوى العامل وبالتالي تحسين مخرجاته.
- **تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** إن التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، جعل المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريبا كفيلا بمواكبة تطورات الإنتاج والتسويق وغيرها، في المقابل العمال القدامى لابد لهم من مسايرة هذه التطورات وبالتالي إعادة النظر في تدريبهم على ما تفرزه التطورات التكنولوجية وهذا ما يسمى بالرسكلة.

[1] الشيخ ولد محمد: مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات بعنوان: **استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية**، -دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية: 2011/2010، ص: 31.

- **تخصيص أوقات للرياضة:** تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل فمثلا في اليابان بعد الغذاء، بالإضافة إلى إقامة دورات رياضية، تعود بالفائدة على العامل والمؤسسة مما يجعل العامل في حيوية ونشاط دائمين ومستمرين وتنتج عنهم علاقات اجتماعية وانسجام في الاتجاهات، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز، ودفع الإنتاج والإنتاجية فيها.

ث- الأهداف التكنولوجية: وتتمثل فيما يلي[1]:

- **البحث والتنمية:** المؤسسات الحديثة تعمل على استحداث وظائف أو مصالح خاصة بعمليات البحث والتطوير وترصد لهذه العملية مبالغ مالية مهمة قد تصل إلى نسب مرتفعة من الأرباح في بعض المؤسسات، خاصة في الدول المتطورة التي تعطي أهمية بالغة لهذه الوظيفة إدراكا منها بمدى العوائد الناجمة عن نواتجها، إذ أنها تصل بذلك إلى تحسين طرق إنتاجها وبالتالي التأثير على المخرجات ورفع المردودية الإنتاجية، فنجد نسبة عدد الباحثين في الدول المتقدمة أكثر منها في الدول النامية.
- **مساندة السياسة القائمة في البلاد:** تساعد المؤسسة الدولة في مجال البحث والتطوير وبالتالي تنفيذ الخطة المسطرة من طرف الدولة، من خلال التنسيق بين مختلف الجهات من مؤسسات البحث العلمي، جامعات ومؤسسات اقتصادية وغيرها كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر.

[1] ناصر دادي عدون: **م.س.ذ**، ص: 21.

المطلب الرابع: خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية.

1. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية في الأساس هي عبارة عن منشأة أو منظمة تحمل الطابع الاقتصادي إذ لابد أن تتوافر بها القدرة على الاندماج في بيئة العمل الاقتصادي المحيطة بها، وذلك يكون من خلال عملها القائم على إدخال المدخلات، والقيام بمعالجتها ثم تحويل تلك المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي تقديمها إلى المستهلك على هيئة خدمات أو سلع، ومنتجات حيث تعد المؤسسة الاقتصادية هي اللبنة الأولى في أي نشاط اقتصادي، وبالتالي فإنه من الممكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها هي عبارة عن تلك الوحدة الاقتصادية التي تجتمع فيها الموارد سواء البشرية أو المادية من أجل إنتاج اقتصادي أو أنها هي عبارة عن ذلك التنظيم الإنتاجي في الأساس، والذي أقيم من الأصل بهدف واضح، وهو القيام بتحديد قيمة سوقية ما سواء لخدمة أو منتج، وذلك بواسطة الجمع بين عوامل إنتاجية محددة من أجل بيعها والترويج لها بالسوق من أجل تحقيق ربح مادي.

إن الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية أينما كانت سواء في البلدان المتقدمة أو المتخلفة، فالمحيط والظروف مختلفان، غير أن المؤسسة العادية بها صفات ذاتية يمكن الاستعانة بها للتعرف على مكانتها، نقاط قوتها وكذا ضعفها، وهذا من خلال جملة من الخصائص[1]:

أ. **خاصية الهيكلة المتطورة والملائمة:** يعتبر الهيكل أساس للتكوين العضوي، حيث كلما كانت هذه الهيكلة واضحة ومعبرة عن العلاقات بين الأقسام والوظائف، كلما كانت أكثر ملائمة ومساعدة على تحقيق الأهداف وبالتالي الأداء الجيد والأفضل.

ب. **خاصية اللجوء إلى تكنولوجيات المعلومات:** وهي من مميزات المؤسسات ذات الأداء التكنولوجي والاقتصادي العالي، إذ تنطوي هذه التكنولوجيا على كل الوسائل التقنية والآلية الحديثة، والتي ترتبط بكيفية أو بأخرى بمعلومات تمكنها من الحصول على البيانات اللازمة ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات يمكن الوثوق بها والاستناد إليها.

ت. **خاصية الاعتماد على الإبداع والتجديد:** والمقصود بالإبداع هو الابداع التكنولوجي المرتبط بالمنتجات وطرق الإنتاج إذ أنه المصدر الأساسي للقوة التنافسية، أما التجديد فهو كل تغيير إيجابي من شأنه أن يساعد على تحسين التسيير والأداء، ويدخل هذا ضمن التجديد في طرق التسيير والتنظيم بالنسبة للإبداع.

[1] نوال بوعلام سمرد: **دليلك في المالية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022، ص: 144.

ث. **خاصية التقرب من المستهلك:** لا شك أن وجود المصانع والمؤسسات الاقتصادية مرتبط بوجود المستهلك، حيث تقوم الهياكل الاقتصادية بالتوجه نحو المستهلك أو السوق، إذ أن تكاثر قدرات الإنتاج وتعدد وتنوع أذواق المستهلكين ومطالبهم تفرض على المؤسسة المساهمة في الحياة الاقتصادية وتقوم بدراسات تسويقية قصد التعرف على الاحتياجات والرغبات من الجانب الكمي.[1]

وهنالك من له وجهة نظر مختلفة حول الخصائص التي تعنى بها المؤسسة الاقتصادية فتم حصرها وفق الخصائص المختزلة التالية: [2]

- المؤسسة الاقتصادية هي شخصية قانونية تتمتع بالاستقلال الإداري، والمادي، وذلك من حيث امتلاكها للحقوق أو الصلاحيات، والمسئوليات علاوة على الواجبات.
- تتميز المؤسسة الاقتصادية بقدرتها على الاستمرار، والبقاء، وذلك بما يتوفر لها من تمويل مادي، وظروف مناسبة.
- التحديد الواضح لمجموعة الأهداف التي تسعى إليها وأساليب مزاولة عملها في داخل الحدود الخاصة بها هذا علاوة إلى وضوحا لسياسة، والبرامج الخاصة بها في إطار عملها.
- توافر القدرة لديها على القيام بعملها، والذي وجدت من أجله، وذلك يكون من حيث توافر مجموعة المواد الأولية، والخاصة بإنتاجها أو مواردها المالية بأي شكل كان.
- قدرتها على المساهمة الفعالة في نمو الدخل الخاص بالدولة، وذلك راجع إلى كونها وحدة اقتصادية يعمل بها العديد من الأفراد في الدولة.

2. وظائف المؤسسة الاقتصادية:

- **وظيفة التنظيم المالي للمؤسسة الاقتصادية:**

تتمثل وظيفة التنظيم المالي للمؤسسة الاقتصادية في مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى عموما للبحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة.[3]

---

[1] نوال بوعلام سمرد: **م.س.ذ**، ص: 145.

[2] https://www.almrsal.com/post/476139(Article intitulé : خصائص المؤسسة الاقتصادية), visité le 21 septembre 2022 (16h04).

[3] سيد عبد النبي محمد: **إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز**، دار الكتب المصرية، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، مصر، 2019، ص: 29.

وتعتمد الإدارة المالية على التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية، ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية، من خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة، تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات، ويأتي الإنجاز الجدي للعملية المالية وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية، لهذا وجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات محددة وواضحة ومتناسبة مع حجم الشركة، ومع طبيعة الأعمال والمهام والمسؤوليات المنوطة بها.[1]

زيادة على ذلك فإن وظيفة التنظيم المالي تشمل مسؤوليات إعداد التنبؤات المالية، وتقييم فعالية استخدام الأموال في المجالات المختلفة، وبصورة عامة فإن تنظيم الوظيفة المالية يجب أن يكون على مستوى الإدارة الأولى، وسبب ذلك يعود إلى أهمية وخطورة العمليات المالية في المنظمة.[2]

والمنهج الحديث للإدارة المالية ينظر إلى وظيفة الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية، بأنها تقوم على ثلاث اتجاهات أساسية: قرارات الاستثمار Investment Decisions، قرارات التمويل Financing Decisions، قرارات توزيع الأرباح Dividents Decisions. فالمهام الأساسية للإدارة المالية هو تدبير وحسن استخدام الأموال التي تتطلبها المؤسسة الاقتصادية وعيه فإن ذلك يضع الإدارة المالية أمام الإجابة عن التساؤلات التالية [3]:

أ. السؤال الأول: ما هو نوع وحجم الاستثمار أو الاستثمارات التي ستقوم بها المؤسسة الاقتصادية؟

أي ما هو نوع الأعمال وأي نوع من الموجودات ستحتاجها لتعمل وفقها، وفي حال المنشأة القائمة في السوق، وحال الطلب على منتجاتها من سلع وخدمات، وحال قدرة إنتاجيتها، وما هي مجالات الاستثمار الجديدة لها والأصول التي عليها الحصول عليها وهذا كله يدخل ضمن قرارا الاستثمار.

ب. السؤال الثاني: كيف يتم توفير ذلك الحجم من الأموال لتنفيذ استثمارات المؤسسة الاقتصادية؟

فيتم البحث عن مصادر التمويل للاستثمارات المرجوة، هل هناك رأس مال إضافي ستحصل عليه المؤسسة الاقتصادية من المالكين أم سوف يكون التمويل عن طريق الاقتراض، ويدخل هذا في باب قرارات التمويل.

[1] جمال محمد عبد الله: **إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 205.

[2] **نفس المرجع**، ص: 205.

[3] زكريا الدوري، نجم العزاوي و آخرون: **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 166.

ت. السؤال الثالث: ما العمل مع الأرباح المحققة من قبل المؤسسة الاقتصادية؟

إذ يتم دراسة هذا الأمر من جانب كيفية توزيع الأرباح، هل ستوزع جميعا أم جزء منها فقط، ومتى تتم عمليات التوزيع، وشكل تلك التوزيعات هل بشكل نقدي أم بتدوير مثل تلك الأرباح، وترتبط قرارات التوزيع ارتباطا وثيقا بقرارات التمويل، حيث تعتبر الأرباح غير الموزعة مصدرا من مصادر التمويل وكذلك تعزيز لقدرة المؤسسة الاقتصادية على الاقتراض، وهذا يرتبط بمحور توزيع الأرباح في المؤسسة الاقتصادية ويعتبر صميم عمليات الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية.[1]

- **وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:**

تعتبر من الوظائف السائدة في المؤسسة، تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة على حسب مستوى القرارات المناسب للمستوى الذي يتخذ فيه. وتعرف هذه الإدارة على أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاح المصلحة العامة"، وعرفت كذلك بأنها: "إحدى الوظائف الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيه".[2]

وتؤدي هذه الإدارة التي يرمز لها بالرمز HRM مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ضل إستراتيجية خاصة بها تخدم مصلحة وأهداف المنظمة.

ويتفق معظم المتخصصين بوجود وظائف رئيسية حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال، وتتمثل فيما يلي:

[1] زكريا الدوري، نجم العزاوي و آخرون: **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 167.

[2] بن عنتر عبد الرحمان: **إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات –**، دار اليازوري العلنية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، الطبعة الأولى، ص: 22.

الجدول رقم (09): الوظائف الرئيسية الست لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

The Fonction	الوظيفة
H.R Planning, Recruitment and Selection	التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية
Human Resources Developement	تنمية الموارد البشرية
Compenstation and Benefits	التعويضات والمكافآت
Safety and Health	السلامة والرعاية الصحية
Labor Relations	علاقات العمل

المصدر: هيثم عبد الله ذيب المرعي، مؤيد موسى علي أبو عساف[1]

ويتوقف نجاح هذه الإدارة على كيفية استعمال الوظائف المذكورة سابقا، فالتخطيط السليم للقوى العاملة يؤمن للمؤسسات تحديد حجم الموارد البشرية ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بالاستفادة منها، والعمل على تزويدها بكافة الموارد التي تمكنها من تحقيق أهدافها وخاصة تلك البرامج التخطيطية والمعلوماتية الموجهة لنشاطات وأعمال هذه الموارد البشرية، كما أن الاجتذاب بدوره يكمل وظيفة التخطيط إذ يمكن المخطط من تحديد مصادر الموارد البشرية والأسس العلمية الضامنة والكفيلة بالاختيار الأنسب للأفراد.

كما تساعد وظيفة التحفيز على تمتين العلاقة بين المؤسسات والأفراد، إذ أن الموارد البشرية المحفزة تلتزم أكثر بأهداف المؤسسات وتعمل بجدية أكثر على إنجاز المسؤوليات والأعمال التي أحيطت بها، وكما هو معروف فإن أهداف المؤسسة قد تتعارض أحيانا مع أهداف الأفراد، فحافز المؤسسات على سبيل المثال، التقليل من تكاليف العمالة، في حين حافز الأفراد ممثل في زيادة رواتبهم، من هنا فوظيفة التحفيز جد مهمة لتقريب وتمتين العلاقات بين الأفراد والمؤسسات.[2]

أما سوء استعمالها فيؤدي إلى الخلافات بين طرفي الإنتاج، وقد يرافق تفاقم الخلافات دخول أطراف أخرى إلى حلبة الصراع، أمثال الدولة والاتحادات العمالية والنقابية، وهذا بالطبع ليس من مصلحة المؤسسات، فسوء استخدام المؤسسة لوظائف إدارة الموارد البشرية يعطل مسيرة هذه الإدارة ويؤدي إلى خلل في العلاقة التي تربط المؤسسة سواء بمحيطها الداخلي أو الخارجي.

[1] هيثم عبد الله ذيب المرعي، مؤيد موسى علي أبو عساف: **التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة "Scientific Applications In The Management Of Human Resources In Public And Private Institutions"**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص: 47.

[2] صفوان المبيضين، عائض الأكلبي: **التخطيط في الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022، ص: 19.

- **وظيفة الشراء للمؤسسة الاقتصادية:**

وظيفة الشراء هي كل الأنشطة الخاصة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية لتلبية الحاجة كما تطلبها الجهات المستخدمة وفقا لإجراءات محددة، وتتضمن وظيفة الشراء الأنشطة التالية بالترتيب:

توصيف الحاجات، وضع برامج الشراء، الاتصال بالموردين، إصدار أوامر التوريد، مراجعة الفواتير وتسوية المستحقات، متابعة التوريد.[1]

وتعتبر إدارة المشتريات هي إحدى الإدارات المتصلة مباشرة بالإدارة العليا، نظرا لاستقلاليتها باتخاذ بعض القرارات المرتبطة بمجالات مهمتها ولمساهمتها المباشرة في تحقيق الأرباح، التنظيم الداخلي لهذه الوظيفة يمكن أن يكون سلعيا أو جغرافيا أو على أساس مصادر التوريد، أو وفقا للتخصيص (تعيين مسؤولين عن المهام التالية: بحوث الشراء، الأعمال المكتبية والسجلات، الشراء، المتابعة...)، فمن مهام هذه الإدارة ما يلي:[2]

- توصيف الحاجات (وضع شرح ووصف تفصيلي للاحتياجات).
- اختيار الموردين.
- إصدار أوامر التوريد وإرسالها للمورد الذي تم اختياره.
- متابعة عملية الشراء.
- الاستلام وفحص المشتريات.
- مراجعة الفواتير وتجميعها في سجلات.

وتتوفر هذه الوظيفة على أصول علمية وجب إتباعها من أجل ضمان السير الحسن لهذه الوظيفة فيتمثل هذا الأسلوب العلمي في الخطوات التالية[3]:

أ. **الشراء بالجودة المناسبة:** يقصد بالجودة المناسبة مدى ملائمة الصنف أو المادة للقيام بالوظيفة التي اشتريت من أجلها.

ب. **الشراء بالكمية المناسبة:** من الخطأ الشراء بكميات قليلة أو بكميات كبيرة لأنه في الحالتين سيؤثر ذلك سلبا على تكاليف الشراء.

ت. **الشراء بالسعر المناسب:** السعر الملائم هو السعر الذي يجعل كلا من البائع والمشتري يقبلانه.

[1] وهيبة مقدم: **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص: 246.
[2] **نفس المكان.**
[3] وهيبة مقدم، **م.س.ذ**، ص: 247.

ث. **الشراء في الوقت المناسب:** من المهم اختيار السياسة المناسبة من أجل الشراء في الوقت المناسب (سياسة الشراء عند الحاجة، سياسة الشراء المقدم، سياسة الشراء لأجل المضاربة).

- **وظيفة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية:**

الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب مختلف عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية وتحويلها غلى مخرجات في محيط معقد يجمع عدة أنشطة متنافسة وموجهة لتحقيق نفس الهدف، وتعرف مهام وظيفة الإنتاج بأنها[1] : "مجموعة الأعمال التي يجب تأديتها على نحو مناسب بواسطة هذه الوظيفة"، ولكي تحقق إدارة الإنتاج مهمتها على أكمل وجه لابد من استيعاب المفاهيم التالية[2]:

- وجود أساليب عديدة للتنافس بالإضافة إلى الإنتاج بتكاليف منخفضة وعلى الرغم من أن هذه النقطة تعتبر واضحة إلا أن بعض المديرين ينظرون إلى المنافسة غير السعرية على أنها أمر ثانوي، أو يشعرون بعدم الراحة إذا ما أدت التطورات التكنولوجية إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج.
- لا يمكن للمصنع أن يعمل على نحو طيب وفقا لجميع المقاييس، فقد يحدث تضارب في المقاييس المستخدمة، مثال ذلك تخفيض مستوى الاستثمارات في المخزون إزاء تقصير فترة التسليم، أو زيادة حجم الإنتاج إزاء تنوع المنتجات، وتخفيض تكاليف التدريب إزاء تنوع المنتجات وتخفيض تكاليف التدريب إزاء زيادة مستوى جودة المنتجات.
- تحقيق الكفاءة رهن بالبساطة والتكرار، فتركيز المجهود على مجموعة محدودة من الأنشطة يعتبر سببا من أسباب نجاح الفرد أو المؤسسة وعلى ذلك يجب بقدر الإمكان التركيز على عدد محدود من المنتجات أو الأسواق أو الأحجام وبذلك تستطيع المؤسسة حشد مجهوداتها لتحقيق نجاح أكبر، وذلك باستخدام أنواع مختلفة من التكنولوجيا.

[1] بن عنتر عبد الرحمان: **إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية – مدخل تحليلي –**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2019، ص: 89.

[2] **نفس المرجع**، ص: 90.

- **الوظيفة التجارية للمؤسسة الاقتصادية:**

وهي مجموعة المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم المؤسسة لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف احتياجاتها سواء كانت مدخلات أو مخرجات. والوظيفة التجارية هي عبارة عن مجموع المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف احتياجاتها منها المدخلات، وأيضا مختلف المخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق.[1]

كما أنها تشمل كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين والزبائن من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها فالوظيفة التجارية هي من الوظائف الاستغلالية التي تربط بين المؤسسة، السوق والمستهلك الذي هو المستهدف بإنتاجها.

- **وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية:**

ما يلفت الانتباه في السنوات الأخيرة زيادة الاهتمام بالتسويق كوظيفة ونشاط وتخصص رائد في مجال إدارة المؤسسات والتجمعات التجارية، كل حسب وجهة نظره، فهناك من ينظر للتسويق من زاوية ضيقة ويحصره في مجالي الترويج وتقنيات البيع، ومنهم من يحصر الترويج فقط في الإعلان وآخرين يحصرون تقنيات البيع في رقم أعمال يزيد سنة بعد الأخرى.

أما النظرة المتكاملة للتسويق بمفهوميه العلمي والفني استطاعت كثير من المؤسسات الرائدة تطبيق مبادئه وأهدافه المتكاملة مع جميع الوظائف الأخرى للمؤسسة مثل الإداري والمالي والإنتاجي...) وبهذا وصلت إلى نسبة تشغيل شبه تامة لوظيفة التسويق والرامية أساسا إلى تقديم منتجات توافق قدر المستطاع أذواق وتطلعات وقدرات المستهلك أينما كان وفي الوقت الذي رآه وتراه المؤسسة مناسبا.[2]

فالوظيفة التسويقية هي: "مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي تتم تأديتها قبل وأثناء وبعد عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها"، ويدخل ضمن الوظائف التسويقية: وظائف الاتصال، النقل المادي، المبادلة، الترويج، ووظائف تسهيلية أخرى مثل التمويل والائتمان، تحمل المخاطر والتنميط والدرج السلعي.[3]

---

[1] سهيلة بن الموفق، رسالة ماجستير في علوم التسيير بعنوان :"**أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة**"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2006/2005، ص: 22.

[2] معراج هواري، مصطفى ساحي، أحمد مجدل: **العلامة التجارية الماهية والأهمية**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 7.

[3] أحمد يوسف دودين: **إدارة التسويق المعاصر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2015، ص: 279.

وإدارة التسويق هي على نفس المستوى مع بقية الإدارات الأخرى وهي على علاقة مباشرة مع الإدارة العليا، أما التنظيم الداخلي لها فيشمل التقسيم التالي: البحث والتطوير، المبيعات والإعلان، العلاقات العامة...، وتتمثل مهام وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي[1]:

- **وضع الاستراتيجيات التسويقي**: تتعاون الإدارة العليا مع إدارة التسويق من أجل وضع وتحليل استراتيجي ملائم بهدف اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة.
- **التكتيك التسويقي**: وهو الاستخدام المرحلي لإمكانيات محدودة وعلى المدى القريب لخدمة الإستراتيجية التسويقية، ويشمل (تخطيط المنتج، تخطيط السعر، تخطيط الترويج، التخطيط في مجال التوزيع).
- **التجزئة، الاستهداف والتموقع**: تجزئة السوق هي تقسيم المشترين الحاليين والموقعين إلى مجموعات من حيث السن والجنس والدخل...، بحيث تكون مفردات كل مجموعة متجانسة من حيث الرغبات والاحتياجات والأنماط الاستهلاكية المتباينة عن المجموعات الأخرى بالنسبة لهذه العوامل، بعد أن تقوم المؤسسة بتجزيء سوقها تبحث عن تقييم لمختلف القطاعات السوقية ومن ثم تختار القطاع أو القطاعات المستهدفة، أما التموقع فهو عملية إيجاد تصور للمنتج وإعطائه مكانة محددة مقارنة بالمنافسة في ذهنية المستهلكين وذلك انطلاقا من تحديد ميزة تنافسية لسلعة المؤسسة.

- **الوظيفة الاتصالية للمؤسسة الاقتصادية:**

لا يمكن بأي حال من الأحوال إغفال قيمة وأهمية الوظيفة الاتصالية ضمن المؤسسة الاقتصادية أو غيرها من المؤسسات لما تكتسبه من أهمية قصوى في الربط بين مختلف الوظائف التنظيمية، بل وتعمل على الرقي بأداء تلك الوظائف في حال تم منحها الأهمية اللازمة والموقع الاستراتيجي سواء على الصعيد الداخلي أو كل ما تعلق بالعلاقات العامة على الصعيد الخارجي الذي تعد فيه الوظيفة الاتصالية ركنا لا غنى عنه.

وتشمل الوظيفة الاتصالية على النشاطات التي تستهدف الاتصال بجمهور المؤسسة عن طريق التفاوض والإقناع والاتصال الشخصي وفي سياق ذلك، ومنها ما يأتي[2]:

---

[1] وهيبة مقدم: **م س ذ**، ص ص: 264،265.

[2] محمد وليد صالح: **محتوى الاتصال في العلاقات العامة النوعية The Content of Communication in Qualitative Public Relations**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص: 146.

- إجراء الاتصالات غير الرسمية مع جماهير المؤسسة.
- إجراء اتصالات مع القائمين على وسائل الإعلام.
- تنظيم اللقاءات بين الإدارة العليا وجمهور العاملين.
- إجراء اتصالات مع العلماء والمفكرين والقادة السياسيين.
- متابعة المقترحات والشكاوى وعرضها على إدارة المؤسسة.
- إعداد إعلانات المؤسسة ونشرها.

تهدف هذه الوظيفة إلى إعلام الجمهور الخارجي بالقوانين والنظم الحكومية وصانعي السياسات العامة والقرارات بردود أفعال الرأي العام، عبر وسائل الاتصال الجماهيرية كالصحف والإذاعة المسموعة والمرئية، ووسائل الاتصال الخاصة بالمؤسسة بهدف توافر المعلومات عنها كالنشرات الإعلامية والمعارض، والأفلام التسجيلية، وإعداد المؤتمرات ،وتغطيتها، فضلا عن إقناع الرأي العام بأهمية اتخاذ إجراءات معينة، أو اعتماد سياسات محددة، فعندما تقوم الحكومة بتبني سياسات وقرارات مصيرية، يتطلب إقناع الجمهور بهذه السياسات والقرارات، وتوضيح موقفها فالتمهيد في اتخاذ مثل هذه القرارات يساعد على التقليل من صدمة الجمهور.[1]

ويأتي ذلك للإسهام في خلق الوعي بأهداف المؤسسة وتنميته لدى العاملين واطلاعهم على ما يجري فيها والتطورات المهمة التي تؤثر على المؤسسة وجمهورها الداخلي، وهو الاتجاه الذي يؤكد على أن العلاقات العامة النوعية تبدأ من داخل المؤسسة لتحقيق التفاهم المتبادل مع الجمهور.

والمهم من ذلك أن الاتصال في شقه الإقناعي يمثل ذروة استغلال الوظيفة الاتصالية كونها تمثل حلقة الربط والوصل بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها وكذا بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من خلال التواصل مع مختلف المتعاملين مع المنظمة، سواء كانوا زبائن عاديين أو مؤسسات أو مستثمرين وما إلى ذلك من أطراف البيئة الخارجية للمنظمة، فكلما كان الاتصال الإقناعي فعالا كلما تم تصريف مخرجات أكثر وبعدد أكبر ما يحقق الأهداف الإستراتيجية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها إما على المدى القصير والمتوسط وحتى البعيد.

[1] محمد وليد صالح: **م.س.ذ**، ص: 147.

وبربط الوظيفيتين التسويقية والاتصالية، وهو أمر لا مناص منه بأي حال من الأحوال، فيما بينهما يتحقق تحالف استراتيجي حتمي، بمقتضاه تستطيع المنظمة مجابهة المنافسين لها وتسيير مبيعاتها وكدا تصدير صورة إيجابية عنها وعن سياساتها الداخلية والخارجية، والعمل على تحسين صورة المنتج النهائي لها بما يسمح لها بأخذ حصة سوقية تمكنها من تحقيق عوائد بيعية تكفل ضمان استقرارها واستمراريتها في مجال عملها ولما لا المضي قدما نحو توسيع عملها وفتح باب أسواق أخرى متعددة تساعدها على خلق القيمة المضافة وتحقيق المنفعة المتبادلة بينها وبين عملائها ضمن علاقة رابح–رابح.

المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الأول: الإطار القانوني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

من أهم ما جاء كقانون تنظيمي يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ذلك النص القانوني المتعلق بدخول الجزائر مرحلة جديدة من اقتصاد السوق والتي عرفت تغيرا جذريا في واقع المؤسسة الاقتصادية في الجزائر فجاء على شكل إصلاحات و كذا إجراءات تطهير مالي من خلال **المرسوم التنفيذي 90-101 المؤرخ في 27 مارس 1990** [1]، والمتعلق بتحويل ديون الخزينة المترتبة على المؤسسة العمومية إلى قيم منقولة وفتح حساب له، باعتماد الجزائر على الخصخصة تحتفظ الدولة على إثر ذلك بـ: 34% من مجموع الأسهم والاحتفاظ بإمكانية الشراء من قبل المساهم الوطني المقيم بعد 05 سنوات وبالتالي جعل هذا المرسوم زوال صفة "العمومية" للمؤسسة الاقتصادية وهو ما تم تأكيده في قانون المالية لسنة 2016.

وبالعودة إلى الأصل فأن الإطار القانوني للمؤسسة الاقتصادية وضع تعريفا محددا للمؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال **الأمر رقم 01-04، المؤرخ في 20 أوت 2001**[2]، في مادته الثانية بأنها: "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة وهي تخضع للقانون العام"، وبذلك تنقسم المؤسسات العامة الاقتصادية إلى عدة أنواع:

على أساس المعيار الوظيفي وتخصصها اقتصادي مثل:

- المؤسسات العمومية الصناعية.
- المؤسسات العمومية التجارية.
- المؤسسات العمومية الزراعية.
- المؤسسات العمومية المالية.
- المؤسسات العمومية الاستهلاكية.

[1] المرسوم التنفيذي **رقم: 90-101** المؤرخ في 01 رمضان 1410 الموافق لـ: 27 مارس 1990، المتعلق بتحويل ديون الخزينة المترتبة على المؤسسات العمومية إلى قيم منقولة وتجميدها ويبين شروط إصدارها، الجريدة الرسمية رقم 14 الصادرة يوم 04 أفريل 1990، ص 15.

[2] الأمر **رقم: 01-04** المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ: 20 غشت سنة 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصخصتها، الجريدة الرسمية رقم: 47 الصادرة بتاريخ 22 غشت 2001، ص 9.

كما عمد المشرع في **الأمر 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995** والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، من خلال وضع القواعد الخاصة بتنظيم وسير ومراقبة الأموال العمومية التي تحوزها الدولة على شكل أسهم أو قيم منقولة أخرى تمثل رأسمال الشركات التجارية العمومية إذ أكد هذا القانون بالنص الصريح على أن المؤسسة الاقتصادية أصبحت خاضعة للقانون العام ويمكن التنازل عن ذمتها المالية ويخضع إنشاءها وتسييرها للأشكال الخاصة بشركات رؤوس الأموال المنصوص عليها في القانون التجاري الجزائري[1].

أما فيما يخص أنواع المؤسسات العمومية الاقتصادية فتطرق إليها **القانون التوجيهي رقم: 88-01**، ففي المادة 43 منه أكد أن المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع الإداري تخضع للقوانين المطبقة على الإدارة ولمبدأ التخصص، وتتمتع بنفس النظام المالي والمحاسبي المطبق على الإدارة، ما لم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستقلالية سيرها، بينما تجد المؤسسات العامة الإدارية مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهذا النوع يمثل حوالي 90% من مجموع المؤسسات العمومية في الجزائر[2].

وتحدثت المادة **44** من نفس القانون عن المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعية والتجاري، فنصت على أنه عندما تتمكن مؤسسة عمومية من تمويل أعباءها الاستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري، ينجز طبقا لتعريفه المعد مسبقا ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء التي تعود على عاتق المؤسسة والحقوق والصلاحيات المرتبطة بها وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين فإنها تأخذ تسمية مؤسسة ذات طابع ناعي وتجاري.[3]

وتعرضت المادة **49** منه لموضوع المؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص EPGS، وتتعلق على وجه الخصوص بصناديق الضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS، والصندوق الوطني للتقاعد CNR، والصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وهي تعتمد على إيرادات الدولة بالإضافة إلى إيرادات الشعب كتأمينات العمال[4].

---

[1] الأمر **رقم : 95-25** المؤرخ في 30 ربيع الثاني 1416، الموافق لـ: 25 سبتمبر 1995، المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، الجريدة الرسمية رقم 55 الصادرة بتاريخ 27 سبتمبر 1995، ص 6.

[2] نص **المادة 43** من القانون رقم: 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ: 12 يناير سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية رقم: 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988، ص 36.

[3] نص **المادة 44** من القانون رقم: 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ: 12 يناير سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية رقم: 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988، ص 37.

[4] نص **المادة 49** من القانون رقم: 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ: 12 يناير سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية رقم: 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988، ص 37.

أما المادة **51** فحددت المؤسسات العمومية ذات الطابع البحثي (مراكز البحث)، إذ حددت أن مراكز البحث العلمي والتقني يمكن إنشاءها عن طريق إنشاء فروع تحكمها قواعد القانون التجاري[1].

في سياق آخر صدر **المرسوم التنفيذي رقم: 256-99 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999**، والمتعلق بكيفيات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[2].

وتطرقت المادة 32 من **القانون رقم: 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999**، إلى موضوع المؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي، إذ تضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي بأنها مؤسسة وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي[3].

وفي المجمل فإن القوانين المشرعة عملت على تسهيل مأمورية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من أجل المرور من نظامين مختلفين خصوصا في ظل تقلبات نظام اقتصاد السوق ما يحتم ضرورة حمايتها بترسانة قانونية، فعلى غرار **القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988** والمتعلق بضمان استقلالية المؤسسات الاقتصادية، حيث منحها درجة واسعة من الحرية في ممارسة نشاطها، ولقد وضعت الدولة نظام التخطيط لتسهيل عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق بموجب **القانون 02- 88 المؤرخ في 12 جانفي 1988**، المتعلق بالتخطيط[4]، بتحديد أسعار قانونية من أجل حماية القدرة الشرائية ونظام السعار الحرة الموجهة لتحسين عرض السلع.

أما فيما يخص باب خصخصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فنصت عليه المادتين 24 و25 من **القانون رقم 08-94 المؤرخ في 26 ماي 1994** المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 1994، والذي نص على فتح المجال للمؤسسات العمومية للتنازل عن أصولها للأشخاص الطبيعيين والمعنويين من القطاع الخاص وأعطى لها الحق في فتح رأسمالها لمؤسسات القطاع الخاص[5]، ليليه **المرسوم التنفيذي رقم 03-453 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003**، المتضمن تحديد نسبة الاستثمارات الأجنبية في إطار الشراكة تمثل فيها المساهمة الوطنية بـ: 51% [6].

---

[1] نص المادة 51 من القانون **رقم: 88-01** المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ: 12 يناير سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية رقم: 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988، ص 37.

[2] المرسوم التنفيذي **رقم: 99-256** المؤرخ في 08 شعبان 1420 الموافق لـ : 16 نوفمبر 1999، يحدد كيفيات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية رقم: 82 الصادرة بتاريخ 21 نوفمبر 1999، ص 3.

[3] **القانون رقم: 99-05** المؤرخ في 18 ذي الحجة 1419 الموافق لـ: 04 أفريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية رقم: 24 الصادرة بتاريخ: 27 أفريل 1999، ص 4.

[4] القانون **رقم: 88-01** المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ: 12 يناير سنة 1988، المتعلق بالتخطيط، الجريدة الرسمية رقم: 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988، ص 39.

[5] المرسوم التشريعي **رقم: 94-08** المؤرخ في 15 ذي الحجة 1414 الموافق لـ: 26 ماي 1994، المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 1994، الجريدة الرسمية رقم: 33 الصادرة بتاريخ: 28 ماي 1994، ص 3.

[6] https://www.commerce.gov.dz/ar/le-statut-des-commercants-etrangers (visité le 25 septembre 2022 à 21h44).

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عهد الجزائر المستقلة:

يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية العمود الأساسي الذي تبنى عليه اقتصاديات الدول بما فيها الجزائر التي لا يمكن لها الانسلاخ من واقع الاقتصاد العالمي، خصوصا وأن الجزائر تزخر بثروات كبيرة تستلزم منها إقامة اقتصاد صلب مبني على مؤسسات اقتصادية تضمن عملية استغلال هذه الثروات أفضل استغلال ممكن في ظل ضمان تنمية مستدامة، دولة مثل الجزائر استقلت حديثا مقارنة بتاريخ الدول الصناعية، كان واجبا عليها اللحاق بركب الدول الصناعية والنامية حتى تضمن بقاءها وتعمل على تطوير بنيتها التحتية في ظل نظام اقتصادي عالمي عنوانه الرئيس "البقاء للأقوى"، عنوان يبقى مرجعا أساسيا ودافعا هاما من أجل العمل الحثيث على بناء مؤسسات قابلة للتكيف مع التغيرات الكبيرة في الأسواق العالمية والعملات وقادرة على مجابهة العراقيل غداة الاستقلال بكل ما تعرفه تلك الفترة من ظروف قاهرة نجمت عن استرجاع دولة من مستدمر عمل على تفتيت الاقتصاد قبل خروجه.

وبالعودة إلى واجهة الاقتصاد الوطني ممثلا في المؤسسات الاقتصادية فقد مرت بثلاث مراحل أساسية مرحلة تمتد من استقلال الجزائر إلى غاية اليوم.

- **المرحلة الأولى: من 1962 إلى 1980:**

خلال هذه المرحلة تم الاعتماد بصفة مطلقة في بناء الاقتصاد الوطني على ما يتعارف على تسميته بالريع النفطي، الذي كان ركنا هاما في البناء الاقتصادي والاجتماعي للدولة خصوصا مع الحاجة الماسة والملحة لرؤوس الأموال ووجوب توفر السيولة اللازمة التي يتطلبها النهوض بالبلاد في تلك الفترة، كما تسمت هذه المرحلة بوجود مرحلتين هامتين[1]:

أ. **من 1962 إلى غاية 1970**: والتي عرفت بدورها نمطين من التسيير:

← **مرحلة التسيير الذاتي: وهي** المرحلة الأولى بعد الاستقلال مباشرة، وامتدت إلى غاية 1965، وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية متعارف عليها آن ذاك، إذ أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية عرفت سوادا وطغيانا تاما للفكر الاشتراكي.[2]

[1] بلكبير بومدين: **تقييم أثر الأبعاد الثقافية للتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية (لندن)، حول موضوعات العلوم الاجتماعية والإنسانية في العالم الإسلامي، أبحاث محكمة، 25-27 فيفري 2013، جامعة زايد، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص: 536.

[2] عمر بسعود: **الفلاحة في الجزائر: من الثورات الزراعية إلى الإصلاحات الليبرالية**، إنسانيات – المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، 2003/12/30، https://journals.openedition.org/insaniyat/7027 ، 2022/09/26 ، 16سا43د.

← مرحلة التسيير البيروقراطي:

والتي امتدت من 1965 إلى غاية 1970، وتقلصت خلال هذه الفترة حجم المشاركة العالمية، ويكن اعتبارها فترة هيمنة الدولة على القطاع العام مع بقاء الفكر الاشتراكي مهيمنا على المؤسسات العمومية خصوصا منها ذات الطابع التجاري، كما اتسمت هذه الفترة بوجود الكثير من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية، كما ربطت الاقتصاد الوطني بالفرك الفرنسي، مع وضع على عاتق المؤسسة العمومية بناء الاقتصادي الوطني والاجتماعي، كما عرفت هذه الفترة كذلك انتشار كبير للشركات الفرنسية في الجزائر، كما تم وضع الأهداف الإستراتيجية المنتظرة من البناء الاقتصادي والاجتماعي والمتمثلة في[1]:

- العمل على استغلال الثروات التي تزخر بها البلاد.
- قطع التبعية الاقتصادية للخارج من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على عاتقه إنتاج الصناعات المختلفة.
- إحداث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني خصوصا بين قطاعي الصناعة والزراعة.

ب. من 1971 إلى 1980:

وتعتبر فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، نظرا لتأثر الفترة بعدة عوامل خصوصا مخلفات تجربة التسيير الذاتي بسلبياتها وإيجابياتها، الذي استوجب البحث عن صيغة جديدة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، والتحول من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث في تسيير الموارد البشرية، وتحقيق مبادئ التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال السهر على حسن تسيير المؤسسات وزيادة الإنتاج وتحسين الجودة وعقلنة التسيير من أجل تحقيق أهداف هذه المرحلة، اعتمادا على وظيفتين هامتين هما: المساهمة في اتخاذ القرار وكذا الرقابة[2].

[1] بلكبير بومدين: **م.س.ذ**، ص: 537.

[2] **نفس المكان.**

- **المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد 1980:**

وتسمى كذلك مرحلة استقلالية المؤسسات، إذ عمدت المؤسسات الاقتصادية آن ذاك وبحكم تجاربها السابقة إلى اتخاذ قرارات تعنى بتحقيق الكفاءة والفعالية خصوصا مع وجود حرية في العمل وحرية أخذ القرارات المتعلقة بالرفع من درجة ومستوى أداء المؤسسة وهذا ما أكده الميثاق الوطني لسنة 1986 الناص على صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها وقدر مساهمتها في تنمية الاقتصاد الوطني، وتحسين معايير الإنتاج والإنتاجية، خصوصا مع وجوب التحكم في قواعد التسيير الحديثة، وسبقت هذه الحقبة إجراءات اثنين تمثلا في:

أ. إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

والغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا كفاءة، إذ كان عدد المؤسسات في تلك الفترة 85 مؤسسة كبيرة و526 مؤسسة جهوية أو محلية، عمد إلى تفكيك 85 مؤسسة الأولى إلى 145 مؤسسة أخرى والثانية إلى 1200 مؤسسة، ما أسهم في زيادة إجمالي الناتج الوطني إلى 7.3% سنة 1983 بعد أن كان 2.4% و4.3% سنتي 1981 و1982 تواليا.

ب. إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

ويمكن اعتبارها بمثابة إعادة توزيع لمراكز اتخاذ القرار جغرافيا واستمرارية لإعادة الهيكل العضوية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والغرض الرئيس من ذلك هو إعادة هيكلة الديون وتنظيم سجلات استحقاق الفوائد ورؤوس الأموال وكذا تصفية ذمم المؤسسات فيما بينها، وتهدف إعادة الهيكلة المالية إلى أمرين رئيسيين هما:

- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنب النقائص والانحرافات التي عرفتها المرحلة السابقة.
- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوط بالمؤسسة في إطار مبادئ أساسية تتمثل في استغلال الطاقات البشرية، كفاءة التسيير وخصوصا اللامركزية في التصرف واتخاذ القرارات.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة خصخصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:**

عرفت فترة انهيار المعسكر الشرقي حدوث الكثير من التحولات الاقتصادية لعل أهمها الانتقال من الفكر الاشتراكي في التسيير إلى مرحلة الرأسمالية وخصخصة المؤسسات خصوصا بعد الضغوطات التي مارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية بما فيها الجزائر التي واكبت تلك الفترة الأوضاع الأمنية الصعبة التي أسهمت في تعقيد الأمر أكثر فأكثر، فأصبح لزاما على الدولة التخلي عن ملكية الكثير من المؤسسات إلى ما يعرف بالملكية الخاصة والتحول بالتالي إلى اقتصاد السوق.

كما تعد خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية أحد الحلول الناجعة لتخفيض أعباء الدولة من رقابة وإشراف وتمويل تجاه هذه المؤسسات وهي ترتكز على تحويل ملكية المشروعات العامة من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وهذا إما قد يكون تحويلا جزئيا أو تحويلا كليا، فالخصخصة الجزئية تكون عن التنازل عن جزء فقط عن رأس مال المؤسسة وتكيف على أنها خصخصة من النوع الهادئ المعتدل مقارنة مع الخصخصة الكلية حيث تكون هذه الأخيرة عند التحول الكلي للمؤسسة العمومية إلى القطاع الخاص وهو ما يسمى بالتحول الجذري.[1]

[1] زايدي حميدة: **طرق خوصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل أحكام الأمر 01-04**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 03 (2021)، ص ص: 686،699، ص: 687.

المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عهد اقتصاد السوق.

عملت السلطات الجزائرية على تحرير الاقتصاد الوطني والسعي لإتباع نظام اقتصاد السوق، إذ ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي أصبح القرار قرارا حتميا نظرا للمتغيرات العالمية في مجال اقتصاديات الدول، وبالتالي صار التوجه نحو اقتصاد السوق أمر لا مناص منه، أمر من شأنه أن يجعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحت عبء كبير اسمه المنافسة، وبالتالي ضرورة بلوغ مستوى من الأداء ضمن بيئة تنافسية على صعيدين مختلفين، داخلي وخارجي.

وستوجب الأمر بالدرجة الأولى البحث عن ماهية "اقتصاد السوق"، فالسوق في اللغة هو الموضع الذي يجلب إليه المتاع والسلع للبيع والابتياع، وقد عرف الاقتصاديون السوق بأنه مجموعة العلاقات المتبادلة بين البائعين والمشترين الذين تتلاقى رغباتهم في تبادل سلعة أو خدمة معينة ومحددة أي في عرضها وطلبها، أما اقتصاد السوق في النظريات الوضعية يطلق عليه الاقتصاد الليبرالي، أو الاقتصاد الحر، أو النظام الاقتصادي الرأسمالي، وقد بدأ بمدرسة الطبيعيين التي دعت إلى الحرية الاقتصادية، اعتقادا بأن الظواهر الاقتصادية تخضع لنظام طبيعي تحكمه قوانين أبدية ثابتة، تنفع الإنسان إذا لم يتدخل فيها، وإذا حقق الفرد مصلحته تحققت مصلحة المجموع فلا تعارض بين المصلحتين [1].

وقد رفع التقليديين الشعار الذائع الصيت "دعه يعمل اتركه يمر" ثم جاء آدم سميث في بداية الثورة الصناعية وحضر ندوات الطبيعيين، وكان رفيقا لجيمس وات الذي ينسب إليه اختراع الآلة البخارية، وقد وضع سميث أصول المذهب الرأسمالي على قاعدتين أساسيتين هما: الحرية الاقتصادية وما يليها من حق الملكية والميراث والربح، وقوانين السوق القائمة على المنافسة الحرة [2].

وكما تحدثنا سابقا فإن معيار المنافسة أمر حتمي في ظل تبني اقتصاد السوق كنظام اقتصادي ونمط تسييري، ما يجعل وجوب قيام المؤسسات بإعادة بناء نظرتها للبيئة التنافسية وفق أهداف إستراتيجية مدروسة ومتوازنة تسمح لها بالبقاء أطول وقت ممكن ضمن هذا السوق المفتوح على الكثير من الاحتمالات سواء الايجابية منها أو السلبية، وبالتالي وجب توافر ميكانيزمات تسمح لها بذلك ويمكن التعرض إليها وفق النقاط التالية[3]:

---

[1] حازم حسن الجمل: **المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية المستحدثة في اقتصاد السوق الإسلامي – دراسة تحليلية تأصيلية مقارنة –**، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، القاهرة، 2012، ص: 15.

[2] **نفس المرجع**، ص: 16.

[3] صبرينة رماش: **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (نظرة سوسيولوجية تحليلية)**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، عدد 43، المجلد ب، جوان 2015، ص ص: 663،687، ص: 675.

- توزيع قوى العمل ووسائل الإنتاج على مختلف القطاعات المكونة للاقتصاد الوطني.
- تطوير وسائل الإنتاج وفنون الإدارة والتنظيم، فعن طريق المنافسة الدائرة في السوق بين المنتجين يحاول كل منتج أن ينتج بتكلفة أقل وذلك بالسعي للحصول على تقنية جديدة في الإنتاج والنقل والاتصال، وإلى إيجاد طرائق أكثر فعالية في الإدارة والتنظيم، كل هذه الإجراءات تهدف إلى تقليل التكاليف وفي نفس الوقت تؤدي إلى تطوير مستمر لوسائل الإنتاج والإدارة والتنظيم.
- الأخذ بعين الاعتبار أن للسوق ضوابط سعرية ونوعية للسلع المنتجة.

دون إغفال النقاط المتعلقة بالبيئة التنافسية التي تستوجب الولوج إليها جملة من الشروط قصد وضع المؤسسات في الطريق الصحيح للبقاء ضمن نظام اقتصاد السوق ومن بين هذه الشروط نجد[1]:

- أن تكون المؤسسات المنتمية لسوق معينة معرضة للزوال ومعرضة لدخول مؤسسات أخرى.
- أن يكون لدى جميع المؤسسات الموجودة والمحتملة فرص متساوية للحصول على نفس السلع المحتملة.
- ألا يتطلب دخول المؤسسات الموجودة والمحتملة فرص متساوية للحصول على نفس السلع المحتملة.
- يجب أن تكون علاقة الدولة بالمؤسسات الخاصة والعمومية واضحة وعادلة، خاصة فيما يتعلق بدفع الضرائب والرسوم والامتيازات المختلفة والمد بالمعلومات لأن كفاءة الأسواق تعتمد إلى حد كبير على جودة المعلومات وصحتها وقيمتها.

ويعني الانتقال إلى اقتصاد السوق تحرير الأنظمة الاقتصادية والأسعار وعمليات السوق، إلى جانب إعادة تخصيص الموارد لأكثر الاستخدامات فعالية، ضف إلى ذلك استخدام أدوات غير مباشرة متجهة نحو السوق لتحقيق الاستقرار للاقتصاد الكلي وتحقيق إدارة فعالة للمشاريع والكفاءة الاقتصادية دون أن ننسى فرض قيود مشددة على الميزانية مما يوفر الحوافز لتحسين الكفاءة وإرساء إطار مؤسسي وقانوني لضمان حقوق الملكية وسيادة القانون والقواعد التنظيمية الشفافة لدخول السوق، ولكي تعمل اقتصاديات السوق فإنها تحتاج إلى حكومات تحدد قواعد اللعب، وتلزم كل الأطراف بمراعاتها وتحصل الإيرادات وتنفقها بصورة منتجة وتضع اللوائح والنظم اللازمة، ولا يكتمل التحول إلى اقتصاد السوق حتى تقوم مؤسسات مالية تقوم بوظائفها وبرامج إنفاق معقولة وفي

[1] صبرينة رماش: **م.س.ذ**، ص: 676.

حدود الإمكانيات، حيث لتؤدي الحكومات في اقتصاد السوق مهامها، تحتاج إلى بعض المؤسسات الجيدة التطور والتي يديرها أفراد أكفاء وتوجهها حوافز ملائمة وتوفر لها البيئة المناسبة[1].

ومن تبعات ذلك الانتقال المباشر إلى نظام اقتصاد السوق حدوث عديد المشاكل والاختلالات، على عدة أصعدة، سواء تنظيمية أو بشرية أو مالية، نظير التسرع في الاتجاه نحو هذا النظام مع عدم وجود شروط نجاح كافية ومن بين هذه المشاكل نجد[2]:

- **المشكل الأول**: اختلال هيكلة المؤسسات، حيث إن أكثر من 95% منها تعتبر مؤسسات صغيرة الحجم، مما يجعل القدرة الاستيعابية الوطنية للمشاريع الكبرى المسجلة في مختلف المخططات قليلة، إذ أن تلك المؤسسات مقصاة من إمكانية المشاركة في الإنجاز لعدم كفاية قدراتها جراء ضعف حجمها.
- **المشكل الثاني**: تحول المؤسسات الاقتصادية الوطنية المنتجة إلى الاستيراد، وذلك للمصاعب التي تواجهها في تحقيق الربحية من نشاطها، وكذا للاستقطاب الذي يلعبه تحقيق الأرباح الفورية من ممارسة التجارة (الاستيراد أساسا).
- **المشكل الثالث**: مشكل الإغراق (Dumping) الذي يعاني منه السوق الوطنية، نتيجة شراء منتجات رديئة، ذات منشأ غير رسمي يجعلها ذات تنافسية حصرية، أدت إلى توسيع قدرات الاقتصاد الموازي، وبالتالي إلى انحصار القدرات الإنتاجية الوطنية.
- **المشكل الرابع**: مشكل الاحتكار ونشوء مجموعات الضغط، فمن جهة، بقيت السوق في أجزاء مهمة منها، تحت سيطرة الاحتكارات الطبيعية للدولة، مثل شركات قطاع الطاقة، وما ينجم عن ذلك من سوء تغطية حاجات الأفراد والمؤسسات، حيث يمس نقص المنتوج الوطني بصورة دورية، منتجات مثل الوقود والمشتقات النفطية مثل الزيوت، مما دفع إلى تعميق التبعية للاستيراد أمام منتجات شركات دولية كبرى، سيطرت مع الوقت على المزيد من الأنصبة في السوق.
- **المشكل الخامس**: عرفت السوق بروز صيغ للسيطرة، أصبحت تضر بإمكانية استقرارها، فغالبا ما يلاحظ اتجاه أسعار المنتجات المستوردة نحو التماشي مع اتجاهاتها عندما تسير نحو الارتفاع، في حين أنها لا تأخذ نفس الاتجاه إذا ما تراجعت في الأسواق الدولية.

---

[1] عبد اللطيف مصيطفى، محمد بن بوزيان: **أساسيات النظام المالي واقتصاديات الأسواق المالية**، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2015، ص: 235.

[2] عبد القادر مشدال: **تجربة الجزائر في الانتقال إلى اقتصاد السوق وإشكالية تطور الصناعة**، Revue d'économie et de statistique appliquée، Ecole nationale supérieure en statistique et en économie appliquée ، 12(01)، ص ص: 54،71، 2015/06/30، ص: 70.

- **المشكل السادس:** مشكل وظيفة التنظيم، التي يجب أن تضطلع بها الدولة بكفاءة في اقتصاد السوق، الشيء الذي يمثل نقصا واضحا في الأداء نتيجة التجربة الحديثة لدخول هنا النظام قيد العمل في الجزائر، وكذا نتيجة عمل مجموعات الضغط المدافعة عن حصصها في السوق وكذلك من خلال دفاع هذه الأخيرة عن حصص الشركات المتعددة الجنسيات التي تمثلها هنا، الأمر الذي يمكن أن ينجر عنه أضرار للاقتصاد الوطني مقابل تحصيلهم لفوائد متزايدة[1].
- **المشكل السابع:** عقلية المستهلك الجزائري، التي تتوجه في غالب الأحيان إلى المنتجات المستوردة على اختلاف جودتها، إذ يمكن للمستهلك الجزائري من منظور معادلته الناصة على أن كل ما يأتي من الخارج فهو أفضل من المنتج الوطني، وبالتالي يختار بصفة آلية اقتناء كل ما هو أجنبي ما يضر بصفة آلية المؤسسات الاقتصادية الوطنية رغم جهودها المبذولة من ناحية الشكل والجودة. فيمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تجد أسواقا لها في الخارج بصفة أسها من أخد حصة سوقية في البلد الأصلي لها.

[1] عبد القادر مشدال، **م س ذ**، ص: 70.

المطلب الرابع: المؤسسة الاقتصادية في ظل الانفتاح التكنولوجي.

تجابه المؤسسات الاقتصادية سواء الجزائرية منها أو على المستوى الإقليمي، العديد من التحديات والمشاكل المعقدة التي تم فرضها من قبل البيئة العامة للمجال الاستثماري العالمي، ما جعل معدلات المخاطرة الاقتصادية جد عالية قد تلغي وجود أي مؤسسة بين ليلة وأخرى، ضف غلى ذاك وجود حالة من عدم التأكد من قدرتها على البقاء في هذه البيئة التنافسية المتقلبة، فتحقيق الاستمرارية أصبح هدفا صعب المنال فما بالك تحقيق النمو والحصول على حصة سوقية أكبر، فمعيار البقاء بات للأجود والمتميز في شتى وظائفه.

ومن هنا فإن التفوق الاقتصادي لهذه المؤسسات الاقتصادية لا يمكن أن يتحقق إلا بالاعتماد على قدراتها الاقتصادية، مبنية على الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية المتاحة على مختلف الأصعدة، البشرية، المالية وخاصة التكنولوجية التي تعد معيار هذه العصر في تسيير الوظائف الأخرى، بالإضافة غلى قدرة هذه المؤسسات على إنتاج التكنولوجيات بإبداع وابتكار، إذ يمكن من خلال هذه الأخيرة تحسين أساليب التسويق والإنتاج المستحدثة وبالتالي تكون قادرة على الإدارة بصفة فعالة، مع تحقيق أداء متميز يؤدي حتما إلى الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة. وكل من يليه من ضمان استمراريتها في البيئة التنافسية ولما لا تحقيق نمو يحقق لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل مجال عمل جد ديناميكي ومعقد.

ولعل ما جعل اليوم حتمية التوجه نحو تبني طرق تسييرية حديثة مبنية على الوسائل التكنولوجية وأنظمة التسيير الآلية، نشوء أسواق موازية إن صح التعبير، أسواق افتراضية يمكن أن نسميها الضفة الأخرى للبيئة التنافسية، إذ تعتبر بيئة افتراضية تطبق فيها المعايير التقليدية مثلها مثل البيئة الواقعية مع اختلاف الوسائل والسبل المنتهجة، دون تناسي وجود شريحة كبيرة من الزبائن تعتمد على هذا الفضاء الافتراضي في البحث عن إشباع حاجاتهم المختلفة، فالتطورات في مجال الابتكار الرقمي والبرامج الرقمية، أتاح للمؤسسات الاقتصادية القدرة على التجديد والابتكار خصوصا فيما يتعلق بمعرفتها برغبات وحاجات الزبائن الذين يعدون أساس العملية برمتها، ما يساعد المؤسسات على تكييف منتجاتها بما يتماشى وحاجات الزبائن وتحسين أدائها باستمرار وزيادة عملياتها التشغيلية بكفاءة ما يعزز ويطور قدراتها التنافسية، وبالتالي ضمان بيع أكبر قدر ممكن وبالتالي تحصيل موارد مالية كفيلة بخلق قيمة مضافة للمؤسسة تعمل من خلالها على تطوير أعمالها وقدراتها الإنتاجية.[1]

والحديث عن إدخال التكنولوجيا إلى المؤسسة الاقتصادية له ما يفسره، فهنالك العديد من الدوافع التي يمكن لها تفسير الأمر، لعل من بينها[2]:

---

[1] زواغي محمد: **واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في تنمية تطوير المزايا التنافسية – دراسة ميدانية –**، مجلة معارف، جامعة البويرة، 11(21)، ص ص: 412،425، 01 جوان 2016، ص: 416.

[2] عمامرة كريم: **تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 45، 17(2)، ص ص، 345،358، 2017/12/31، ص: 351.

- الرغبة الدائمة للمسيرين في تعريف الزبائن والشركاء المساهمين بأعمالهم ومنتجاتهم، والخدمات التي يقدمونها وكما أنها طريقة الاتصال الأكثر سرعة وأقل تكلفة.
- نشر كل المعلومات التي تخص المؤسسة والتي يريد الزبون معرفتها عن المنتجات المرفقة بها، دون الحاجة إلى الذهاب إلى المؤسسة.
- تقديم خدمات للزبون بأحسن طريقة من حيث السرعة والسهولة.
- جلب فئة جديدة من العملاء الذين هم على اتصال بالأنترنيت.
- نشر المعلومة في الوقت المناسب، ولهذه الخاصية أهمية كبيرة من الناحية الإدارية.
- انفتاح المؤسسة على مختلف الأسواق، المحلية منها أو الإقليمية وحتى العالمية.

تأثير تكنولوجيا على مختلف مستويات المؤسسة الاقتصادية:

أ. تأثير تكنولوجيا المعلومات على إنتاجية المؤسسة:

أكدت العديد من الدراسات والتقارير الحديثة أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير أساسي على نمو المنظمة، خاصة عندما يتم إدخالها في منظمة ما وترافقها تغييرات تنظيمية وإدارية، كما أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تكنولوجيا المعلومات والإدارة والتوزيع التنظيمي هي الأكثر إنتاجية، وإذا كان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وما يوافقها من تغيرات تنظيمية وإدارية يحسن إنتاجية المؤسسات في قطاع ما لأن الاستثمار في هذه التكنولوجيا على مستوى المؤسسات الاقتصادية يظهر نمو أعلى في انتجايته بالنسبة للقطاعات الأخرى وهو ما دلت عليه الدراسات الأمريكية فأعلى المؤسسات أداء تلك التي تنتج سلعا مرفقة بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات[1].

ب. تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية القطاعية:

أدى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وما يقابلها من تغييرات تنظيمية وإدارية إلى زيادة إنتاجية مؤسسة قطاعية، فإن الاستثمار في هذه التكنولوجيا على المستوى القطاعي يشير إلى نمو إنتاجية أعلى في هذا القطاع مقارنة بالقطاعات الأخرى.

[1] عصام الدين مصطفى صالح: **اقتصاديات تكنولوجيا المعلومات والإعلان الالكتروني في عصر العولمة في المجتمعات العربية**، دار الفكر الجامعي للطبع والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2020، ص: 277.

كما تظهر أبحاث أن إنتاجية القطاعات المنتجة للسلع التي تتطلب استثمارات مكثفة في تكنولوجيا المعلومات أعلى من إنتاجية القطاعات الأخرى، بينما تظهر إنتاجية قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات أيضا إنتاجية أعلى[1].

ت. تأثير تكنولوجيا المعلومات على توليد فرص العمل:

على الصعيد العالمي، زادت فرص العمل التي ولّدتها تخصصات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أوائل التسعينيات في الولايات المتحدة من4.3 مليون عامل في مهنة تكنولوجيا المعلومات في عام 1992 إلى 5.3 مليون في عام 1998. هذه الإضافات للوظائف هي معدل نمو سنوي يبلغ 6.5% أعلى من أي قطاع آخر، وإذا أخذنا في الاعتبار عدد العاملين في كل من القطاعات التي تنتج تكنولوجيا المعلومات وتلك التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات، فقد وصل هذا الرقم في عام 1998 إلى 7.4 مليون، وهذا يعني 6.1% من إجمالي القوى العاملة في الولايات المتحدة، إذا نظرنا فقط إلى الزيادة في عدد الأشخاص العاملين في صناعة البرمجيات، فإننا نرى أنها زادت من 850 ألف في عام 1998 إلى 1.6 مليون في عام 1998. (الولايات المتحدة على سبيل المثال)[2].

ث. تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوى العاملة:

كان التأثير الآخر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو إدخال مطالب جديدة على القوى العاملة، كان أحدها زيادة أكبر في أجور العمال في المجال الصناعي. فمتوسط الراتب السنوي للصناعات الأخرى هو 31.400 دولار، ومنذ عام 1992، نمت أجور العاملين في صناعة تكنولوجيا المعلومات بمعدل سنوي متوسط قدره 5.8%، مقارنة بما لا يزيد عن 3.6% للعاملين في الصناعات الأخرى، ويستمر مستوى الخبرة المطلوبة من قبل القوى العاملة في الازدياد، إذ يتطلب النمو السريع والابتكارات الجديدة في الصناعة عمالا ذوي مهارات عالية، فقد أدى إدخال تكنولوجيا المعلومات في الصناعات من خلال استخدام معدات وبرمجيات أكثر تطوراً مما تم استخدامه في السابق إلى الحاجة إلى قوة عاملة أكثر خبرة وكفاءة من أي وقت مضى، والحاجة إلى تدريب متواصل لهذه القوة العاملة مرفقا بتطوير المعدات والبرمجيات المستخدمة. [3]

---

[1] حاج عيسى أمال، هواري معراج: **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 22/23 أفريل 2003، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص ص: 116،117.

[2] Connecting to Work: **How ICTs Are Expanding Job Opportunities Worldwide**, World Bank Group, 10 Septembre 2013, https://www.worldbank.org/en/news/feature/2013/09/10/how-icts-are-expanding-job-opportunities , Visited: 28 September 2022 (00h28).

[3] عصام الدين مصطفى صالح: **اقتصاديات تكنولوجيا المعلومات والإعلان الالكتروني في عصر العولمة في المجتمعات العربية**، دار الفكر الجامعي للطبع والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2020، ص ص: 278،279.

ج. تأثير تكنولوجيا المعلومات على تطوير المنتج:

تجد المنظمات أنه يمكن استخدام هذه التكنولوجيا لتطوير منتجات وسلع وخدمات جديدة، وكذلك لتطوير خطوط الإنتاج أو عمليات الإنتاج، وفي الواقع، طورت العديد من المؤسسات منتجات جديدة تشمل مكونات ومعدات تكنولوجيا المعلومات أو برامج الحاسوب.

من ناحية أخرى، فإن تطوير المنتج، سواء كان سلعة أو عملية إنتاج، يتأثر بشكل كبير بدخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه، وعندما تبدأ المؤسسات في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإنه يدعوها إلى إعادة التفكير في البحث وتطوير الإنتاج والتسويق وفي عملية خدمة ما بعد البيع، وساعد ظهور الإنترنت، في نشر البحث العلمي والتكنولوجي ومعلومات التطوير، فتستخدم العديد من المؤسسات الإنترنت لتحسين كفاءته الزيادة إنتاجها، وتستخدمها لجامعات ومراكز البحث على نطاق واسع في مشاريع البحث والتطوير الخاصة بهم[1].

ح. تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإنتاج:

أدت استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خطوط الإنتاج، والتغيرات السريعة في هذه التكنولوجيا، إلى توجه نحو استخدام وحدة إنتاج أصغر من السابق وأكثر مرونة، كما رافق هذا التوجه توجهات أخرى نحو التزود بعناصر إنتاج من خارج المؤسسة، وكذلك التوجه إلى تصغير كل وحدات الإنتاج الكبرى ولقد ساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق آليات جديدة في الإنتاج، الأتمتة الكلية لآلية الإنتاج وتنسيق كمرحلة من مراحلها في الوقت المناسب، ومثل الدقة في صناعة مركبات السلعة المنتجة، وعدم تصنيع أي عناصر أو مركبات خاطئة في عملية إنتاج سلعة من السلع. وقد أثرت الانترنيت والمؤسسات الحاسوبية في الكثير من العمليات المتعلقة بالإنتاج استعملت في: تنسيق وتصميم المنتج، تخفيض تكلفة إدارة المشاريع، إدارة المخزون، تقديم التدريب للعمال والموظفين، زيادة أتمتة ومرونة خطوط الإنتاج، تسهيل وإصدار وثائق الإنتاج[2].

[1] عصام الدين مصطفى صالح: **م.س.ذ**، ص: 228.

[2] حاج عيسى أمال، هواري معراج: **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أفريل 2003، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص: 118.

خ. تأثير تكنولوجيا المعلومات في التسويق:

يمكن اليوم للمستهلكين في الكثير من دول العالم الدخول إلى الانترنيت والاطلاع على مواصفات وعروض أي من السلع التي يرغبون في شرائها، فالأنترنيت أصبحت مكانا للتسوق، يمكن للمستهلك المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم إجراء عملية الشراء على الانترنيت، ثم في الكثير من الأحيان الدفع عبر هذه الشبكة، وعندما تكون سلعة رقمية، يمكن استلامها أيضا عبر هذه الانترنيت، كما أثرت التجارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا على سعر السوق لمعظم البضائع، فالمشتري يمكن أن يتفحص سعر السلعة ومواصفاتها من كل بقاع العالم وبسرعة وتكلفة قليلة بالمقارنة مع الوسائل السابقة (السفر، الزيارات، المعارض) وأكثر من ذلك فقد ظهرت بعض البرمجيات على الانترنيت لتسهيل هذه العملية، فتسهل هذه البوابات عمليات التسويق وعمليات الشراء.[1]

كحوصلة، أصبحت تكنولوجيا المعلومات ضرورية للغاية لدرجة أنها تحسن العديد من جوانب أنشطتنا اليومية. على سبيل المثال، أحدثت تكنولوجيا المعلومات ثورة في مكان العمل من خلال زيادة الإنتاجية وخلق فرص عمل جديدة.

علاوة على ذلك، تحافظ تكنولوجيا المعلومات على أنظمتنا تعمل بسلاسة من خلال الحفاظ على أمان بياناتنا والسماح لنا بالتواصل، بالإضافة إلى ذلك، تستخدم الشركات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المخزون والجدولة ومعالجة الدفع. بشكل أساسي، تجعل تكنولوجيا المعلومات كل عامل أكثر فعالية في وظيفته، بالإضافة إلى ذلك، جعلت تكنولوجيا المعلومات الشركات أكثر ربحية من خلال زيادة قدرتها التنافسية.

يمكن للشركات زيادة ربحيتها من خلال فرض المزيد من الأموال على المستخدمين مقابل المنتجات والخدمات، يمكنهم أيضا زيادة الربحية عن طريق تقليل التكاليف وزيادة حجم المبيعات.

كما سمحت تكنولوجيا المعلومات للشركات بالتوسع في أسواق جديدة من خلال جعلها أكثر قدرة على المنافسة في بيئة الأعمال التي تدخلها.

وبالتالي، إذا لم تكن الشركة قادرة على المنافسة بما يكفي لتحقيق النجاح في السوق، في فبإمكان أن تساعدها تكنولوجيا المعلومات على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة من خلال العمليات الداخلية مثل تدريب الموظفين أو أنظمة إدارة الجودة، ويمكن أيضا استخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الموقف التنافسي للشركة من خلال تدابير خفض التكاليف، فعلى سبيل المثال، يمكن للشركة تقليل تكاليف التصنيع باستخدام تكنولوجيا المعلومات لإنتاج منتجاتها بنفسها، أو يمكنهم تقليل تكاليف التسويق باستخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة علاقات العملاء بأنفسهم، علاوة على ذلك، عندما تكافح الشركات ماليا، يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات كحل مؤقت لحل مشاكلها.

[1] منال أحمد البارودي: **علم استشراف المستقبل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص ص: 176،177.

المبحث الثالث: التسويق كداعم للعلاقة بين المؤسسة والزبون.

المطلب الأول: سمعة المؤسسة وصورتها لدى الزبون.

من خلال المرور عبر عديد النقاط التي مررنا عليها سابقا، ومن خلال التوغل في المواضيع المختلفة من خلال الحديث عن الاتصال الإقناعي واستراتيجياته، ثم التحول للمجال التسويقي والأداء اللازم من أجل تحسينه عبر مختلف القياسات والتقنيات التي تعمل على ذلك، ليليها توظيف على مستوى المؤسسة الاقتصادية التي تعتبر مجال عمليا لتطبيق المعلومات النظرية التي تم التطرق لها، من هنا تأتي الضرورة لوجوب الحديث عن المتلقي الذي يتلقى هذا العمل وترى الوجه الآخر لتلك الاستراتيجيات الاتصالية الاقناعية العاملة على تحسين الأداء التسويقي، ممثلا في الزبائن بمختلف أصنافهم وأشكالهم وتوجهاتهم.

فمن بين ما يثبت العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية والزبون ويعمل على تسهيل عملية الإقناع هو وجود صورة وسمعة حسنة لها لدى البيئة الخارجية بمختلف أطيافها، بل وقد تكون مفتاح إقناعي رئيسي من أجل تغيير السلوك نحو الشراء وتسهيل مأمورية المكلفين بالبيع والمستشارين التجاريين على سبيل المثال، إذن ومن خلال هذا الطرح نلمح ضرورة التطرق إلى الموضوع من خلال هذه المطلب.

وكمنطلق وجب توضيح الرؤية حول ماهية سمعة المؤسسة، فمنهم من عرف سمعة المؤسسة على أنها: "تقييم جماعي لجاذبية الشركة بالنسبة لمجموعات معينة من أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بمجموعات مرجعية من الشركات المنافسة للحصول على الموارد"، إذ يحدد هذا التعريف كيف تقوم سمعة المؤسسة بخلق القيمة وتوفير معايير إمكانية قياسها.[1]

وعرفت في القواميس على أنها: ما يعتقده الآخرون عن شخص أو منظمة بشكل عام.[2]

وتم تعريفها بأنها: "السمعة تعني مجموع المظاهر والآراء الذهنية والعقلية الهامة بالنسبة للمؤسسة سواء كانت شخصية باطنية، مستقرة، المؤطرة، الواضحة والظاهرة، تشير إلى المستويات التالية[3]:

1. **السمعة الواسعة:** والخاصة بالسياسة الاتصالية والترويجية للمؤسسة.
2. **السمعة القادرة:** وهي المرتبطة بنمو وتطور المؤسسة.
3. **السمعة الباطنية:** والتي تظهر من خلال الاتصالات السابقة والحالية.

---

[1] خالد لعلاوي، يسرى بوترعة: **سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الالكترونية**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 08(02)، جوان 2021، ص: 239.

[2] شيراز محمد خضر: **العلاقات العامة وصناعة السمعة**، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة المتحدة، الطبعة الأولى،2022، ص: 6.

[3] معراج هواري، مصطفى ساحي، أحمد مجدل: **العلامة التجارية الماهية والأهمية**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 81.

4. **السمعة الحادة:** فيما يخص المحيط الداخلي والخارجي والخاص بوظائف وثقافة المؤسسة.

وعرفت من جهة أخرى على أنها: "حكم المراقبين الجماعي على المؤسسة مستندين إلى تقدير التأثيرات البيئية والاجتماعية والمالية المنسوبة إلى المنظمة بمرور الوقت"[1]، إذ يعود هذا المفهوم إلى سنة 1997، حيث استخدم الباحثون مختلف المفاهيم لوصفها، على الرغم من الاهتمام الواسع من الأكاديميين والممارسين في إدارة السمعة لكن لحد الآن لا يوجد تعريف مقبول لها ولا اتفاق على المكونات التي تضمنتها، غير أن غالبية الباحثين يركزون على النقاط التالية في تحديد تعريف السمعة:

- **السمعة كوعي:** وتشير إلى المراقبين وأصحاب المصالح الذين لديهم وعي بالمؤسسة.
- **السمعة كتقويم:** وتشر إلى المراقبين وأصحاب المصالح الذين يشتركون بتقييم المؤسسة.
- **السمعة كثروة:** وتدمج بين الوعي والتقويم، التي تعطي أهمية للمؤسسة.

ومن مكونات السمعة في المؤسسة الاقتصادية، نجد عديد المفاهيم والعناصر المختلفة والعديدة وكل عنصر منها يخدم قطاع مستهدف ومنسجم والذي يوضح حقيقة نشاط المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح أهم مكونات السمعة في المؤسسة الاقتصادية.

الطبيعة	السوق المستهدفة	درجة الأهمية
الداخلي	أفراد وعمال المؤسسة (قوى البيع)	الانتماء والتلاحم
المالي	المجال المالي والتمويلي	الأداء وقيم المؤسسة
التكنولوجيا	المجال الشخصي والتقني	تقييم القدرة على الأداء والتحقيق
المنتج	المستهلكين والعملاء	الثقة في المؤسسة
الجمهور	الجمهور، الإعلام، قوة الجمهور، الوضعية المحلية	الآراء حول المؤسسة في المحيط والمصلحة العامة

المصدر: معراج هواري وآخرون.[2]

إذن فمن الواضح أن لسمعة المؤسسة أهمية كبيرة في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الذي دائما ما يهدف إلى تحقيق أكبر قدر من المبيعات وبالتالي تحصيل موارد مالية جديدة فعندما يحسن الناس الظن

[1] خالد لعلاوي: **م.س.ذ**، ص: 239.

[2] معراج هواري، مصطفى ساحي، أحمد مجدل: **م.س.ذ**، ص: 81.

بالمؤسسة الاقتصادية تغدو الشركة أكثر فعالية وأكثر تأثيرا وتتاح لها عديد الفرص التي تستوجب الاستغلال، والعكس كذلك، فإذا كانت سمعة المؤسسة سيئة، فسيفقد الناس ثقتهم بالمؤسسة وبكل ما تقدمه من خدمات في الأسواق، إذ ومن أجل حصر قيمة السمعة لذى المؤسسة يمكن تصنيف الأمر على ثلاث محاور رئيسية: من حيث القيمة التشغيلية، عمليات الشركة أو لجهة الأداء المالي[1]:

i. أهمية سمعة المؤسسة الاقتصادية من حيث القيمة التشغيلية:

1. تعطي قيمة سيكولوجية إضافية للمنتج والخدمات.
2. تساعد في التقليل من المخاطر للتي يشاهدها الزبون عند شراء منتج أو خدمة ما.
3. تكون عونا للزبائن عند اختيار منتج ما أو خدمة معينة مثل شراء سيارة، خصوصا عندما تبدو هذه المنتجات أو الخدمات متشابهة في وظائفها.
4. تزيد من رضا الموظفين عن عملهم.
5. تتيح فرصة الوصول إلى الموظفين دوي كفاءة أعلى عندما تريد توظيف أحد ما.
6. تضاعف فعالية الإعلان وتأثير قوة المبيعات.
7. تدعم إدخال المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
8. تمثل إشارة قوية للمنافسين في نفس المجال.
9. تتيح الوصول إلى أفضل الشركات المقدمة للخدمات المهنية.
10. توفر فرصة ثانية للشركة في حال تعرضها لأزمة ما.
11. تساعد في زيادة رأس مال الشركة في سوق الأسهم.
12. تعزز قوة المساومة في القنوات التجارية.
13. تكون بمثابة كفالة حسن تنفيذ الأعمال عندما توقع الشركة عقدا مع بعض شركات الأعمال الأخرى مثل الموردين ووكالات الإعلام.

[1] Grahame Dowling: **Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance**, Oxford University Press, Oxford, 2002, P: 34.

ب. أهمية سمعة المؤسسة الاقتصادية من حيث القيمة المالية:

في هذه الحالة فإن السمعة في حال كانت مصنفة أعلى من المعدل الوسطي، أثران اثنان في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، فهي من جهة تساعد في تحقيق أرباح كبرى للشركة، أو تساعد الشركة في الحفاظ على هذه الأرباح الكبرى عندما تصل إلى هذا الوضع. ومن خلال الكثير من الدراسات الميدانية التي تم إجراؤها، أدرك المسؤولون التنفيذيون وجوب التعامل مع خصائص ثمانية تسمح للمؤسسة في التقدم نحو تحقيق قيمة مالية أكبر وهي: جودة الإدارة، جودة المنتج، القدرة على التطور والاحتفاظ بالأشخاص الرئيسيين، سلامة الوضع المالي، استخدام أصول وموجودات الشركة، القيمة الاستثمارية، درجة الابتكار والصداقة مع البيئة والمجتمع[1].

فمن خلال تلك الدراسات التي أجريت قورنت من خلالها البيانات المالية لبعض المؤسسات التي تم دراسة العلاقة فيها بين سمعة المؤسسة الاقتصادية التي نالت درجة أعلى أو أدنى من المعدل في سنة معينة وحركة تلك المؤسسة بين الدرجة الأعلى من المعدل أو أدنى في قياس العائد على الموجودات ROA، فخلصت الدراسات إلى وجود ما يؤيد العلاقتين التاليتين:

- السمعة الجيدة للمؤسسة الاقتصادية تزيد من طول المدة الزمنية التي تقتضيها الشركة في كسب عائدات مالية ممتازة جدا (وهذا هو أثر الاحتفاظ بالبضاعة لموسم آخر).
- السمعة الجيدة للشركة قد تنقص طول المدة الزمنية التي تقضيها الشركة في كسب عائدات مالية أدنى من المعدل (وهذا هو أثر المؤشر في التسليم)[2].

وبهدف الحفاظ على هذه السمعة وجب تجنب الوقوع في بعض الأخطاء من شأنها كسر العلاقة بين الزبون والمؤسسة الاقتصادية التي تطلبت وقتا كبيرا من أجل بناءها وبالتالي وجب تجنب الآتي[3]:

- تقديم وعود غير قابلة للتطبيق وعدم احترام المواعيد.
- عدم الرد على استفسارات الزبائن، التذمر أو التعبير عن الاستياء.
- تحديثات مملة وغير ضرورية وتعديلات غير منتظمة.
- وضع موظف غير مرتاح في مقابلة الزبائن.
- استخدام الرسائل المزعجة ونشر إعلانات خادشه للحياء.

[1] Grahame Dowling: **Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance**, Oxford University Press, Oxford, 2002, P: 37.

[2] **IBID**, P: 39.

[3] محمد بن دليم القحطاني: **بيئة عمل الشركات –نحو منظمة صحية احترافية–**، e-Kutub Ltd، انجلترا، الطبعة الأولى، 2019، ص: 73.

المطلب الثاني: أخلاقيات التسويق والبيع الشخصي الواجبة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

يعتبر هذا الموضوع من بين أهم المواضيع الواجب التطرق إليها خصوصا وأن هذا الجانب له الكثير من التأثيرات على العلاقة الموجودة بيم المؤسسة ومحيطها الخارجي، الأمر الذي يستلزم الكثير من الأمور لإبقاء هذه العلاقة في أحسن الظروف كونها تمثل خيط الحياة لأي منظمة كانت، بل وتمثل مفصلا هاما في الجانب التسويقي وتحسين صورة المؤسسة وسمعتها، أمر لم تغفل عليه جمعية التسويق الأمريكية التي عملت على نشر المعايير والقيم الأخلاقية المهنية لأعضائها مشددة على التحلي بسلوك نمطي يتوقعه المجتمع أو التنظيمات المهنية والعمل على تبنيه والحفاظ عليه.

وتمثل هذه القيم والأخلاق التسويقية، الإدراك الجماعي لما يجده الناس مرغوبا فيه، ومهما ومناسب أخلاقيا، وعملت هذه القيام والأخلاق كمعايير لتقويم إجراءات الآخرين، وعلى ممارسي التسويق أن يدركوا أن ليسوا فقط رهم إشارة منشآتهم فقط وإنما هم وكلاء للمجتمع أيضا في إنتاج العمليات الجارية الكفؤة والفعالة وتسهيلها وتنفيذها والتي تكون جزءا من الاقتصاد الأكبر، وفي هذا الدور يجب أن يتبنى المسوق أعلى معايير أخلاقيات المهنيين في نفس المجال والممارسة فعليا على أرض الواقع، وتطبيق هذه القيم والأخلاق المشمولة ضمن مسؤوليتهم تجاه كل ممثلي البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، من عملاء وعاملين ومستثمرين وموزعين وموردين والمجتمع بصفة عامة.

ومن بين الأسباب التي حفزت التفكير بالاهتمام بأخلاقيات التسويق هو شيوع بعض الأعمال التسويقية الغير مرغوب فيها ولا تتفق مع سياسة المؤسسة التسويقية، ففي دراسة على عينة من مدراء الشركات الأمريكية تضمنت سؤالهم عن تحديد أبرز الأفعال اللاأخلاقية التي يواجهونها في عملهم، فكانت النتيجة بالإجماع في الرشوة في المركز الأول، ضف إلى دلك تعارض سياسة المؤسسة مع تطلعات الأفراد خصوصا مع التشريعات القانونية، وكذا إحداث تناقض مع توجهات العملاء تغليبا لمصلحة الإدارة العليا دون مراعاة لتطلعات البيئة الخارجية التي تعد أساسا وشريكا استراتيجيا لكل مؤسسة لا يمكن لها أن تمضي قدما دون إحداث توافق معها [1].

وكمعايير عامة وجب التعامل معها في هذا الصدد والمتعلق بتحقيق العمل التسويقي ضمن مجال أخلاقي وقيمي، وجب على المسوقين ألا يكونوا مؤديين، والقصد تأدية العمل المدربين عليه تدريبا مناسبا، أو الذي لديهم فيه خبرة مناسبة حتى يمكن لهم أن يضيفوا قيمة لنشاط تنظيماتهم وكذا عملائهم، مع الالتزام بكل القوانين والتشريعات والأعراف الأخلاقية المقبولة في العمل، كما يجب على المسوقين أن ينمي الثقة في نظام التسويق ككل، والقصد من هذا أن تكون المنتجات مناسبة للمقاصد والاستخدام المرجو منها، ويتطلب ألا تكون اتصالات تسويقهم الخاصة بالسلع والخدمات مضللة وبصورة مقصودة، فالأصل هو العمل على بناء علاقات فعالة لا يظلم على إثرها الزبون، من خلال التعامل الصادق والعادل. فيجب أن يعتنق المسوقون القيم الأخلاقية

[1] عدمان مريزق: **دور المنهج الإسلامي في أخلقة الممارسات التسويقية**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، المدرسة العليا للتجارة، ص: 29.

الأساسية التي من شأنها زرع الثقة لدى الزبون خصوصا داخل العملية البيعية فالتحلي بالأمانة والمسؤولية والعدالة والاحترام والانفتاح والمواطنة أمر أكثر من ضروري للرجال التسويق والقوة البيعية.[1]

ومن بين القيم الأخلاقية الواجب توفرها في المسوقين والتي وجب التفصيل فيها نظرا لأهميتها وتشعبها وضرورة معرفتها معرفة دقيقة كونها تمثل عماد العمل الميداني في هذا المجال.

الجدول رقم (11): يمثل القيم الأخلاقية الواجب توفرها لدى المسوقين.

القيمة الأخلاقية	جزئيات القيمة الأخلاقية
الأمانة	– أن نكون موثوقا فينا، صرحاء في تعاملاتنا مع الزبائن والعملاء. – قول الصدق في كل المواقف وفي كل الأوقات. – تقديم منتجات قيمة تكون مطابقة لما وصفناه للزبائن والعملاء. – التحلي بالأمانة والالتزام والوعود.
المسؤولية	– قبول توابع القرارات والاستراتيجيات التسويقية. – تجنب استخدام الإجبار والضغط على العملاء والزبائن. – الاعتراف بالالتزامات الاجتماعية. – إدراك الالتزامات الخاصة لقطاعات السوق المعرضة للضرر الاقتصادي...
العدالة	– محاولة الموازنة العادلة احتياجات الزبون واهتمامات البائع والمسوق. – تمثيل المنتجات بشكل واضح في البيع والإعلان وصيغ الاتصالات – رفض تكتيكات المبيعات التي تهز ثقة المستهلك فينا. – الابتعاد عن صيغ الأسعار المثبتة والابتزاز أو تكتيكات المضايقة. – الابتعاد عن الدخول في تعارض مع المصالح الفردية ومصالح المؤسسة.
الاحترام	– الاعتراف بالكرامة البشرية لكل المتعاملين مع المؤسسة. – منح قيمة للاختلافات الفردية أو الجماعية على صعيد الجنس والعرق والتعامل بطريقة سلبية أو عنصرية أثناء عمليات الترويج والتسويق. – الإنصات لآراء واحتياجات الزبائن وبدل الجهد لإرضائهم سرا وعلنا. – بدل جهد إضافي لفهم غايات الموردين والوسطاء والموزعين باختلاف ثقافاتهم. – الاعتراف وتقدير مساهمات الآخرين...

[1] محمد سرور الحريري: **ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص: 191،192.

الانفتاح	– التعامل بشفافية في عمليات التسويق. – العمل على جعل اتصالاتنا التسويقية واضحة ومفهومة. – تقبل النقد البناء من الزبائن والعملاء والبيئة الخارجية للمؤسسة. – توضيح مخاطر المنتج أو الخدمة توضيحا معنويا، – الكشف بوضوح عن الأسعار وشروط التمويل وكل التعديلات المتاحة.

المصدر: محمد سرور الحريري.[1]

إضافة إلى ذلك أخلاقيات أخرى تعنى بالجانب التسويقي للمؤسسات ويمكن تحديدها كما يلي[2]:

- **الالتزام بالمواطنة واحترام القوانين:** يجب على المسوق الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات، حتى إذا كانت تتضمن بنود غير عادلة، حيث يتعين على المسوق ممارسة الحقوق السياسية وامتيازاتها كالديمقراطية ويكون ذو ضمير اجتماعي ويشارك في الخدمة العامة.
- **الولاء والإخلاص:** يجب على المسوق أن يكون مخلصا للأسرة والوطن والعمل والمهنة، بحيث لا يفصح عن معلومات تمثل أسرار وأن يحافظ على القدرة الخاصة بالتوصل إلى الحكم المهني المحايد مع تجنب أي تأثيرات غير ملائمة أو تعارض المصالح.
- **المثابرة والسعي نحو التفوق:** فيجب أن يكون المسوق مثابرا للتفوق في كافة الأمور، ويجب أن يجتهد عند الوفاء بمسؤولياته الشخصية والمهنية، كما يجب أن يكون مجتهدا وملتزما، حيث يقوم بكافة المهام بأقصى ما يستطيع، وجديرا بأن يعتمد عليه من قبل الآخرين، مع أهمية أن يحافظ ويطور كفاءته على نحو متواصل.

الحديث عن التسويق لا ينسينا في رجل المبيعات أو المستشار التجاري في بعض المؤسسات، فلطالما كان لرجل المبيعات، خصوصا ذلك المتجول، صورة سيئة، فهو شخص يحاول إقناع شخص آخر مباشرة بأنه ينبغي عليه شراء منتج معين أو مجموعة من المنتجات، وهنالك العديد من الأمثلة وعدد من الأساليب المشكوك فيها التي قد تم استخدامها لإقناع العميل باتخاذ القرار الصحيح، فقد تكون شخصية البائع قوية جدا لدرجة لا يستطيع الطرف الآخر مقاومته، أو قد يقول البائع أن العرض متاح لفترة محدودة فقط (مثال بقي 05 دقائق فقط على

[1] محمد سرور الحريري: **م.س.ذ**، ص ص: 193،191.

[2] بن عيسى نوري، أطروحة دكتوراه بعنوان: **أخلاقيات الممارسة التسويقية في المصارف الإسلامية (دراسة حالة بنك البركة)**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة غرداية، السنة الجامعية، 2021/2020، ص ص: 15،14.

هذا العرض)، وبالفعل تظهر الخبرة أنه ما لم تعط المشتري وقتا محدودا للتفكير، ستفقد عملية البيع، لدلك فليس من المستغرب أن يبدو رجال المبيعات المتجولون جميعا وأنهم يقومون باستخدام هذا الأسلوب.[1]

وهذا الطرح المتعلق بأخلاقيات التسويق ليس بعيدا عن قيمنا الإسلامية، فلا يخفى قول رسول الله صل الله عليه وسلم: (**إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق**)[2] وهذا دليل على المكانة الأساسية للأخلاق في جميع مجالات الحياة، ونستعرض هنا بعض الأحاديث التي تحدث وتطرقت لبعض الأخلاق التي يمكن أن نحدث منها إسقاطا على أخلاقيات التسويق وتمثل بابا مهما في التعاملات التجارية.

إن معرفة سلوك المستهلك الجزائري ومتطلباته وتطلعاته والفهم الصحيح لأعرافه والبيئة المحيطة به، يؤدي إلى الحصول على صورة شاملة تمككنا من رسم طريقة عمل وإستراتيجية تسويقية في الغالب تكون ناجعة نظرا لأخذها بأسباب النجاح اللازمة، خصوصا وبيئتنا الإسلامية التي قبل أن نتحدث عن التسويق أساسا، وضعت لنا طريق قيمية للتعامل فيما بيننا حتى ننال رضا الله والناس، فلو أخدنا نظرة عامة إلى الأخلاقيات التسويقية التي وضعها الغرب في العصر الحديث نجد أن ديننا الحنيف سبقها بقرون عدة واضعا أسس التعامل بين الأفراد وأخلاق التجارة والتجار ما يجعل لدينا أسبقية في هذا المجال لا نقاش فيها.

إذن فالالتزام بهذه الأخلاق ودمجها في إستراتيجية تسويقية فعالة يؤدي بالضرورة إلى كسب مفاتيح إنجاح هذه الإستراتيجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من خلال إقناع أكبر قدر ممكن من الزبائن باقتناء منتجات المؤسسة الاقتصادية وعن طيب خاطر ما يسمح من جهة بتحقيق قيمة مالية ومن جهة أخرى بناء صورة وسمعة حسنة للمؤسسة.

[1] شيراز محمد خضر: **استراتيجيات التسويق والترويج**، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة المتحدة، الطبعة الأولى، 2022، ص: 84.

[2] رواه : أبو هريرة ، المحدث : الألباني ، المصدر : صحيح الجامع ، الصفحة أو الرقم : 2833 ، خلاصة حكم المحدث : صحيح ، التخريج : أخرجه أحمد (8939)، والبخاري في ((الأدب المفرد)) (273) واللفظ لهما، والبزار (8949) باختلاف يسير.

المطلب الثالث: البيع الاستشاري مفتاح تسويق المؤسسة الاقتصادية.

في معرض حديثنا عن أخلاقية التسويق في المؤسسة عامة والمؤسسة الاقتصادية تحديدا، نلحظ أن تطبيق ذلم يأتي على الفرد بذاته فكل ما كان التزامه بها أكيدا كان الرفع من درجة العمل التسويقي والرقي بصورة المؤسسة، وموضوع دراستنا في جانبه التطبيقي يتوجه نحو رجل البيع (المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر)، الذي يعد واجهة المؤسسة أمام زبائنها من عديد النواحي إذ يعد أول حام لصورة المؤسسة ونقطة الربط بين ما تنتجه المؤسسة من منتجات و لمن سوف تبيع تلك المنتجات، فعلى اختلاف أنواع المؤسسات، نجد أن هنالك بعض المؤسسات تحتاج بصفة كبيرة ما يسمى بالبيع الاستشاري، مثل ما هو متعامل به في الشركات الكبرى مثل شركات إنتاج وبيع السيارات.

ويعتبر البيع الاستشاري بأنه عملية لمساعدة المستهلكين لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية **Strategic Goals**، عن طريق استعمال السلع والخدمات والمهارة الفنية الخاصة لنظام المبيعات، بالتركيز على الأهداف الإستراتيجية للزبائن، وليس فقط مقابلة وإشباع الحاجات أو حل المشاكل، وعليه يجب على المستشار التجاري أو مندوب المبيعات التأكيد على الأهداف الإستراتيجية للمستهلكين وهذا بعد التعاون معهم من أجل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.[1]

فعن البيع الاستشاري يقول **روبيرت كولير**، هو البيع الذي يأخذ فيه البائع موقع المستشار والخبير والناصح، المعين والمعلم في أمور البيع، وقبل كل ذلك يأخذ موقع من لديه مفتاح حل المشاكل، يسأل و يمنح الإجابات، فعندما يقوم بعملية البيع إلى شركة بشكل خاص يجب أن يأخذ موقع الخبير المالي وهذا يتطلب الكثير من التركيز الكامل مع التأكيد على الدور الذي يقدمه المنتج أو الخدمة وفي الإفادة المالية للشركة كنتيجة استخدامها له، فتبدأ عملية البيع عنده بطرح الأسئلة التي تتمحور حول عمل الزبون، فهم عائداته وموارده وما هي تكاليفه ومصاريفه وكيف يتوصل إلى معادلة الربح، وعلى هذا الأساس يمكنك أن توجهه نحو ما يتناسب مع وضعه من منتجات.[2]

أصبح هذا البيع الاستشاري Consultative Selling بيعا احترافيا أو مهنيا أكثر منه عملية استشارية، وهذا ناتج من الخطوات الشريعة التي قطعتها منظمات الأعمال في تسويق منتجاتها، حيث بات من الصعوبة بمكان استطاعة المشتري بمفرده أن يكون خبيرا في كل ما يود شرائه ومن هنا جاءت فكرة البيع الاستشاري، فعندما يعلم أو يحس الزبون بأن لديه مشكلة وغير قادر على حلها أو إيجاد شرح واف لها؛

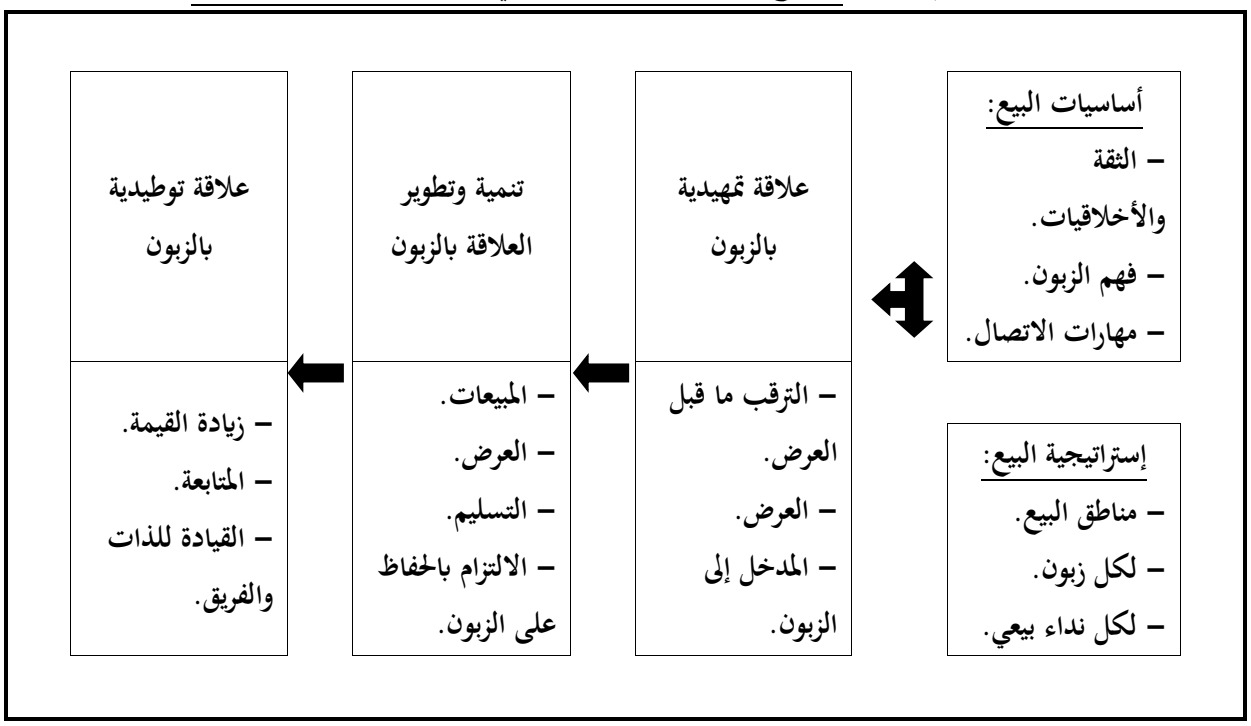
[1] حميد الطائي، أحمد شاكر العسكري: **الاتصالات التسويقية المتكاملة – مدخل استراتيجي – Integrated Marketing Communications**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 130.

[2] Brian Tracy: **Be a Sales Superstar : 21 Great ways to sell More, Faster, Easier In Tough Markets, Berrett-Koehler Publishers**, Inc, United States of America, First edition, 2002, P: 61.

يأتي دور مندوب المبيعات أو المستشار التجاري الذي باستطاعته أن يقدم حلا مناسبا وعلى مقاس المشتري Tailored Solution ، وإن هذا الحل يجب أن يكون ملائما مع الميزانية المخصصة له وأن يشمل الأهداف الإستراتيجية. [1]

على هذا الأساس وبعد الحديث عن الجانب الاستشاري يمكن أن ننتقل إلى العملية البيعية الفعلية والتي تعتبر أهم مرحلة للمستشار التجاري أو هي بداية عملية نقل ملكية المنتج من المؤسسة إلى الزبون وفق عديد الخطوات، فتعرف العملية البيعية تقليديا على أنها مجموعة من الخطوات المتصلة التي تبدأ بالخطوة الأولى، وهي تحديد المستهلك المرتقب الذي ينوي مندوب المبيعات التعامل معه، وبعد ذلك يتم تحديد الخطوات اللاحقة حيث تحديد الموعد ثم العرض البيعي وإقناعه بالشراء للوصول إلى آخر مرحلة وهي مرحلة اتخاذ قرار الشراء من قبل الزبون لشراء السلعة أو الخدمة المعروضة من قبل مندوب المبيعات بعد اعتماده على مختلف الاستراتيجيات الاقناعية اللازمة لتغيير السلوك الشرائي. [2]

الشكل رقم (26): يوضع مراحل العملية البيعية التي يقوم بها المستشار التجاري.



المصدر: حميد عبد النبي الطائي [3]

ومن خصائص البائع الاستشاري نجد العديد من النقاط التي تستلزم الحديث عنها خصوصا لأهمية هذا المنصب في السياسة التسويقية للمؤسسة الاقتصادية، فيجب أن يتحلى بما يلي [1]:

[1] حميد الطائي، أحمد شاكر العسكري: **م.س.ذ**، ص: 132.

[2] حميد عبد النبي الطائي: **إدارة المبيعات (مفاهيم وتطبيقات)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص 74-75.

[3] **نفس المرجع**، ص، 75.

- مستشار نشط لتوجيه المستخدمين.
- متحمس لتفسير احتياجات الزبائن، مما يولد التقارب والثقة.
- ذكي واتصالي لتكون قادرا على استخراج معلومات مفيدة في الوقت المناسب لتحسين تجربة الزبون.
- التعرف على كيفية تحرك الأسواق في الشبكات الاجتماعية لتكون على علم بعروض التكلفة والفوائد التي قدمها المنتج.
- التمتع بإمكانية الوصول إلى أحدث التقنيات والشغف بمجال التسويق.
- القدرة على إنشاء روابط عاطفية تحترم الحدود الشخصية في علاقة البائع / زبون.
- معاملة ودية مع الزبائن والعملاء.
- التحلي بالصدق من خلال الإيمان بما تفعله وما تبيعه.
- المرونة والرزانة لتحمل الأيام السيئة دون أن تفقد جاذبيتك.

وكحوصلة لهذا الجانب وجب وضع بعض النقاط الاستدلالية من أجل تثمين وتأكيد الدور الريادي الذي يلعبه المستشار التجاري من باب البيع الاستشاري فنلخص الأمر على شكل نقاط توجيهية لهم.

← **أولا**: إن مستشاري المبيعات الفعالين مستعدون جيدا للبيع بخطط مسبقة وللتأكد من معرفتك بمنتجك وأسعارك، يجب عليك أيضا تحديد وقت للاستمتاع أثناء التفاعل مع العملاء المحتملين، سيساعدك القيام بذلك على الشعور بالثقة عند التحدث مع الآخرين، يثق الناس بأولئك الواثقين والمطلعين عند اتخاذ القرارات وبالتالي، فإن الإحساس غير القسري بالسهولة عند البيع يحدث فرقا جوهريا.

← **ثانيا**: بعد ذلك، يجب أن يكون المستشارون التجاريون أيضا مرتاحين لمنتجهم وسعرهم، فمن الصعب إقناع الآخرين بشراء منتجك إذا لم يعجبك أنت مع التركيز على بناء مصدر دخل قوي من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار معقولة، بهذه الطريقة سيكون لديك الكثير من المال لإعادة الاستثمار ضمن سياسة المؤسسة التسويقية.

[1] مقال بعنوان: **البيع الاستشاري تعرف على تقنياته الرئيسية**، https://www.postposmo.com/ar/venta-consultiva-conoce-sus-principales-tecnicas/#Venta_consultiva_vs_la_tradicional ، نشر بتاريخ: 2022/04/19، زيارة بتاريخ 2022/09/30، على الساعة 19 و 57 دقيقة.

← **ثالثا:** سيستمع المشترون المحتملون فقط إلى المستشارين التجاريين الذين يشعرون بالراحة معهم، يتم تحديد ذلك في الغالب من خلال مصداقيتهم بشكل أساسي، ويريد الزبائن الشعور بالثقة في أن من يبيع لهم أشخاص موثوق بهم وصادقون، كما أن إظهار الالتزام بهذه القيم في وقت مبكر يمكن أن يقطع شوطا طويلا نحو بناء مثل هذه الثقة، بالإضافة إلى ذلك فإن إظهار النجاح المبكر يمكن أن يساعدك على اكتساب المصداقية مع آفاق جديدة مع مرور السنين.

كخلاصة فإن البيع الاستشاري يجب أن يبقى نشاطه مستمرا حتى بعد عملية البيع بهدف متابعة المشتري والتأكد من أنه راض عن السلعة أو الخدمة التي تحصل عليها وأنها فعلا حققت الأهداف التي يصبو إليها، كون أن البيع الاستشاري يحقق نتائج إيجابية في زيادة حجم المبيعات، والأهم من ذلك إدامة العلاقة مع الزبون والحفاظ عليها لأول فترة ممكنة ما سيساهم في تحسين إنتاجية الشركة وفعاليتها التسويقية وكذا الحفاظ على سمعتها وصورتها لدى الزبائن.

- **المطلب الرابع: إدارة العلاقة بين المؤسسة والزبون** Customer Relationship Management:

تعد إدارة علاقة الزبائن مفهوما حديثا يناقش في الكثير من منظمات الأعمال ويركز على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن كجزء من آلية تحقيق ميزة الاحتفاظ بهم، حيث تحتاج إدارة التمييز إلى بناء وتشغيل نظم إدارة علاقات الزبائن وبناء وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات التي تعد واحدا من أهم الحلول التي تتيح متابعة أنشطة المنظمة من تسويق المنتجات وتقديم الخدمات من خلال إدارة العلاقات مع العملاء، كما تقوم بتخزين معطيات المعلومات وتتيح التقنيات التنقيب عن هذه المعلومات لتكوين قاعدة المعرفة بالزبائن بالإضافة إلى شبكة علاقات التحالفات، وذلك هو محور الاهتمام الأساسي الذي يساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع المنظمة عن طريقها اتخاذ القرارات المناسبة لعملائها وتحالفاتها لإنجاز الأعمال الخاصة بأنشطة المنظمة وتعمل على حفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي وإصدار التقارير وترتيب الأعمال ومعاينة كفاءة الموظفين في أداء الأعمال وإبقاء العلاقة طيبة مع الزبائن[1]، ومن أهم أنشطتها نجد:

- تأمين الاتصالات المستمرة مع الزبائن الحاليين.
- تأمين الاتصال الأولي مع الزبائن المحتملين والمستفيدين من جمهور المنظمة.
- تعزيز الدعم المباشر لجهود ما قبل وخلال تقديم الخدمات وما بعدها.
- توجيه ورقابة وسائل الدفع والتأكيد على كفاءة وفعالية هذه الوسائل.

وتركز المنظمة على إدارة العلاقات مع الزبائن كواحدة من أكثر التقنيات تقدما وتخصصا، لكن الذي كان يحد من انتشارها في الماضي المشكلات الخاصة بكيفية التنفيذ بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة وصعوبة تحليل معلومات العملاء ووضع مقاييس لما يحتاجون إليه في إدارة العلاقات مع الزبائن وخاصة تحديد الأشخاص والموارد المطلوبة لتنفيذها، حيث أنها ليست مجرد أنظمة وبرمجيات يتم تطبيقها أو نظريات وشعارات ولكنها ثقافة ومعرفة يجب أن تنعكس على تنظيم المنظمة وهيكلها ومنتسبيها، حيث لابد أن تكون الرؤية والأهداف واضحة للجميع لكي نضمن ولاء الجميع وحماسهم ومشاركتهم الإيجابية، ويمكن تحديد ماهية إدارة العلاقات مع الزبائن فيما يلي:[2]

- إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام والزبائن على وجه الخصوص وتقوم على أساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بهم.

[1] عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي: **الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 154.

[2] **نفس المرجع**، ص ص: 154،155.

- القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء في اتصال دائم معهم.
- مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبائن هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع الزبون.
- تشير إلى الحلول والاستراتيجيات لإدارة علاقات الأعمال مع العملاء وهذه الحلول توصل إلى تصنيف برامج المنظمة التي تمكنها من إدارة الاتصالات مع الزبائن.
- منهجية تقوم بتوظيف تقنيات المعلومات والانترنيت وتركز على التوجه الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبائن لفهم سلوكهم والتأثير فيه من خلال التواصل معهم.
- تقنية تقوم بإدارة العلاقات مع زبائن المنظمة ويمكن أن تؤثر بشكل مباشر على نوعية وطول عمر العلاقات مع عملاء المنظمة.
- نظام يقوم بتوفير المعلومات اللازمة للموظفين والتعرف على زبائنهم وفهم احتياجاتهم.

ومن الجوانب الأساسية لماهية إدارة العلاقات مع الزبائن نجد:

أ. **عمليات المكاتب الأمامية:** تتضمن التفاعل المباشر مع العملاء مثل الاجتماعات والمكالمات الهاتفية والبريد الالكتروني والخدمات الالكترونية.

ب. **العمليات الخلفية:** هي العمليات التي تؤثر في نهاية المطاف على أنشطة مكتب الاستقبال كالفواتير والصيانة والتخطيط والتسويق والإعلان، والتمويل، والصناعية التحويلية، وغيرها.

ت. **العلاقات التجارية:** التفاعل مع الشركات الأخرى والشركاء كالموردين والبائعين ومنافذ البيع بالتجزئة والموزعين والصناعة وجماعات الشبكات وتدعم هذه الشبكة الخارجية أنشطة المكتب الخلفي.

ث. **التحليل:** البيانات الرئيسية لإدارة علاقة العملاء ويمكن تحليلها من أجل التخطيط لحملات التسويق المستهدفة وتصور استراتيجيات الأعمال والحكم على نجاح أنشطة إدارة علاقات الزبائن، وأنواعهم، والعوائد، والربح.

ولتفكيك العلاقة المحورية بين المؤسسة والزبون وجب التعمق في الموضوع أكثر من أجل تسليط الضوء على الزوايا التي تمثل عصب هذه العلاقة مما يسمح بفهمها والعمل على تقويتها أكثر فأكثر كونها تمثل لب العلاقة التكاملية بين المؤسسة ومحيطها الخارجي في أهم جزئية ألا وهي الزبون الذي يمثل العلاقة بين آخر مرحلة من مراحل إنتاج والمؤسسة وسياستها التسويقية والاتصالية وبين الزبون وبالتالي تمثل هذه النقطة أمرا مفصليا في إنجاح مختلف الاستراتيجيات المعتمدة من المؤسسة.

أولا: تحليل العلاقة بين المؤسسة والزبون CRM analytique:

تشير عملية تحليل العلاقة بين المؤسسة وزبائنها إلى إدارة علاقات الزبون التحليلية التي تتكون من جميع الإجراءات و الأساليب التطبيقية و الاتصالية التي تمكن من تحليل طبيعة البيانات التي تحدد العلاقة مع الزبون، حيث أن استعمال الـ : CRM التحليلية لاكتشاف أنماط سلوك الزبائن لغرض تحديد كل من الأهداف التسويقية والاتصالية، المبيعات المحتملة ، قيمة الزبون وغيرها من العوامل المساعدة على دراسة وتحليل علاقة المؤسسة بزبائنها ، كما تهدف كذلك إلى تحديد نهج تسويقي واتصالي مصمم لكل نوع من الزبائن، بحيث يعتمد على مخزن المعلومات حول الزبائن كأرشيف، والاستفادة من هذه المعلومات في تجزئة زبائن المؤسسة، كما يعتبر تحليل العلاقة بين المؤسسة والزبون عنصرا أساسيا لتطبيق نظام إدارة العلاقات مع الزبون عن طريق تحليلها للبيانات التي تم إنشاءها وهي تعتبر أيضا من الأدوات المساعدة على دعم واتخاذ القرارات الاتصالية والتسويقية للمؤسسة.[1]

وتأسيسا لذلك فإن إدارة العلاقة مع الزبون تستند في مدلولها على مصطلح العلاقة المبنية ما بين الزبون والمؤسسة، فهي علاقة ثنائية بين طرفين تشمل سلسلة وقائع متتالية بشكل مستمر ينتج عنها مجموعة من التفاعلات المتبادلة بينهما والتي يعبر عنها من خلال السلوك التواصلي كالتخاطب، التصرفات وغيرها من السلوكيات، كما أنه تم الإشارة لهذا المصطلح في أدبيات بعض الكتب فهو يتضمن أحاسيس بين شخصين كالجاذبية المتبادلة، الاحترام، التقدير، الترابط...، تجتمع في الطرفين، حيث يفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة يتوفر فيها ما يلي:

- التفاعل بين الطرفين على الأقل، ومن خصائصه أن تؤثر نشاطات كل طرف على نشاطات الطرف الآخر.
- الاستمرارية في العلاقة كون التفاعلات السابقة تؤثر على الحالية والمستقبلية سلبا وإيجابا.

[1] حكيم بن جروة، عبد الحق بن تفات: **تسويق العلاقات – مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص: 139.

– ترتبط آثار التفاعل بين الأطراف بالأحداث الواقعية فتتطلب معالجة موضوعية من الطرفين.

كما أنه في هذا المستوى التحليلي يتبين أن إدارة العلاقة مع الزبون تهتم بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة، بحيث يمكن الحصول على المعلومات المختلفة عن الزبون من عدة مصادر كالمصادر الداخلية للمؤسسة وذلك من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية والاتصالية، الخدمات الخاصة به، كما يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية وتحليل نمط المعيشة لديهم، أيضا يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين، من وجهة نظر الزبون الإدارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل، أفضل علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبون، من وجهة نظر المؤسسة فإن الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها وتزيد فعالية اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم.[1]

ثانيا: تشغيل العلاقة بين المؤسسة والزبون CRM Opérationnel:

العلاقة التشغيلية بين المؤسسة والزبون هي مجموعة التطبيقات الموجهة إلى الزبون، ممثلة في أدوات أتمتة قوة البيع وبعض مهام التسويق والاتصال وحماية ودعم خدمة الزبون ومراكز الاتصال. أي إدارة جميع قنوات التسويق، وتدفق المعلومات (بالتفاعل مع البيانات التي يصدرها ويخزنها نظام تخطيط الموارد المؤسسية)، سلوك العملاء، وإيقاع العمل، وجميع إجراءات الاتصال والتسويق التي تتم لصالح الزبائن، ولذلك فإن دورها يتمثل قبل كل شيء في التنسيق وتحسين العلاقة بينه وبين المؤسسة، وبالتالي فإن هذا يوسع نطاق الأنشطة التسويقية التقليدية لتشمل أنشطة المبيعات.[2]

وتركز إدارة علاقات العملاء التشغيلية على العمليات التي يمكن للشركات الاستفادة منها لضمان رضا العملاء وولائهم. كما أنه بمثابة حل للتكاليف المرتفعة لدعم العملاء، وتتمثل أهداف إدارة العلاقة مع العملاء فيما يلي:[3]

[1] حكيم بن جروة، عبد الحق بن تفات: **تسويق العلاقات – مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص: 140.

[2] Kenneth Laudon, Jane Laudon : **Management des systèmes d'information**, Pearson Education, France, 11ème édition, 2010, P : 91.

[3] https://www.vtiger.com/fr/operational-crm/ , Qu'est-ce que le CRM opérationnel?, (visité le 10/12/2022 à 19h22).

- تساعد أتمتة العمليات على تنفيذ أفضل الممارسات وتقليل التكاليف مع توليد الإيرادات.
- يسمح تحسين العملية للشركات بتقديم تجربة عملاء متفوقة دون إنفاق ثروة وهذا يؤدي إلى عائد أفضل على الاستثمار للشركات.

ثالثا: تعاونية العلاقة بين المؤسسة والزبون CRM collaboratif:

وتعرف إدارة علاقات الزبون التشاركية على أنها استخدام تقنيات تعاونية أو تشاركية موجهة لتسهيل الاتصالات بين الزبائن والمؤسسة وكذا الاندماج مع مختلف مصالح ووحدات المؤسسة، كما عرفت إدارة علاقات الزبون التشاركية على أنها تمثل كل قنوات المبادلة (كالبريد الالكتروني على سبيل المثال) مع الزبون أو بجميع أصحاب المصلحة حول الزبون، والهدف منها تحسين الربحية والولاء، وتشير إدارة علاقات الزبون التشاركية إلى وسائل الاتصال التي من خلالها تدخل المؤسسة في اتصال مباشر مع الزبون، خاصة مراكز المكالمات ، الانترنيت، المراسلات عبر البريد الالكتروني.

وتسمى إدارة علاقات الزبون التشاركية بإدارة علاقات الزبون التفاعلية، وهي التطبيقات التي تدعم أشكال الاتصال مع الزبائن، وخاصة تلك التي تستعمل فيها التكنولوجيات الحديثة للاتصالات الالكترونية، التي يدعم استعمالها عمل الموظفين الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن بالسماع بأتمتة العمليات الاتصالية.

ويمكن القول إن إدارة علاقات الزبون التفاعلية، وهي التطبيقات التي تدعم أشكال الاتصال مع الزبائن، وخاصة تلك الالكترونية منها، والتي تسعى من خلالها إلى التواصل الدائم بالزبون والتفاعل معه من أجل استهداف دقيق لحاجاته وتوقعاته.[1]

ولتحقيق رؤية شاملة عن طرق الاتصال الناجعة التي تضمن استمرارية تلك العلاقة التفاعلية التشاركية بين المؤسسة والزبون باعتباره حجر الأساس في البيئة الخارجية للمؤسسة، فيمكن التوجع نحو نمطين من الاتصال هما:

- السبل التقليدية للاتصال بين المؤسسة والزبون.
- السبل الرقمية للاتصال بين المؤسسة والزبون.

ومن أجل حصرها نلجئ لتحديدها وفق الجدول تفصيلي من أجل منح صورة شاملة عن هذه السبل الاتصالية.

[1] سهام معاش: **أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر : دراسة استطلاعية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص نظم المعلومات في المنظمات، جامعة باتنة 1 – الحاج لخضر– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2019–2020، ص: 24.

الجدول رقم (12): يوضح السبل التقليدية والرقمية للاتصال بين المؤسسة والزبون.

I. السبل التقليدية للاتصال بين المؤسسة والزبون.			
أولا: الاتصال الشخصي.	1-البيع الشخصي (Personal selling)		
ثانيا: الاتصال الجماهيري	1- وسائل الاتصال المطبوعة.	أ- البريد المباشر.Direct mail (DM).	
		ب- رسائل البيع. Sales letters (SL).	
		ج- الكاتالوج. Catalogue (S).	
		د- الفاكس.Fax (F).	
	2- وسائل الاتصال السمعية البصرية.	أ - الهاتف.	- النداء المستعجل. (UA).
			- النداء المؤطر. (FA).
			- النداء المفصل على مقاس المتلقي.
		ب- التلفزيون التفاعلي.	- إعلان الاستجابة المباشرة. (DDR).
			- قنوات التسويق البيتية. (HMC).
II. السبل الرقمية للاتصال بين المؤسسة والزبون.			
أولا: قنوات الاتصال الرقمي بالزبائن.	1- المواقع الالكترونية. (Websites).		
	2- البريد الالكتروني. (E-mail).		
	3- اللافتات الإشهارية الالكترونية. 2.0. (Electronic signage).		
	4- منتديات النقاش. (Forums).		
ثانيا: نظام إدارة علاقات الزبون الاجتماعية. (Social CRM System). **2.0**.			
ثالثا: مركز المكالمات ومركز إدارة العلاقة مع الزبائن.	1- مركز المكالمات وأنظمة الهاتف النقال.(Call Centres)		
	2- مركز إدارة العلاقات مع الزبون (CRC).	أ- الخادم الصوتي التفاعلي.(SVI)	
		ب- التزاوج بين الهاتف والإعلام الآلي.(CTI)	
		ج- نظام التوزيع الأوتوماتيكي للمكالمات (ACD).	
		د- نظام المكالمات التنبؤي المسير أوتوماتيكيا.(SAP).	
		هـ- مركز مكالمات الويب. (WCC).	
		و- مستودع البيانات.(Datawarhouse).	

المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الرابع: المحيط العام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. ونماذج التحليل الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول محيط المؤسسة.

لا يجب اعتبار وجود بيئة المؤسسة شيئا جديدا أو مبتكرا فمنذ نشأتها، كانت المؤسسات نشطة في شبكات معقدة من العلاقات تتبادل فيها مع مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين في علاقات التأثير والضعف، لذا فإن الوجه الجديد للقضايا البيئية للشركات هو فكري في المقام الأول، لأن الجديد هو أن الباحثين قلقون من أن مدى تأثير البيئة التنظيمية على مناهج اتخاذ القرار الاستراتيجي هو نتيجة لمجموعة متنوعة من العوامل، أبرزها المنافسة الشرسة، والتغييرات في طلب المستهلكين، والتباطؤ والتغيير، زيادة تأثير المجتمع وطرق التأثير الأخرى، تخلق هذه العوامل رهانات جديدة للإدارة الإستراتيجية، إذ تصبح الاستجابة لمتطلبات وشروط الجهات الفاعلة في البيئة التزاما جديدا يجب على المديرين الاستراتيجيين مراعاته في أي عملية تخطيط.

إن السياق القبلي لهذه البيئة يتوسط فيه وينتهي به، وقد جادل بعض الباحثين بأن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات تظهر غالبا في شكل قيم تسعى إلى إشباع هذه الأبعاد.

كما يجب التأكيد على أن المؤسسات ملزمة على التكيف مع الواقع المفروض، لذلك هناك علاقة مؤثرة بين الخيارات الإستراتيجية والتنظيمية الناتجة عن المحيط المؤسسي.[1]

وللتعمق في الأمر وجب توضيح ماهية محيط المؤسسة، فمنهم من يعرف محيط المؤسسة على أنه: "مصدر التأثيرات والضغوط التي تحكم في قرارات المؤسسة، أو لعبة القوة بين المؤسسة ومنافسيها وبقية الفاعلين والمؤثرين"[2]، وعرف كذلك بأنه: "محيط العمل الخاص بالمؤسسة وهو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن والموردين والعاملين والمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيرها".[3]

يقول **رائد محمد عبد ربه** بأن المؤسسة بوظائفها المختلفة والمتمثلة في إنتاج وتبادل السلع والخدمات وكذلك في توزيع المداخيل والعوائد هي قلب البيئة الاقتصادية، فالمؤسسة تؤثر في المجال الاقتصادي وتتأثر بالظروف الاقتصادية ونشاطات المجالات الاقتصادية الأخرى، واستمراريتها رهينة بتكيفها مع الظروف الاقتصادية المختلفة

---

[1] B. Garrette, R. Durand, P. Dussauge, L. Lehmann-ortega, F. Ieroy: Strategor – **la référence en stratégie, de la start-up à la multinationale**, DUNOD, Malakoff, France, 08ème édition, 2019, PP : 5 ,6.

[2] Jean-Pierre Detrie : **Stratégor – politique générale de l'entreprise**, DUNOD, Malakoff, France, 04ème édition, 2005, P : 18.

[3] بعبد الرحمان، لانصاري عبد القادر: **ثقافة محيط المؤسسة التعليمية : ماهيتها، عناصرها، والقيم الثقافية المكونة لها**، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الواد، 04(02)، جوان 2021، ص ص: 114 ، 123، ص: 115.

وبالتطوير المستمر لبيتها الاقتصادية في البيئة الديناميكي المتداخلة بحيث أن هناك تداخل مستمر بين المؤسسة ضمن اقتصاد جزئي Micro-économie والأعوان الاقتصادية الأخرى ضمن اقتصاد كلي Macro-économie ومجموعة المؤسسات Méso-économie، فمحيط المؤسسة يتشكل من مجموعة من العناصر التي لها علاقة مع المؤسسة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.[1]

وعلى العموم فإن محيط المؤسسة يشمل عديد الفواعل الاقتصادية، ويشمل كذلك البنى الاقتصادية والاجتماعية، فيتشكل هذا المحيط عادة من[2] :

- **الفواعل الاقتصادية**: تتمثل في الزبائن والممونين والمنافسين والسلطات العمومية والنقابات والبنوك.... إلخ.
- **البنى الجغرافية والديمغرافية**: تتمثل في عدد السكان والموارد الطبيعية والمناخ والوسط الطبيعي.
- **الإطار القانوني**: ويتمثل في النظام العام والقوانين والمراسيم المختلفة.
- **البيئة التكنولوجية**: ففي بعض القطاعات التطور التكنولوجي سريع جدا خصوصا في مجال الإعلام والاتصال وتقنيات التسويق وفي سياق ذلك.
- **السلوكيات والثقافات**: تتمثل في القيم الأخلاقية، الدين والمبادئ، إيديولوجية وفلسفية وكذلك أنماط وأساليب الحياة والعادات الاجتماعية..... إلخ.

كلها عوامل تتطور وتتغير اتجاهاتها أحيانا بسرعة كبيرة، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير أكيد الثبات، ويمكن تقسيم محيط أو بيئة المؤسسة إلى مستويين هما: البيئة الخارجية External Environment، والبيئة الداخلية Internal Environment.

أولا: البيئة الخارجية External Environment:

وتتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وتتكون بدورها من قسمين هما: بيئة التعامل المباشر Task Environment وبيئة المجتمع العامة Societal Environment.

[1] رائد محمد عبد ربه: **نظرية المنظمة والمؤسسات**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 101.

[2] **نفس المرجع**، ص: 102.

1- بيئة التعامل المباشر Task Environment:

وتعرف بيئة التعامل المباشر بأنها ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر وتتأثر بها وبالقرارات التي تتخذها، مثل البنوك والمنافسين والموردين والمستهلكين والعاملين في المؤسسة والمنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك والمؤسسات التعليمية والحكومية والمجتمع المحلي، وهؤلاء من يسمون بأصحاب المصالح، مثل ما هو الحال بالنسبة للمساهمين، فهم يمتلكون مصالح هامة كونهم أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة ويسعون دائما لتعظيم الربح والعوائد الاستثمارية وكذلك مثل ما هو عليه الأمر بالنسبة للمجال البيئي فبالرغم من أن الأمر يتناقض مع مصالح المؤسسة في كثير من المرات إلا أنها ملزمة بتلبية مطالب الحركات الجمعوية البيئية كواجب اجتماعي ملح، وكذلك التعامل مع الجهات الحكومية فكلما التزمت المؤسسة بالواجبات المنوطة بها تسعى الحكومة لمساعدتها خصوصا من باب التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.[1]

1- بيئة المجتمع العامة Societal Environment:

وتتكون عادة من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تعمل على إحداث تأثير اقتصادي، أو اجتماعي، أو قانوني، أو سياسي، أو تكنولوجي على طريقة عمل المؤسسة، إذ تتكون من القوى التالية:[2]

- **القوى الاقتصادية:** مثل التضخم والركود أو النمو...إلخ.
- **القوى الديموغرافية:** من حيث الفئات العمرية، الهجرة، المزاج العام، الأسعار، القدرة الشرائية... إلخ.
- **القوى السياسية والقانونية:** مثل الجو السياسي العام، القوانين والقيود ... إلخ.
- **القوى التكنولوجية:** القدرة على الحصول على التكنولوجيات الجديدة في الإنتاج والتسيير والتوزيع... إلخ.

ثانيا: البيئة الداخلية Internal Environment:

ويعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة، النظم الإدارية والفنية العاملة بها وكذلك الأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية والتكنولوجية المستخدمة في المؤسسة وأساليب الاتصالات أو كل ما يتعلق بالنظم والسياسات الداخلية للمؤسسة ذاتها.[3]

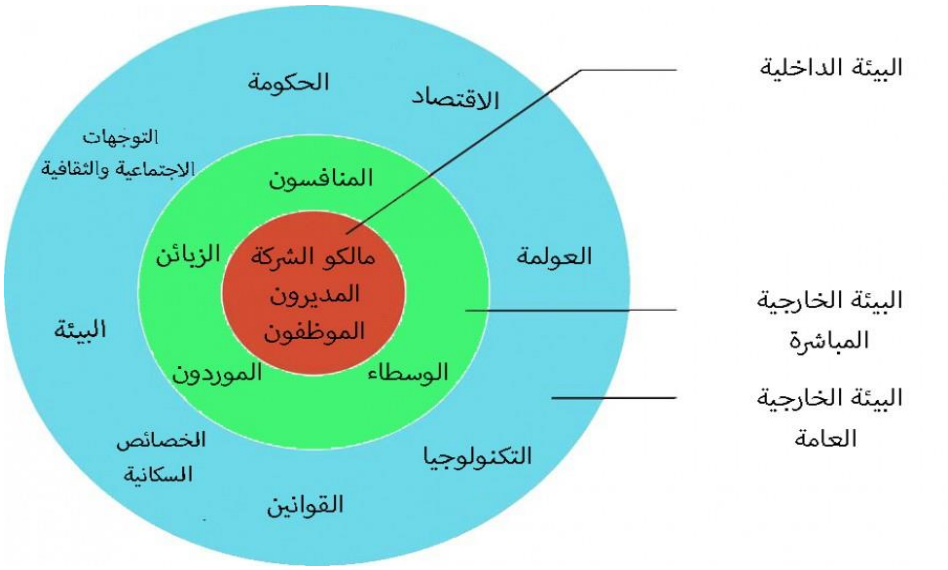
[1] أحمد القطامين: **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص: 68.

[2] **نفس المرجع**، ص ص: 70،71.

[3] هنري أنطوان سميث، ترجمة علاء أحمد سمور: **تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 109.

تتكون البيئة الداخلية من أعضاء الشركة نفسها، والمستثمرين في الشركة، والأصول التي تمتلكها المؤسسة فالموظفون والمديرون أمثلة جيدة إذ أنهم أعضاء في المؤسسة ولديهم مهارات ومعارف تمثل أصولاً قيمة لذات المؤسسة، ومع ذلك، فإن تقييم البيئة الداخلية لها ليس مجرد مسألة حساب لرؤوس الأموال، بل يتعداه الأمر لأكثر من ذلك، وتمتلك الشركات الناجحة مجموعة واسعة من الموارد والقدرات التي يمكنها استخدامها للحفاظ على نجاحها ونموها لتصبح مشاريع جديدة بحد ذاتها. يوفر التحليل الشامل للوضع الداخلي للشركة للمدير فهمًا للموارد المتاحة لمتابعة المبادرات والاستثمارات الجديدة والابتكار والتخطيط للمستقبل بنجاح وفعالية.[1]

الشكل رقم (27): يوضح مكونات البيئتين الداخلية والخارجية.



المصدر: (Not other) Open stax, **Principles of Management**.[2]

ولعله من بالغ الأهمية الحديث عن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، خصوصا وأن المؤسسة ضمن النسق المفتوح يعتمد على الكثير من المعطيات التي يجب أن تتوفر لدى المسير من أجل أن يبني على أساسها العديد من السيناريوهات المحتملة والتي بدورها تهدف أساس إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال معرفة نقاط القوة والضعف ضمن البيئتين الداخلية والخارجية، وهو أمر بالغ الأهمية لما له من أثر في إنجاح أهداف المؤسسة وتقليل المخاطر التي يمكن لها أن ترجع المؤسسة إلى نقطة الصفر، وبالتالي فرغم اختلاف أشكال التحليل الاستراتيجي التي يمكن الاعتماد عليها إلا أنها في الأخير تساهم كأداة فعالة في حسن اتخاذ القرار.

[1] (Not other) Open stax, **Principles of Management**, Rice University, Houston, Texas, USA, 2019, P : 261.
[2] **IBID**, P: 252.

والتخطيط الاستراتيجي هو ذلك التخطيط الذي يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات أو ما يزيد قليلا، وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عددا من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية تصح الاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغير ظروف التنفيذ، ويسير وفق عملية معقلنة تستهدف تحقيق المهام والغايات الطويلة الأجل بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة.[1]

[1] صلاح الدين عبد الحميد: **سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي**، مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص: 106.

المطلب الثاني: نموذج التحليل الاستراتيجي SWOT لمحيط المؤسسة:

الشكل رقم (28): يوضع نموذج التحليل الاستراتيجي الرباعي.



المصدر: Swot template or strategic planning.[1]

يعرف التحليل الرباعي **SWOT** بأنه وسيلة لتحديد البيئة التي سيتم فيها وضع الخطة الإستراتيجية وتطبيقها، وقاعدة معلوماتية يستند إليها في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهو يتناول في شقه الداخلي نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، وفي شقها الخارجي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتحديات المتأتية منها، وقد جرت تسمية هذه العملية بالتحليل الرباعي (**S**tregths, **w**eaknesses, **O**pportunities ans **T**hreats)، كونها تتعلق بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة بما تنطوي عليه من عناصر ضعف وقوة، والبيئة الخارجية بما تقدمه من فرص وتمثله من مخاطر وتحديات للمؤسسة.

وعليه فإن التحليل الرباعي هو المدخل الطبيعي للعملية التخطيطية الذي يتم خلاله التعرف على الموارد المتاحة وعلى الاحتياجات التطويرية التي يحتاج واضعو الخطة إلى أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية، وعلى البيئة الخارجية التي ستطبق فيها الخطة بكل ما تحمله هذه البيئة من إمكانيات وتحديات.[2] وإذا فصلنا في مركباته يمكن أن نتطرق لكل نقطة على انفراد من أجل أخذ نظرة عامة عما يهدف إليه هذا النوع من التحليل الاستراتيجي وهذا وفق ما يبينه الجدول الموالي:

[1] **Swot template or strategic planning infographic design**, https://www.pinterest.com/pin/999517711041322660/ (visité le 23 mars 2023 à 09h20).

[2] هيثم عبد الله ذيب: **أصول التخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص: 409.

الجدول رقم (13): يوضح مركبات نموذج التحليل الرباعي.

القوة STRENGTH	الفرص OPPORTUNITIES
– أفضلية في القيمة.	– إمكانيات خدمة مجموعة من العملاء.
– أفضلية في المنافسة.	– الدخول في أسواق جديدة.
– قابلية المنتج للابتكار.	– تنويع الإنتاج/ إضافة منتجات مساندة.
– إدارة جيدة/ مصادر تمويل صحيحة.	– تكامل عمودي/ نمو سوق سريع.
– مهارات تنافسية عالية.....	القدرة على التحرك لإستراتيجية أفضل.....
الضعف WEAKNESS	**المخاطر THREATS**
– موقع تنافسي مهزوز/ تجهيزات قديمة.	دخول منافسين جدد.
– مستوى أرباح غير مقبول....	– ارتفاع مبيعات المنتجات البديلة.
– تراجع في حقل الأبحاث والتنمية.	– نمو بطيء للسوق/ سياسات حكومية معاكسة.
– خط إنتاج ضيق جدا.	– سريع التأثر تجاه الركود.
– مهارات تسويقية واتصالية ضعيفة.	– نمو قوة المقايضة للعملاء والموردين.
– اتجاه الإستراتيجية غير واضح.....	– تغير احتياجات وذوق المشترين.....

المصدر: حسين عبد الله الوطبان[1].

ومنهم من يرى أن التحليل الاستراتيجي الرباعي هو إحدى الأدوات التي تستخدم في التخطيط الاستراتيجي، ويهدف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية المهمة لتحقيق الغايات وتعتمد هذه الطريقة في التحليل على تحديد العوامل الداخلية المتمثلة في مواطن القوة ومواطن الضعف داخل المؤسسة، والعوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، وذلك بهدف الاستفادة من مواطن القوة الداخلية والفرص المتاحة خارجيا في بلوغ الأهداف والتقليل من تأثير مواطن الضعف الداخلية ولتهديدات الخارجية ويستخدم التحليل الرباعي كمدخلات لوضع الاستراتيجيات الممكنة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:[2]

- كيف يمكن استخدام مواطن القوة؟
- كيف يمكن الحد من مواطن الضعف؟
- كيف يمكن استثمار كل الفرص؟

[1] حسين عبد الله الوطبان: **معجم مصطلحات الصناعة والأعمال – عربي/ إنجليزي**، مكتبة العبيكان، السعودية، الطبعة الأولى،2001، ص: 320.

[2] صلاح الدين عبد الحميد عبد المطلب: **سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي**، شرطة الشارقة/ مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2013، ص: 102.

– كيف يمكن مجابهة كل التهديدات؟

وفي حالة فشل الخطط الإستراتيجية فإن الأمر يعود إما بسبب وضع إستراتيجية غير مناسبة أو بسبب سوء التنفيذ، ويرجع الأمر في كلا الحالتين لما يلي:

الجدول رقم (14): يوضح أسباب فشل استراتيجيات المؤسسة.

وضع إستراتيجية غير مناسبة	بسبب سوء التنفيذ.
– نقص المعلومات. – الفشل في تحديد الغايات بشكل صحيح. – قصور في تحليل SWOT فيما يتعلق بالغايات أو الوضع النهائي المرغوب. – الافتقار إلى الإبداع في تحديد الاستراتيجيات الممكنة. – عجز الاستراتيجيات المحددة عن بلوغ الغايات. سوق التوفيق بين البيئة الخارجية والإمكانيات التنظيمية للمؤسسة.	– تقدير مبالغ فيه للموارد والإمكانات. – تقدير أقل من اللازم للوقت أو الأفراد أو التمويل. الفشل في التنسيق. – عدم القدرة على كسب دعم وتعاطف ومشاركة الناس. – الفشل في إتباع الخطة. – نقص اهتمام القيادة العليا وعدم استمرار كفالتها للخطة.

المصدر: من إعداد الطالب.

ومن الأمور التي تجعل التحليل الرباعي ذو أهمية:[1]

– سد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه الأداء مستقبلا، والاستفادة من الفرص المحيطة كنتيجة لربط نموذج الفرص والقيود بعملية اختيار البدائل الإستراتيجية واختيار الأحسن منها، وهو ما يتماشى من طرحنا الحالي الذي يهدف إلى تطوير الأداء بصفة مستمرة تماشيا مع مقتضيات ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة.

– يوفر التحليل الاستراتيجي للمؤسسة قدرا كبيرا من المعلومات الحيوية والمهمة لاستمراريتها، وتحديد القدرة المميزة للمؤسسة وتحديد الفرص المتاحة أمامها فبإسقاط الأمر على موضوع الحال نجد أن التحليل الرباعي يشكل نقطة فارقة، فكلما توفرت لدينا مثلا معلومات عن تطلعات الزبائن أمكننا تكييف استراتيجياتنا الاتصالية الاقناعية بما يسمع بكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن ما يشكل إضافة نوعية للأداء التسويقي العام للمؤسسة.

[1] صاحب عبد مرزوك الجنابي: **استراتيجيات القيادة والإشراف**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص: 210.

- إتاحة الفرصة للمؤسسة لتوليد أكبر قدر ممكن من البدائل الإستراتيجية على المستويات كافة في المؤسسة بنفس المستوى من الكفاءة، فبهده الطريقة تبقى المؤسسة على أهبة الاستعداد من أجل مجابهة أي تغيير من شأنه الحد من فعالية الإستراتيجية الاتصالية والتسويقية لها، وبالتالي فمن خلال معرفة المخاطر والفص المتاحة أمامها تبقى مستعدة لكل الاحتمالات
- يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

وللتعامل مع التوجهات الأربعة لهذا النوع من التحليل الاستراتيجي يمكن انتهاج عديد الإستراتيجية التي تتماشى مع طبيعة النتائج المتحصل عليها على أرض الواقع وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (15): استراتيجيات التعامل مع نتائج التحليل الرباعي.

		البيئة الداخلية	
		نقاط القوة	**نقاط الضعف**
البيئة خارجية	**الفرص**	إستراتيجية هجومية	إستراتيجية إصلاحية
	التهديدات	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية انكماشية

المصدر: خالد أحمد علي محمود.[1]

إن صياغة الإستراتيجية بمختلف مضامينها بما في ذلك التسويقية والاتصالية، تبنى على درجة كفاءة التحليل الاستراتيجي ودقة نتائجه، كلما كانت النتائج دقيقة وتعكس الوضع الحقيقي كلما أدى ذلك إلى صياغة خطط إستراتيجية جيدة يمكن تنفيذها، هذه المرحلة حساسة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي يمكن مراقبة وتقييم هذه الخطط بشكل سهل وصحيح، وهذا يدل على أهمية التحليل الاستراتيجي SWOT كمرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية بل يعتبر نجاح الإدارة الإستراتيجية مرهون بدرجة دقة وصحة نتائج التحليل الاستراتيجي، وهذا النجاح يعني نجاح المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية العليا، لذلك نجد أن العلاقة إيجابية بين التحليل الإستراتيجي SWOT والأهداف الإستراتيجية التي تمثل رسالة المؤسسة، والإستراتيجية الفعالة هي التي تقوم على تعزيز ما يتعلق بنقاط القوة وما يقابلها من فرص وتقليل أثر نقاط الضعف أو تجنب التهديدات.[2]

[1] خالد أحمد علي محمود: **التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية**، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص: 227.

[2] طلال محمد الججاوي: ساكنة السلطاني، **SWOT لتقييم المصارف التجارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022، ص: 6.

المطلب الثالث: نموذج التحليل الاستراتيجي PESTEL لمحيط المؤسسة:

من أجل الاستناد إلى نموذج التحليل الاستراتيجي PESTEL لابد من توفر معرفة ودراسة معمقة لسياق الاقتصاد الكلي للمؤسسة، مع ضرورة خلق مجال معرفي يحيط بالعوامل الرئيسية التي تبني المجتمع المحيط بالمؤسسة ومعرفة ما يؤثر فيه بصفة مباشرة أو غير مباشرة وما يؤثر كذلك على التعاملات التجارية للمؤسسة ضمن سياق السوق المفتوحة، ويمكن متابعة هذا النوع من التحليل من خلال النتائج المتحصل عليها بعد جرد الفرص والمخاطر وتوفير أساس متين لمزيد من دراسات التسويق الاستراتيجي، هذا النموذج كذلك يقتضي اكتساب ثقافة عامة واسعة والانفتاح على مصادر المعلومات المختلفة للإلمام بكل ما يدور في المحيط الخارجي للمؤسسة بمختلف تفرعاته.[1]

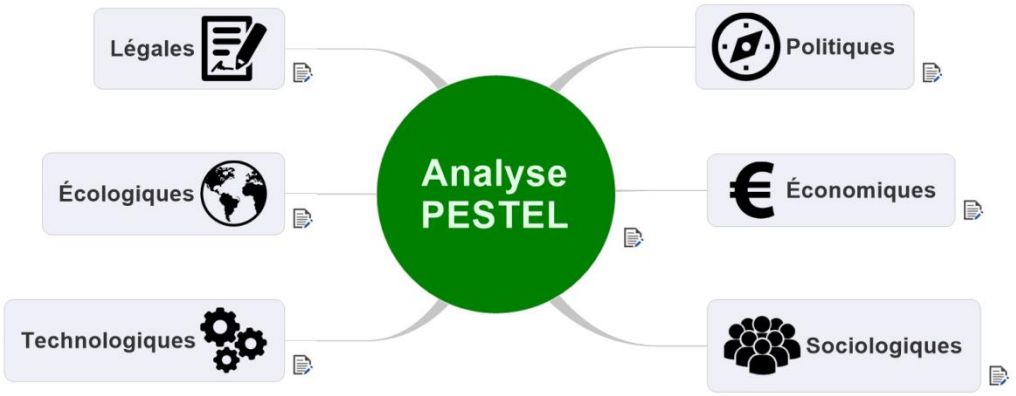
ويتمثل نموذج التحليل الاستراتيجي PESTEL من ست مجالات مرتبطة بمحيط المؤسسة، إذ تعتمد آلية عمل هذا النموذج على البحث وتحديد وفهم مجموع الفرص والتهديدات التي تشكل خطرا على المؤسسة، أين يطرح هذا النموذج عديد الأسئلة التي تسهل طريقة تطبيقه على ارض الواقع مثل:[2]

- هل هناك حاجة للإبداع؟
- هل ثمن البيع يستلزم التغيير؟
- هل تعتبر السياسة الاستثمارية للمؤسسة ضرورية في مجال عمل المؤسسة؟
- هل يعتبر النموذج التسويقي الحالي ذو قيمة مضافة؟

[1] Ballester, Analyse des Influences de l'environnement : **vers un élargissement du modèle PESTEL aux regards des 17 Objectifs du développement durable (SDG)**, le PESTEL-ID, HAL Open Science, 2022 P : 03.

[2] Sébastien Ristori **: Analyse et Gestion financière-la Gestion en Pratique**, Ellipses édition Marketing, France, 2021, P : 09.

الشكل رقم (29): يمثل عناصر نموذج التحليل الاستراتيجي PESTEL.



المصدر: Patrick NEVEU ; ANALYSE PESTEL EN MIND MAPPING.[1]

وبالعودة إلى مجالات هذا النموذج فهي كالتالي:[2]

1. Les opportunités ou les menaces **Politiques**	**P**	1. الفرص أو المخاطر السياسيـــة
2. Les opportunités ou les menaces **Economiques**	**E**	2. الفرص أو المخاطر الاقتصاديـة
3. Les opportunités ou les menaces **Sociales**	**S**	3. الفرص أو المخاطر الاجتماعيـة
4. Les opportunités ou les menaces **Technologiques**	**T**	4. الفرص أو المخاطر التكنولوجية
5. Opportunités ou menaces **Environnementaux**	**E**	5. الفرص أو المخاطر البيئيـــة
6. Les opportunités ou les menaces **Juridiques**	**L**	6. الفرص أو المخاطر القانونيـــة

[1] Patrick NEVEU, **ANALYSE PESTEL EN MIND MAPPING**, https://managementvisuel.fr/analyse-pestel/ (visité le 30.11.2022 à 20h49).

[2] Rudolf Grûnig, Richard kûhn, traduit de l'allemand par Maude Montani : **Procédé de planification stratégique- analyses-options-projets-**, Presses polytechniques et universitaires romandes, suisse, première édition, PP : 93,94.

ونظرا لأهمية كل جزئية من هذا النموذج وجب التطرق إليها بالتفصيل من أجل الإلمام بها وأخذ نظرة تمكننا من الربط بينها جميعا والخروج بصورة موحدة تساعد في تطبيق هذا النوع من التحليل الاستراتيجي الذي يعد فارقا في مجال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ووضعها ضمن الخط السليم لبناء إستراتيجيتها الفعالة والتقليل من أخطار إفشالها.

1. الفرص أو المخاطر السياسيـــــة:

المحيط السياسي والإقليمي الذي تقع فيه المؤسسة يمكن أن يكون له تأثير عليها إذ يمكن أن تتعرض سياسة لمؤسسة مع سياسة الدولة وتوجهها وبالتالي وجب على المؤسسة دراسة هذا الجانب بتمعن ودقة، من خلال تحليل بعض المعايير والمؤشرات مثل الاستقرار السياسي للدولة ومحيط المؤسسة، السياسات الجبائية للدولة، والقوانين التي من شأنها أن تتعارض مع عمل المؤسسة، السياسة التجارية الخارجية للدولة، السياسة المالية، الاجتماعية والمدنية المتواجدة حاليا عبر أرجاء الدولة، أمر من شأنه توضيح الصورة للمؤسسة من أجل تكييف إستراتيجيتها العامة مع ما يتماشى والسياسات العامة للدولة.

2. الفرص أو المخاطر السياسيـــــة:

يتم ملاحظة الفرص أو المخاطر الاقتصادية من خلال التقارير والدراسات الإحصائية و تلك التي تستهدف قطاعات الأنشطة لبلاد أو المنطقة المحيطة بالمؤسسة، وللرفع من كفاءة هذا التحليل في شقه الاقتصادي لا بد من تتبع وضعية العديد من المعايير مثل نسب هوامش الربح والفوائد، نسبة التضخم، قيمة العملة، ميزانية الدولة المعتمدة التي تعتمدها الدولة المستهدفة بالتصدير، القدرة الشرائية للمواطن وكذا العادات الاستهلاكية لهم، أمر من شأنه تدليل العقبات التي تواجه المؤسسة في وضع إستراتيجية تسويقية واتصالية فعالة تسمح لها بتوسيع استثماراتها و أنشطتها الاقتصادية.

3. الفرص أو المخاطر الاجتماعيـــة:

يتجسد البعد الاجتماعي لهذا النموذج التحليلي في المتغيرات الاجتماعية والثقافية المختلفة مثل نظام الحماية الاجتماعية، مستوى التربية والتعليم، علاقات العمل، النمط المعيشي، والواقع الديموغرافي، أمر من شأنه دراسة مختلف شرائح المجتمع وتوجهات الزبائن وتطلعاتهم و بالتالي التعرف على مختلف خصائصه المساعدة في إعداد خطط إستراتيجية مكيفة وفق الشرائح المدروسة ما يساهم في الوصول إلى أكبر قدر ممكن الزبائن و بالتالي يعد هذا الجزء من نموذج التحليل الاستراتيجي PESTEL جد مهم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.[1]

[1] Sébastien Ristori : **Op.Cit**, P : 10.

4. الفرص أو المخاطر التكنولوجية:

لا يمكن استبعاد الجانب التكنولوجي من هذه المعادلة كونه طرفا جد هام في إتمام معايير التحليل الاستراتيجي بمختلف مراحله نظرا لارتباط الجانب التكنولوجي بكل أطوار وتعاملات المؤسسة سواء داخليا وخارجيا، فما يمكن للتكنولوجيا المتوفرة أن تمنحه للمؤسسة أمر جد مهم وله من الفائدة ما يجعل تحقيق أهداف المؤسسة قبلة للتحقيق، ما يستوجب على المؤسسة دراسة المزايا التكنولوجيا المتوافرة من أجل دراسة السبل المثلى لاستغلالها في تحقيق تلك القيمة المضافة وربح ما يمكن ربحه من يد عاملة ووقت في الإنتاج والتوزيع والوصول إلى مختلف الزبائن والشرائح.

5. الفرص أو المخاطر التكنولوجية:

لا يمكن التغافل عن الجاني البيئي أثناء الاعتماد على نموذج التحليل PESTEL كونه يشكل أمرا فارقا خصوصا في علاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي، خصوصا مع وجود جانب مريب في مخرجات المؤسسات أو أثارها الجانبية مثل ارتفاع نسبة الكربون في الهواء بالنسبة للمؤسسات الصناعية وكذا كم هائل من النفايات الصناعية والطبية حسب اختلاف نوع المؤسسة ما قد يترتب عنه انتشر أمراض مزمنة وإحداث حالة من انعدام الثقة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي ما يحتم على هذه الأخيرة العمل على الجانب البيئة من خلال التقليل من انبعاثات لغازات السامة والاستثمار في مجال إعادة تدوير نفاياتها المختلفة، أو ردمها بطرق مدروسة.[1]

6. الفرص أو المخاطر القانونيـــــــة:

التعامل مع مختلف القوانين والمناشير التنظيمية للدولة أمر أكثر من ضروري من أجل الإبقاء إستراتيجيتها ضمن إطار قانوني صحيح بعيد عن التجاوزات والعمل على إيجاد الثغرات أمر من شانه زعزعة ثقة الدولة في المؤسسة و تسجيلها كمؤسسة خارجة عن القانون ما يكلفها أكثر بكثير مما تعتقده وبالتالي التزام المؤسسة بالقوانين أمر أكثر من ضروري من أجل ضمان حمايتها وتوجيه عملها نحو معرفة قوانين العمل المختلفة، الضرائب على الأرباح والمداخيل، خصوصا قوانين الملكية الصناعية والاستثمار والتعاقدات وحركة رؤوس الأموال ومختلف التعاملات البنكية والقوانين المسيرة لها.

[1] **IBID.**

المطلب الرابع: نموذج إستراتيجية التحليل GAP ANALYSIS لمحيط المؤسسة.

يعد تحليل الفجوة (analysis Gap)أحد أنواع التحليلات التي سادت الفكر الإستراتيجي وذلك في:

- عقد الستينيات عن طريق (Ansoff-1968، Kami-1969).
- عقد السبعينيات عن طريق (Ackoff-1970, and Schendel-1978; Taylor-1979 Hofer) .
- عقد الثمانينيات عن طريق (Argenti-1989، French and Bell-1989).
- عقد التسعينيات عن طريق (Paul and Joyce-1996 Adrian Woods).

إذ استعمل تحليل الفجوة كأسلوب لمساعدة المنظمات في إيجاد الإستراتيجيات اللازمة لتجسير الفجوة بين الوضع (أو الموقف) غير القائم على التخطيط والوضع الذي ترغب أن تكون عليه المؤسسة، ضف إلى ذلك يمكن النظر إلى تحليل الفجوة، من زوايا مختلفة فقد نظر إليه على انه يمثل الفرق بين الأداء المستهدف Target وبين الأداء المتوقع Forecasts ومن ثم انتقاء الإستراتيجيات التي تقلل من حجم الفجوة كي نصل إلى الهدف المنشود، فالأداء المستهدف هو كل ما يقع داخل السيطرة غير أنه يتجاوز الوضع الراهن Up to you أما الأداء المتوقع فانه يمثل كل ما يقع خارج نطاق السيطرة Out of your control أي هو شيء ما نعتقد بإمكانية حدوثه من حولنا.

ونظراً لصعوبة التوقع بدقة فانه قد يتعين أن يكون هناك توقعان بدلا من واحد وبنفس الوقت قد يأخذ الأداء المستهدف مستويين هما الحد الأدنى والمستوى المرضي. والنظر إلى الفجوة على أنها فجوة أهداف Objectives Gap بافتراضهم أن الفجوة تتحدد أبعادها بالفرق بين الموقع الحالي للمنظمة (**النتائج الحالية لتنفيذ الإستراتيجية الحالية**) والأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً ليأتي بعد ذلك الدور في تحديد التصرف المناسب الذي يقلص من الفجوة والانطلاق من الأداء في تشخيص معالم الفجوة الإستراتيجية بالقول إن الفجوة الإستراتيجية تنجم عن حالتين، الأولى هي الفرق بين الاستمرار بالإستراتيجية الحالية (**الحالة المتوقعة**) وبين اعتماد إستراتيجية جديدة (**الحالة المرغوبة**). أما الحالة الثانية فان الفجوة الإستراتيجية فيها تكون بين استعمال إستراتيجية جديدة (**الحالة المرغوبة**) وبين الحالة الموجودة (**المتحققة فعلا**).[1]

[1] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب: **الإدارة الإستراتيجية: وتحديات الألفية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 265،266.

ومن زاوية أخرى، فإن المنظمة التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي التسويقي والاتصالي تضع في اعتبارها الأهداف البيعية التي تسعى لتحقيقها خلال فترة من الزمن وقد تكون قصيرة أو طويلة ، وهذه الأهداف البيعية قد تتطابق مع الواقع الفعلي للمبيعات أو تكون أكثر من الواقع، ومن هنا تحصل الفجوة بين المخطط والفعلي، وعليه فإن منظمات الأعمال اعتمدت تحليل الفجوة الإستراتيجية والذي يعد أسلوب تكتيكي (فني) مبسط ومعمق بذات الوقت لمساعدة المنظمة في استيضاح استراتيجياتها الحالية المتعلقة بالسوق / المنتج نحو إنجاز أهدافها المخططة.[1]

ويمكن التعبير بشكل مبسط عن الفجوة الإستراتيجية بأنها الفرق بين الموقع الذي ترغب أن تكون به الشركة في المستقبل وما هي عليه في الحاضر، لذلك فإنها تسعى إلى غلق الفجوة أو تقليصها إلى الحد الممكن عبر اعتماد استراتيجيات معينة تقودها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة لغلق الفجوة، وبالتالي يجب أن لا ننظر إلى كون الفجوة حالة سالبة، بل هي حالة موجبة كونها تمثل أهداف وطموحات تسعى إلى بلوغها الشركة، حتى يرى البعض بأن على منظمات الأعمال أن تضع دائما فجوة في أنشطتها المختلفة لتحفيز العاملين فيها نحو بلوغها، على أن لا تكون هنالك مبالغة في حجم هذه الفجوة لأنها قد تنعكس سلبا على قدرات ومعنويات العاملين فيها.

لذلك فإن الاعتبارات الواجب مراعاتها من الإدارة الإستراتيجية للتعامل مع الفجوة هو أن تدرك ابتداء بوجود الفجوة في المجال المحدد الذي تعمل به، ومن ثم تتخذ القرارات المناسبة نحو غلق أو تقليص حجم الفجوة وبما يعود بالنفع والمردود إلى المنظمة.

ويتطلب ظهور أي فجوة مواجهة الموقف بصراحة ومحاولة التعرف على مدى إمكانيات غلق هذه الفجوة، وقد يترتب على تحليل الفجوات وما يكشفه من حقائق إمكانية عودة المحلل إلى مرحلة صياغة الإستراتيجية سواء الاتصالية أو التسويقية، كما أن الكشف عن الفجوة في مجال معين قد يؤدي إلى تعريف فجوات في بعض المجالات الأخرى، ويمكن التعامل في هذا الصدد على نموذجين أساسين حسب هذا النهج التحليلي تتمثل في نموذج التحليل الاستراتيجي $(\mathbf{Y})$ و $(\mathbf{Z})$.[2]

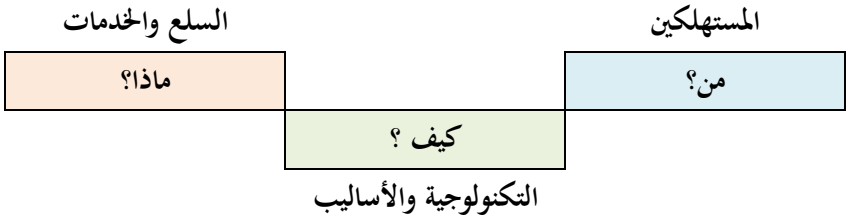
[1] ثامر البكري، مقال بعنوان: **تحليل الفجوة الإستراتيجية**، منشور بتاريخ 2019/03/15، https://almerja.com/reading.php?idm=113673 .

[2] عبد القادر محمد الأسطة: **أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص: 205.

- **نموذج التحليل الاستراتيجي لتحليل الفجوات (Y):**

ويساهم هذا النموذج في تحديد درجة المخاطرة المرتبطة بثلاث أبعاد من الأسئلة هي: من؟، ماذا؟، كيف؟، لكل خط من خطوط النشاط وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (30): نموذج (Y) لتحليل الفجوات.



المصدر: د. عبد القادر محمد الأسطة.[1]

وبعد الانتهاء من إعداد هذا النموذج لكل خط من خطوط النشاط يجب أن يقارن كل منها بتلك التي تم وضعها خلال مرحلة صياغة الرسالة، كنوع من أنواع الاختبارات والكشف عن الصلة القائمة بين خط النشاط وإستراتيجية المؤسسة، كما أن تغيير بعد واحد من النموذج (نوعية العملاء، المنتج، أو طريقة أداء المنتج) يشمل أقل درجة من المخاطرة، بينما ينطوي تغيير بعدين مع على درجة كبيرة من المخاطرة ولا ينصح به، أما إدخال تغييرات على الثلاث أبعاد معا يعد أمرا غير هادف، فمهما كان حجم موارد المؤسسة فإنه من المستحيل أن تكتسب هذه الأخيرة معرفة عن عملاء جدد وسلع جديدة، وأنظمة توزيع جديدة في نفس الوقت، لذلك يعتبر تغيير ثلاث أبعاد في نفس الوقت بمثابة بدأ مشروع جديد.[2]

- **نموذج التحليل الاستراتيجي لتحليل الفجوات (Z):**

يعمل هذا النموذج على تصنيف العملاء والمنتجات على نفس البعدين: البعد الحالي والبعد الجديد، أي تعتمد في جوهرها على سؤالين: "أين نحن؟" و "أين نريد أن نكون؟" هذان السؤالان يساعدان المؤسسة على مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمأمول مستقبلا، مثل ما هو مبين في الشكل التالي:

[1] عبد القادر محمد الأسطة: **م.س.ذ**، ص: 205.

[2] **نفس المرجع**، ص: 206.

الشكل رقم (31): نموذج (Z) لتحليل الفجوات للتوسع في المشروع.

الفجوة المستقبلية		**الفجوة الفعلية**
الفرق بين: أين نحن؟ (الوضع الحالي) وأين نريد أن نكون؟ (الوضع المستقبلي)		**الفرق بين:** أين نريد أن نكون؟ (الوضع المستقبلي) وأين نحن الآن؟ (الوضع الفعلي)
تحديد منطقة التركيز	وضع خطة لسد الفجوات	مراقبة خطة التصحيح للفجوة
+	+	+
تحديد الأهداف	تحديد مؤشرات الأداء	تقييم خطة التصحيح للفجوة
+	+	+
تحديد الوضع الحالي	تحديد الحلول المقترحة	اكتشاف الفجوة الفعلية
+	+	
تحديد الوضع المستقبلي	+ تحديد الفجوات	

المصدر: تحليل فجوة الأداء.[1]

[1] **GAP Analysis – تحليل فجوة الأداء**–, https://proodp.com/lwRAEG (visité le 04.12.2022 à 20h47).

❖ خلاصة الفصل الرابع.

بالوصول إلى هذه المرحلة نكون قد مررنا بمتغيرات عدة تطرقنا من خلالها إلى استراتيجيات الاتصال التسويقي ثم التسويقي والأداء التسويقي وصولا إلى المؤسسة الاقتصادية التي من خلال هذا الفصل تم الإشارة إلى مختلف الأبعاد والمفاهيم التي تمس موضوع المؤسسة الاقتصادية عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة، أمر أرى أنه من الضروري الحديث عنه من أجل معرفة هذا الحيز أو الهيكل الميداني الذي تدور في فلكه متغيرات الدراسة السابقة الذكر سواء من حيث ما يتم التخطيط له نظريا وصولا إلى إيجاد تلك التوليفة الكفيلة بمنح النتائج المرجوة للمؤسسة خصوصا على صعيد العوائد المالية.

التوجه كذلك نحو معرفة الإطار القانوني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمر من شأنه منح نظرة عملية وموضوعية حول الميكانيزمات وشكل التوجه العام الذي يجب على المؤسسة الالتزام به وفق مبدأ احترام القانون والأعراف التي تسمح بضمان ممارسة اقتصادية محمية بقوة القانون تضمن حقوق كل الفاعلين الاقتصاديين سواء كان المؤسسة نفسها أو كل من يسيرون في فلك البيئة الخارجية لها طبيعيين كانوا أو معنويين، هذا التصور يمكننا من القول أن وظيفتي التسويق والاتصال يمكن لهما أن يخضعا لقوانين محددة تضبط ممارستهما على أرض الواقع ضمن ما يخدم مصلحة المؤسسة وفي نفس الوقت لا يضر مصالح الغير.

فهم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية أمر أرى أنه أكثر من ضروري من أجل تسهيل وضع الخطط والاستراتيجيات الاتصالية والتسويقية، أمر يتأتى من خلال الاعتماد على مختلف نماذج التحليل الاستراتيجي التي تم التطرق إليها خلال هذا الفصل، فمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة بالنسبة للبيئة الداخلية يقابله التعرف على مختلف الفرص المتاحة والمخاطر المحدقة، فالوصول إلى هذه البيانات والاستعانة بطريقة PESTEL يوصل المؤسسة إلى الحصول على صورة عامة للإمكانيات والقدرات التي تملكها وكذا المجال الذي يمكن لها أن تطور فيه نشاطها التسويقي والاتصالي دون تكبد خسائر محتملة وذلك هو المرجو.

الخوض في موضوع الأطروحة نظريا يستلزم إجراء دراسة ميدانية باستخدام مختلف الأدوات البحثية من أجل الوصول إلى بيانات كمية وكيفية تسمح لنا من الحصول على نتائج ذات جودة علمية وهو الأمر الذي سوف يكون موضوع الإطار التطبيقي للأطروحة...

الفصل الخامس:

الإطار التطبيقي

❖ **بطاقة فنية عن مؤسسة رونو الجزائر.**

I. التعريف بمؤسسة رونو.

رونو أو بالفرنسية **Renault** تعتبر مجموعة فرنسية لإنتاج السيارات وأنواع أخرى من العربات، تأسست في 25 فبراير 1899، يقع المقر الرئيسي للشركة في ضاحية بولون بيانكور غرب باريس، شكلت تحالفا مع شركة نيسان موتورز تحتل حاليا المركز الرابع في سلم المنتجين للسيارات. وتعد من أنجح السيارات التي صنعتها شركة رونو إلى الآن هي رونو كليو، كما يصل رقم أعمال المؤسسة العالمية حوالي 29.88 مليار دولار سنة 2023، كما يتوقع تحقيق نسبة نمو مقدرة بـ: 2.88% مستقبلا، ما يجعل رقمها يبلغ حوالي 33.47 مليار دولار مطلع سنة 2027، كما تتوقع المؤسسة بيع حوالي 16.465.000 سيارة خلال سنة 2027.[1]

II. محطات تاريخية لمؤسسة رونو: [2]

1. الفترة الممتدة من سنة 1898 إلى سنة1914:

بدأت رونو مسيرتها الصناعية في عام 1898 على يد مؤسسها السيد لويس رونو الذي استهوته الصناعة وإنشاء الآلات، ومع تزايد الطلب على صناعة السيارات والتي زادت عن 250 سيارة، أنشأ رونو أول خط إنتاج صناعي في العام 1913، وزادت الإنتاجية في كافة المجالات وبدأ لويس رونو العمل المتسلسل لأول مرة.

2. الفترة الممتدة منسنة 1914 إلسنة 1919:

بدأت رونو في هذه المرحلة بتصنيع المعدات الحربية فأنتجت الشاحنات والمقطورات وسيارات الإسعاف والقنابل والدبابات الشهيرة FT17 التي كان لها الأثر الأكبر في حسم الانتصار العسكري، وبذلك أصبح لويس رونو في العام 1919 هو الصناعي الأول في فرنسا.

3. الفترة الممتدة منسنة 1919 إلسنة 1939:

بدأ لويس رونو في هذه المرحلة بتطوير صناعة المركبات فأنتج الشاحنات والباصات ومحركات الطائرات وغيرها من الآلات ذات المحرك. وعمل على تحديث خطوط الإنتاج الذي بدأ 1929 بإنشاء أول خط لمصنع مدينة بيلانكورتBillancourtتم إنجازه في العام 1939، ولمواجهة الأزمة الاقتصادية والانهيار الاقتصادي الذي حصل في عام 1929 عملت رونو على زيادة الإنتاج وخفض التكاليف في أجور العمال والخدمات الاجتماعية مما أدى إلى اضطرابات في صفوف العمال.

---

[1] https://www.renault.dz/renault-en-algerie.html (visité le 18 février 2023 à 20h51).

[2] https://www.renaultgroup.com/groupe/histoire/ (18 Février 2023 à 21h19).

4. الفترة الممتدة منسنة 1939إلى سنة1945:

اعتبر لويس رونو أن المواجهة مع الألمان هي خطأ استراتيجي قامت به الحكومة الفرنسية، وشارك في المجهودات الحربية، وبعد الاحتلال الألماني خضع رونو للمتطلبات الألمانية بتصنيع المعدات الحربية دون أن يدرك حقيقة المحتل النازي. وبعد تحرير فرنسا اعتبر لويس رونو متعاونا مع المحتل، لذلك سخرت شركته لصالح الدولة إلى أن تأممت بعد ذلك من قبل الحكومة المؤقتة التي كان يرأسها الجنرال ديغول De Gaulleوأعلنت باسم المؤسسة القومية لمعامل رونو.[1]

5. الفترة الممتدة من سنة1945 إلىسنة 1955:

تم تعيين المهندس بيير لوفشوPierreLefaucheuxمن المقاومة رئيسا لمؤسسة رونو القومية، الذي عمل على تصنيع السيارات السياحية ذات الأربع أحصنة إضافة للشاحنات والباصات التي حققت نجاحا باهرا واعتبرت السيارة الشعبية الأولى، بدأت شركة رونو في هذه المرحلة بتحديث مصانعها وشراء المزيد من المصانع وبدأت تصدر منتجاتها إلى خارج فرنسا حيث تجاوزت صادراتها الألف سيارة.

6. الفترة الممتدة منسنة 1955 إلىسنة 1964:

تابعت رونو تطورها وتوسعها لتؤكد أنها الشركة الأولى في فرنسا، وبدأت محاولة اختراق الأسواق الأمريكية، ولكن دون جدوى. ومع ذلك تابعت مسيرة الانفتاح على السوق الخارجية وخاصة في إسبانيا والبرتغال وأمريكا اللاتينية، وتميزت بسيارة لادوفينla Dauphineالتي لاقت نجاحا كبيرا إضافة إلى موديلات رونو 4 ورونو 8، وبعد شراء عدة معامل أصبحت شركة رونو المصنع الثاني للسيارات الشاحنة.

7. الفترة الممتدة منسنة 1964 إلى سنة 1975:

إن عملية التخطيط للتصدير اتجهت وفق منحيين الأول بتطوير المؤسسة من قبل المهندس بيير في عام 1955 وقد وصلت نسبة الصادرات 55% إلى السوق الخارجية، أما المنحى الثاني فكان التطور الاقتصادي والمهني بإنتاج سيارات اقتصادية مثل سيارة رونو 5 والسيارات الفاخرة مثل رونو 16 ، إضافة إلى المشاركة في المسابقات العالمية للسيارات وخاصة الرالي.

[1] https://www.renaultgroup.com/groupe/histoire/ (18 Février 2023 à 21h40).

8. الفترة الممتدة منسنة 1975 إلسنة 1984:

تابعت شركة رونو تطورها بخطى سريعة، ومع بداية الثمانينات ظهرت أنواع جديدة من السيارت مثل رونو 25 والأسباسl'Espaceكما دخلت ماركة رونو في السباقات الرياضية مثل فورمولا 1 . 1Formuleإلا أن بعض السياسات الخاطئة في تلك الفترة من توسعات غير مدروسة الكلفة وتزايد عدد العمال أدى إلى خسائر كبيرة للشركة[1].

9. الفترة الممتدة منسنة 1984 إلسنة 1990:

اعتمدت رونو على تخفيض كلفة الإنتاج بتعديل موديلات السيارات لتعود شركة رابحة في العام 1987 لتحقق أرباح بقيمة 3.7 مليار، مما ساعد الشركة على الانتعاش وإنتاج سيارات ملائمة للبيئة وخاصة رونو 19 و رونو كليوClio.

10. الفترة الممتدة منسنة 1990 إلسنة 1999:

ملائمة لتطور السوق العالمية ظهرت فكرة الاندماج بين الشركات الكبرى وكان الاندماج الأول بين شركة رونو وشركة فولفو Volvo في العام 1993، ولكن هذا الاندماج لم يكلل بالنجاح، ولكن التحول الأكبر كان مع تخصيص الشركة جزئيا في العام 1994 إلى أن اكتمل فعليا في العام 1996 حيث أصبحت الشركة أكثر حرية، واستطاعت الاندماج مع شركة نيسان Nissan في العام 1999، تابعت رونو تطورها برؤيا جديدة بظهور سيارة ميغان Mégane الأولى والثانية وسيارة لاغونا Laguna و أفانتي Avantime و فيل سانتيس Vel Satis وموديلات جديدة أخرى، كما زادت النتائج الناجحة في مسابقات الفورمولا Formule 1من شهرة الشركة ومصداقيتها.

11. الفترة الممتدة من عام 1999 إلى يومنا هذا:

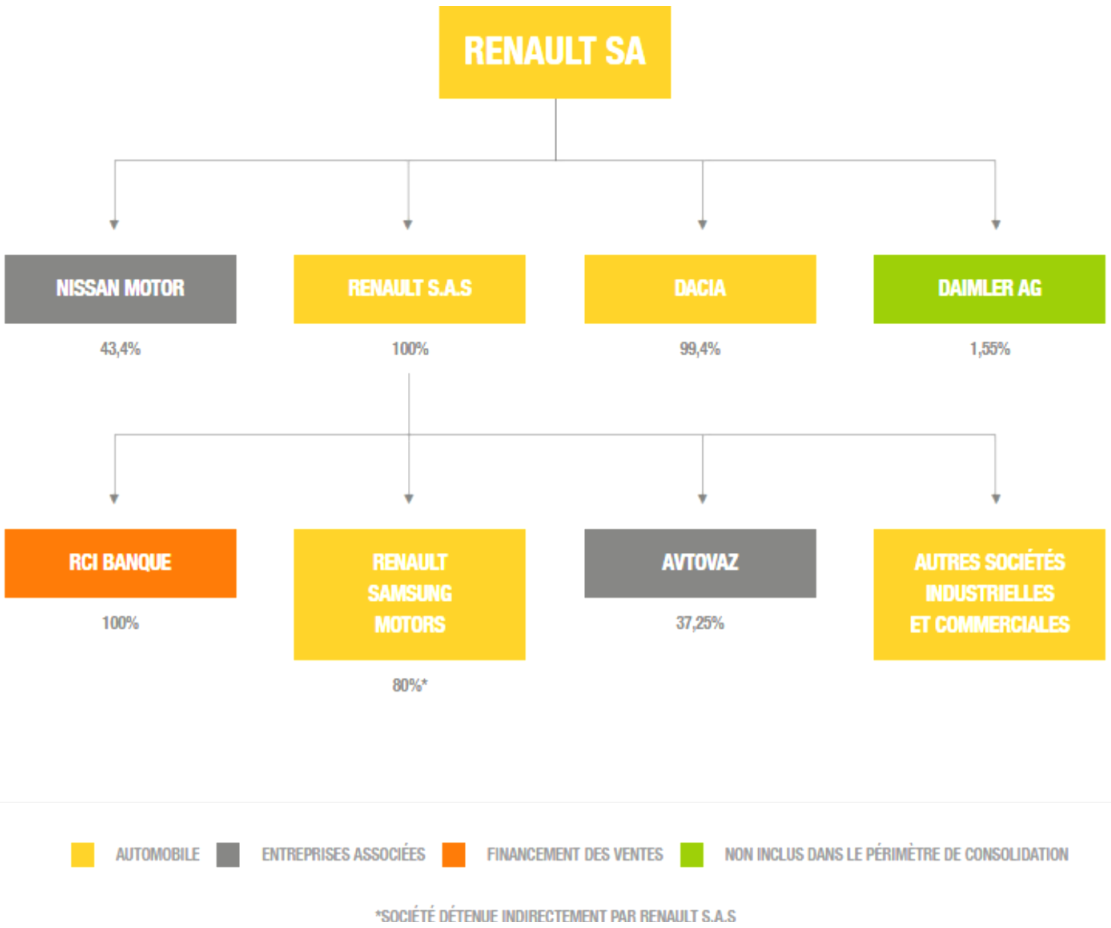
تطورت عملية الاندماج مع شركة نيسان Nissan بحيث تجاوزت في العام 2002 مبلغ 44% من رأسمال شركة نيسان، وما زال هذا الاندماج بتطور مستمر، ومع الاندماج مع شركة سامسونج SamsungMotorsوشركة داسيا Daciaبدأت رونو تتجه نحو السوق العالمية بخطى متسارعة، وتتجه نحو الهدف بإنشاء مجموعة اقتصادية عالمية بتوقعات بيع لأربعة ملايين سيارة تحت ماركات رونو – داسيا – رونو سامسونج.

[1] https://www.renaultgroup.com/groupe/histoire/ (18 Février 2023 à 21h50).

III. رونو المجموعة GroupeRenault:

مجموعة رونو تعد نتاج الدمج بين المصنع الفرنسي رونو و المصنع الياباني نيسان وهذا منذ 1990 عبر التحالف المسمى رونو – نيسان، يضمن هذا التحالف عديد علامات السيارات على غرار : رونو، داسيا الرومانية، رونو سامسونغ موتورز الكورية الجنوبية، نيسان اليابانية وديملر الألمانية، تعمل هذه المجموعة تحت قيادة كارلوس غوسن CarlosGhosen، الرئيس المدير العام للمجموعة الواقع مقرها الاجتماعي ب: بولون بيلانكور (Boulogne- Billincourt en île de France) بالقرب من العاصمة الفرنسية باريس.

الشكل رقم (32): يمثل هيكل المجموعة رونو StructureduGroupeRenault

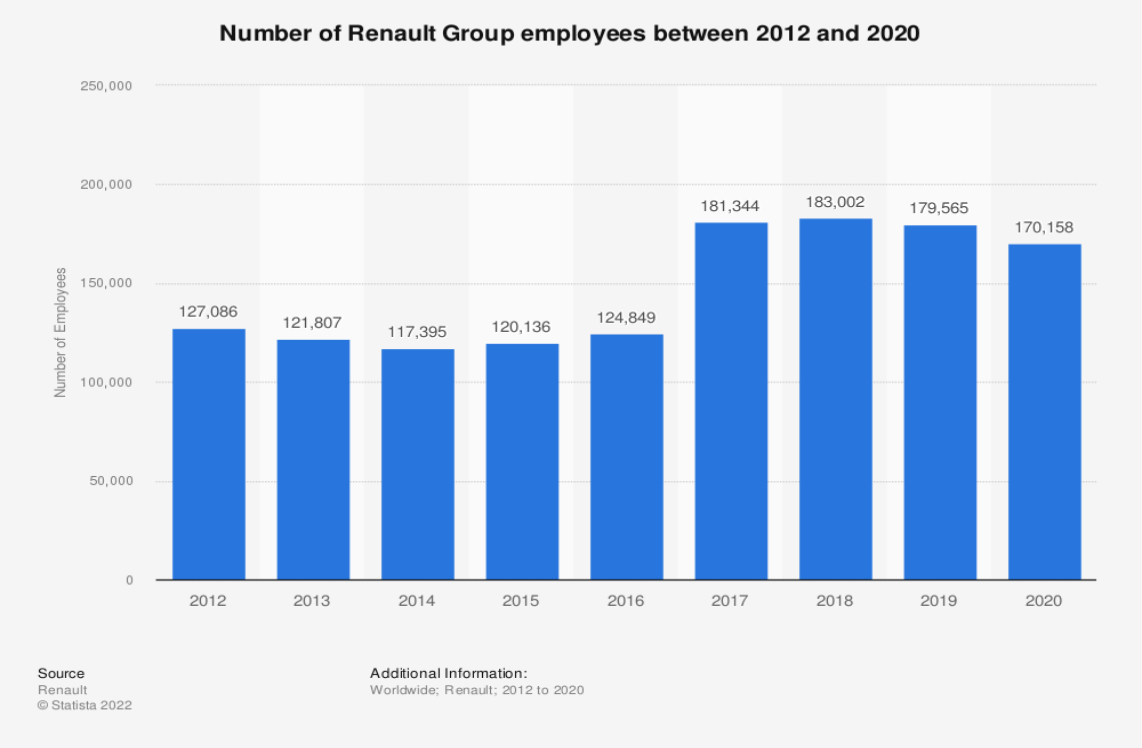


المصدر: الموقع الرسمي لمجموعة رونو [1]

[1] الموقع الرسمي لمجموعة رونو https://www.renaultgroup.com/ (زيارة الموقع بتاريخ 19 فيفري 2023، 23 سا و12د).

المجموعة حققت أرقاما جد علية وصلت سنة 2016 إلى بيع قرابة 3.1 مليون وحدة عبر 128 دولة ما وضع المجموعة في المرتبة الرابعة علميا من حيث حجم المبيعات، وحسب المنظمة العالمية لمصنعي السيارات فإن رونو جاءت في المرتبة العاشرة عالميا سنة 2015 كأكبر مصنع للسيارات في العالم، مع تميزه بتوفر 120.000 وكيل و 36 موقع تصنيع لمختلف العلامات والأنواع التابع لها بما يقارب 40 نوعا إضافة إلى بلوغ رقم 9951 موقع توزيع عبر العالم من بينها 7424 موقعا متواجدا في أوروبا وحدها (حسب إحصائيات سنة 2022)، مقارنة بـ: 10440 موقع توزيع سنة 2021[1]، بالنسبة للمساهمين الفعليين في رأس مال المجموعة رونو تدخل الدولة الفرنسية بما نسبته 19.74%، نيسان بنسبة 15%، البنك الألماني بنسبة 4.41% و شركة ديملر بما نسبته 3.1%، أما بخصوص القوة العاملة التابعة للمجموعة فتراوح بين 127.000 سنة 2012 و183.000 عامل سنة 2018 كأعلى نسبة توظيف في المجمع عبر العالم كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (33):يمثل نسبة التوظيف في مجمع رونو عبر العالم.



المصدر: https://www.statista.com .[2]

[1] www.renaultgroup.com , AMF(Autorité des marchés Financiers), Document d'enregistrement universel 2022-incluant le rapport financier annuel 2022, approuvé par le Conseil d'administration du 15 Février 2023, P : 56.

[2] https://www.statista.com/statistics/387166/number-of-renault-group-employees/?locale=en 17/02/2023 à 17h46 .

أما على صعيد المردودية المالية لمجموعة رونو فقد عرفت تحصيل ما قيمته 11 مليار و498 مليون أورو مطلع سنة 2023 مقابل تحصيل 8 مليارات و854 مليون أور خلال نفس الفترة من سنة 2022، في حين سجل بيع 535.000 وحدة خلال الثلاثي الأول من سنة 2023 مقابل 469.000 وحدة خلال الثلاثي الأول من سنة 2022.

الشكل رقم (34):يمثل المداخيل المحصل عليها والوحدات المباعة خلال الثلاثي الأول من سنتي 2022 و2023.

2023 Q1 Group revenue

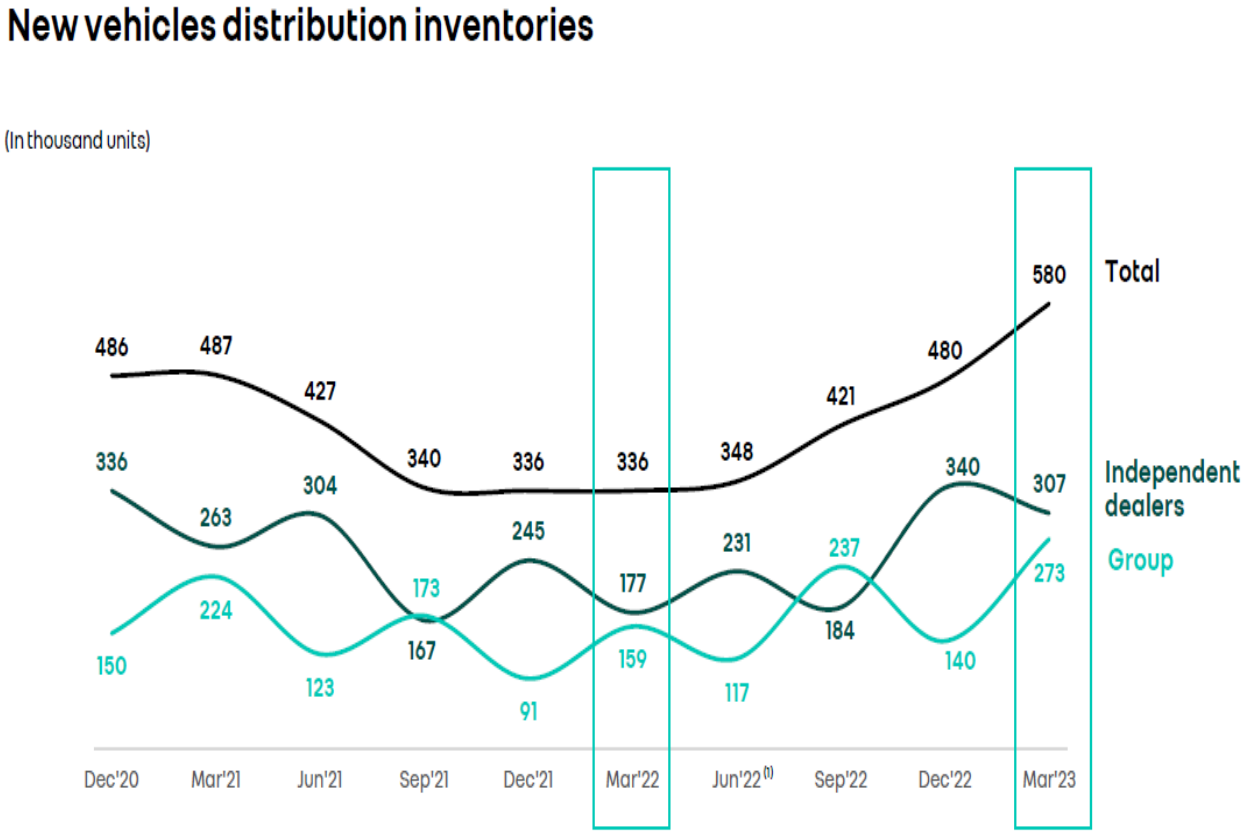
In million euros	2022 Q1 [1]	2023 Q1	Change
Global unit sales (Kunits)	**469**	**535**	**+14.1%**
Group revenue	**8,854**	**11,498**	**+29.9%**
o/w Automotive	**8,109**	**10,515**	**+29.7%**
o/w Mobility Services	**8**	**9**	**+12.5%**
o/w Sales Financing (Mobilize Financial Services)	**737**	**974**	**+32.2%**

المصدر: https://www.renaultgroup.com/[1]

أما بالنسبة لشبكة رونو العالمية التي تملكها رونو المجموعة، فقد مست حوالي 128 دولة عبر العالم فتراوحت بين 150 ألف وحدة خلال نهاية سنة 2020 إلى 273 ألف وحدة خلال الثلاثي الأول من سنة 2023، ما يؤكد المنحى التصاعدي لعمليات توزيع المنتجات الجديدة عبر العالم.

[1] https://www.renaultgroup.com/ 17/02/2023 à 17h48 .

الشكل رقم (35):يوضع حجم توزيع المنتجات الجديدة التابعة لمجموعة رونو عبر العالم.



المصدر: https://www.renaultgroup.com/[1]

[1]https://www.renaultgroup.com/ 18/02/2023 à 21h40.

IV. مؤسسة رونو الجزائر :

نشأت.Renault Algérie SPAبدأت الشركة تزاول أعمالها خلال العام 1998.أول شركة مصنّعة للسيارات في الجزائر للعام الرابع عشر على التواليتضم أكثر من 650 موظف 57 نقطة بيع وأكثر من 60.000 سيارة تم بيعها في عام 2019، منذ العام 2015، زادت قدرة الإنتاج من 25000 إلى 35000 سيارة/السنة مع إدماج فريق ثانٍ وزيادة معدل الإنتاج من 7 إلى 10 سيارات/الساعة، وفي يونيو 2016، تمت زيادة فريق تصنيع ثالث، لتصل الطاقة الإنتاجية إلى 50000 سيارة/السنة وخلق أكثر من 700 فرصة عمل مباشرة، أي ضعف ما كان متوقعاً في المشروع الأصلي.[1]

فما يخص المبلغ المالي الإجمالي للاستثمار، تم الاتفاق على مبلغ 1 مليار يورو، وطاقة الإنتاج عبر 3 مراحل. في المرحلة الأولى 000 25 ألف سيارة خلال عام 2015 000 150 سيارة كل سنة بداية من سنة 2018، أما الأنواع المصنعة فهي 3 أنواع، هم رونو سامبول سلسلة 3 (Renault Symbol III)، ورونو ستيبواي (Renault Stepway)، ورونو كليو 4 (Renault Clio IV).

في ما يخص إدماج قطاع الغيار المصنع المحلي بنسبة على الأقل 50 % خلال 5 سنوات بداية من السنة الأولى للإنتاج، أما تسويق السيارات فهو موجه إلى السوق المحلي وإلى التصدير إلى الخارج على حد سواء، ويمكن القول أن سنة 2019 تعتبر السنة النموذجية للمؤسسة في الجزائر من خلال الوصول إلى أعلى رقم من المبيعات والوصول إلى قرابة 650 متعامل شريك، كما تعد المؤسسة الأولى التي قامت بإنشاء مصنع للسيارات في الجزائر بإنتاج نوعين متمثلين في العلامة سيمبول منتوج بلادي و العلامة كلي (la SYMBOL Made inBladi et la CLIO).

وحسب تقرير رونو لسنة 2022 فإن حجم إنتاج رونو الجزائر (مصنع واد تليلات بوهران) قدر 1283 سيارة من نوع Logan 2، 956 سيارة من نوع Sandero2 و534 سيارة من نوع Clio 4.[2]

[1] https://ar.renault.dz/renault-%D9%81%D9%8A.html(visité le 17/02/2023 à 18h12).

[2] www.renaultgroup.com, AMF(Autorité des marchés Financiers), Document d'enregistrement universel 2022-incluant le rapport financier annuel 2022, approuvé par le Conseil d'administration du 15 Février 2023, P :54.

مصنع وهران الذي أشأ بموجب شراكة بين مؤسسة رونو بنسبة 49% والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVIبنسبة 34% و الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 17%، ليتم مطلع 2022 الحصول على أسهم الشركة الوطنية للسيارات الصناعية من قبل مجمع مدار "Madar Holding".

بعد توقف لمدة سنة ونصف عاود المصنع نشاطاته بصفة جزئية صيف 2021، وبنشاط ضعيف مبني على ما هو موجود من قطع بمخازن المؤسسة.

V. مهن مؤسسة رونو الجزائر Les métiers de Renault Algérie:

1. بيع السيارات الجديدة:

تعمل مؤسسة رونو الجزائر على بيع وتسويق مجموعة واسعة من أنواع السيارات الجديدة مثل تلك المصنعة محليا على غرار رونو سيمبول، ساندیرو ستابواي و كليو4 عبر 57 موزع تشمل التراب الوطني.

2. بيع قطع الغيار الأصلية:

تمتلك مؤسسة رونو الجزائر مستودعا مركزيا يضمن تزويد مختلف الأطراف والشركاء بقطع الغيار الأصلية التي تلبي حاجة السوق المحلية، إذ يشمل مخزونه على أكثر من 15.000 صنفا من قطع الغيار، والتي يتم تسييرها عبر مختصين أكفاء وعبر وسائل الرقمنة التي تضمن سرقة التوزيع والوصول إليها آنيا، دون أن ننسى أن لقطع الغيار مستشارون تجاريون يعملون على تسويقها.

3. خدمة ما بعد البيع:

تضمن مؤسسة رونو الجزائر خدمات ما بعد البيع بمختلف أنواعها على غرار ضمان صيانة ذات مستوى وجودة عاليين ومراقبة تقنية وميكانيكية رفيعة تعمل على لإبقاء السيارات المقتناة عبر شبكة توزيع رونو الوطنية في أحسن حالاتها، وهي وسيلة تستعمل للإقناع من قبل المستشارين التجاريين.

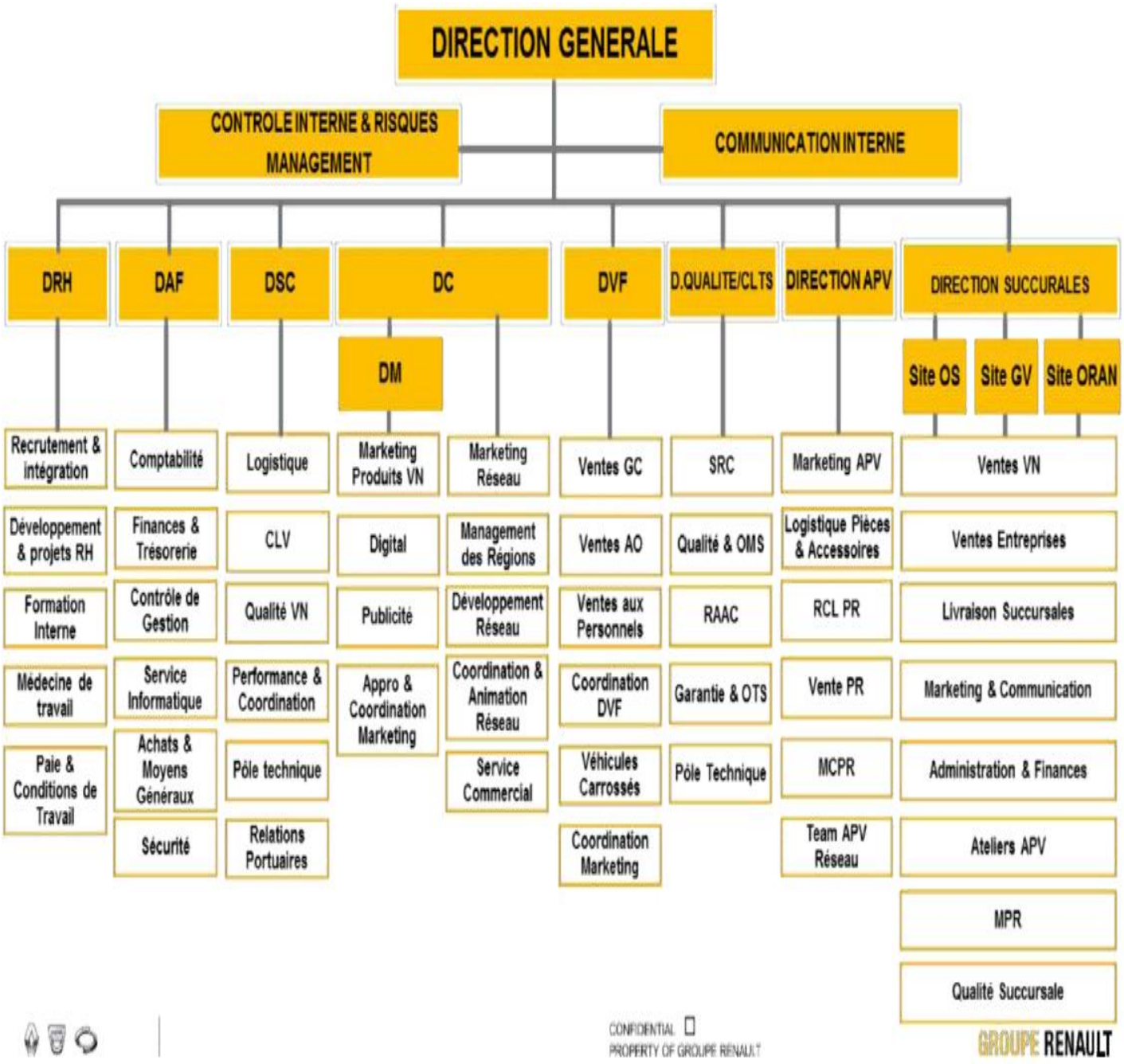
4. المهن الملحقة والداعمة les Métiers support:

ويتعلق الأمر بكل المهن ذات الصلة الوطيدة بمؤسسة رونو الجزائر والتي تستلزم أن تكون في الواجهة على غرار التسويق، الاتصال بمختلف أنواعه وفروعه، تسيير الموارد البشرية، الرقابة، التسيير المالي، تسيير المشتريات، التسيير المحاسبي، مراقبة التسيير، تكوين الموارد البشرية (أكاديمية رونو)، تسيير الشبكات، رقابة الجودة والدعم اللوجيستي، كلها تمثل البيئة النموذجية المحيط بالمستشار التجاري من أجل أداء مهامه على أكمل وجه.

من خلال هذه النشطات عمل رونو على التنسيق بينها وبناء صورة قوية لها بناء على ما تملكه من شبكة تغطي التراب الوطني بنسبة 100%، مع مخزن لقطع الغيار الأصلية يعد الأكبر على الصعيد الأفريقي وكذا مركزي توزيع كبيرين في كل من الجزائر العاصمة ومستغانم، ومركز تكوين رونو أكاديمي المعتمد من قبل الدولة منذ 2014 وكذلك أول مصنع للسيارات في الجزائر بواد تليلات /وهران، منذ 2014 كذلك تلاه خروج أول سيارة في 2014 من نوع رونو سيمبول، ساندیرو ستابواي سنة 2016 و كليو4 سنة 2018.

VI. الهيكل التنظيمي لمؤسسة رونو الجزائر .

يستمد الهيكل التنظيمي لمؤسسة رونو الجزائر نظام تنسيقه وإنجازه من المؤسسة الأم مع تكييفه وفق خصوصية وسياق الاقتصاد والتسيير الجزائري ، إذ يتشكل من 08 مديريات ، 03 مواقع ومديرية فرعية، مرؤوسين من قبل 12 مديرا يسيرون 44 مصلحة.



الشكل رقم (36):الهيكل التنظيمي لمؤسسة رونو الجزائر.

المصدر: https://www.renault.dz/[1]

[1] الموقع الرسمي لمؤسسة رونو الجزائر https://www.renault.dz (زيارة الموقع بتاريخ 12 مارس 2023 على الساعة 20 سا و12د).

1. شرح الاختصارات المستعملة في الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (16): يتضمن شرح الاختصارات المستعملة في الهيكل التنظيمي.

الاختصار	باللغة الفرنسية	باللغة العربية
RAAC	Renault Académie Algérie	– أكاديمية رونو الجزائر
AO	Appel d'Offre	– المناقصات
APV	Après-vente	– خدمة ما بعد البيع
CLV	Centre Livreur	– مركز التوزيع
SRC	Service Relation Client	– مصلحة العلاقات مع الزبائن
PR	Pièce de Rechange	– قطع الغيار
GC	Grand compte	– الأرصدة الكبرى
MCPR	Magasin Central des Pièce de Rechange	– مخزن قطع الغيار
OTS	Opération Technique Spéciale	– العمليات التقنية الخاصة
VN	Voiture Neuf	– السيارات الجديدة

المصدر: من إعداد الطالب.

2. شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة رونو الجزائر.

أ. مديرية الموارد البشرية:

ويقع تحت هذه المديرية خمسة 05 مصالح تعنى بتسيير وتوجيه المسار المهني للموظفين المنتسبين لمؤسسة رونو الجزائر من أجل ضمان التسيير الحسن والوصول إلى تحقيق الكفاءة المرجوة بداية من **مصلحة التوظيف والإدماج**، التي تعد الحلقة الأولى من أجل انتقاء أفضل الكفاءات التي ترى المصلحة أنهم قادرين على تقديم قيمة مضافة إما على المستوى الميداني أو الاستراتيجي أو التقني، أمر تكمله **مصلحة التطوير ومشاريع الموارد البشرية**، التي تعنى بوضع استراتيجيات تسيير الموارد البشرية قصد استغلال طاقاتهم وقدراتهم أحسن استغلال على المديين المتوسط والطويل، أما **مديرية التكوين الداخلي** فتعمل على تدعيم المصلحتين السابقتين من خلال تأطير وتكوين العمال الملتحقين سابقا أم حاليا من أجل تحيين قدراتهم بما يتماشى وأساليب العمل الفعالة وبما يكفل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

أما في الجانب الاجتماعي فتعمل **مصلحة طب العمل** على ضمان المتابعة الطبية لمنتسبي المؤسسة من مختلف الجوانب في حين تعمل **مصلحة الرواتب وشروط العمل** فمهامها إيفاء العمال أجورهم ومنحهم وضمان مستحقاتهم ضمن جو عمل مخطط له مسبقا يعمل على خلق فضاء عمل صحي ومتكامل دون وجود خلل.

ب. مديرية الإدارة والمالية:

تتضمن هذه المديرية ما مجموعه ستة 06 مصالح، تعنى بمتابعة الموارد المالية للمؤسسة من خلال جردها وتحصيلها ومتابعة كل ما هو مورد مالي من خلال مصلحتي **المحاسبة** وكذا **مراقبة التسيير** واللتان تمثلان عصب التسيير المالي لمؤسسة رونو الجزائر من خلال تحديد الموارد المالية اللازمة لضمان التسيير والتجهيز ومعادلة المدفوعات وفق قدرة واستطاعة المؤسسة، أمر تساهم فيه كذلك **مصلحة مراقبة التسيير** التي تصب في نفس السياق من خلال وضع خطة عمل تضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من النجاعة التسيرية بأقل تكلفة ممكنة.

ومن بين أهم المصالح التي تساهم في تحسين أداء المصالح الأخرى نجد **مصلحة الإعلام الآلي** التي تضمن الدعم التقني لكافة المصالح من خلال تحسين أداء العمل بناء على مختلف التطبيقات والحلول المعلوماتية المنجزة من قبل ذات المصلحة بما يضمن السرعة والكفاءة في العمل دون اللجوء إلى التعاقد مع مصالح خارج المؤسسة تثقل كاهل المؤسسة ماليا وزمنيا، وبالتالي اعتمادها على كفاءة مصلحتها يحافظ لها على أسرارها المهنية.

أما بخصوص توفير الوسائل العامة فتضمنها **مصلحة المشتريات والوسائل العامة** التي تتكفل بشراء حاجيات المؤسسة بمختلف أنواعها وتوزيع على مختلف المديريات وبدورها على مختلف المصالح بالتنسيق مع مصلحة المالية والتحصيل وكذا مصلحة المحاسبة، أما تأمين مختلف الهيئات التابعة للمؤسسة يقع على عاتق **مصلحة الأمن**.

ت. مديرية المتابعة والتنسيق:

وينتمي إليها خمسة 05 مصالح تعنى بالدعم اللوجيستي والتقني وتطويرها وفق التكنولوجيات الحديثة الموجودة على الساحة من أجل تحيين كل ماله علاقة بالتوزيع والتقنيات المستخدمة في الإنتاج والتسيير إضافة إلى ضمان خروج منتجات نهائية ذات جودة تضمن الحفاظ على صورة المؤسسة لذى الزبائن خصوصا في ظل وجود منافسة كبيرة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، أما المصالح التابعة لهذه المديرية هي:

1. مصلحة الدعم اللوجيستي.
2. مركز التوزيع.
3. مصلحة الرقابة على جودة السيارات الجديدة.
4. مصلحة التطوير والتنسيق.
5. القطب التقني.

ث. المديرية التجارية:

وتهني بكل ما له علاقة بالعمل التجاري للمؤسسة سواء التسويق والتسويق الرقمي والإشهار وكذا التنسيق التسويقي وتعنى به المصالح التالية: **مصلحة تسويق السيارات الجديدة، مصلحة الرقمنة، مصلحة الإشهار و مصلحة التنسيق التسويقي.**

إضافة لما سبق أنشأت مصالح مناجيريالية (Managériales) تعنى بالجانب التقني للتسويق وتعنى به المصالح التالية: **مصلحة التسويق الشبكي، مصلحة مناجمنت الجهات، مصلحة تطوير الشبكات، مصلحة التنسيقوتنشيط الشبكات** إضافة إلى **المصلحة التجارية** وهي الفاعل الرئيس في هذه المديرية.

ج. مديرية المبيعات:

وتعتبر هذه المديرية من بين أهم المديريات كونها المكلفة بتسويق منتجات وخدمات المؤسسة بكافة أنواعها وبالتالي تعتمد عليها في تحقيق العوائد المالية المرجوة وتحقيق العلاقة المثالية بين الإنتاج والتسويق وحتى مرحلة ما بعد البيع وبالتالي فلا مهام جد حساسة خصوصا في إيجاد السياسات التسويقية المناسبة بالتنسيق مع المصالح المعنية ومن تتضمن ستة مصالح تعنى بشتى أنواع المبيعات وسبل التنسيق بينها تسويقيا وتتمثل في المصالح التالية:

1. مصلحة المبيعات (الحجم الكبير).
2. مصلحة المبيعات (الطلبات الكبرى).
3. مصلحة المبيعات للأفراد.
4. مصلحة تنسيق المبيعات.
5. مصلحة هياكل السيارات.
6. مصلحة التنسيق التسويقي.

ح. مديرية ضمان الجودة:

وتبحث هذه المديرية عن سبل ملائمة وموافقة مواصفات المنتج مع احتياجات ورغبات المستهلك، ويُعتبر المنتج ذا درجة عالية من الجودة إذا حققت مواصفاته متطلبات قطاع معين من المستهلكين ولبّت رغباتهم وينبغي للمديرية قبل تنفيذ أنشطة مراقبة الجودة تحديد التقنيات التي يلزم استخدامها ومكان وزمان تطبيقها وهذا وفقا للعناصر الأساسية لمراقبة جودة المنتج من خلال تحديد خواص جودة المنتج الملبيّة لرغبات المستهلك والاعتماد على المواصفات المطلوبة في عملية التصميم، مع الانتباه إلى عدم إضاعة الوقت والجهد والمال في إضافة أمور تحسينيّة ثانويّة وكذا التصنيع حسب المواصفات والتصاميم المعدّة سابقاً مع التحقق من مطابقة المنتج مع المواصفات، وتصحيح المشاكل ومراجعة المواصفات أيّ السير مع تطور رغبات المستهلك، و تسهر على تطبيق ما سبق المصالح التالية:

1. مصلحة العلاقات مع الزبائن.
2. مصلحة الجودة.
3. **أكاديمية رونو الجزائر**.
4. مصلحة الضمان.
5. القطب التقني لمديرية الرقابة.

تقع تحت مسؤولية هذه المديرية إحدى أهم المصالح التابعة لمؤسسة رونو الجزائر وتتمثل في أكاديمية رونو التي تمثل الحجر الأساس في السياسة التكوينية للمؤسسة لما توفره من تكوين قاعدي وتكميلي ورسكلة لعمال المؤسسة عبر مختلف المستويات وفي مختلف التخصصات، خصوصا مجالي الاتصال والتسويق، خصوصا وأن الأكاديمية توجه مجهودها نحوى تكوين مستشارين تجاريين أكفاء يساهمون في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وفق دراسة مختلف السبل والتقنيات البيعية الكفيلة بتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات ضمن سياسة اتصالية إقناعية وتسويقية هادفة تخدم الأهداف الإستراتيجية المخطط لها من قبل المستوى القيادي لمؤسسة رونو.

خ. مديرية خدمات ما بعد البيع:

وتتكفل هذه المديرية بكل ما يأتي بعد عملية البيع من متابعة ومراقبة للعملية على مختلف الأصعدة من أجل ضمان استمرار العملية التسويقية والاتصالية مع الزبائن بما يخدم مصالح المؤسسة التسويقية والمالية خصوصا فيما تعلق بصورة والمؤسسة والاستمرار في العملية البيعية من خلال تسويق قطع الغيار المختلفة سواء ضمن العلاقة مع الزبائن أو العلاقة مع مختلف المصالح والمديريات الأخرى لضمان عدم تعطل نظام العمل وتمثل هذه المديرية أهمية قصوى للمؤسسة كونها تمتاز بأهمية بالغة في تحسين العلاقة المباشرة مع الزبائن بمختلف أنواعهم أشخاصا كانوا أم مؤسسات ، والمصالح التي تنتمي لهذه المديرية هي:

1. مصلحة التسويق ما بعد البيع.
2. مصلحة اللوجيستيك وقطع الغيار ولواحق السيارات.
3. مصلحة قطع الغيار.
4. بيع قطع غيار السيارات.
5. مخزن قطع غيار السيارات.
6. فريق التسيير الشبكي لقطع غيار السيارات.

د. المديريات الفرعية:

وتتضمن متابعة بيع السيارات الجديدة والتعامل البيع مع المؤسسات، ضمان التوزيع ، ضمان إنجاح **مصالح الاتصال والتسويق، (والتي يعنى بها موضوع الأطروحة)** الإدارة والمالية مختلف الورشات وكذا توفير قطع الغيار المختلفة عبر التراب الوطني، وتتواجد هذه المديريات الفرعية عبر الجزائر العاصمة مستغانم ووهران.

ملاحظة: بالعودة إلى موضوع الأطروحة فهو يمس بشكل مباشر أو غير مباشر جل المديريات والمصالح المشكلة لمؤسسة رونو خصوصا في شقه الاتصالي والتسويقي فإلقاء نظرة عن كثب يسين مكانة الاتصال والتسويق في الهيكل العام للمؤسسة وضرورة تضافر مجهودات كل المصالح والمديريات لخلق مجال للمستشارين التجاريين من أجل أداء عملهم على أكل وجه بدءا من انتقائهم إلى وضع سياسات استشرافية للموارد البشرية تم تكوينهم في أكاديمية رونو إلى توفير الدعم التقني والوجيستي لهم إلى ربطهم بإستراتيجية تسويقية تكفل إنجاح المؤسسة عامة.

3. التحليل الاستراتيجي لمؤسسة رونو الجزائر (SWOT)[1]

أ. نقاط قوة مؤسسة رونو الجزائر (S):

- مصداقية المؤسسة على الصعيد العالمي والمحلي.
- علامة تجارية مميزة لصناعة السيارات الفرنسية.
- القدرة على إنتاج سيارات تكون في متناول مختلف الطبقات خصوصا المتوسطة الدخل كالموظفين.
- قدرات تسويقية عالية.
- توفر خاصية التمويل البنكي لاقتناء منتجات المؤسسة.
- خبرة طويلة في مجال صناعة السيارات.

ب. نقاط ضعف مؤسسة رونو الجزائر(W):

- عدم توافر المعرفة الكافية بخصائص الأسواق الأجنبية على غرار الجزائر بمختلف خصائصها الديموغرافية والقانونية والاجتماعية وخصوصا الاقتصادية دون نسيان التوجهات الشرائية للمواطن الجزائري الشديدة التقلب.
- صعوبة تكييف المنتجات مع متطلبات السوق الأجنبية مقارنة بالسوق الأوروبية عامة والفرنسية على وجه الخصوص.
- طول دراسة ملفات الزبائن والتوفيق بين فترة الطلب وفترة التسليم خصوصا مع ارتفاع الطلبات على منتجات المؤسسة خصوصا وأن البيع عادة في مجال السيارات يكون قبل أن تنتج السيارة أصلا.

ت. الفرص المتاحة لمؤسسة رونو الجزائر(O):

- وجود شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري لديها القدر على اقتناء منتجات المؤسسة بمختلف أصنافها وأنواعها.
- توفر اليد العائلة المؤهلة في الجزائر في مجال الميكانيكا والالكترونيات والمقاولاتية عامة ما يدعو إلى نقل عملية التصنيع من بلد المنشأ إل الجزائر (الأمر الذي حصل من خلال إنجاز مصنع واد تليلات بوهران).
- وجود مؤشرات اقتصادية إيجابية يمنحها الاقتصاد الوطني للمستثمرين على غرار مؤسسة رونو من خلال حصولها على تسهيلات بنكية واستثماريا من أجل توسيع شبكتها عبر مختلف أنحاء.
- ارتفاع الطلب على السيارات الفرنسية الصنع مقارنة بالآسيوية خصوصا علامة رونو لاقترانها بالمتانة وقلة استهلاكها للوقود.

[1] من إعداد الباحث من خلال إسقاط ما تم التطرق إليه خلال الفصل النظري، ودراسة تخصص إدارة الأعمال والتسويق.

ث. المخاطر المحدقة بمؤسسة رونو الجزائر(T):

- ارتفاع واشتداد المنافسة في السوق الداخلية الجزائرية من طرف علامات تجارية أخرى على غرار بيجو وفولسفاقن وهيونداي وسيتروان وشوفروليه، ما يجعل إقناع الزبون الجزائري باقتناء منتجات رونو مرتبط باكتساب استراتيجيات إقناعية فعالة.
- وجود وضع سياسي واقتصادي غير ثابت (على الأقل خلال فترة الدراسة موضوع الحال).
- توجه البلاد نحو دعم المجال الإيكولوجي ما يفرض على مؤسسة رونو تبني سياسة تصنيعية تخضع لدفتر شروط جزائري صارم.
- زيادة وعي المواطن الجزائري في مجال اقتناء السيارات نظرا لتنوع المنتجات المتاحة وتوفر القدرة الشرائية له ما يجعله متطلبا إلى حد كبير.

VII. تحليل النتائج:

❖ المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية (التحليل الكمي والكيفي):

أ. سمات المستشارين التجاريين وميزاتهم الاتصالية:

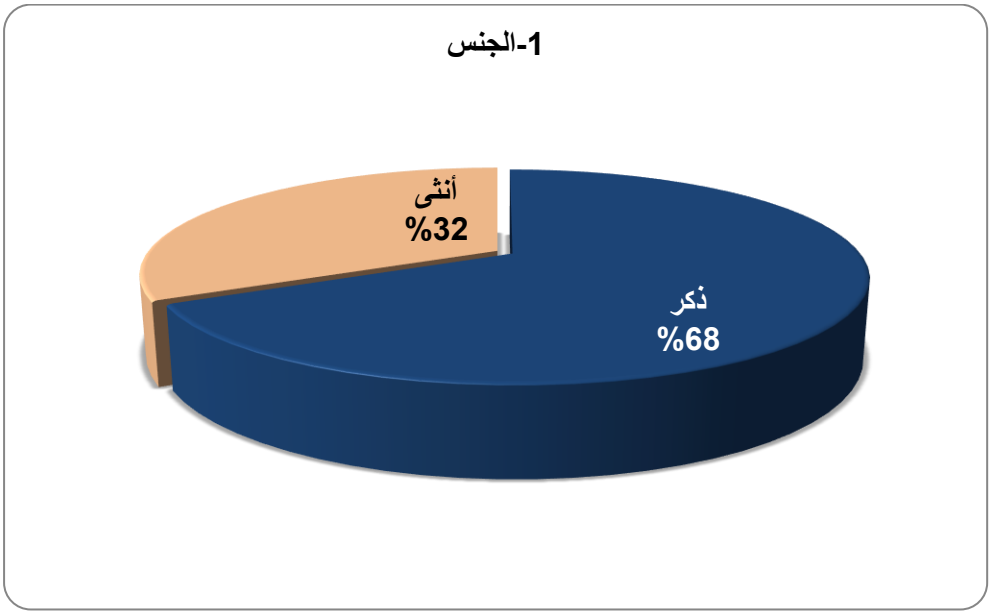
1. **الجنس:**

الجدول رقم (17): يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب الجنس.

	التكرار	النسبة
ذكر	121	%67.60
أنثى	58	%32.40
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (37): يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

إحصائيات الجدول رقم (**17**) والشكل رقم (**37**)، المتعلق بمتغير الجنس تسجل إلى تسجيل تفاوت لصالح العنصر الذكري ضمن تعداد المستشارين التجاريين التابعين لمؤسسة رونو الجزائر من خلال إحصاء 121 مستشار تجاري من جنس ذكر بنسبة 67.60% مقابل 58 مستشار تجاري من جنس أنثى بنسبة تعادل 32.40% من مجموع أفراد العينة المقدر بـ: 179 مستشارا تجاريا.

تعتبر سياسة تسيير الموارد البشرية لها الأثر الكبير على ضمان السير الحسن للمؤسسة من خلال بناء فريق عمل متكامل يمكن له تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال خلق جميع الفرص التي تمكن من استقطاب أكبر قدر ممكن من الزبائن، فلا يمكن الاعتماد في هذا على مستشارين تجاريين من ذكور فقط ولا إناث فقط بل على خلق مزيج بين الجنسين من أجل ضمان التعامل الأمثل مع الزبائن، الذين هم في حد ذاتهم يتشكلون من كلا الجنسين، ما يستوجب من المؤسسة وضع خطة للتعامل معهم بكل منطقية من خلال معرفة ضرورة التعامل مع مختلف الزبائن بما يسمح خلق جو من الاستقطاب يمهد للمستشار التجاري كسب الزبون نفسيا و بالتالي تسهيل عملية إقناعه، ففي كثير من الأحيان تسهل على المستشار التجاري الذكر إقناع الزبون الأنثى و العكس بالعكس.

لذى ومن خلال هذا المنطلق جاء التعداد مشكلا من الجنسين بنسب متفاوتة بأسبقية للمستشارين التجاريين الذكور وقد يعود ذلك الاحتمال إلى توافر العنصر الذكوري أكثر من الأنثوي خصوصا في حال استلزم العمل في الفترات الليلية كما هو الحال أيام الشهر الفضيل و أيام الجمعة في بعض الأحيان وكل مقتضيات العمل الليلي الذي يحبذ فيه توافر المستشارين التجاريين الذكور، كما أن التعامل مع بعض الزبائن من ذوي الطباع الصلبة والمتشددة تستلزم حضور مستشارين رجال ضمن الوكالات التجارية، كما أن بضع الشرائح من المجتمع يحبذون التعامل مع الرجال فقط بحكم توجههم الديني مثلا (رجل مع رجل أو امرأة مع امرأة)، وبالتالي ففريق العمل المختلط بين الجنسين يعتبر الأنسب من حيث العمل على إقناع الزبائن، وهو ما تطرق إليه السيد/ **بوسعيد رفيق،** مدير مبيعات سابق بالوكالة التجارية Rouibauto، الذي أشاد بهده النقطة بالذات خلال المقابلة التي أجريت معه بمقر رونو تراكس الجزائر بالرويبة.[1]

[1] مقابلة مع السيد: **بوسعيد رفيق**، مدير مبيعات سابق بالوكالة التجارية Rouibauto، بتاريخ 10 أفريل 2023، على الساعة العاشرة صباحا بمقر عمله.

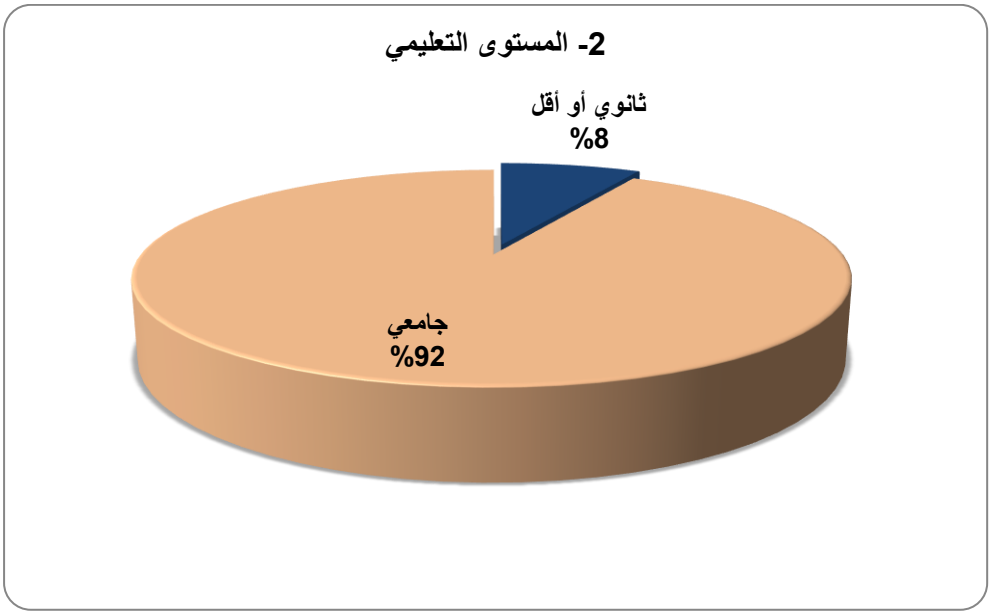
2. **المستوى التعليمي:**

الجدول رقم (18): يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب المستوى التعليمي.

	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	14	%7.82
جامعي	165	%92.18
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (38): يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال المعلومات المسترجعة ضمن الجدول رقم (**18**) والشكل رقم (**38**)، المتعلق بتقسيم المستشارين التجاريين حسب المستوى التعليمي لهم، إذ تم تسجيل 14 مستشار تجاري ممن لم يلتحقوا بالتكوين الجامعي بنسبة قاربت 08%، أما بالنسبة للمستشارين التجاريين الذين تحصلوا على تكوين جامعي بهدف الحصول على شهادات جامعية في مختلف التخصصات فيقدر عددهم بـ: 165 مستشارا تجاريا بنسبة 92%.

يعتبر المستوى التعليمي من بين أهم المعايير التي يتم على أساسها انتقاء المستشاريين التجاريين الأكفاء من بين المترشحين لهذه الوظيفة، إضافة إلى معايير أخرى لابد أن يتصف بها المستشار التجاري خصوصا ما ارتبط بالهيئة المرفولوجية، وبالعود إلى معيار المستوى التعليمي فالملاحظ أن الغالبية العظمى لديهم مستوى جامعي كما هو موضح في الشكل والجدول المبينين أعلاه، مع تسجيل أقلية لم تتلقى تكوينا جامعيا، غير أن لهم مقومات أخرى مثل الهيئة المرفولوجية الجد مقبولة والتي يمكن توظيفها قصد التأثير على بعض الأنواع من الزبائن والتي يظهر أن لها ضعفا أمام الهيئة المرفولوجية المقبولة وبالتالي يمكن استغلال الأمر من أجل تسهيل العملية الاقناعية على المستشار التجاري وهو أمر فيه من الذكاء الكثير ويمكن إدراك أن هنالك توجها واضحا نحو جمع أكبر قدر ممكن من المعطيات التي تجعل من العملية الاقناعية سهلة.

أما التكوين الجامعي فيسمح للمستشار التجاري من اكتساب المهارات الكافية التي تسمح له بأداء مهامه على أكمل وجه، من خلال معرفة السبل المثلى للتعامل مع الزبائن من الناحية التحليلية لسلوكه وعقليته، وكل ما يحيط به من معلومات تتيح له بناء استراتيجيات اتصالية إقناعية تسهل تحسين أداءه التسويقي باعتباره المكلف الأول بتسويق مخرجات المؤسسة، كما يمكن من ربطه بالجانب التكويني الذي سوف يتحصل عليه في فترات لاحقة من انتقائه والإبقاء على قابلية تطوير إمكانيته قائما قدر الإمكان، وبالتالي فالتحصيل الجامعي أمر فارق في مسار المستشار التجاري المهني، كما أن عدم الحصول على تكوين جامعي يستلزم من المكلفين بتسيير الموارد البشرية التركيز على مزايا أخرى لذى المترشحين من أجل خلق نوع من التكامل بين من تلقوا تكوينا جامعيا من عدمه، وهذا ما أقره السيد/ **تالوت محمد رياض**، مسؤول تجاري لدى مؤسسة رونو الجزائر.[1]

[1] مقابلة مع السيد: **تالوت محمد رياض**، مسؤول تجاري بمؤسسة رونو الجزائر RPL، بتاريخ 13 أفريل 2023، على الساعة التاسعة صباحا بمقر عمله الكائن بالطريق الوطني رقم 05، المنطقة الصناعية الرويبة، الجزائر العاصمة.

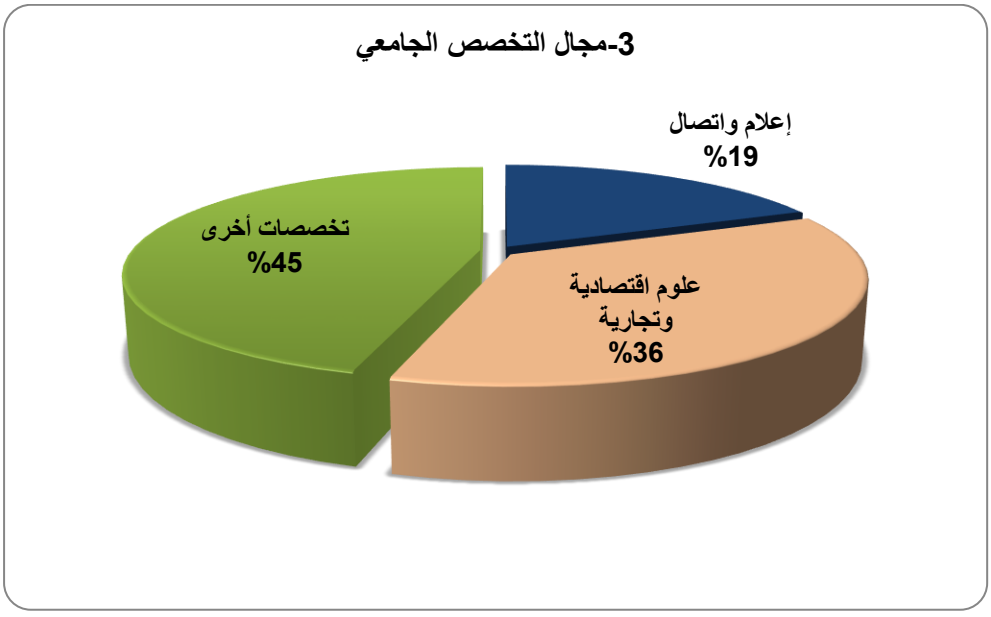
3. مجال التخصص الجامعي:

الجدول رقم (19): يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب مجال التخصص الجامعي.

	التكرار	النسبة
إعلام واتصال	31	%18.79
علوم اقتصادية وتجارية	59	%35.76
تخصصات أخرى	75	%45.45
المجموع	**165**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (39): يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب مجال التخصص الجامعي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

يمثل الجدول رقم (19) والشكل (39)، تلك المجالات الجامعية أو التخصصات التي زاولها المستشارون التجاريون خلال مسارهم الجمعي، أين تم تسجيل 31 مستشارا تجاريا تخصص في مجال الإعلام والاتصال بما نسبته 18.79% من المجموع الكلي، في حين سجل 59 مستشار تجاري درسوا في مجال العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية بنسبة 35.76% أما 75 مستشارا تجاريا زاولوا تخصصات أخرى بنسبة 45.45%، من أصل 165 مستشارا تجاريا زاولوا تحصيلهم الجامعي.

استمرارا لما تم التطرق في موضوع التكوين الجامعي والمستوى العلمي من عدمه، ومن خلال الجدول والشكل المشار إليهما أعلاه، فيمكن أن نتحدث حصرا على من تلقوا تحصيلا جامعيا، من خلال التفصيل فيها من خلال التخصصات المدروسة من قبل المستشارين التجاريين، على غرار تخصص علوم الإعلام والاتصال وتخصص العلوم الاقتصادية والتجارية، وهما أهم تخصصين لارتباطهما الوثيق بالجانب الاقناعي وكذا الجانب التسويقي. فالمعلوم عن مجال علوم الإعلام والاتصال الإحاطة بكل جوانب الجانب الاتصالي من خلال التعرف على ماهية العملية الاتصالية ومختلف المشاركين فيها وخصوصية كل طرف فيها وكذا الجانب النظري والميداني المحيط بتلك العملية ما يسمح بأخذ صورة كافية عن مقتضيات العملية الاتصالية الاقناعية وما يستلزم من أجل إنجاحها و بالتالي المستشار التجاري المكون في مجال علوم الإعلام والاتصال يكون على استعداد تام للعمل في منصبه نظرا لتقاطع ما درسه مع ما هو مطلوب منه في عمله.

على غرار ذلك فالمستشار التجاري الذي تلقى تكوينا جامعيا في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية فحتما يدرس مقاييس تسيير الموارد البشرية وكذا التسويق و حتى الاتصال في المؤسسة ومختلف وظائف المؤسسة على غرار وظيفة الإنتاج والتوزيع، وبالتالي سيكون مهيئا لشغل منصبه كمستشار تجاري بناء على التراكمات العلمية التي تلقاها طيلة مشواره الجامعي والتي في قسم عظيم منها تهدف إلى تعظيم الربح للمؤسسة بشتى الطرق المكنة على غرار الوصول إلى تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة مرورا بتطبيق مختلف السبل خصوصا الوظيفة الاتصالية بكل مت تحمله من قوة تأثيرية على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

أما بالنسبة للتخصصات الجامعية الأخرى فلا يعد ذلك تقليل منها في هذا الصدد بل الحديث عن التخصصين السابقين مرده بالدرجة الأولى ارتباط متغيرين أساسين هما أساس هذه الدراسة فالتخصص الأول يرتبط باستراتيجيات الاتصال الاقناعي والتخصص الثاني يرتبط ارتباطا وثيقا بتحسين الأداء التسويقي وبالتالي خلق العلاقة التكاملية بينهما يمكن أن يكون له الأثر الإيجابي، وفي بعض الأحيان دون الحاجة لدورات تكوينية، أما التخصصات الأخرى فتقتضي بالضرورة سد النقص الحاصل في مجال الاتصال والتسويق من خلال الدورات التكوينية المنظمة من قبل المؤسسة من أجل الرفع من أدائهم و الحصول على موارد بشرية مكونة بشكل متناسق.

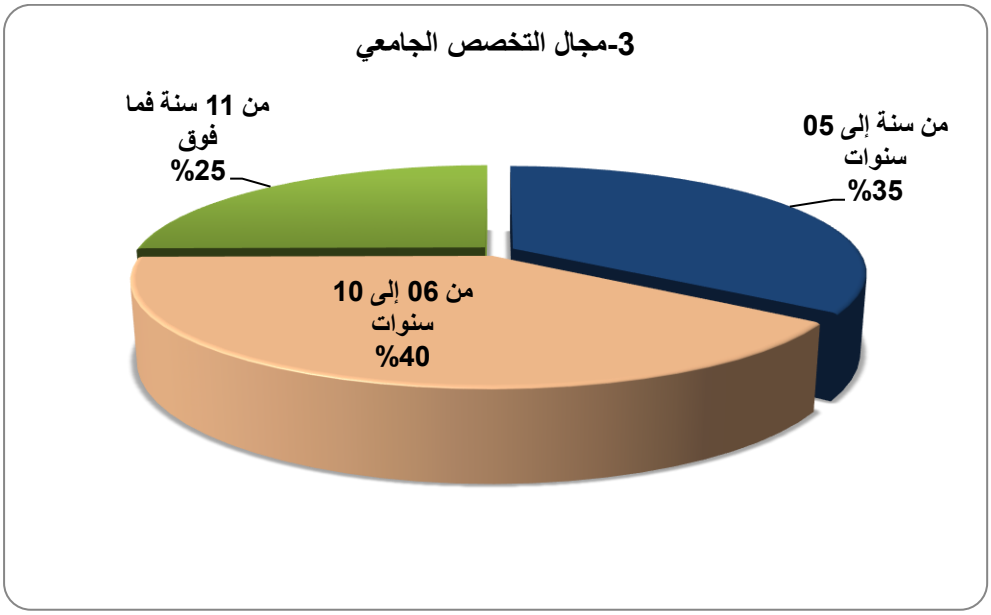
4. **عدد سنوات الخبرة في مؤسسة رونو الجزائر:**

الجدول رقم (20): يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب سنوات الخبرة المهنية.

	التكرار	النسبة
من سنة إلى 05 سنوات	62	%34.64
من 06 إلى 10 سنوات	72	%40.22
11 سنة فما فوق	45	%25.14
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (40):يمثل تقسيم المستشارين التجاريين حسب سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**20**) والشكل رقم (**40**) تطرقا إلى سنوات الخبرة التي مارسها المستشارون التجاريون ضمن مؤسسة رونو الجزائر فمن مجموع 179 مستشارا تجاريا، 62 منهم يمارسون مهامهم منذ أقل من 05 سنوات، بنسبة 34.64%، أما من يزاولون عملهم ما بين 06 إلى 10 سنوات فقد تم تسجيل 72 مستشارا تجاريا بنسبة 40.22%، أما القدامى الذين فاق مسارهم المهني العشر سنوات فهم 45 مستشارا تجاريا بما يعادل نسبة 25.14%.

من أجل تحليل الأمر لابد من ربط الأمور بين بعضها ببعض فلا يمكن لمؤسسة من الاعتماد علة موظفين جدد فقط كما لا يمكن الاعتماد فقط على مستشارين تجاريين قدماء فقط بل يستلزم الأمر ضح دماء جديد بصفة مستمرة من أجل مواكبة متطلبات السوق الغير ثابتة في طرقها ومناهجها التسويقية وبالتالي يبقى التجديد أمر مطلوبا، أما خلق تشكيلة متكاملة من مختلف الشرائح ذات الخبرات المختلفة يجعل من تبادل المعارف والخبرات أمر جد مفيد لتسيير الطاقات البشرية المتاحة وضمان تواصل ونقل الخبرات عبر مختلف الشرائح وعدم الاكتفاء بشريحة واحدة فقط، فالاعتماد على القدماء فقط على سبيل المثال يرهن سياسة تسيير الموارد البشرية برمتها إذ في وقت من الأوقات لن تجد من يتسلم مهام من أكملوا سنين عملهم أو القدماء الذين استقالوا أو أتيحت لهم فرص عمل أفضل وبالتالي تجد نفسها المؤسسة بلا مستخلفين أمر من شأنه تحطيم أي إستراتيجية كانت.

كذلك لا يمكن بأي حال الاعتماد عل طاقات جديدة لوحدها نضرا لطول فترة اكتسابها للمهارات والخبرات اللازمة كما أن جعل الأمر ذو عائد فعال وواضح قد يستلزم مدة أطول وهو أمر يمكن تفاديه من خلال خلق بيئة تكاملية بين أصحاب الخبرات ومن لا يمتلكوها وبالتالي ضمان نقل ما تم الحصول عليها في 20 سنة مثلا في وقت وجيز والعكس لن يكون صحيحا البتة، وبالتالي فلا مناص من خلق التكامل اللازم بين خبرات المستشارين التجاريين وتسهيل تناقلها فيما بينهم.

ب. **واقع استخدام استراتيجيات الاتصال الاقناعي والإستمالات المختلفة:**

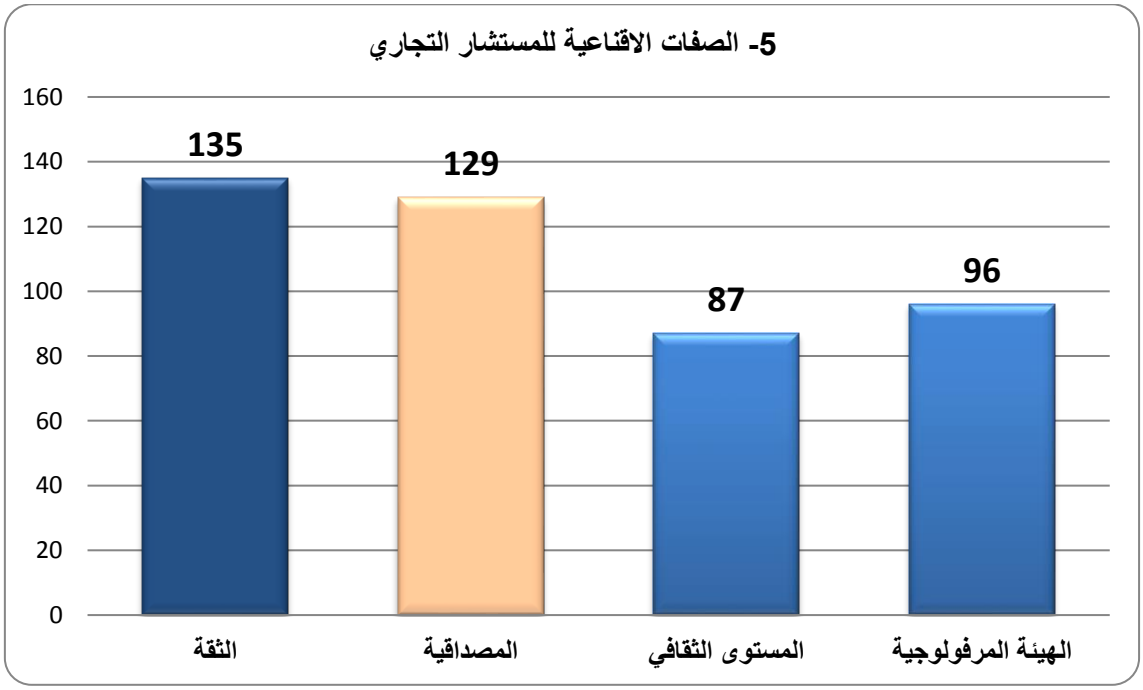
1. **الصفات الاقناعية للمستشار التجاري:**

الجدول رقم (21): يمثل الصفات الاقناعية للمستشار التجاري.

	التكرار	النسبة
الثقة	135	%30.20
المصداقية	129	%28.86
المستوى الثقافي	87	%19.46
الهيئة المرفولوجية المقبولة	96	%21.48
المجموع	**447**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (41):يمثل الصفات الاقناعية للمستشار التجاري.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**21**) والشكل رقم (**41**) يتعلق بالصفات الاقناعية التي يجب أن تتوفر في المستشار التجاري لدى مؤسسة رونو الجزائر، فمن بين مجموع الأسئلة الاختيارية والمتعددة، تم اختيار صفة "الثقة" 135 مرة بنسبة 30.20% من المجموع الكلي للاختيارات، في حين احتلم المصداقية المرتبة الثانية بـ: 129 اختيارا بنسبة تقدر بـ: 28.86%، أما ثالثا فاحتلته الهيئة المرفولوجية المقبولة بنسبة 21.49 % بـ: 96 تكرارا، وأخيرا المستوى الثقافي بـ: 87 تكرارا بما نسبته 19.46% من المجموع الكلي للتكرارات المسجلة.

من خلال ما تم التفصيل فيه أعلاه يتضح جليا وجوب توافر صفة الثقة ضمن العلاقة الموجود بين المستشار التجاري والزبون كشرط رئيس لنجاح العملية الاتصالي الاقناعية فبدون الثقة لا يمكن أن تنجح العملية بأي حال من الأحوال، بل ويمكن أن تؤدي إلى خسارة الزبون بصفة نهائية وربما ينشر بدوره صورة غير محبذة في محيطه، فمن 135 صوت ممنوح لصفة الثقة من قبل المستشارين التجاريين يظهر جليا مكانة هذه الصفة وهو ما تعكسه خبرتهم المكتسبة في التعامل مع الزبائن، إذن يمكن جعلها القاعدة الأساسية في بناء الرسالة الاقناعية التي يجب على المستشار التجاري أن يبثها ضمن راسلته الاتصالية الاقناعية، وعلى حسب ما تم جمعه من بيانات فيتضح أنه يمكن تدعيم صفة الثقة بصفة المصداقية إذ يرى 129 مستشارا تجاريا ضرورة التحلي بها من أجل الرفع من احتمالية نجاح العملية الاتصالية، فالمصداقية في التعامل تمنح بدورها القوة اللازمة للصفة الأولى، وبالتالي تعمل على تثبيتها أو يمكن القول أنه كلما كانت المصداقية أكثر زادت الثقة ضمن علاقة تكاملية.

هذه العوامل تشكل المجال الغير مادي في العملية الاتصالية الاقناعية يمكن تدعيمها بالهيئة المرفولوجية المقبولة وهو أمر له دلالاته و هو ما أكده 96 مستشارا تجاريا، فالهيئة المرفولوجية لها تأثير نفسي يحل محا الداعم للعملية الاتصالية الاقناعية برمتها، من خلال التأثير غير المباشر والنفسي أو الغريزي إن صح التعبير فالرجل مهما كان قدرة تحكمه في مشاعره يمكن له بنسبة كثيرة أن يضعف أمام امرأة جميلة على سبيل المثال والعكس صحيح وهو أمر يفتح مداخل الإقناع لذا المتلقي بصفة لا شعورية وهو ما أكدته الأستاذة صراح نور الهدى آدم المختصة في مجال علم النفس التسويقي في معرض المقابلة التي أجريت معها[1]، كما أن المستوى الثقافي للمستشار التجاري له الأثر البالغ في إنجاح العملية الاتصالية إذ بفضلها يمكن للمستشار التجاري التحكم في مختلف الأساليب الاقناعية وحسن توظيفها واختيار الوقت الأفضل لتطبيقها كما يمكنه من فهم طبيعة الزبون ووضع خطة على أساس ذلك حتى يضمن نجاعتها و نجاحها، وهو رأي وافقه 87 مستشارا تجاريا.

[1] مقابلة مع الأستاذة: **صراح نور الهدى آدم**، مكونة ومختصة في علم النفس التسويقي، مقابلة أجريت عبر الهاتف، بتاريخ 27 مارس 2023 من الساعة 20سا و 41د إلى 21سا و38د.

من خلال النقاط التي سبق التطرق إليها ضمن الصفات الاقناعية التي يجب على المستشار التجاري التحلي بها، يمكن استخلاص أن عليه أن يتخذ شكلا تكامليا يجمع بين الصفات التي عرضت عليها حتى تسهل عليه عملي إقناع أكبر قدر ممكن من الزبائن وبالتالي تحقيق عائدات مالية تمثل عصب الأهداف إلى تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، مع العمل على تطويرها وتكييفها حسب سلوك وعقلية الزبون المستهدف بالرسالة الاتصالية الاقناعية.

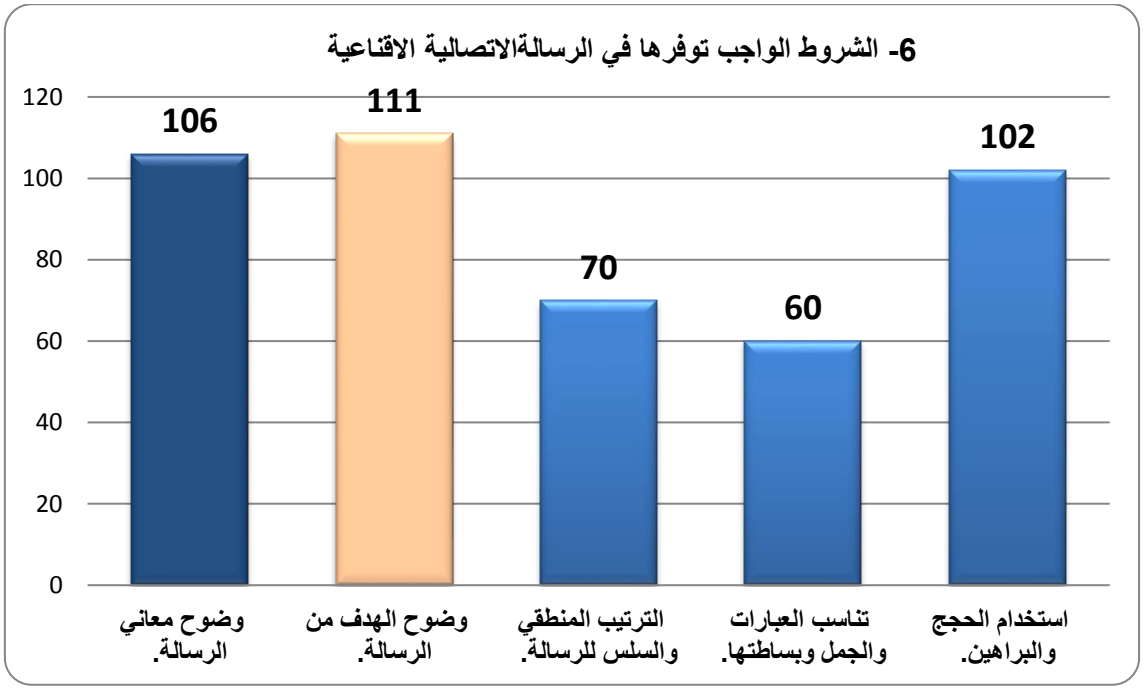
2. **الشروط الواجب توفرها في الرسالة الاتصالية الاقناعية للمستشار التجاري حتى تكون مقنعة وفعالة:**

الجدول رقم (22): الشروط الواجب توفرها في الرسالة الاقناعية للمستشار التجاري.

	التكرار	النسبة
وضوح معاني الرسالة	106	%23.61
وضوح الهدف من الرسالة	111	%24.72
الترتيب المنطقي والسلس للرسالة	70	%15.59
تناسب العبارات والجمل وبساطتها	60	%13.36
استخدام الحجج والبراهين	102	%22.72
المجموع	**449**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (42):الشروط الواجب توفرها في الرسالة الاقناعية للمستشار التجاري.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**22**) يوضح الشروط الواجب توفرها في الرسالة الاقناعية المبنية من قبل المستشار التجاري خلال تحاوره مع المتلقي، ليتم اختيار عدة بدائل متعددة، فجاءت على رأس الاختيارات شرط وضوح الهدف من الرسالة بـ: 111 تكرارا، ما يعادل نسبة 24.72%، في حين حل ثانيا شرط وضوح معاني الرسالة بـ: 106 تكرار، بنسبة 23.61%، يليه عن قرب شرط استخدام الحجج والبراهين بنسبة 22.72% ممثلة في 102 تكرار، أما بالنسبة لشرط الترتيب المنطقي والسلس للرسالة فقد سجل 70 تكرار بنسبة 15.59% من المجموع الكلي لعدد التكرارات، في حين حل أخيرا شرط تناسب العبارات والجمل وبساطتها بـ: 60 تكرار ما يمثل 13.36%.

من خلال ما ورد يمكن القول أن المستشارين التجاريين وبحكم خبرتهم المهنية لهم الدراية الكافية في تحديد متطلبات أو صفات الرسالة الاتصالية الاقناعية، فمن بين ما يرونه شرطا واجب التوفر في رسالتهم الاقناعية، نجد وضوح معاني الرسالة ويرتبط مباشرة من حيث الترتيب مع وضوح الهدف من الرسالة وهما أعلى ما تم اختيارهم من قبل أفراد العينة، إذ من الجلي أن الرسالة الواضحة من خلال المعاني المتضمن فيها تحقق وجوبا الهدف من الرسالة والذي يستلزم نوعا من التوافق في العبارات والمصطلحات مع ما يوم المستشار التجاري إيصاله إلى زبائنه وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح العملية برمتها، كما يستلزم الأمر مراعاة مستوى المتلقي وحالته الجسدية أو النفسية في انتقاء ما يمكن قوله، وبالتالي كلما كانت معاني الرسالة الواضحة، سهل فهمها وسها تحقيق الهدف منها.

في نفس السياق فإن الاعتماد على طريقة ترتكز على الترتيب المنطقي والسلس للرسالة أمر أكثر من ضروري إذ يعد داعما فعالا للشرطين السابقين فلا يمكن استبقاء الكلام مع الزبون وأن ننتظر منه فهم القصد من الرسالة بطريقة عكسية، فمن الأجدر بناء الرسالة بطريقة مرتبة تسمح للزبون من فهمها تدريجيا والانتقال من نقطة إلى نقطة بدون وجود تعارض في الأفكار وبالتالي إبقاءه مركزا على ما نود إقناعه به، وبالتالي فهو أسلم وأضمن لنجاح وصول المعاني واضحة و بالتالي تحقيق الهدف من الرسالة كما تم الإشارة إليه سابقا، كما أن الاعتماد كذلك تناسب العبارات والجمل وبساطتها يزيد من احتمالات تبني الزبون لرسالة المستشار التجاري، خصوصا مع وجود خاصية عدم تجانس المتلقين، فكل له مستواه وقدراته الاستيعابية، وعليه من الضروري مراعاة الأمر من خلال الاتكال على بساطة العبارات والجمل من أجل ضمان الوضوح و ضمان وصولها للزبائن على نفس المستوى رغم وجود فوارق بينهم.

هذه الأمور تصبح ذات مصداقية وجودة بتوافر عنصر الحجج والبراهين و التي تعمل على منح الدليل المنطقي الذي يرجح كفة المستشار التجاري على الزبون، ففي الكثير من الأحيان تعد أمرا فاصلا في العملية الاقناعية برمتها، فحسن توظيفها واختيار الوقت المناسب لذلك من شأنه منح قوة كبيرة لموقف المستشار التجاري وتسهيل مهمته الأساسية المتمثلة في إقناع الزبون باقتناء منتجات المؤسسة، فهو أمر لازم على المستشار التجاري أن يعتمد عليه ويجعله سلاحا فعالا في عمله يخرجه وقت الحاجة وفي الوقت الذي يحس فيه أن المتلقي ينتظر دليلا فاصلا حتى يتخذ قرار الشراء وبالعكس استعمال الحجج والبراهين في غير موقعها قد يخلق نوعا من الارتباك لذى الزبون يقوده لطرح سبب استعمالها في هذه الوقت الغير المناسب وبالتالي دخول الشك في هذه المرحلة يعني فشلا مبكرا للعملية الاقناعية برمتها.

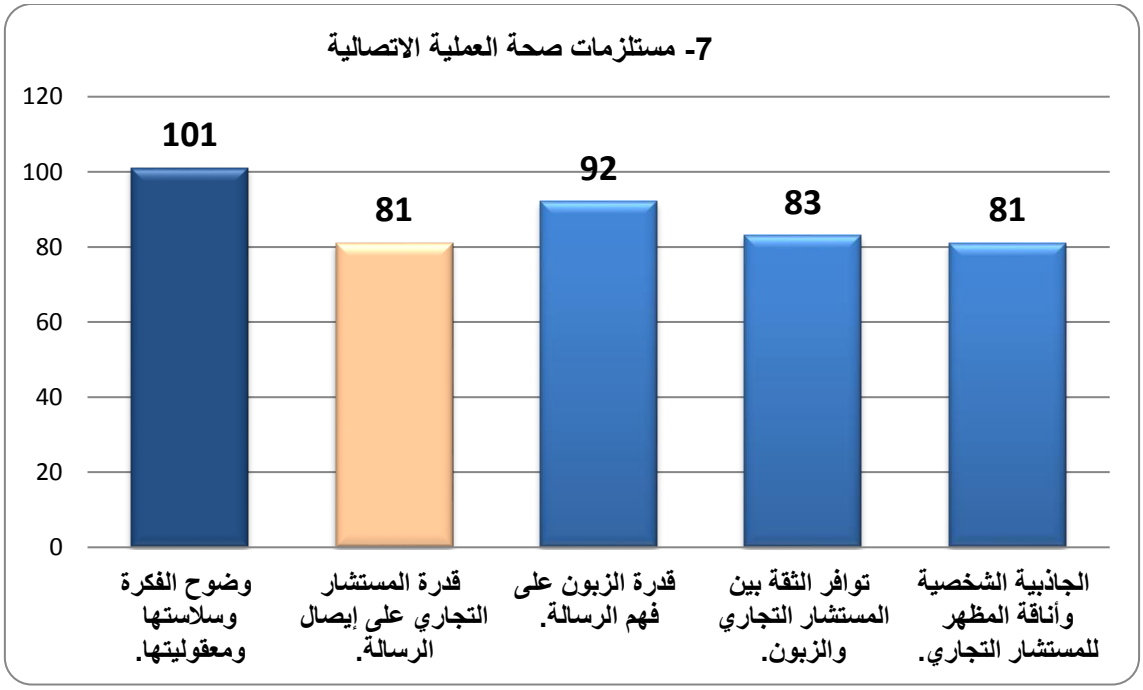
3. **مستلزمات العملية الاتصالية حتى تكون صحيحة:**

الجدول رقم (23): مستلزمات العملية الاتصالية الصحيحة.

	التكرار	النسبة
وضوح الفكرة وسلاستها ومعقوليتها.	101	%23.06
قدرة المستشار التجاري على إيصال الرسالة.	81	%18.49
قدرة الزبون على فهم الرسالة.	92	%21
توافر الثقة بين المستشار التجاري والزبون.	83	%18.95
الجاذبية الشخصية وأناقة المظهر للمستشار التجاري.	81	%18.49
المجموع	**438**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (43):مستلزمات العملية الاتصالية الصحيحة.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**23**) يوضح مستلزمات العملية الاتصالية الاقناعية الصريحة، إذ منحت لعينة الدراسة حرية الاختيار من بين الاقتراحات المشار إليها أعلاه، ليتم الوصول بعد تفريغ البيانات إلى تقارب بين مختلف الخيارات، فحل أولا: وضوح الفكرة وسلاستها ومعقوليتها بـ: 101 تكرار بنسبة 23.06% من المجموع الكلي لعدد التكرارات المقدر بـ: 438، أما قدرة الزبون على فهم الرسالة فحلت ثانية بنسبة 21% بـ: 92 تكرار، يليه عن قرب تسجيل 83 تكرار بالنسبة لتوافر الثقة بين المستشار التجاري والزبون بنسبة قدرت بـ: 18.95%، في حين تشارك كل من قدرة المستشار التجاري على إيصال الرسالة والجاذبية والأناقة الشخصية للمستشار التجاري 81 تكرار بنسبة 18.49% لكل منهما.

إن البحث عن نجاح العملية الاتصالية الاقناعية يستلزم حضور مجموعة من العناصر حتى نحدد صحتها من عدمه، فاشتراط وضوح الفكرة وسلاستها ومعقوليتها، أمر توضح من خلال ما أقر به المستشارون التجاريون لمؤسسة رونو الجزائر من خلال ما تم تفريغه من بيانات فلا يمكن أن ننتج رسالة اتصالية ونقول عنها أنها إقناعية وهي غير معقولة وتفتقر للوضوح والسلاسة وبالتالي من البديهي أن نرهن العملية الاقناعية من هذه اللحظة، وبالتالي م بديهيات صحة الرسالة وجوب تحليها بالوضوح والسلاسة والمعقولية من حيث طريقة طرحها، هذا شكلا أما عمليا فالأمر منوط بالمستشار التجاري نفسه من حيث قدرته على إيصال الرسالة، فحتى لو كانت صحيحة من حيث بناءها فإنه يمكن لسوء تطبيقها من قبل المستشار أن يحول دون نجاحها خصوصا وهو المصدر الرئيس في العملية الاتصالية ويتعامل مع مضمون الرسالة الاقناعية، فبيده إنجاحها من فشلها.

بما أننا تحدثنا عن عنصرين هامين في الرسالة الاتصالية الاقناعية لابد من التعريج على المتلقي من حيث معرفة قدرته على فهم الرسالة وهو أمر لا بد أن يأخذه المستشار التجاري بعين الاعتبار و يبني أسلوبه الاتصالي حسب قدرات الزبون من مختلف النواحي فلا يكفي هنا أن نعتمد على رسالة موحدة وطريقة واحدة في إيصال الرسالة بل يتعداها الأمر إلى تكييفها وفق التفاوت الموجود لذى المتلقين وتدليل كل العقبات التي تقف في وجه أنجاح العملية الاتصالية الاقناعية، ومن بين ما يجعل ذلك ممكنا أيضا هو توافر الثقة بين المستشار التجاري والزبون، فبدونها تلغى مباشرة فهي حجر أساس يعمل المستشار التجاري على وضعه فور بدء العملية الاقناعية حتى إلى أساسيات أخرى تساعده في إقناع الزبون.

ومن ناحية أخرى فإن للجاذبية الشخصية وأناقة المظهر التي يجب أن يتسم بها المستشار التجاري، أثر نفسي ولا شعوري يمكن خلقه لذى الزبون يمكن له ترجيح الميزان لصالح المستشار التجاري وتدعيم موقع الثقة وثبات الرسالة الاتصالية الاقناعية وهو من بين الأمور التي تمنحها المؤسسة بالغ الأهمية، ويظهر واضحا من خلال الهندام الأنيق و ضرورة الاعتناء فالمظهر الخارجي من لباس وشعر وأظافر و أحدية نقية وفي سياق ذلك، كون أن الطبيعة البشرية تميل إلى الشخص النقي وبالتالي هو أمر يمكن استغلاله من أجل دعم النقاط السابقة الذكر وبالتالي لا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال.

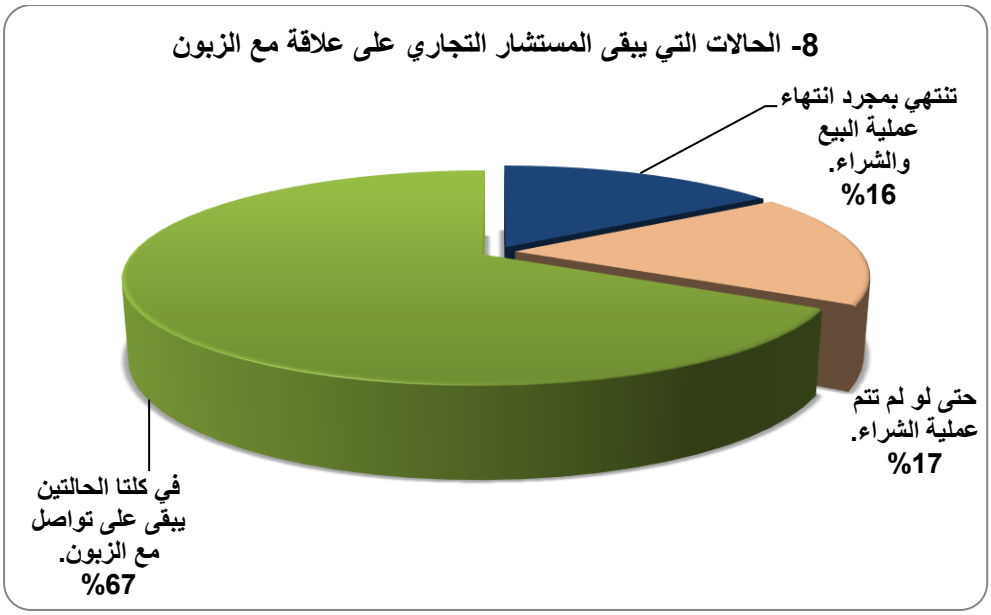
4. **الحالات التي تبقي فيها العلاقة مستمرة مع الزبائن:**

الجدول رقم (24): الحالات التي تبقى فيها العلاقة مستمرة مع الزبون.

	التكرار	النسبة
تنتهي بمجرد انتهاء عملية البيع والشراء.	28	%15.64
حتى لو لم تتم عملية الشراء.	31	%17.32
في كلتا الحالتين يبقى على تواصل مع الزبون.	120	%67.04
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (44):الحالات التي تبقى فيها العلاقة مستمرة مع الزبون.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**24**) يوضح الحالات التي يجب على المستشار التجاري أن يبقي فيها علاقته بزبائنه قائمة، فكان السؤال محددا وملوما باختيار إجابة واحدة، فمن بين 179 مستشارا تجاريا اختار منهم 120 أنه لابد من الإبقاء على علاقته مع الزبون في كلتا الحالتين أي بمجرد انتهاء عملية البيع وكذا في حال لم تتم عملية الشراء، وهذا بنسبة 67.04%، أما 31 مستشارا تجاريا يرون أن العملية تتبقى حتى لو لم تتم عملية الشراء وهذا بنسبة 17.32%، في حين 28 منهم يرون أن التواصل مع الزبون ينقضي بمجرد انتهاء عملية البيع والشراء، وهذا بنسبة قدرت بـ: 15.64%.

للمستشارين التجاريين في هذا الصدد عدة وجهات نظر تختلف ربما باختلاف الخبرات المكتسبة وحجم التعرض للزبائن ووتيرة ذلك التعرض طبعا، وهو أمر يمكن استخلاصه من النتائج المتوصل إليها، فكما يلاحظ بصفة ظاهرة أن الغالبية العظمى من المستشارين التجاريين توصلت إلى نتيجة عملية هي البقاء على العلاقة مع الزبائن في كل الحالات الممكنة ورد ذلك يعود أصلا لأنواع الزبائن الموجودين، فهنالك دائما زبائن محتملين يمكن إقناعهم بأي طريقة أو في أي وقت ما دمنا لم نقطع علاقتنا بهم، وبالتالي من لم يشتري اليوم يمكن أن يشتري غدا، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الزبون الذي يرى أن المستشار التجاري بقي على اتصال به حتى لو لم يتخذ قرار الشرار فهو أمر من شأنه خلق نوع من الثقة والحافز النفسي لتغيير القرار.

ومن جهة أخرى فإن الحفاظ على العلاقة مع الزبون بعد قيامه بعملية الشراء أمر من شأنه خلق الولاء، وبالتالي ضمان استمرارية العلاقة مستقبلا، ولما لا جعل هذا الزبون سفيرا للمؤسسة ضمن بيئتها الخارجية قد يتسبب في اقتناع زبائن آخرين بضرورة اقتناء منتجات المؤسسة وهذا أمر يمكن اعتباره استراتيجيا ضمن السياسة الاتصالية والتسويقية للمؤسسة.

وفي سياق آخر فإن هذه العمليات الاتصالية المستمرة مع الزبائن سواء قبل أو بعد قيامهم بفعل الشراء يعمل على إثراء قواعد البيانات التي ينشئها المستشار التجاري، على أن يستفيد من البيانات التي يتم تجميعها وتحليلها في وضع خطط اتصالية إقناعية تسمح بتحقيق أكبر قدر ممكن من الإقناع بناء على تجاري فعلية قام بها الزبون بنفسه كما تسمح له باختبار عدة طرق وبناء رسائل اتصالية مختلفة يبحث من خلالها على إيجاد الثغرة التي يمكنه من خلالها تغيير سلوك الزبون وهو المطلوب.

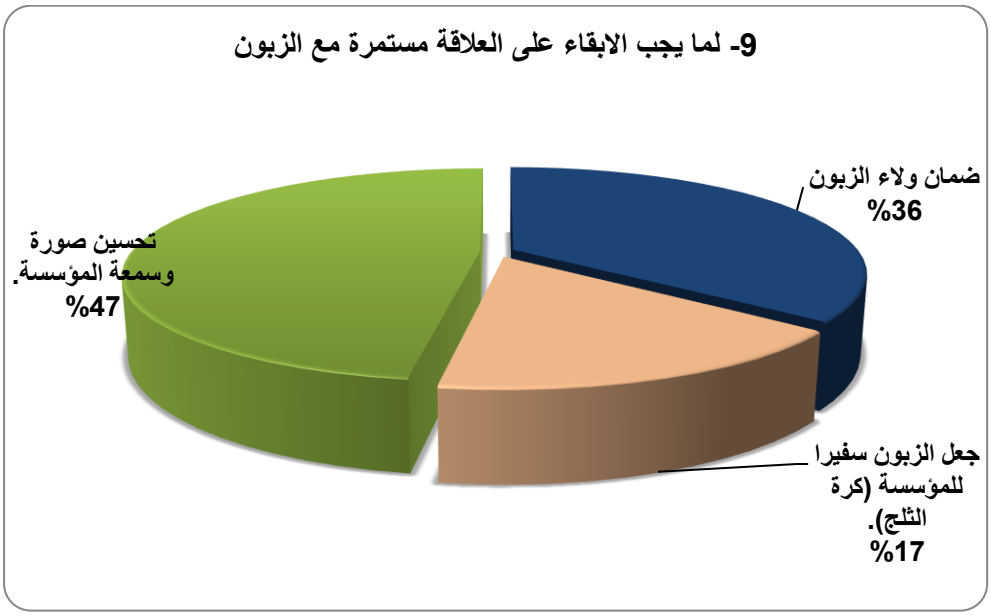
5. **دواعي الإبقاء على علاقة المستشار التجاري بزبائنه:**

الجدول رقم (25): دواعي إبقاء علاقة المستشار التجاري مع زبائنه.

	التكرار	النسبة
ضمان ولاء الزبون	88	%35.77
جعل الزبون سفيرا للمؤسسة (كرة الثلج).	41	%16.67
تحسين صورة وسمعة المؤسسة.	117	%47.56
المجموع	**246**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (45):دواعي إبقاء علاقة المستشار التجاري مع زبائنه.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**25**) يعد امتدادا لسابقه من خلال التطرق للدواعي التي تستلزم من المستشار التجاري الإبقاء على علاقته مستمرة بمختلف الزبائن الذين يتعامل معهم، فمن خلال مجموع الأسئلة المطروحة والمفتوحة على عدة اختيارات يرى 88 من المستشارين التجاريين أن الإبقاء على هذه العلاقة يصب في باب ضمان ولاء الزبون وهذا بنسبة 33.77%، أما 41 منهم فيرون أن الداعي يعود إلى جعل الزبون سفيرا للمؤسسة وهذا بنسبة 16.67%،

أما الغالبية العظمى من المستشارين التجاريين فيرون بأن الهدف الأساسي من الإبقاء على العلاقة مع الزبون يرجع إلى تحسين صورة وسمعة المؤسسة، إذ اختير هذا الطرح 117 مرة بنسب قدرها 47.56%.

كما تم الإشارة سابقا فإن الإبقاء على العملية الاتصالية الاقناعية أمر أكثر من ضروري وهو أمر تجلى من خلال الجدول رقم (**24**) والشكل رقم (**44**)، إذ يرى المستشارون التجاريون أن الهدف الأعمق من ذلك هو تحسين صورة المؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكرار العملية الاتصالية مع الزبون حتى يحس نفسه ذو أهمية في عين المؤسسة وبالتالي تختلف نظرته نحو الأفضل وعليه يمكن القول أنه حتى لو لم تنجح عملية البيع والشراء إلى أنه يمكن الاستثمار في الأمر من حيث تحسين صورة وسمعة المؤسسة.

كما أنه لابد من عدم تناسي وجود تنافسية في القطاع ووجود مؤسسات منافسة يعني ضرورة تكثيف الجهود من أجل الحفاظ على الزبائن وضمان ولائهم وهو أمر أشار إليه المستشارون التجاريون أفراد العينة المدروسة بنسبة كبيرة، فضمان الولاء يعني أننا في أي لحظة يمكن أن نحصل على زبائن فعليين لا يحتاج المستشار التجاري الكثير من الجهد من أجل إقناعهم كونهم أخذوا حقنة الإقناع على فترات وبالتالي ليه وهم متخذون قرار الشراء بنسبة جد مرتفعة.

أمر جعل الزبون سفيرا للمؤسسة (كرة الثلج)، فهو لب أي إستراتيجية تضعها المؤسسة سواء اتصالية أو تسويقية وبالتالي البحث عن زبائن جدد يمكن تعريضهم لمضمون الرسالة الاتصالية الاقناعية واكتسابهم كزبائن محتملين ثم جعلهم هو كذلك كسفراء وبالتالي الحصول على شبكة موسعة من السفراء يسمح بالحصول على متلقين على استعاد لتلقي رسائل المستشار التجاريين كونهم كونوا صورة مسبقة عن منتجات المؤسسة ولهم رغبة ولو جزئية في اقتناء منتجاتها وهو يبقي على المستشار التجاري إلى استغلال كل الفرص الممكنة.

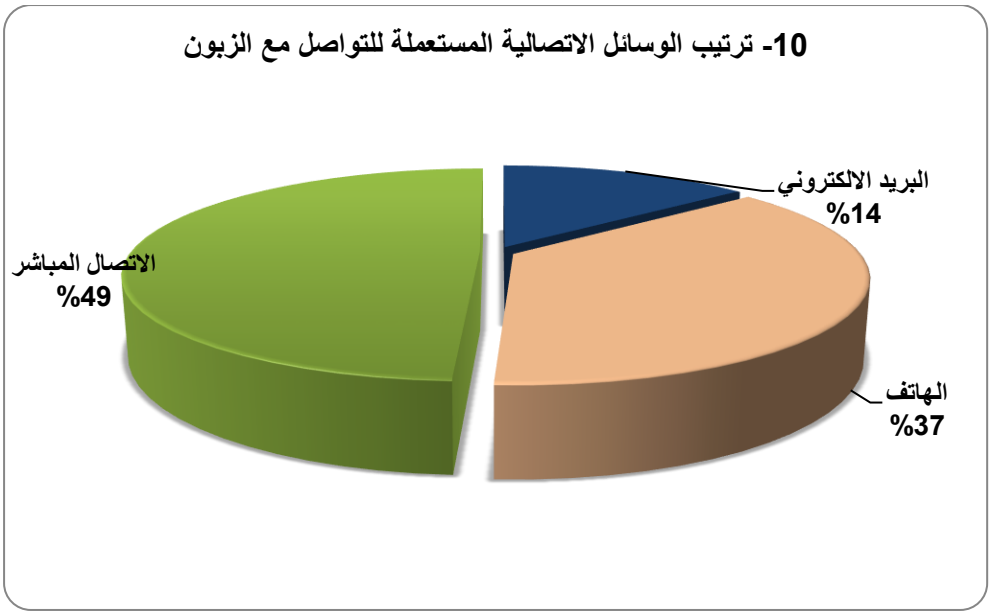
6. ترتيب الوسائل الاتصالية المستعملة للتواصل مع الزبائن:

الجدول رقم (26): ترتيب الوسائل الاتصالية المستعملة للتواصل مع الزبائن.

	التكرار	النسبة
البريد الالكتروني.	25	%13.97
الهاتف.	66	%36.87
الاتصال المباشر.	88	%49.16
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (46): ترتيب الوسائل الاتصالية المستعملة للتواصل مع الزبائن.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (26) يتعلق بالوسائل المستعملة من قبل المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر خلال تواصله مع زبائنه، فتم ترتيبها بتسلسل من حيث أكثرها استخداما إلى الأقل، فيرى المستشارون التجاريون أن الاتصال

المباشر يمثل أكثر طريقة استعمالا في التواصل وهذا بنسبة 49.16% أي بـ: 88 تكرار، ويرون أن الهاتف يقع في المرتبة لثانية من حيث أهمية الاستعمال ممثلا بـ: 66 تكرار بنسبة 36.87%، أما البريد الالكتروني فجاء في المرتبة الأخيرة بنسبة 13.97% ممثلا في 25 تكرارا.

من الواضح أن المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو يتعمدون على طرق مختلفة في إبقاء الاتصال مستمرا مع زبائنهم، سواء عبر البريد الالكتروني أو الهاتف أو عبر الاتصال المباشر، فلكل وسيلة ميزات وخصوصيات مختلفة عن الأخرى، فبخصوص البريد الالكتروني فيعد وسيلة سهلة الاستعمال من طرف المستشار التجاري إذ يمكن له إنشاء رسائل موحدة ويرسلها في دفعة واحدة على إلى كل زبائنه، غير أن للأمر عدة مآخذ، على غرار فقدان خاصية الآنية في الرد، كما أن البريد الالكتروني لا يمثل أولوية للكثيرين، فمنهم من لا يزور بريده بالأشر وبالتالي لن نحصل على ردود كما أن التعامل بالبريد الالكتروني له خاصية الحفاظ على الأثر كما ورد والاحتفاظ به إلا أنه لا يمنحنا نظرة فعلية عن شعور وتجاوب الزبون، فالكثيرون قد لا يملكون القدرة على نقل مشاعرهم عبر الكتابة ما قد يفتح باب التأويل عند المستشار التجاري، إذ يمكن له أن يعتبر كلمة ما أنها مدح في حين قد يراها آخر ذما.

أقل حدة من ذلك نجد استعمال الهاتف الذي يملك الكثير من المزايا من بينها الآنية في التواصل (من الفم إلى الآذن)، ما قد يمنح للمستشار التجاري الكثير من المعطيات عن شعور الزبون وما يريده ووضعه النفسي من خلال نبرات صوته وحدته كذلك، وعلى هذا الأساس يمكن للمستشار التجاري بناء رسالته على أساس ما يتلقاه من معطيات، كما أنه يمنح بعض الثقة مقارنة بالبريد الالكتروني إذ يشعر الزبون ألا وسيط بينه وبين المستشار التجاري فيعبر براحة عن شعوره وكل ما يريده خصوصا وأن العديد من الأشخاص يرتاحون في الكلام عبر الهاتف عوض الحديث المباشر، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الهاتف يسمح لنا بالتواصل مع الزبون في أي مكان كانوا فيه دون تكبد عناء التنقل.

أما الاتصال المباشر يمكن اعتباره أفضل الطرق والسبل الممكنة في إبقاء الاتصال في أعلى دراجته، فرغم صعوبة تطبيق ذلك من قبل المستشار التجاري، فلا يمكن التعامل مع عدد كبير من الزبائن في نفس الوقت فكلما كان عدد الزبائن كبيرا كلما صعب الأمر، ضف إلى ذلك إلزام الزبون بالتنقل وهو في الغالب أمر مقلق إلا ف حال توافر أسباب أو عروض مقنعة، إلا أن الاتصال المباشر يمكن المستشار التجاري من معرفة كل المعطيات التي يريدها وملاحظة كل الانفعالات ونبرات الصوت بصفة مباشرة تمكنه من وضع صورة تقديرية لطريقة التعامل مع الزبون وإيجاد الطريقة المثلى التي يمكن من خلالها إقناعه أو إعادة إقناعه باتخاذ قرار الشراء.

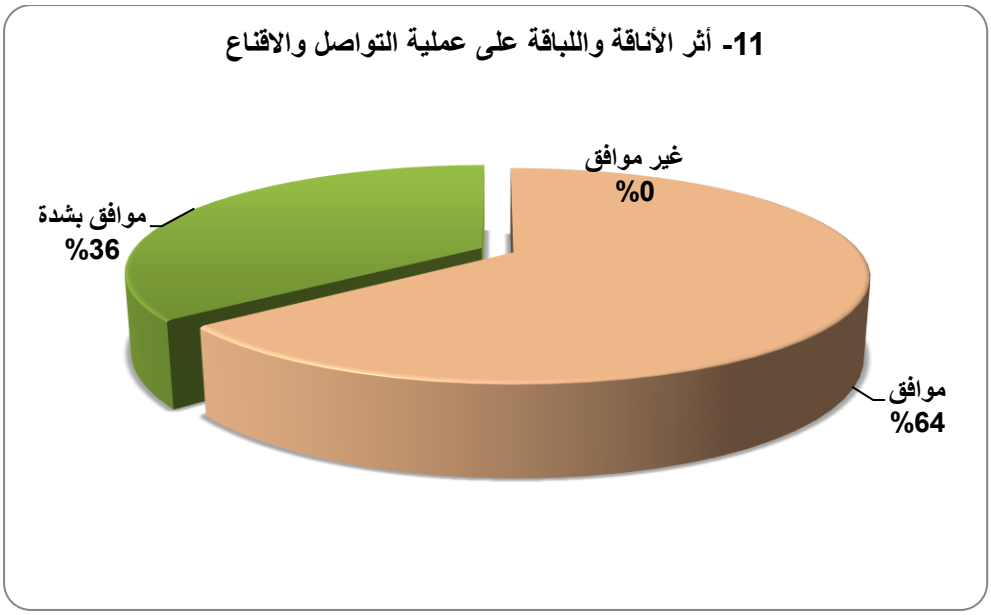
7. **علاقة الأناقة واللباقة في التعامل مع الزبون وأثرها على عملية التواصل والإقناع:**

الجدول رقم (27): علاقة الأناقة واللباقة في العامل مع الزبون.

	التكرار	النسبة
غير موافق	00	%00
موافق	115	%64.25
موافق بشدة	64	%35.75
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (47):علاقة الأناقة واللباقة في العامل مع الزبون.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**27**) يتعلق بتأثير كون المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر ذو أناقة ولباقة على عملية التواصل والإقناع، إذ من خلال تفريغ الاستبيان الموزع على مجموع المستشارين التجاريين، لوحظ وجود إجماع تام على هذه العلاقة التأثيرية إذ لم يتم تسجيل أي حالة اعتراض على ذلك، فسجل 115 تكرار ن المستشارين التجاريين الموافقين على ذلك بنسبة 64.25%، و64 منهم يوافقون بشدة على أن أناقة المستشار التجاري تأثر على العملية الاقناعية وهذا بنسبة 33.75.%.

الأناقة وحسن المنظر والنظافة تمنح شعورا بالارتياح لذى الزبون تجاه المستشار التجاري، وهو شعور متعارف عليه، فكما هو مألوف فإن الشخص الذي لا يعتني بمظهره يلقى نفورا من البقية، فاستغلال هذا الأمر يعد من مقتضيات العمل الأساسية واتي يجب على المستشار التجاري ايلاءها الأهمية القصوى لما لها من تأثير نفسي على الزبون سواء كان رجلا أو امرأة، إذ تعمل الأناقة على زرع شكل من أشكال الثقة بين المستشار والزبون، دون أن ننسى أن أول ما يراها الزبون قبل محاورة المستشار التجاري هو مظهره، فيتفق الجميع أن اللقاء الأول يرتكز في بادئ الأمر على المظهر الحسن، فعلى سبيل المثال لو تركت الحرية للزبون أن يختار المستشار التجاري الذي يناسبه سيختار من بينهم من يراها أحسن منظرا وأكثر أناقة كونه إلى غاية اللحظة لا يملكن أدوات مقارنة بينهم سوى مظهرهم الخارجي وبالتالي فللأمر أهمية قصوى وجب إعطائها العناية الكافية، هذه النقطة أشار إليها المستشار التجاري لدى مؤسسة رونو الجزائر السيد/ **حوالم فارس** بالتأكيد عليها وعلى أهميتها في إنجاح التواصل مع الزبون وبالتالي إقناعه بتغيير سلوكه نحو الشراء.[1]

[1] مقابلة مع السيد: **حوالم فارس**، مستشار تجاري بمؤسسة رونو الجزائر RPL، بتاريخ 12أفريل 2023، على الساعة الحادية عشر صباحا، بمقر عمله الكائن بالطريق الوطني رقم 05، المنطقة الصناعية الرويبة، الجزائر العاصمة.

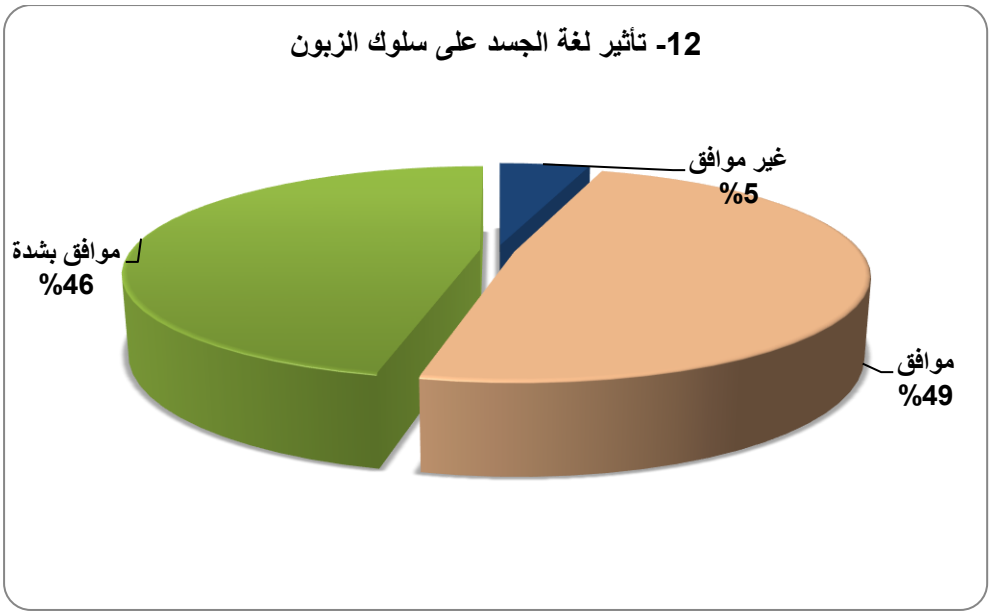
8. **القوة تأثيرية للغة الجسد على سلوك الزبون:**

الجدول رقم (28): القوة التأثيرية للغة الجسد على سلوك الزبون.

	التكرار	النسبة
غير موافق	9	%5.03
موافق	87	%48.60
موافق بشدة	83	%46.37
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (48):القوة التأثيرية للغة الجسد على سلوك الزبون.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**28**) يتعلق بالقوة التأثيرية للغة الجسد المنتهجة من قبل المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر على الزبون، إذ من خلال تفريغ الاستبيان الموزع على مجموع المستشارين التجاريين، لم يوافق منهم على الطرح 09 مستشارين بنسبة 5.03%، أما من يوافقون على هذا فقدر عددهم بـ: 87 تكرارا بنسبة 48.60%، دعمهم في ذلك 83 مستشارا ممن يوافقون بشدة على أن للغة الجسد تأثير على إقناع الزبون من عدمه وهذا بنسبة ناهزت 46.37%.

من مجموع أفراد العينة 170 مستشارا تجاريا يرون أن للغة الجسد قوة تأثيرية على سلوك الزبون، تراوحت آراءهم بين موافق وبين موافق بشدة بنسبة جد متقاربة أمر له دلالاته النابعة من خبرة هؤلاء المستشارين والذين أكدوها من خلال رأيهم في هذا الطرح، فلغة الجسد تعطي روحا لمضمون الرسالة الاتصالية الاقناعية وتعمل عمل الموضح بين ما يقوله المستشار التجاري وبين حركاته وإيماءاته وتعابير وجهه والتي لا بد أن تكون متناسقة مع الفكرة المطروحة حتى تترسخ الفكرة لذة الزبون المتلقي، فكلما كان التوافق كبيرا بين لغة الجسد وما يقوله المستشار التجاري زادت احتمالات تأثر سلوك الزبون و اقتناعه إذ يرى من خلال ذلك أن الرسالة التي تصله رسالة صادقة نابعة من حقيقة مطلقة.

على سبيل المثال فإن الحديث مع الزبون حول أمر سيء سوف يحدث و اقترانه بابتسامة لدى الحديث قد يخلق نوعا من التشويش على الرسالة الاتصالية الاقناعية إذ لا يتقبلها الزبون كون أن مضمون الرسالة و لغة الجسد المستعملة لا يتفقان وهو أمر يدفع بالزبون إلى الريبة والشك ما قد يفقده الثقة في المستشار التجاري و كمحصلة فشل العملية الاتصالية إلى حد كبير أو يتطلب الأمر الكثير من الجهد من قبل المستشار التجاري حتى يتمكن من رئب الصدع الذي وقع، فمضمون الرسالة لا بد أن يتناسق مع لغة الجسد حتى يقتنع الزبون أن ما يقوله المستشار التجاري صادق، وحتى لا يتعب المستشار التجاري في ذلك يمكن له التحلي بالمصداقية ويترك تعابيره الجسدية تعكس رأيه بتلقائية ذود كبحها وبالتالي تزيد نسبة الخطأ في توظيفها، خصوصا وأن الكثير من الزبائن تهمهم حركاتهم الجسدية لمن يخاطبهم أكثر من الكلام الذي يسمعونه، فمجرد خطأ في حركة ما يمكن له أن يحدث ردة فعل سلبية والعكس صحيح.

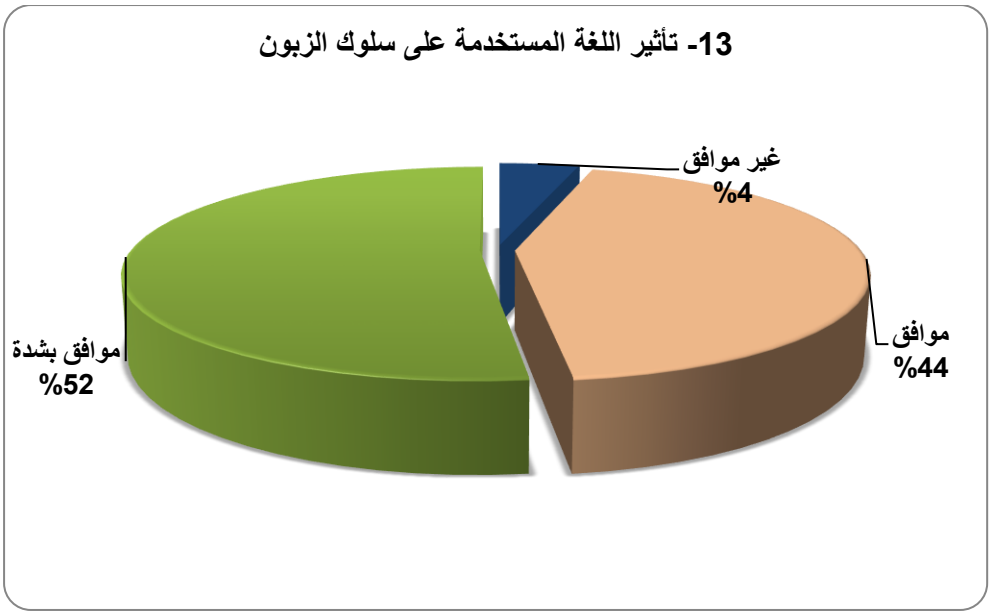
9. **القوة تأثيرية لاستخدام اللغة على سلوك الزبون وتوجيهه نحو الاقتناع بالشراء:**

الجدول رقم (29): القوة التأثيرية لاستخدام اللغة على سلوك الزبون وإقناعه.

	التكرار	النسبة
غير موافق	8	%4.47
موافق	78	%43.58
موافق بشدة	93	%51.96
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (49):القوة التأثيرية لاستخدام اللغة على سلوك الزبون وإقناعه.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**29**) يتعلق بالقوة التأثيرية لاستخدام اللغة الصحيحة من قبل المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر وتأثيرها على سلوك الزبون من أجل دفعه إلى تبني السلوك الشرائي، إذ من خلال تفريغ الاستبيان الموزع على مجموع المستشارين التجاريين خلصنا إلى تسجيل 4.47 % من المستشارين التجاريين لا يرون أن ذلك صحيح، من خلال 08 تكرارات، في حين وافق على هذا القول 78 مستشارا تجاريا بنسبة 43.58%، أما الأكثرية فوافقوا بشدة على أهمية اللغة المستخدمة في إقناع الزبون بالشراء وهو ما عبر عنه 93 مستشارا تجاريا أي بنسبة قدرت بـ: 51.96%.

إن للغة المستخدمة حسب أفراد العينة المستجوبة قوة تأثيرية على سلوك الزبون إما بالإيجاب أو بالسلب، فعلى المستشار التجار أن يقتنع بأن استخدام اللغة السليمة أكثر من ضروري من أجل إنجاح العملية الاتصالية الاقناعية، وهو أمر وافق عليه 171 مستشارا تجاريا من بين العينة بين موافق وموافق بشدة، وبالتالي يقع على المستشار التجاري مسؤولية اختيار اللغة التي يمكن من خلالها إيصال الفكرة واضحة للزبون دون تحييد انتباهه عنها أو خلق فجوة لغوية في التعامل معه إما بحشو كلمات لا يفهما أو أكبر من مستواه، ومن هنا لا بد من دراسة الزبون دراسة متأنية على أساسها تصاغ لغويا الرسالة الاتصالية الاقناعية الموجهة إليه، ما يرفع من احتمالية نجاحها.

من ناحية أخرى فإن سوء توظيف اللغة المستخدمة قد ينجر عنه عدة احتمالات على غرار ضياع المعنى المراد إيصاله أو الدخول في جدال مع الزبون بسبب سوء فهمه للمعنى أو حتى خسارة الزبون نهائيا في حال ما كانت اللغة المستخدمة تمس شخصه مباشرة أو معتقده أو انتماءاته المختلفة وهو أمر يصعب الخروج منه بأضرار خفيفة قد تمس في بعض الحالات حتى سمعة المؤسسة.

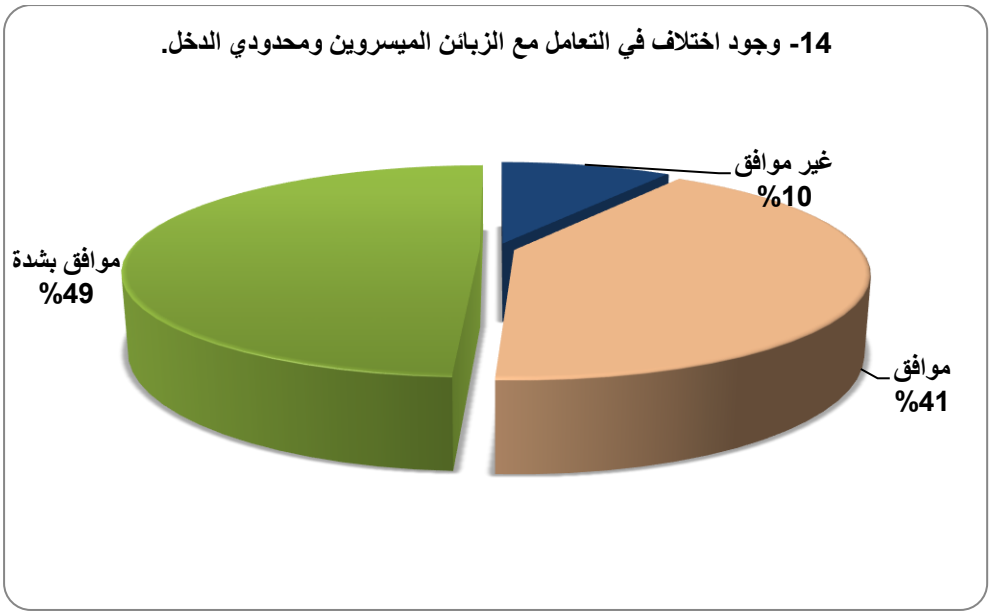
10. **الاختلاف في طريقة التواصل الاقناعي في حال كان الزبون ميسور ماديا أو محدودا:**

الجدول رقم (30): الاختلاف في التواصل مع الزبون من حيث ميسور ماديا أو محدود.

	التكرار	النسبة
غير موافق	17	%09.50
موافق	74	%41.34
موافق بشدة	88	%49.16
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (50):الاختلاف في التواصل مع الزبون من حيث ميسور ماديا أو محدود.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**30**) يتعلق بوجود اختلاف في طريقة تعامل المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر مع الزبائن على اعتبار وضعهم المادي، سواء كانوا ميسورا أو محدود الدخل، فمن خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن 17 مستشارا يرون أنه ليس هنالك اختلاف في طريقة التعامل وهذا بنسبة 9.50%، في مقابل ذلك يوافق 74 مستشارا تجاريا على هذا التوجه بنسبة ناهزت 41.34%، دعمهم من خلال الموافقة بشدة على هذا الطرح 88 مستشارا تجاريا وهذا بنسبة 49.16%.

من الناحية التحليلية نجد أن هنالك إجماع يصل إلى 162 مستشارا تجاريا في إقرار وجود اختلاف في طريقة التعامل مع زبون ميسور الحال وآخر محدود الدخل، إذ يستوجب من المستشار التجاري جمع أكبر قدر ممكن من الزبائن من أجل منح كل زبون رسالة اتصالية إقناعية مناسبة تجعله مرتاحا نفسيا من خلال تقديم عروض تناسب تطلعاته وقدراته المادية وهو أمر من شأنه الرفع من احتمالية تناسب المعروض على الزبائن وقدراته وبالتالي خلق نوع من المنطق فيما يتم عرضه، وهو أمر من شأنه زرع نوع من الإقناع لدى الزبون كون هنالك حالة من التناسب ظاهرة، ومن هذا المنطلق فالرسالة الاتصالية تستلزم أن تكون مرنة قابلة للتغير حسب الزبون المقابل للمستشار التجاري.

أما من يرون عدم وجود فرق في التعامل فله عدة قراءات من بينها أن المستشار في هذه الحالة يعمد إلى بناء رسالة اتصالية إقناعية نمطية يستعملها في كل الحالات ومع كل الشرائح وهو يدل على إما على كسل المستشار التجاري أو عدم امتلاك المرونة المطلوبة في التعامل مع مختلف المواقف، فعمليا لا يمكن عرض سيارة قيمتها المالية تفوق دخل الزبون لمدة 20 سنة مثلا كما يمكن له أن يراها على أنها إهانة له، بل يجب منحه ما يتناسب مع قدراته المالية وهو ما سوف يمنحه نظرة إيجابية عن المستشار التجاري الذي يحس أنه جعله في موقع ارتياح وفهم وضعه ما قد يدفعه للشراء اعتمادا على ذلك الموقف، كما أن على المستشار التجاري اغتنام فرصة الحصول على زبائن ذوو قدرات مالية معتبرة من أجل عرض أفضل منتجات وخدمات المؤسسة من أجل استغلال الوضعية لصالح المؤسسة فالزبون في هذه الحالة يبحث عن العلامة النوعية أكثر من السعر عكس سابقه الذي في كثير من الأحيان يبحث عن السعر أكثر من اسم العلامة، إذن ففهم هذا الاختلاف من قبل المستشار التجاري أمر أكثر من ضروري من أجل إنجاح مهمته الأساسية، مثل ما أكده السيد **تالوت محمد رياض** خلال المقابلة التي أجريت معه بمكتبه.[1]

[1] مقابلة مع السيد: **تالوت محمد رياض**، مسؤول تجاري بمؤسسة رونو الجزائر RPL، بتاريخ 13 أفريل 2023، على الساعة التاسعة صباحا بمقر عمله الكائن بالطريق الوطني رقم 05، المنطقة الصناعية الرويبة، الجزائر العاصمة.

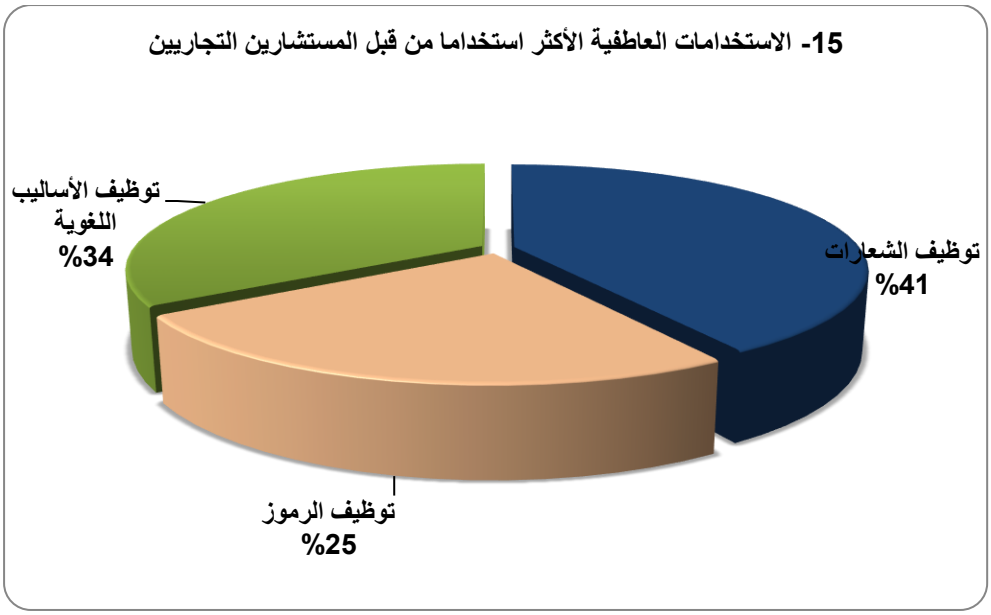
11. الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما في مؤسسة رونو الجزائر:

الجدول رقم (31): الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما في مؤسسة رونو الجزائر.

	التكرار	النسبة
توظيف الشعارات	103	%41.20
توظيف الرموز	62	%24.80
توظيف الأساليب اللغوية	85	%34.00
المجموع	**250**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (51):الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما في مؤسسة رونو الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**31**) يتعلق بالاستمالات العاطفية الأكثر استخداما من قبل المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر ضمن رسائلهم الاتصالية الاقناعية الموجهة إلى الزبائن في سبيل إقناعهم بالشراء، فمن بين الأجوبة المفتوحة والمتعددة المقترحة على العينة، رأى 103 منهم أن لتوظيف الشعارات ضمن رسائلهم الاتصالية دور مهم وهذا بنسبة 41.20%، في حين رأى 62 منهم أن توظيف الرموز يعد ضروريا كذلك، رأي مثل بـ: 24.80%، في يرى 85 من المستشارين التجاريين أن توظيف الرسائل اللغوية يمثل دورا هاما وهذا بنسبة 34%.

النتائج المحصل عليها من خلال الاستبيان في هذا الصدد تظهر نوعا من إدراك أهمية الإستمالات العاطفية وإدراجها ضمن مضمون الرسالة الاتصالية الاقناعية بما يسمح لها أن تكون أكثر إقناعا، فتوظيف الشعارات والرموز وكذا الأساليب اللغوية من شأنه خلق نوع من الأفكار التي تنم عن دافع عاطفي في مضمون الرسالة يمكن أن يلامس توجهات ومعتقدات الزبون بأي حال من الأحوال كالافتخار و العزة و القيمة الاجتماعية والمكانة التي سيحتلها بفعل اقتناء المنتج، وهو من بين الأساليب التي تمكن المستشار التجاري من استهداف الجانب العاطفي والنفسي للزبون والعزف على ذلك الوتر قدر الإمكان من أجل دفعه لا شعوريا لاقتناء المنتج، خصوصا ضمن مجتمعات معروف عنها حبها أو منح قيمة لمن يمتلكون المنتج المراد بيعه، مثل الاعتماد على شعار "**منتوج بلادي**" أو "**درناها جزائرية**" الذي كان عنوانا صريحا لأول سيارة من نوع رونو أنتجت في الجزائر، فتم اللعب على وتر الانتماء الوطني من أجل الحصول على ردود أفعال إيجابية لدى الزبائن خصوصا أولائك الذين يحبون امتلاك كل ما هو جزائري من باب الغيرة على الوطن.

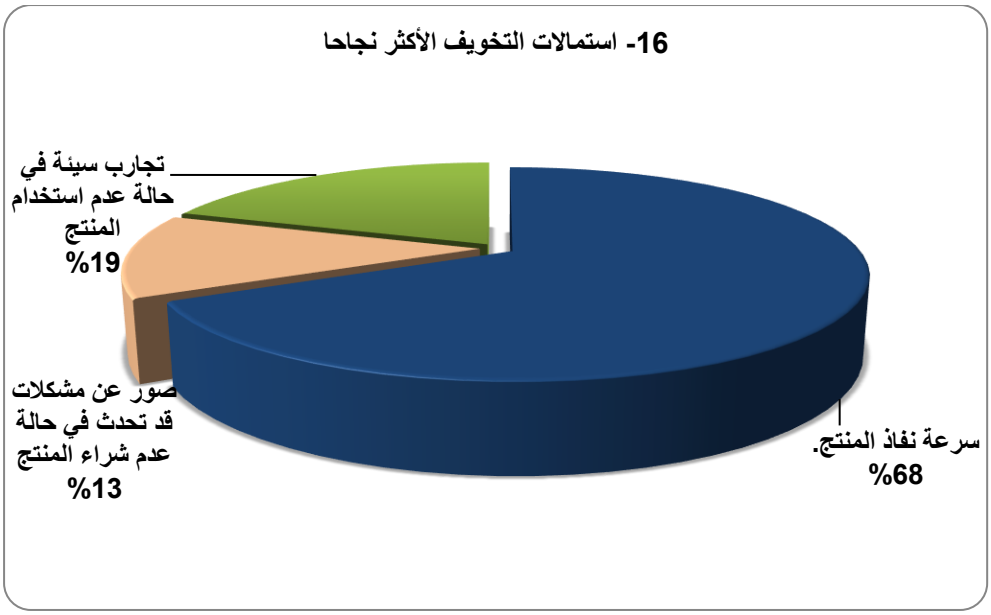
12. استمالات التخويف الأكثر نجاحا في إقناع الزبون باقتناء المنتج:

الجدول رقم (32): استمالات التخويف الأكثر نجاحا في إقناع الزبون باقتناء المنتج.

	التكرار	النسبة
سرعة نفاذ المنتج.	121	%67.60
مشكلات قد تحدث في حالة عدم شراء المنتج	23	%12.85
تجارب سيئة في حالة عدم استخدام المنتج	35	%19.55
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (52):استمالات التخويف الأكثر نجاحا في إقناع الزبون باقتناء المنتج.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**32**) يتعلق باستمالات التخويف الأكثر نجاحا في إقناع الزبون بشراء المنتج والمستغلة من قبل المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر في بناء رسائلهم الاتصالية الاقناعية، فيرى 121 مستشارا تجاريا أن سرعة نفاذ المنتج هي الأكثر نجاحا وهذا بنسبة فاقت 67%، في حين يرى 23 من المستشارين التجاريين أن المشكلات التي قد تحدث في حالة عدم شراء المنتج ناجحة أيضا وهذا بنسبة 12.85%، استمالة التخويف الممثلة في التجارب السيئة في حالة عدم استخدام المنتج فقد وافق عليها 35 مستشارا تجاريا بنسبة 19.55%.

تعتبر استمالات التخويف من بين أكثر الأساليب المنتهجة من قبل المستشارين التجاريين والتي يمكن لها أن تحدث أثرا لدى مختلف شرائح الزبائن، لما فيها من قوة تأثيرية إقناعية تضع الزبون في موقف فاصل يستلزم منه اتخاذ القرار في أقرب الآجال خوفا من ضياع الفرصة المتاحة أمامه، كأن المستشار التجاري يضع الكرة في مرماه محملا إيه مسؤولية فقدان الفرصة الحالية خصوصا في حال أنه لن تكون فرص مماثلة مستقبلا.

فمن بين أهم أساليب التخويف المستخدمة من قبل المستشارين التجاريين نجد ما يسمى لدى أخصائيي علم النفس التسويقي باستمالات الاستعجال على رأسها سرعة نفاذ المنتج التي زكية من قبل أغلبية المستشارين التجاريين نظرا لفاعليتها، ففي هذه الحالة يكون الزبون تحت ضغط معين نظرا لكثرة الطلب على نفس المنتج ما يجعل المستشار التجاري في أريحية مقارنة بالزبون فكلما كانت رغبة الزبون كبيرة في اقتناء المنتج أمكن المستشار استغلال هذه الاستمالة من أجل دفع الزبون نحو اتخاذ القرار حتى لا يخسر فرصته مع احتمال تراجعه عن الشراء بنسبة قليلة خصوصا إذا تضمنت الرسالة الاتصالية استمالات تخويف منفردة.

كما يمكن الحديث عن وجود مشكلات قد تحدث في حالة عدم شراء المنتج كحل ثاني يمكن استخدامه في حالتنا على أكسيسوارات المؤسسة من أجل دفع الزبون نحو اقتناء أمور أخرى في حال كان المنتج الأساسي هو سيارة، وبالتالي فالعمل على الأمرين أمر يمكن أن يأتي أكله خصوصا إذا كان الزبون ميسورا وليس لديه مشكل في اقتناء المزيد من منتجات المؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة للحديث عن تجارب سيئة في حالة عدم استخدام المنتج، كلها أمور يمكن توظيفها من قبل المستشار التجاري شريطة معرفة الطريقة السليمة في توظيفها والوقت المناسب لوضعها ضمن الرسالة الاتصالية الاقناعية، كون أن هذا الأمر جد مهم في إحداث الفرق والتأثير على سلوك الزبون، إذ لهذا النوع من الإستمالات نتائج يمكن الاعتماد عليها من قبل المستشار التجاري وهو ما تطرقت إليه الأستاذة **آزرو نسيمة**.[1]

[1] مقابلة مع الأستاذة **آزرو نسيمة**، أستاذة محاضرة –أ–، جامعة الجزائر 02، أجريت بمقر جامعة بوزريعة بتاريخ 04 مارس 2023، في حدود الساعة 12 سا و34 دقيقة.

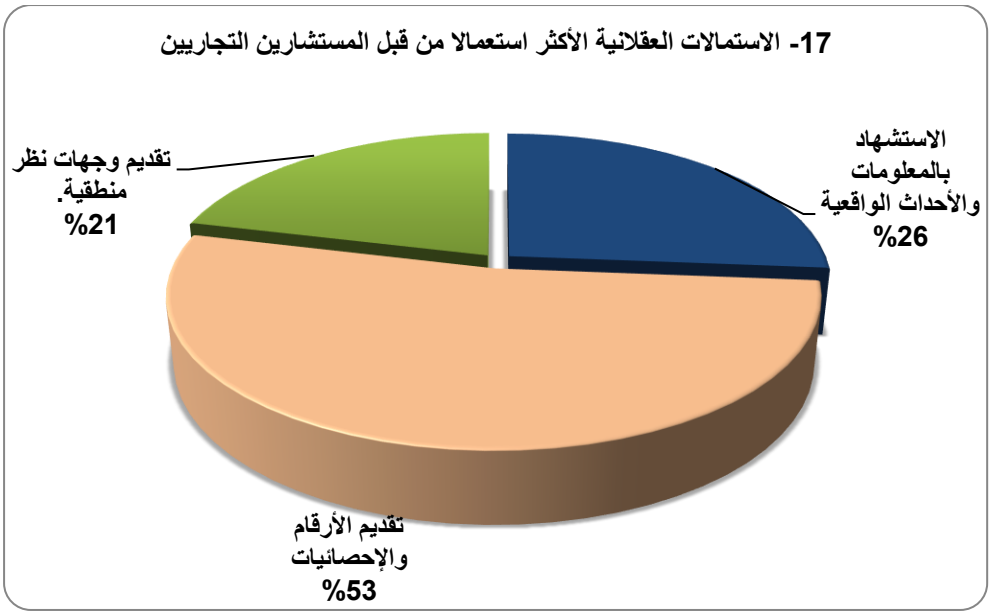
13. **الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبل المستشار التجاري:**

الجدول رقم (33): الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبل المستشار التجاري.

	التكرار	النسبة
الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية	47	%26.26
تقديم الأرقام والإحصائيات	94	%52.51
تقديم وجهات نظر منطقية.	38	%21.23
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (53):الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبل المستشار التجاري.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**33**) يتعلق بالاستمالات العقلانية الأكثر استخداما ضمن الرسائل الاتصالية العقلانية التي تصدر عن المستشار التجاري والموجهة لجملة زبائن مؤسسة رونو الجزائر، إذ احتلت الأرقام والإحصائيات المرتبة الأولى ضمن الأكثر استعمالا، فقد توافق على ذلك 94 مستشارا تجاريا من مجموع 179، بنسبة قدرت بـ:

52.51، في حين يرى 47 مستشارا تجاريا بأن الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية يعد أكثر استعمالا حسبهم وهذا بنسبة 26.26%، أما البقية والمقدر عددهم بـ: 38 مستشارا تجاريا فيرون أن الأكثر استعمالا من بين الإستمالات العقلانية هو تقديم وجهات نظر واقعية، وهذا بنسبة 21.23%.

تحدثنا فيما سبق عن الإستمالات العاطفية وكذا استمالات التخويف، وجاء الدور على الإستمالات الاقناعية، التي لا تقل أهمية عن سابقاتها، فمن خلال ما عرض للاختيار على أفراد العينة نلاحظ توزيعا منطقيا على الاختيارات المقترحة من يبني فكرة واضحة على أن لهذا النوع من الإستمالات أهمية في بناء الرسالة الاتصالية الاقناعية للمستشارين التجاريين، فالاعتماد على المعلومات والأحداث الواقعية يمنح رؤية أعمق للزبون ويعطيه نظرة واقعية ملموسة توصل إليه الفكرة بشكل أوضح وقريب من الواقع وبالتالي الخروج من الجانب النظري إلى العملي كأن نتحدث عن نجاح منتج ما تم تجريبه في الواقع، أمر من شأنه منح قوة أكثر لمضمون الرسالة.

تدعيم هذه الأخيرة بالأرقام والإحصائيات يجعلها أكثر مصداقية وقدرة على الإقناع، فالزبون في هذه الحالة سوف يتحصل على نظرة شاملة عن هذا المنتج من خلال ما تم بيعه مثلا أو من خلال ما تم إنتاجه فعلى سبيل المثال يمكن القول أن المؤسسة لم تسجل طيلة سنة كامل إرجاع أي منتج من هذا الصنف، بطريقة مباشرة كأننا نقول للزبون إن هذا المنتج فعال وذو جودة كبيرة، أو نقول أن من بين 100 سيارة من هذا النوع بيعت 85 في ظرف شهر، وهنا يجد نفسه متأخرا في اتخاذ قرار الشراء مقارنة بـ: 85 زبونا سبقه ويبحث أن يكون ضمن 15 الباقين، فمن هنا تظهر قيمة الأرقام في التأثير على سلوك الزبون و منحه ثقة اتخاذ القرار الذي يرضي الطرفين وبالتالي نجاح العملية الاقناعية.

في ذات السياق، تقديم وجهات نظر منطقية، يعد داعما لمضمون العملية الاتصالية، فكلما اقتربنا من المنطق زاد التصديق لذا الزبون وكلما ابتعدنا على الآراء المنطقية دخل الشك لديه، وبالتالي في حال لم يجد المستشار التجاري رأيا منطقيا يليق بمضمون الرسالة فالأفضل أن يتجنب الخوض في كل ما يثير الشك والريبة لدى الزبون.

للإشارة فإن ذكاء المستشار التجاري وخبرته هما الكفيلان لتوظيف مختلف هذه الإستمالات بما يتناسب مع الموقف الذي يتعامل معه فلا يكفي أن تكون دراية بكل هذه الإستمالات لكن الصعب هو آليات توظيفها بطريقة لا تخل بمضمون الرسالة والهدف منها وهو أمر لا بد من أخذه بعين الاعتبار وجعله أساس الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

ت. **الترابط الاتصالي الاقناعي والأداء التسويقي:**

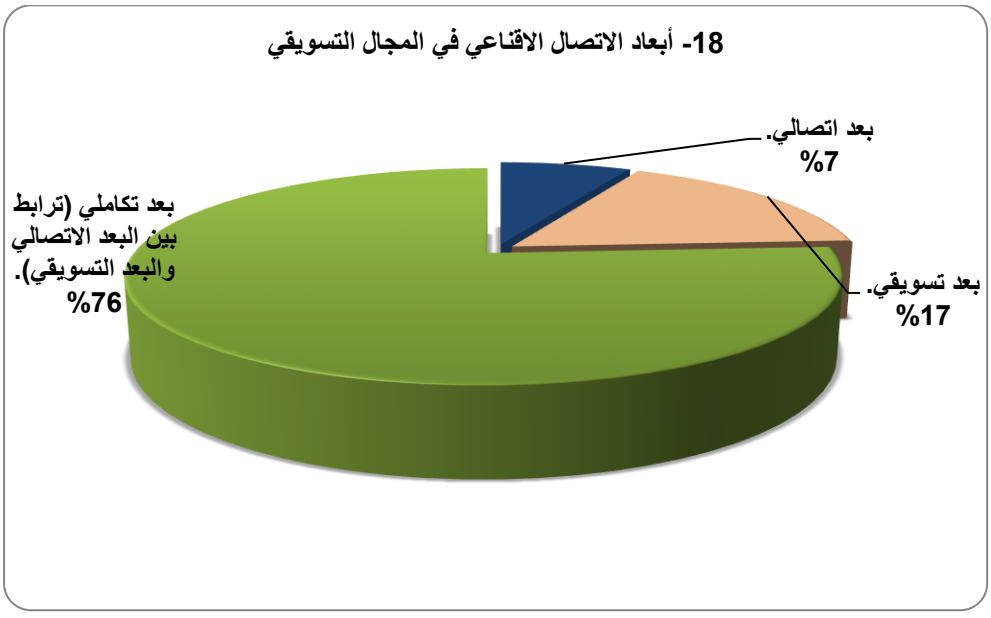
1. **أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي:**

الجدول رقم (34): أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي.

	التكرار	النسبة
بعد اتصالي	13	%7.26
بعد تسويقي	30	%16.76
بعد تكاملي	136	%75.98
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (54):أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**34**) يتصل بأبعاد الاتصال الاقناعي وإسقاطها في المجال التسويقي ضمن العلاقة الموجودة بين المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر وطبيعة رسالته الاتصالية الاقناعية، من خلال منع ثلاث اختيارات، إما بعد اتصالي محض أو بعد تسويقي أم هو بعد تكاملي يجمع بين البعدين الأولين، فمن مجموع أفراد العينة، يرة 136 مستشارا تجاريا أن أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي تختصر في بعد تكاملي وهذا بنسبة 75.98%، أما 30 مستشارا تجاريا فيرون أن البعد التسويقي هو الساري ضمن هذه العلاقة وهذا بنسبة 16.76% أما بقية المستشارين التجاريين والمقدر عددهم بـ: 13 مستشارا فمنحه صوتهم للبعد الاتصالي بنسبة 7.26%.

لا يمكن بأي حال من الأحوال إغفال العلاقة المترابطة بين الجانب الاتصالي والجانب التسويقي من حيث قدرة هاذين البعدين على الاندماج والتكامل فالمجال التسويقي يحتاج كل ما له صلة بالاتصال من خلال العمليات الإشهارية بمختلف أنواعها وكذا مقتضيات المزيج التسويقي التي تتطلب منهجية اتصالية تسمح بالتنسيق بين مختلف مكونات هذا المزيج، وبالتالي فهي علاقة نوعية يمكن أن تفشل في حال الاستغناء عن إحدى الطرفين وهو ما اتضح من خلال ما يراه المستشارون التجاريون في هذا السياق.

إن اعتراف 136 من مجموع العينة بأن للمجال التسويقي للمؤسسة بعدا تكامليا يمزج بين البعد الاتصالي والبعد التسويقي فيه من المعنى الكثير، نظرا لأن رأيهم نابع من الخبرة المكتسبة عبر مرور الوقت والتراكم المهني الذي يمنحهم القدرة على الحكم في هذا الموضوع، فإدراك ذلك يعني أن المستشار التجاري للمؤسسة يمنح الجانب الاتصالي و الجانب التسويقي أهمية على قدم المساواة إدراكا منه بقيمة كل منهما وقيمة التكامل الموجود بينهما في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية الاتصالية الاقناعية فكلما كان الأداء الاتصالي للمستشار التجاري متميزا كلما وجدنا أثرا إيجابيا على الأداء التسويقي.

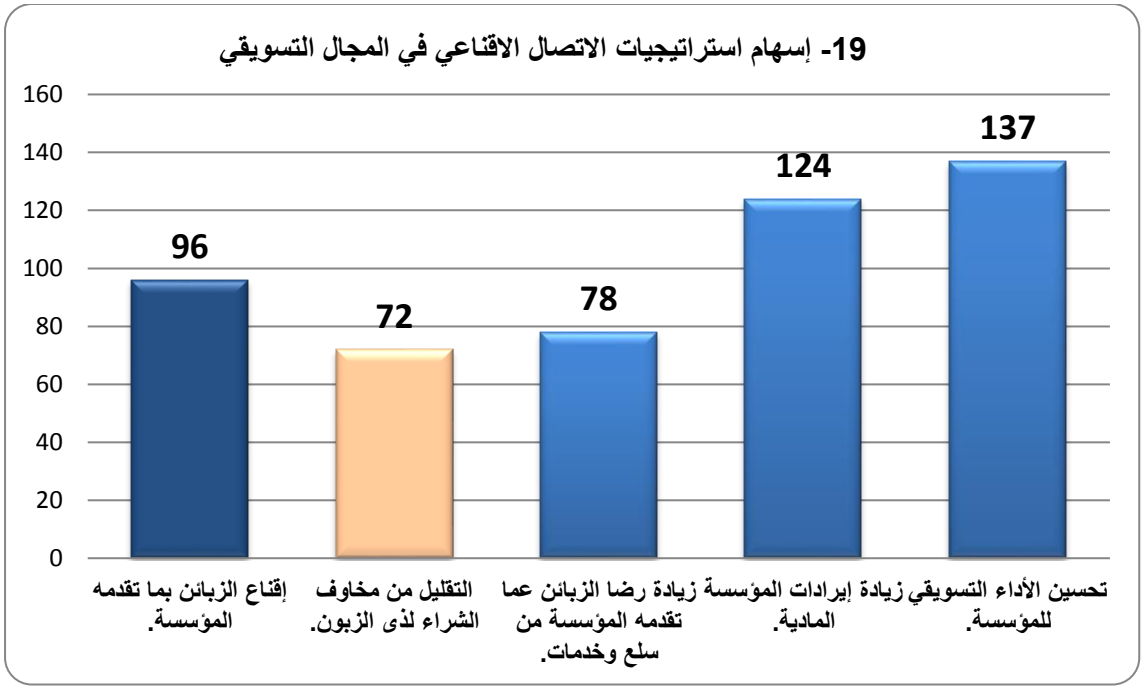
2. إسهامات استراتيجيات الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي:

الجدول رقم (35):إسهامات استراتيجيات الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي.

	التكرار	النسبة
إقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة	96	%18.93
التقليل من مخاوف الشراء لذى الزبون	72	%14.20
رضا الزبائن عما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات	78	%15.38
زيادة إيرادات المؤسسة المادية	124	%24.46
تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة	137	%27.02
المجموع	**507**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (55):إسهامات استراتيجيات الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**35**) يتعلق بكم الإسهامات التي قدمتها استراتيجيات الاتصال الاقناعي إلى المجال التسويقي عن طريق تطبيقها من قبل المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر، أين تم الاعتماد على منح أفراد العينة إمكانية تعدد الإجابات، إذ يرى 137 مستشارا تجاريا أن استراتيجيات الاتصال الاقناعي تساهم في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وهذا بنسبة 27.02% من المجموع الكلي للتكرارات، فين يرى 124 منهم أن الإسهام يكمن في زيادة الإيرادات المادية للمؤسسة وهذا بنسبة 24.46%، ويرى 96 منهم أن الإسهام يتعلق بإقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة، بنسبة 19.93 من مجموع ما تم اختياره، يلي ذلك رضا الزبائن عما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات إذ ساند هذا القول 78 مستشارا تجاريا بنسبة 15.38%، أما الإسهام الأخير الذي يمكن أن تمنحه استراتيجيات الاتصال الاقناعي للمجال التسويقي فقد تمثل حسب أفراد العينة في التقليل من مخاوف الشراء لذى الزبون وهو أمر وافق عليه 72 مستشارا بنسبة 14.20%.

إسهام استراتيجيات الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي من أهم ما نبحث عنه من خلال هذه الدراسة فمن خلال تفريغ النتائج يتضح أن المستشارين التجاريين يرون أن هنالك إسهاما ولو أنهم يرونه بطريقة مختلفة كل حسب قناعاته مخبرته المهنية، غير أن معظم النتائج جاءت في صف تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال رأي 137 مستشارا تجاريا، وهو له بالغ الأهمية من حيث ملاحظتنا للإدراك الموجود لديهم بقيمة استراتيجيات الاتصال الاقناعية و أثرها الإيجابي على تحسين الأداء التسويقي و هو ما يؤكده أيضا احتلال الرأي القائل بأن هذه الاستراتيجيات تساهم في زيادة إيرادات المؤسسة المادية، وكلا الرأيين يهدفان في الأساس إلى زيادة موارد المؤسسة المالية بطريقة أو بأخرى.

وبدرجة أقل يرى المستشارون التجاريون أن إسهام استراتيجيات الاتصال الاقناعية في المجال التسويقي يتأتى من خلال المساهمة في إقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة وهو الدور الأولي الذي يقوم به المستشار التجاري خلال مواجهته للزبائن، إذ يعكف على إبراز ميزات المنتج و غرس فكرة نجاعته في عقل الزبون من أجل دفعه لاتخاذ قرار الشراء أمر يرتبط بميزة التقليل من مخاوف الشراء لذى الزبون فعادة ما يكون الزبائن متخوفين من اتخاذ القرار النهائي رغم اقتناعهم بجدوى شراء المنتج وحاجتهم إليه، وكل ذلك يصب في باب الوصول إلى تحقيق رضا الزبائن عما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبالتالي هنالك ترابط بين هذه الإسهامات تعمل كلها من أجل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وتحقيق أعلى الإيرادات.

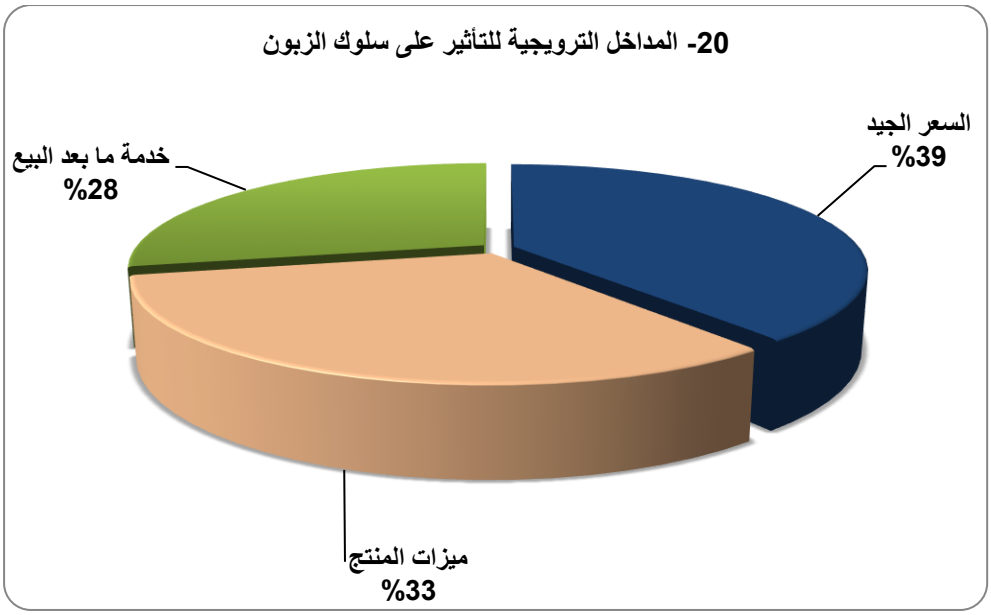
3. **المداخل الترويجية التي تمكن المستشار التجاري من التأثير على سلوك الزبون ودفعه نحو الشراء:**

الجدول رقم (36):المداخل الترويجية للتأثير على سلوك الزبون.

	التكرار	النسبة
السعر الجيد.	111	%39.22
ميزات المنتج.	92	%32.51
خدمة ما بعد البيع.	80	%28.27
المجموع	**283**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (56):المداخل الترويجية للتأثير على سلوك الزبون.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**36**) يتعلق بالمداخل الترويجية التي يمكن للمستشار التجاري الاعتماد عليها ضمن رسالته الاقناعية من أجل التأثير على سلوك المتلقي، اعتمد في ذلك على فتح مجال الاختيارات المتعددة أمام أفراد العينة من أجل اختيار م يرونه مناسبا، لتخلص النتائج إلى أن 111 مستشارا تجاريا اختار السعر الجيد بنسبة 39.22%، من مجموع التكرارات الكلي، في حين 92 من المستشارين التجاريين توجهوا إلى خيار ميزات المنتج بنسبة قدرت بـ: 32.51%، أما خدمات ما بعد البيع فجاءت ثالثا بـ: 80 تكرار بما نسبته 28.27%.

نبحث من خلال هذا الجدول وهذه الأسئلة عن الأدوات التي يستعملها المستشار التجاري للمؤسسة من أجل التأثير على الزبون وتدعيم موقفه الاقناعي، فمن بين الاقتراحات الثلاث التي وضعت أمام أفراد العينة نجد أن كفة السعر الجيد هي التي رجحت، إذ يرى المستشارون التجاريون أن السعر الجيد يمثل أكبر حافز للزبون من أجل الاقتناع بفعل الشراء، فعادة ما يتم السؤال عنه مباشرة أو يتم توجيه الانتباه إلى المطويات والإعلانات المصورة من أجل أخذ نظرة عن أسعار المنتجات المرغوبة وهو أمر يدفع المستشار التجاري إلى استغلال الأمر من خلال تحفيزه ببعض التخفيضات على تلك الأسعار وهو حافز كبير لأي زبون.

في المستوى الثاني من المداخل الترويجية اختار المستشرون التجاريون الحديث عن ميزات المنتج، والتي يتم العمل من خلالها على تمرير مجموعة من الأفكار التي تظهر المنتج بأفضل طريقة ممكنة من أجل تركيز اهتمام الزبون حول هذه الميزات مع دعمها بأسعار تفضيلية ما يعمل طاردا لكل الشكوك التي تحوم في عقل الزبون وتوجيهه بخطى ثابتة نحو تبني فكرة المستشار التجاري، وهي طريقة يمكن تدعيمها بالمستوى الثالث من أجل زيادة قوة التأثير من خلال الحديث عن خدمة ما بعد البيع، إذ من خلالها يمكن أن نرسم صورة في ذهن الزبون على بقاء المزايا مستمرة فترة أطول حتى بعد اقتناء المنتج وهو من بين أهم المداخل الترويجية التي يمكن أن تأثر على الزبون في اتخاذ قراره النهائي.

من خلال المقابلات التي تم إجراءها مع المختصين في المجال لدى مؤسسة رونو الجزائر، أكد السيد/ **تالوت محمد رياض** أن الحديث عن السعر لا يجب أن يتم بصفة مباشرة بل الاعتماد على طرق غير مباشرة في التطرق إليه من أجل تجنب حدوث ارتياب لدى الزبون.[1]

[1] مقابلة مع السيد: **تالوت محمد رياض**، مسؤول تجاري بمؤسسة رونو الجزائر RPL، بتاريخ 13 أفريل 2023، على الساعة التاسعة صباحا بمقر عمله الكائن بالطريق الوطني رقم 05، المنطقة الصناعية الرويبة، الجزائر العاصمة.

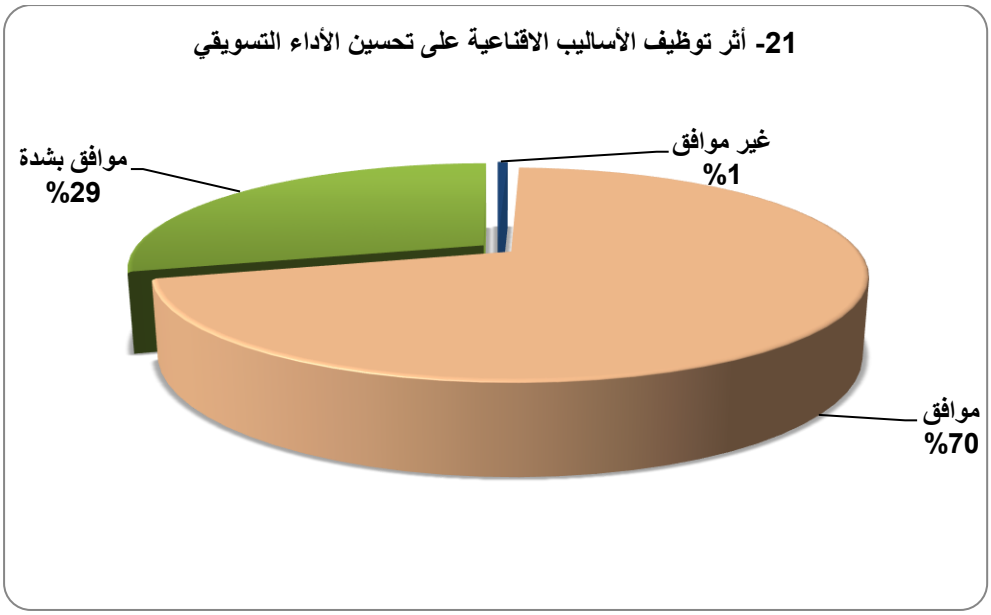
4. توظيف الأساليب الاقناعية و أثرها على تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة رونو الجزائر:

الجدول رقم (37):تأثير الأساليب الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي.

	التكرار	النسبة
غير موافق	01	%0.56
موافق	126	%70.39
موافق بشدة	52	%29.05
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (57):تأثير الأساليب الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**37**) يتعلق بتوظيف الأساليب الاقناعية المعتمدة من قبل المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر إمكانية إحداثها أثرا على تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة رونو الجزائر، بعض عرض السؤال على أفراد العينة جاءت النتائج على النحو التالي: فرد واحد من أفراد العينة لا يرى أن توظيف الأساليب الاقناعية لها أثر على تحسين الأداء التسويقي للمستشارين التجاريين، بنسبة 0.56%، في حين وافق 126 مستشارا تجاريا على وجود أثر على تحسين الأداء التسويقي من خلال تطبيق الأساليب الاقناعية وهذا بنسبة 70.39%، دعم توجههم في ذلك 52 مستشارا بنسبة موافقة بشدة عادلت 29.05%.

يتضح من خلال النتائج المستخلصة أن المستشارون التجاريون يؤكدون الطرح القائل بأن الأساليب الاقناعية لها تأثير على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وهذا بنسبة كبيرة إذ اعتنق هذا القول الجميع ما عدا مستشار تجاري واحد، فتم تسجيل 178 ما بين موافق وموافق بشدة، أمر نستنتج منه أن المستشاريين التجاريين رجحوا كفة ما تحصلوا عليه من خبرات طيلة فترة عملهم ما منحهم رؤية صحيحة عن مدى تأثير الأساليب الاقناعية المختلفة على الأداء التسويقي، وهو ما يقودنا للقول بأن استغلالها يعد أمر هاما في إنجاح العملية الاتصالية الاقناعية لما لها من مزايا تأثيرية يمكن أن تكون الفيصل في إقناع الزبون و بالتالي تحقيق المرغوب، فيستفيد المستشار التجاري من العلاوات وتستفيد المؤسسة من تحسن أداءها التسويقي والحصول على عائدات إضافية.

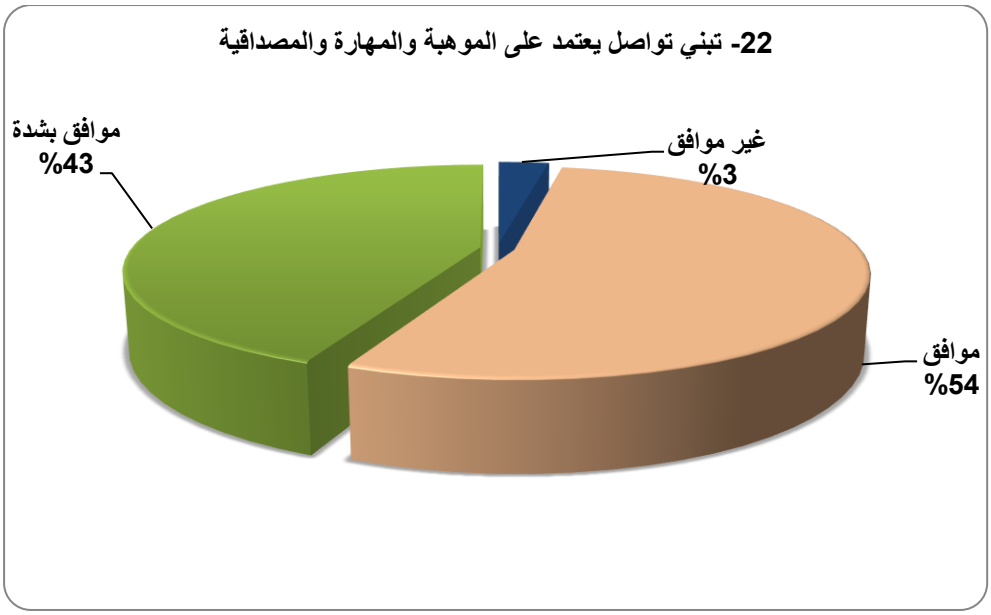
5. إنجاح الأداء التسويقي عبر تبني تواصل يعتمد على الموهبة والمهارة والمصداقية:

الجدول رقم (38):الاعتماد على الموهبة والمهارة والمصداقية في إنجاح الأداء التسويقي.

	التكرار	النسبة
غير موافق	5	%2.79
موافق	96	%53.63
موافق بشدة	78	%43.58
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (58):الاعتماد على الموهبة والمهارة والمصداقية في إنجاح الأداء التسويقي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**38**) يتعلق بعملية إنجاح الأداء التسويقي لمؤسسة رونو الجزائر عبر تبني عملية اتصالية تتضمن الموهبة والمهارة والمصداقية، فمن أجل تأكيد أو نفي هذا الطرح استندنا إلى ما تم تفريغه من بيانات، فأجاب 05 أفراد من العينة بعدم الموافقة على أن نجاح الأداء التسويقي يمكن أن يتحقق عبر تبني تواصل مبني على الموهبة والمهارة والمصداقية، في حين جاء رأي 96 مستشارا تجاريا مخالفا لذلك وهذا بنسبة 53.63%، كما وافق بشدة على هذا السؤال 78 مستشارا تجاريا بنسبة 43.58%.

كما تم الإشارة إليه سابقا فإن الاعتماد فقط على مضمون الرسالة الاتصالية الاقناعية وكذا دراسة الزبون دراسة متأنية بل يتعداه الأمر إلى المستشار التجاري نفسه، فلا بد أن يشتغل على نفسه من خلال العديد من الزوايا حتى يسهم في خلق تكامل إيجابي وفعال بين كل الجزئيات التي تعمل على إقناع الزبون بضرورة اقتناء المنتج أو الخدمة المعروضة أمامه، ومن هنا تظهر الفوارق الجوهرية بين كل مستشار تجاري وآخر، فمنهم من يمتلك الموهبة في الإقناع أكثر من الآخرين، فيكون ذلك حافز له ومسهلا طريقة عمله كونه سيبذل جهدا أقل مقارنة بمن هم أقل موهبة ومهارة منه، فحتى لو تلقى كل المستشاريين التجاريين لدورات تكوينية على نفس المستوى إلى أن طريقة تطبيق مت تعلموه في الواقع هي التي تسمح لنا بمعرفة أصحاب الموهبة والمهارة وقد يظهر ذلك من خلال النتائج المحصل عليها من خلال عدد المبيعات لكل مستشار تجاري وبحث الزبائن عنهم تحديدا دون سواهم نظرا لحسن تعاملهم معهم، أمر يمكن تثبيته من خلال التحلي بالمصداقية وكست ثقة الزبون لأطول فترة ممكنة، فهذا التوجه وافقه وبشدة كذلك حوالي 97% من أفراد العينة.

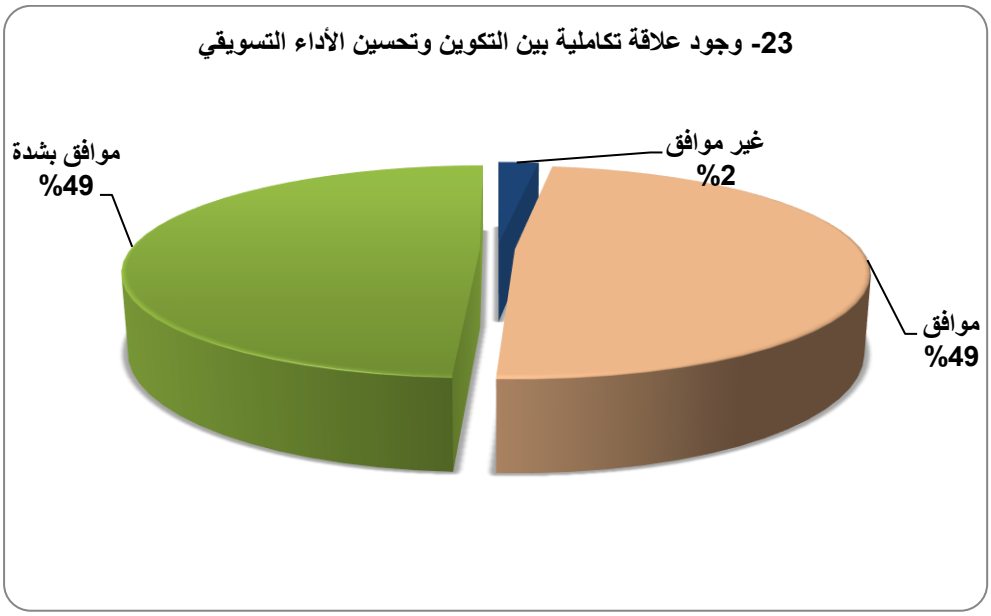
6. **العلاقة التكاملية بين التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء التسويقي:**

الجدول رقم (39):العلاقة التكاملية بين التكوين وتحسين الأداء التسويقي.

	التكرار	النسبة
غير موافق	4	%2.23
موافق	78	%48.60
موافق بشدة	88	%49.16
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (59):العلاقة التكاملية بين التكوين وتحسين الأداء التسويقي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**39**) يتعلق بوجود علاقة تكاملية بين التكوين في مجال تقنيات البيع واستراتيجيات الاتصال الاقناعية وتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة رونو الجزائر، فهناك 04 أفراد من عينة المستشارين التجاريين المستجوبة ترى أنه لا توجد علاقة تكاملية بين الطرفين، وعلى نقيض ذلك يوافق 78 مستشارا تجاريا على وجود علاقة تكاملية وهذا بنسبة موافقة بلغة 48.60%، أما النسبة الأعلى فقد عادت لـ: 88 مستشارا تجاريا موافقا بشدة على هذه العلاقة التكاملية بين التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية رونو الجزائر وهذا بنسبة قدرت بـ: 49.16%.

يعد التكوين من بين أهل المحاور التي تعتمد عليها المؤسسات في الرفع من القدرات العملية لموظفيها على غرار مؤسسة رونو الجزائر التي تملك أكاديمية كاملة تعنى بتكوين موظفيها في كافة المجالات خصوصا في مجال تقنيات البيع واستراتيجيات الاتصال الاقناعي، فمن خلال العينة المستجوبة نجد أن حوالي 96% من المستشارين التجاريين بين موافق وموافق بشدة يؤكدون أن هنالك علاقة تكاملية بين التكوين وتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، وهم في موضع يسمح لهم بإجراء مقارنة بين طريقة عملهم قبل الدورات التكوينية وبعد أداء هذه الدورات، وهو ما يجعلهم قادرين على الإجابة عن هذا السؤال من منطلق واقعي وعملي من خلال القدرة على إجراء هذه المقارنة.

وبالتالي يبقى التكوين القاعدي والتكوين المستمر من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق هذا التكامل خصوصا مع تسجيل تحسن في أداء المستشارين التجاريين من خلال اكتسابهم لتقنيات البيع الأساسية وتدعيمها بمختلف الأساليب الاتصالية الاقناعية من أجل الحصول على قوة تأثيرية تمكن من استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن ودفعهم نحو اقتناء سلع المؤسسة وخدماتها، وإدراك المؤسسة لذلك جلي من خلال تشييد هذه الأكاديمية التي تعد حجر أساس في كل سياسات المؤسسة، ليبقى على المستشار التجاري التركيز والالتزام بما تلقاه من معلومات خلال هذه الدورات حتى يبقى تحسن الأداء التسويقي في وتيرة متصاعدة.

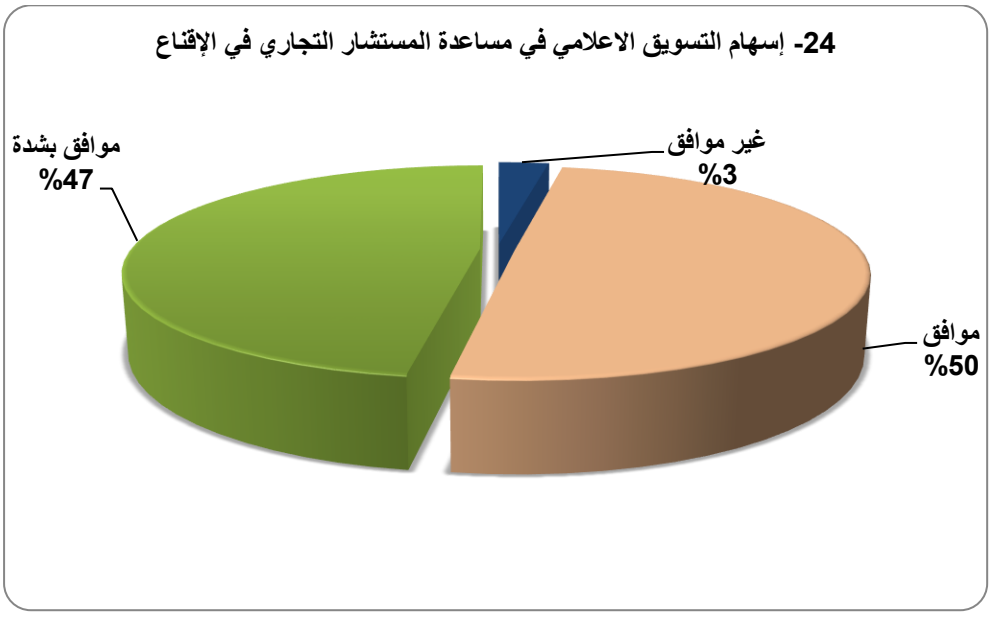
7. **إسهام إستراتجية التسويق الإعلامي المعتمد من قبل مؤسسة رونو في مساعدة المستشار التجاري في إقناع المستهلك بإجراء العملية الشرائية:**

الجدول رقم (40):إسهام التسويق الإعلامي في إقناع المستهلك بالشراء.

	التكرار	النسبة
غير موافق	5	%2.79
موافق	89	%49.72
موافق بشدة	85	%47.49
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (60):إسهام التسويق الإعلامي في إقناع المستهلك بالشراء.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**40**) يتعلق بإسهام استراتيجيات التسويق الإعلامي المعتمد من قبل مؤسسة رونو في مساعدة المستشار التجاري على إقناع المستهلك بإجراء العملية الشرائية، وبعد تفريغ البيانات، تجلى من خلالها أن ما نسبته 2.79% من المستشارين لا يرون هنالك علاقة تأثير أو إسهام على لإقناع المستهلك في حال الاعتماد على إستراتيجية تسويق إعلامي، أما 89 من أفراد العينة فيرون أن للأمر علاقة تأثيرية تسهل في تسهل مهام المستشار التجاري في إقناع الزبائن، كما ساند بشدة هذا القول 85 مستشارا تجاريا بنسبة 47.49%.

إن القصد من ذلك هو الحديث عن تلك الأمور التي تشكل دعما تقنيا لطريقة العمل التي يعمل ضمنها المستشار التجاري فالمؤسسة تعمل على دعم ذلك من خلال ما يسمى بالتسويق الإعلامي أي من خلال السياسة الإشهارية وكذا كل أنواع الملصقات والمطويات التي من خلالها يمكن للزبون أن يحصل على صورة عامة عن المنتج المرغوب وكل المعطيات الأساسية وهو أمر يجعل من طريقة تعامل المستشار التجاري مع الزبون سهلة نوعا ما، ويسمح له بالتفرغ إلى أمور أخرى ضمن رسالته الاتصالية الاقناعية عوض الدخول في كل الجزئيات التي ترتبط بالمنتج كونه على دراية مسبقة بها ويمكن استخلاص أن المستشارين التجاريين يرون أن ضرورة ملحة أن تنتهج المؤسسة هذا النمط من التسويق الإعلامي من أجل تسهيل مهامهم إذ وافقوا ذلك بنسبة كبيرة جذا.

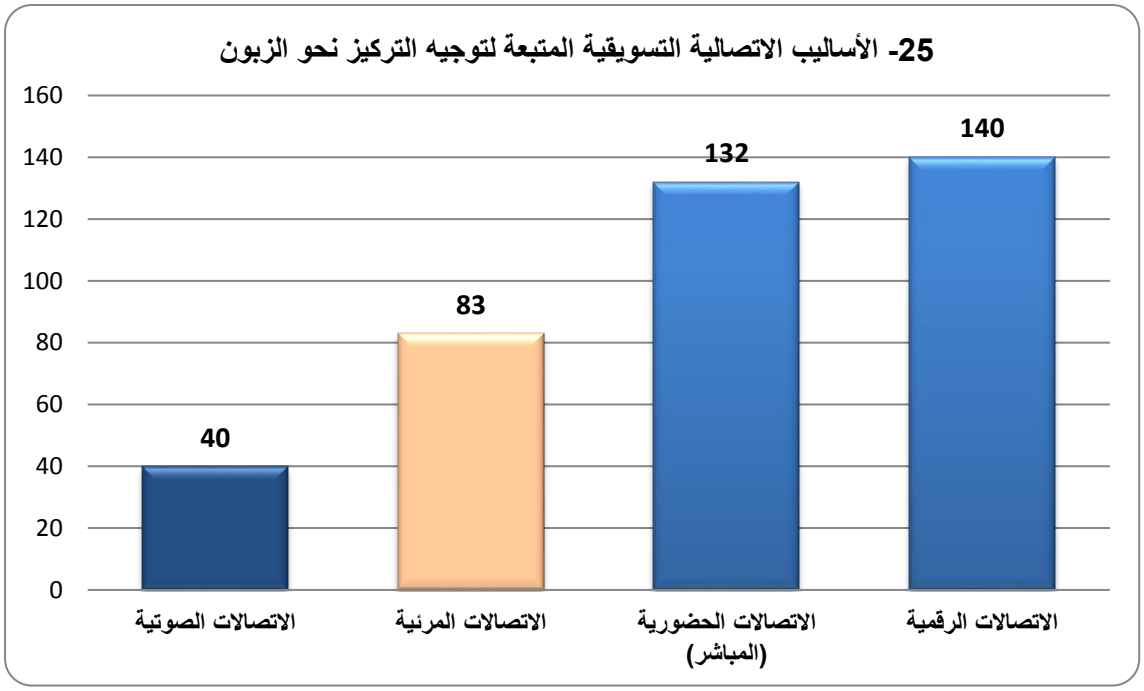
8. **الأساليب الاتصالية التسويقية التي تتبعها مؤسسة رونو الجزائر في توجيه التركيز نحو الزبون وإقناعه:**

الجدول رقم (41):الأساليب الاتصالية التسويقية الموجهة لإقناع الزبون.

	التكرار	النسبة
الاتصالات الصوتية.	40	%10.13
الاتصالات المرئية.	83	%21.01
الاتصالات الحضورية (المباشر).	132	%33.42
الاتصالات الرقمية.	140	%35.44
المجموع	**395**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (61):الأساليب الاتصالية التسويقية الموجهة لإقناع الزبون.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**41**) يتعلق بالأساليب الاتصالية التسويقية التي تعتمدها مؤسسة رونو عبر وكالاتها التجارية، والمساعدة في توجيه التركيز نحو الزبون، ومن أجل جمع أكبر قدر من البيانات تم وضع أسيلة ذات أجوبة متعددة لأفراد العينة، إذ وبعد تفريغها اتضح أن الاتصالات الرقمية جاءت على رأس الاختيارات بـ: 140 تكرار بنسبة 35.44% من مجموع التكرارات الكلي، تليه الاتصالات الحضورية المباشرة بـ: 132 تكرار بنسبة 33.42%، أما الاتصالات المرئية فسجلت 83 تكرار بنسبة قدرت بـ: 21.01%، أما الاتصالات الصوتية فتذيلت الترتيب بـ: 40 تكرار بما نسبته 10.13%.

نستنتج العديد من النقاط من خلال مخرجات هذا الجدول أن من بين أهم الأساليب الاتصالية التسويقية المعتمدة من قبل المستشارين التجاريين نجد أن معظمهم يميل إلى استغلال الاتصالات الرقمية التي جاءت على رأس خياراتهم، من خلال ما توفره من تفاعلية وغير مكلفة و تضمن سرعة الوصول ومنح أكبر قدر ممكن من المعلومات كونها تفسح المجال من أجل إرسال ملفات من أنواع مختلفة، صوت وصورة وفيديو وكل ماله علاقة بالأنفوغرافيا، ما يسمح بتوفير الكثير من المصاريف التي يمكن خسارتها في حال الاعتماد على الطرق التقليدية في التواصل مع الزبون مثل الإشهار التقليدي الذي يتطلب الكثير من الوقت والكثير من المصاريف وصعوبة حساب الأثر المترتب عنها، خصوصا مع تواجد تراجع لوسائل الاتصال الجماهيرية مقارنة بوسائط التواصل الاجتماعي.

وفي مستوى ثان تأتي الاتصالات الحضورية باعتبارها مهمة جدا لما تضمنه من صورة واضحة عن الحالة النفسية للزبون وكل إيماءاته ونبرات صوته ولغة جسده والتي تمكننا على أساس ذلك من بناء رسالة اتصالية إقناعية منظمة وفعالة، يراها الزبون منطقية كونها انعكاس لحالته وما يريده و هو أمر يعتمد كذلك على ذكاء المستشار التجاري وحسن ملاحظته، أما في المستويين الثالث والرابع فتأتي الاتصالات الصوتية و المرئية والتي عادة تكون داخل الوكالات التجارية من خلال مؤثرات صوتية مختلفة كالموسيقى الهادئة و كذلك من خلال شاشات التلفزيون المنصبة في البهو أو خلف المستشار التجاري تعرض فيها منتجات المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة فتعمل كداعم لموقف المستشار التجاري من خلال التأثير غير المباشر على الزبون، وبالتالي تجتمع العديد من العوامل المباشر وغير المباشرة في إقناع الزبون بجدوى اقتناع منتج من منتجات المؤسسة بعد تعرضه لمختلف الأنواع الاتصالية المركزة عليه.

كما أنه ليس بالضرورة التعامل مع وسيلة واحدة فقط أو مجموعة من الوسائل بل تعمل في تناغم فيما بينها واختيار نسب استغلالها حسب توجهات الزبائن من أجل الحصول على أكبر تأثير ممكن عليهم.

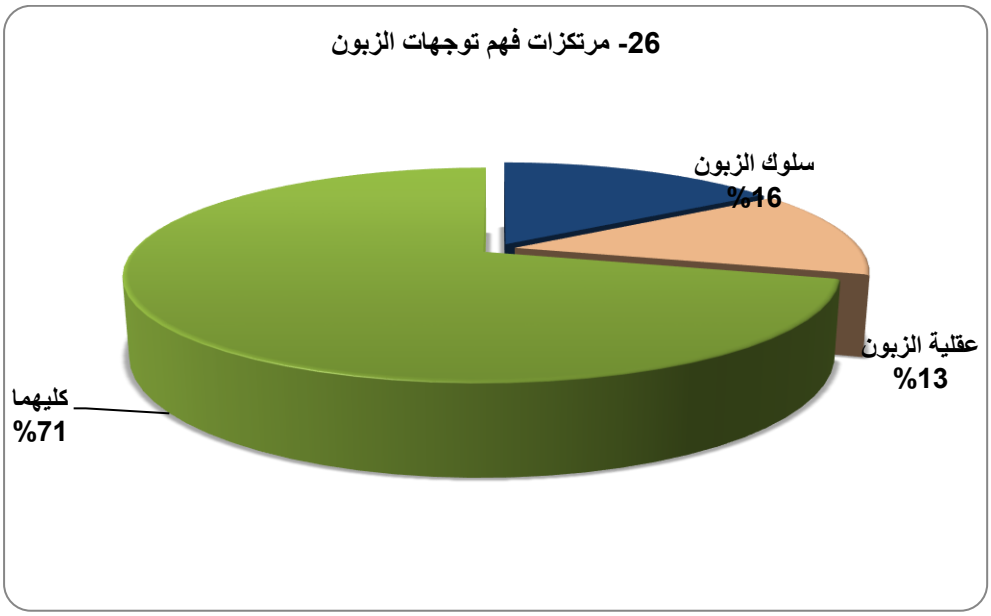
9. **مرتكزات مؤسسة رونو الجزائر ضمن سياستها التسويقية، لفهم الزبون:**

الجدول رقم (42):مرتكزات مؤسسة رونو الجزائر ضمن سياستها التسويقية، لفهم الزبون.

	التكرار	النسبة
سلوك الزبون	28	%15.64
عقلية الزبون	24	%13.41
كلاهما.	127	%70.95
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (62):مرتكزات مؤسسة رونو الجزائر ضمن سياستها التسويقية، لفهم الزبون.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**42**) يتعلق بالمرتكزات التي على أساسها تضع مؤسسة رونو سياساتها الاتصالية والتسويقية لفهم الزبون، تم الاعتماد على سؤال متعدد الاختيارات أما أفراد العينة، وبعد تفريغ البيانات اتضح أن المرتكز الأقل اختيار من قبل المستشارين التجاريين هو عقلية الزبون بـ: 24 تكرار بنسبة 13.41%، وليس بعيدا عن ذلك جاء سلوك الزبون بـ: 28 تكرا بمال نسبته 15.64%، غير أن أكبر قدر ممكن الإجابات رجحت كفة الاعتماد على المرتكزين السابقي الذكر وهذا بـ: 127 تكرار من مجموع التكرارات الإجمالي، بنسبة قاربت 71%.

من بين الأمور التي على المستشار التجاري أخذ نظرة عنها هي دراسة سلوك الزبائن وعقلياتهم والفرق بين كليهما أن سلوك الزبون هو الظاهر من تصرفاته التي و أما عقلية الزبون هي البحث في ما يؤثر على الجانب اللاشعوري لديه من خلال مختلف الطرق التسويقية والترويجية والاتصالية التي تسعى لغرس أفكار معينة لديه تجعله مستعدا لتغيير سلوكه، وبالعودة إلى سلوك الزبون فهو يسمح لنا بأخذ كم معتبر من المعطيات التي تمكننا من استغلالها لاحقا في وضع الخطط الاتصالية والتسويقية تكون أكث فعالية نظرا لارتكازها على السلوك الفعلي للزبون، فعلى أساس ذلك يشعر الزبون أنه محط اهتمام من قبل المستشار التجاري ما يجعله يثق فيه و بالتالي تسهل مهمة إقناعه.

أما بخصوص عقلية الزبون فتتطلب عدة عوامل تتشارك فيما بينها من أجل تحقيق هذا المرتكز، إذ يتطلب تكييف خطط اتصالية وإشهارية تعتمد على الأثر الميكانيكي من أجل غرسها في الجانب اللاشعوري للزبون، وبهده الطريقة يمكن استقطابه بصفة غير مباشرة لاختيار المؤسسة ومنتجاتها من بين المؤسسات المنافسة، وبهذه الطريقة نكون قد زرعنا لديه أولى بوادر الإقناع ما يعمل على تسهيل مأمورية المستشار التجاري، غير أن الاعتماد على طريقة واحدة لن يكون كافيا لوحده، بل خلق مزيج بين سلوك الزبون وعقليته يمكن أن سيثمر عن أداء فعال وإيجابي ويوفر كما معتبرا من المعطيات التي يمكن استغلالها فعالية وهو الرأي الذي وافق عليه 127 مستشارا تجاريا.

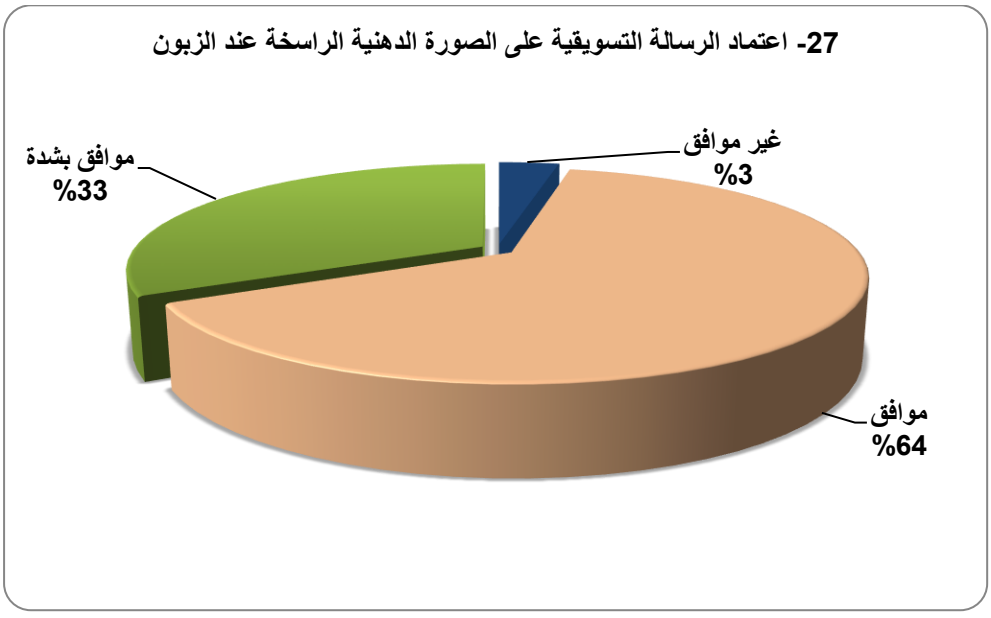
10. **اعتماد الرسالة التسويقية داخل العملية الاتصالية على الصور الذهنية من أجل المساهمة في تحسين الأداء التسويقي:**

الجدول رقم (43):الاعتماد على الصور الذهنية من أجل تحسين الأداء التسويقي.

	التكرار	النسبة
غير موافق	6	%3.35
موافق	115	%64.25
موافق بشدة	58	%32.40
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (63):الاعتماد على الصور الذهنية من أجل تحسين الأداء التسويقي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**43**) ويعنى باعتماد الرسالة التسويقية داخل العملية الاتصالية على الصور الذهنية من أجل المساهمة في مجال تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة رونو، لنحصل على النتائج التالية بعد الانتهاء من عملية تفريغ الجداول البسيطة، على وجود حالة من عدم القبول عن هذا القول وهذا بنسبة 3.35%، إذ عارض ذلك 06 مستشارين تجاريين، أما من وافقوا ذلك فهم مجموع 115 مستشارا تجاريا بنسبة 64.25%، ووافقهم بشدة 58 فردا من أفراد العينة بنسبة 32.40%.

تعد الصورة الذهنية من بين الأمور التي تستلزم من المؤسسة والمستشار التجاري أن يعمل على تحقيقها بفضل الطرق والسبل الممكنة، أمر ليس بالسهولة المتوقعة بل هو نتاج لعديد العوامل التي تعمل عليها المؤسسة، فالصورة الذهنية تسعى إلى خلق تصور إيجابي عن المؤسسة في نظر زبائنها، من خلال إقناعهم بدورها الرائد وبجودة منتجاتها وبرفعها لقيم اجتماعية تتماشى وتطلعات الزبائن بمختلف توجهاتهم بعيدا عن التعصب والجهوية وفي سياق ذلك، وبالتالي تمثل خلفية صلبة تمكن المستشار التجاري من بناء رسائل اتصالية إقناعية بكل ثقة نظرا للأرضية الصلبة التي منحته إياها تلك الصورة الذهنية الإيجابية المرسومة لذى الزبون، فلو كانت سيئة لما أمكن بأي حال من الأحوال إنجاح عمل المستشار التجاري نظرا لانعدام الثقة ولما كان زبائن من الأصل، ودوره يتجلى من خلال موافقة المستشارين التجاريين على اعتمادهم في بناء رسائل اتصالية إقناعية بناء على الصورة الذهنية المشكلة لذة الزبائن وهذا بنسبة قاربت 97% من مجموع العينة.

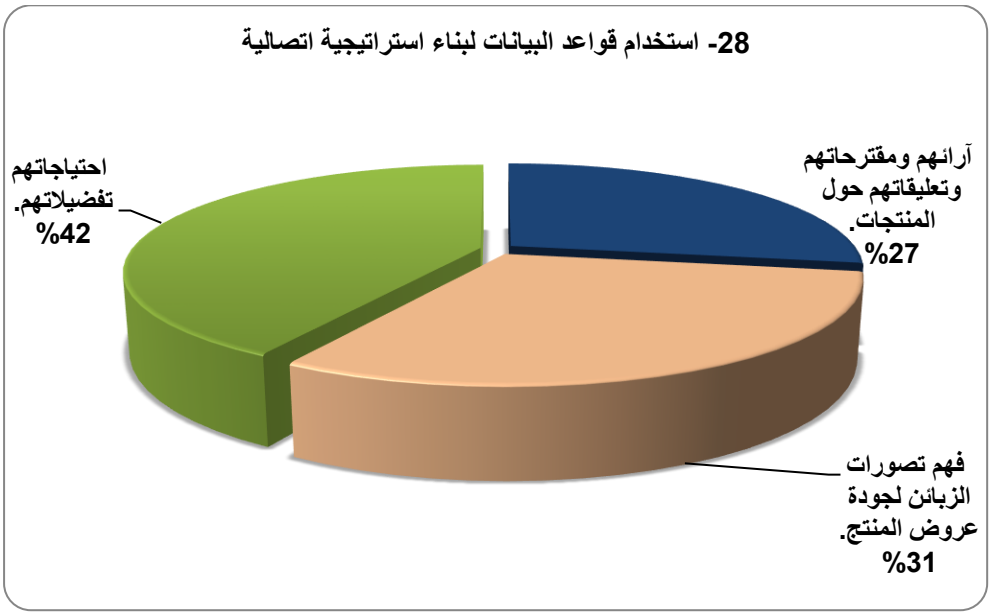
11. **الحصول على معلومات و تحويلها إلى بيانات تستخدم لبناء استراتيجيات اتصالية وتسويقية بناء على:**

الجدول رقم (44):بناء استراتيجيات اتصالية وتسويقية على أساس قواعد بيانات الزبائن.

	التكرار	النسبة
آرائهم ومقترحاتهم وتعليقاتهم حول المنتجات.	69	%27.60
فهم تصورات الزبائن لجودة عروض المنتج.	77	%30.80
احتياجاتهم تفضيلاتهم.	104	%41.60
المجموع	**250**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (64):بناء استراتيجيات اتصالية وتسويقية على أساس قواعد بيانات الزبائن.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (44) يتعلق بالحصول على معلومات وتحويلها إلى بيانات تستخدم لبناء استراتيجيات اتصالية تسويقية بناء على عدة اقتراحات منحت لأفراد العينة مع إمكانية اختيار مجموعة من الاحتمالات في آن واحد،

لنحصل بعد جمع وتفريغ البيانات على المعطيات التالية: 104 مستشارا تجاريا يبني إستراتيجيته الاتصالية على احتياجات وتفضيلات الزبائن التي جمعها عبر قاعدة البيانات، بنسبة 41.60%، في حين 77 مستشارا تجاريا يبنيها من خلال فهم تصورات الزبائن لجودة عروض المنتج بنسبة 30.80%، أما 69 مستشار تجاري لمؤسسة رونو الجزائر يبني إستراتيجيته الاتصالية الاقناعية على ما جمعه أراء زبائنه ومقترحاتهم وتعليقاتهم حول المنتجات بنسبة 27.60%.

كما تم الإشارة في العديد من المرات إلى أهمية توفر القدر الكافي من المعطيات والبيان المتعلقة بالزبائن مثل سلوكهم وعقليتهم، فوجب أن نربك الأمر بضرورة التعامل مع قواعد البيانات التي تمثل مرجعا للمستشار التجاري الذي من خلاله يكون صورة مفصلة لكل زبون على حدا والابتعاد على النمطية والاعتماد عل شكل واحد من أشكال استراتيجيات الاتصال الاقناعية وهو أمر يقلل من كفاءة العملية الاتصالية، فكل ما كان للمستشار التجاري لقاء مع زبون وجب عليه فتح ملف جديد وتدعيمه بكل ما يتحصل عليه من معطيات على غرار: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة، الحالة العائلية، الذخل وكل ما يحوم حول الزبون، فمن خلال ذلك يمكن أن نضع خطة إقناعية نستبق من خلالها توقعات الزبون فيشعر بمقدار اهتمام خاص يولى به من قبل المستشار التجاري قد يمنح ثقة كبيرة له.

قواعد المعطيات هذه تسمح للمستشار التجاري بمعرفة آرائهم ومقترحاتهم وتعليقاتهم حول المنتجات المعروضة وكذلك فهم تصورات الزبائن لجودة عروض المنتج وكل احتياجاتهم وتفضيلاتهم وهو ما أكدته نتائج الاستبيان إذ جاءت بنفس الترتيب التصاعدي، وكلها معلومات ذات قيمة كما أشرنا إليه تعد أساس بناء إستراتيجية اتصالية إقناعية فعالة قدر المستطاع.

ويمكن لفت الانتباه إلى أنه على المستشار التجاري التحلي بقوة الملاحظة من أجل جمع هذه البيانات مع عدم إظهار ذلك للزبون، فالكثيرون لا يحبذون أن يكون موضوع جمع بياناتهم الشخصية، كما لا ينتظر من المؤسسة أن تزوده بأنظمة تسيير لقواعد المعطيات بل عليه أن يساهم ويبادر هو إلى ذلك من خلال خلق طريقة العمل التي يراها مناسبة، سواء عن طريق تسجيلها في الحاسوب أو عبر مذكرات يمكن له العودة إليها مستقبلا، خصوصا في حال أردنا إعادة التواصل مع الزبون، فلنا أن نتخيل شعور زبون نتصل به بعد شهر من أول لقاء ونسأله عن ظروف العمل و عن نجاح ابنه في الدراسة مثلا وهو أمر يشعر الزبون بالانتماء إلى هذه المؤسسة ويقوي علاقته بها وولائه كذلك.

ث. **البعد المهني والتكويني للمستشارين التجاريين:**

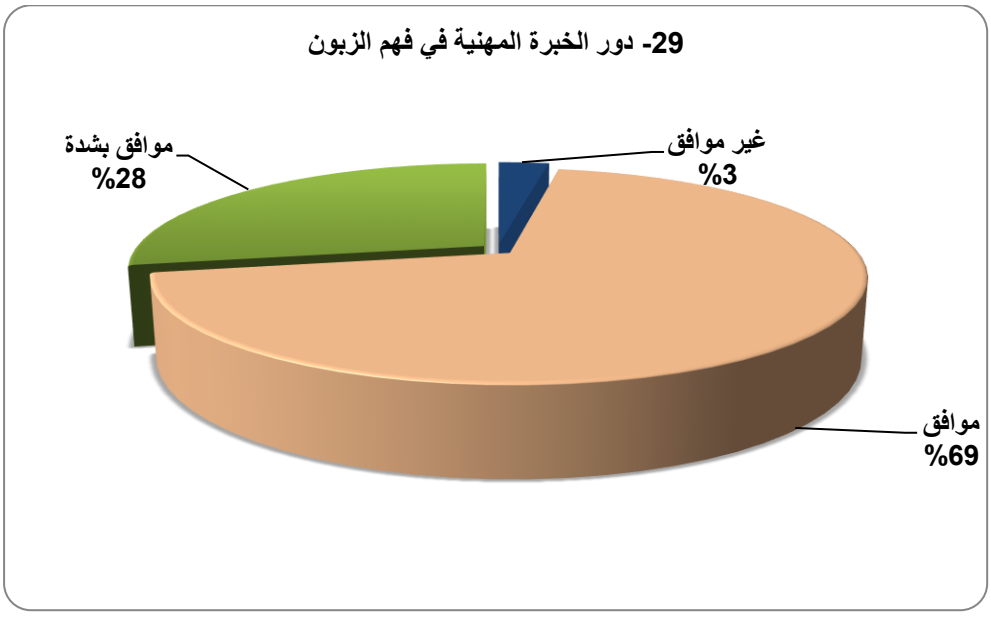
1. **دور الخبرة المهنية في فهم ما يحتاجه الزبون من شتى النواحي:**

الجدول رقم (45):دور الخبرة المهنية في فهم ما يحتاجه الزبون من شتى النواحي.

	التكرار	النسبة
غير موافق	05	%2.79
موافق	124	%69.27
موافق بشدة	50	%27.93
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (65):دور الخبرة المهنية في فهم ما يحتاجه الزبون من شتى النواحي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**45**) يتعلق بدور الخبرة المهنية للمستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر من أجل فهم ما يحتاجه الزبائن من شتى النواحي، فتم توجيه أسئلة محددة تبنى على الموافقة من عدمه، فلم يوافق 05 مستشارين التجاريين على دور الخبرة المهنية بنسبة 2.79% من مجموع العينة، أما 124 مستشارا تجاريا وافقوا على دور الخبرة المهنية في فهم توجهات الزبائن وهذا بنسبة 69.27%، كما وافق على ذلك بشدة 50 مستشار تجاريا بنسبة 27.93%.

دور الخبرة المهنية في فهم الزبون أمر يمكن أن يكون منطقيا فكلما تعرض المستشار التجاري إلى أكبر عدد من الزبائن فستتكون لديه مجموعة من الميكانيزمات التي يستطيع من خلالها تطوير طريقة ملاحظته للزبائن ومفهم توجهاتهم وتصرفاتهم وبالتالي يستغرق وقتا أقل في فهمهم مقارنة مع من هم أقل خبرة، كما أنه مع تراكم الخبرات المهنية يصبح قادرا على اختصار طرق تحصي المعلومة المهمة بون لفت انتباه الزبون نحو ذلك وهي مهمة جد حساسة يستطيع من خلالها المستشار التجاري تكييف رسالته الاتصالية وفق توجهات ورغبات الزبون الجالس أمامه، وهو أمر يمكن أن يكون فعالا، وبالتالي لا بد من استغلال هذه الخبرة من أجل تسهيل مهامه المتمثلة أساسا في إقناع الزبون وكسب ثقته.

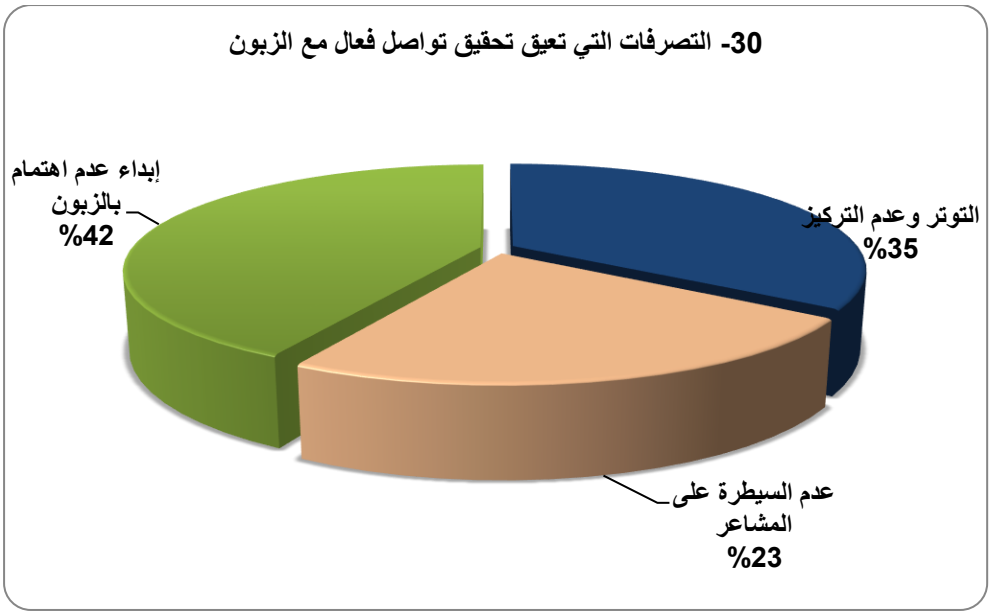
2. **التصرفات التي تعيق تحقيق المستشار التجاري التواصل الفعال والمنظم مع الزبون:**

الجدول رقم (46):التصرفات التي تعيق تحقيق المستشار التجاري التواصل الفعال والمنظم مع الزبون.

	التكرار	النسبة
التوتر وعدم التركيز.	90	%34.48
عدم السيطرة على المشاعر.	61	%23.37
إبداء عدم اهتمام بالزبون	110	%42.15
المجموع	**261**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (66):التصرفات التي تعيق تحقيق المستشار التجاري التواصل الفعال والمنظم مع الزبون.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**46**) خصص للتصرفات التي يمكن أن تعيق تحقيق المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر من أجل تحقيق اتصال فعال ومنظم مع زبائنه، أين أفضت نتائج الاستبيان من خلال الأسئلة التي تحتمل عدة إجابات في آن واحد، إلى اتفاق 110 مستشارا تجاريا على أن إبداء عدم اهتمام بالزبون يعد أكثر معيق لتحقيق اتصال فعال وهذا بنسبة 42.15% من مجموع الإجابات، في حين يرى 90 منهم أن التوتر وعدم التركيز يمثل معيقا هاما للاتصال الفعال، إذ مثل نسبة 34.48%، أما 61 مستشارا تجاريا بنسبة 23.37% يرون أن عدم السيطرة على المشاعر يعيق تحقيق اتصال فعال.

العملية الاتصالية الاقناعية المنتهجة من قبل المستشار التجاري يمكن لها أن تختل بفعل عدة عوامل تزعزع ثقة الزبون وترهن نجاح العملية الاتصالية، وفي الأصل هي مسببات مرتبطة بالمستشار التجاري أساسا والتي يجب عليه الابتعاد عنها وتفاديها قدر الإمكان كون من بين مهام المستشار التجاري أن يفصل بين حياته الشخصية ومهامه المهنية التي تتطلب ضبطا لنفس والابتعاد عن خلط كل ما هو ضغط شخصي وما هو ضغط مهني حتى تنجح العملية الاتصالية الاقناعية.

فمن بين العوائق التي تصيب المستشار التجاري نجد التوتر وعدم التركيز في العمل، فملاحظة هذا من قبل الزبون تخلق عنده شكلا من أشكال التوتر وعدم الإحساس بالثقة وهذا ما قد يمنح صورة سلبية عن طريقة عمل المستشار التجاري قد تدفع الزبون للانسحاب من العملية الاتصالية لعدم توافر الحد الأدنى من التفاهم الذي يبقي العلاقة قائمة بين الطرفين.

ومن بين أعت العوائق كذلك نجد عدم السيطرة على المشاعر وهو أمر مفصلي من الناحية النفسية للمستشار التجاري والذي هو مجبر كما قلنا سالفا بالاحتفاظ على رباطة جأشه و عدم الانسياق وراء ما يود الزبون إيصاله إليه خصوصا في حال تعامل مع زبائن متعصبين أو لديهم طريق فضة في التعامل، إذ لا يجب اعتبار أن الأمر شخصي والإبقاء على الاحترافية في أداء المهام في أعلى درجاتها ومحاولة امتصاص غضب وانفعال الزبون بأي طريقة ممكنة وقلب الانفعال السلبي إلى إيجابي من أجل ترجيح العمل الاقناعي لصالح المستشار التجاري وهو المطلوب.

كما أن إبداء عدم اهتمام بالزبون يجعله في موضع غير مستحب، فالأصح أن تكون الطريقة الصحيحة هي جعل الزبون محور العملية الاتصالية وإظهار أنه مصيب وعلى حق في آرائه ومحاولة تلطيف الجو معه إلى أقصى الحدود حتى نتمكن من خلق بيئة اتصالية ملائمة تسمح بتمرير الرسائل الاتصالية الاقناعية وبدء العمل على إقناعه وتوجيهه نحو ضرورة اقتناء منتج من منتجات المؤسسة، وكذا توطيد العلاقة معه إلى غاية ضمان ولاءه.

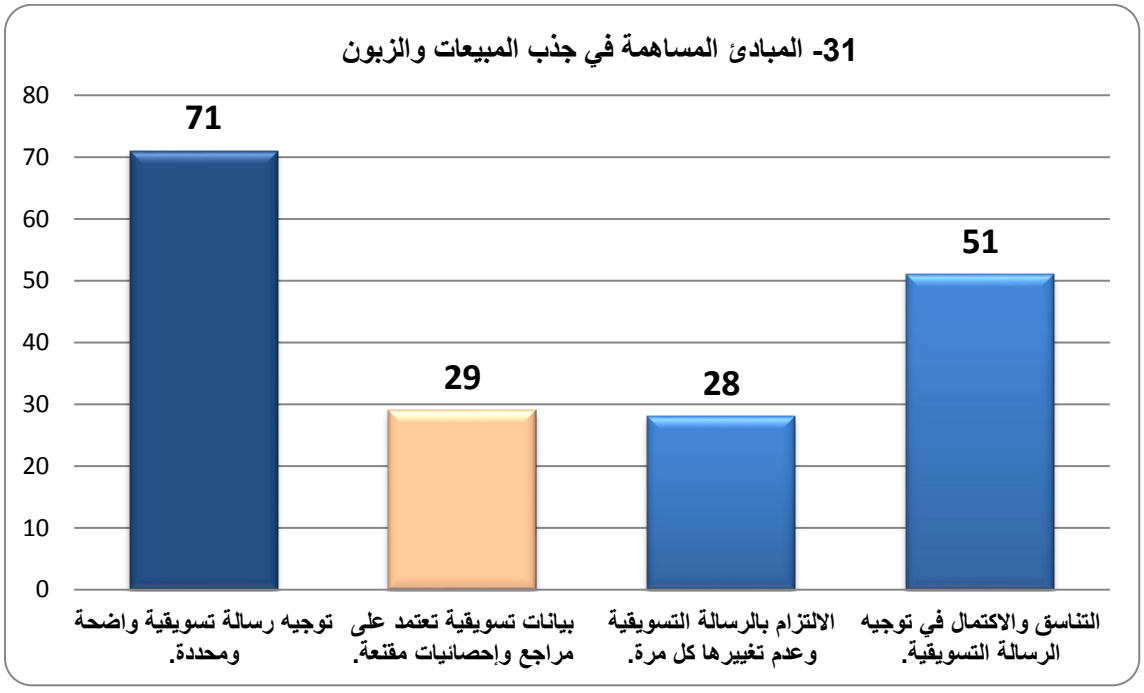
3. أهم المبادئ التي يتبعها المستشار التجاري لجذب الزبون:

الجدول رقم (47):أهم المبادئ التي يتبعها المستشار التجاري لجذب الزبون.

	التكرار	النسبة
توجيه رسالة تسويقية واضحة ومحددة	71	%39.66
بيانات تعتمد على مراجع وإحصائيات مقنعة	29	%16.20
الالتزام بالرسالة التسويقية وعدم تغييرها كل مرة	28	%15.64
التناسق والاكتمال في توجيه الرسالة التسويقية	51	%28.49
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (67):أهم المبادئ التي يتبعها المستشار التجاري لجذب الزبون.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**47**) يتعلق بأهم المبادئ التي يتبعها المستشار التجاري لجذب الزبائن من خلال رسائله الاتصالية الاقناعية، تم الاعتماد من أجل الإجابة عن هذا السؤال جواب محدد اقترح على أفراد العينة، أين تبين أن 71 مستشارا يرى أن أهم المبادئ التي يجب إتباعها هي توجيه رسالة تسويقية واضحة أي بنسبة 39.66%، أما المبدأ الثاني المرتبط بالتناسق والاكتمال في توجيه الرسالة التسويقية فقد تحصل على 51 موافقة من أفراد العينة بنسبة 28.49%، في حين 29 مستشارا رأى أن إتباع مبدأ الاعتماد على البيانات والمراجع الإحصائية المقنعة هو الفعال لجذب الزبون بما نسبته 16.20%، وحل أخيرا مبدأ الالتزام بالرسالة التسويقية وعدم تغييرها كل مرة بـ: 28 تكرارا، ما يعادل نسبة 15.64%.

من بين أهم المبادئ التي يجب على المستشار التجاري الاتكال عليها في جذب الزبائن نجد مجموعة منها يمكن أن تكون جد فعالة في ذلك، وهو أمر أكده المستشارون التجاريون من خلال النتائج المتحصل عليها إذ وزعوا اهتمامهم بينها بنسب متفاوتة فمن بين أهم هذه المبادئ نجد توجيه رسالة تسويقية واضحة ومحددة حتى لا يضيع تركيز الزبون بين أفكار مختلفة وتهدف إلى توجهات مختلفة تشتته وتبعده عن مبتغاه.

في نفس السياق نجد مبدأ الاستعانة على بيانات تعتمد على مراجع وإحصائيات مقنعة وهو الذي سبق الحديث عنه في نقاط سابقة، فكل ما كان الاعتماد على وجهات النظر المبنية على دعائم منطقية وإحصائية تسمح بالرقي بمضمون الرسالة الاتصالية الاقناعية نحو تسهيل الطريق نحو تغيير سلوك الزبون الذي غالبا ما سوف يقتنع بوجهات النظر المنطقية والمبنية على أسس إحصائية .

ومن بين المبادئ التي تجعل الرسالة الاتصالية الاقناعية فعالة نجد وجوب الالتزام بالرسالة التسويقية وعدم تغييرها كل مرة فكلما كانت هنالك وحدة الفكرة بقي تفكير الزبون مركزا واستغل المستشار التجاري ذلك من أجل الوصول إلى الهدف الأسمى من خلال هذه العملية الاتصالية وهو امتلاك القدرة على التأثير في سلوك الزبون وتوجيهه نحو فكرة الشراء، أمر يمكن كذلك من خلال الاعتماد على مبدأ التناسق والاكتمال في توجيه الرسالة التسويقية وكلاهما يؤدي إلى عدم تشتيت تفكير الزبون وإبقاءه ضمن إطار اتصالي واحد، كما أن هذه المبادئ من شأنها تسهيل عمل المستشار التجاري وضمان أكبر قدر من الفعالية في أداءه.

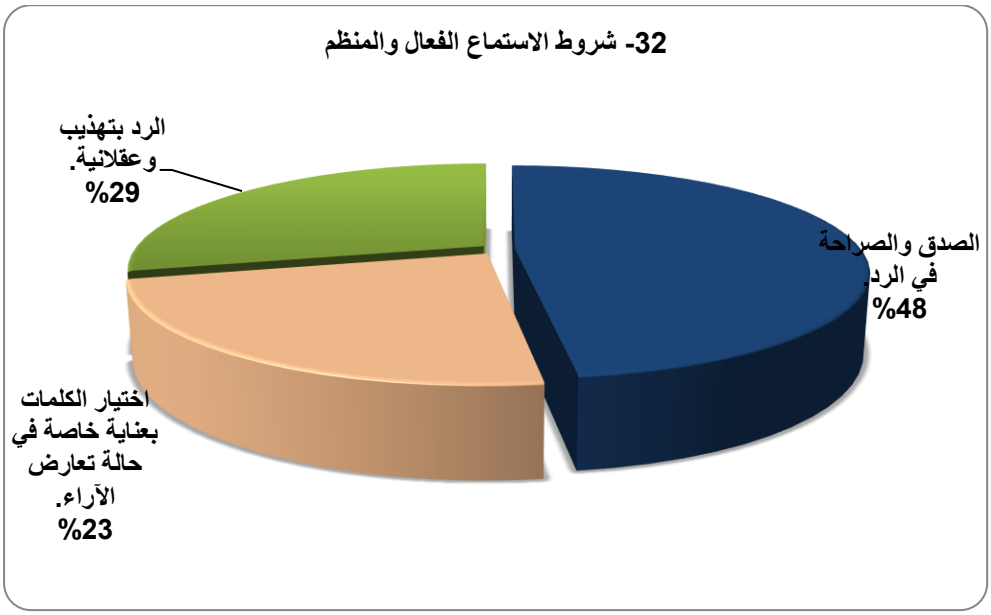
4. الشروط التي يجب أن تتوفر لدى المستشار التجاري للمساهمة في تحقيق الأداء التسويقي:

الجدول رقم (48):الشروط التي يجب أن تتوفر لدى المستشار التجاري لتحقيق الأداء التسويقي.

	التكرار	النسبة
الصدق والصراحة في الرد.	123	%47.86
اختيار الكلمات بعناية خاصة في حالة تعارض الآراء.	60	%23.35
الرد بتهذيب وعقلانية.	74	%28.79
المجموع	**257**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (68):الشروط التي يجب أن تتوفر لدى المستشار التجاري لتحقيق الأداء التسويقي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**48**) تعرض للشروط التي يجب أن تتوفر لذى المستشار التجاري لتحقيق الأداء التسويقي الناجع، أين تم الاعتماد على إجابات متعددة وضعت تحت تصرف المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر فجاءت إجاباتهم على النحو التالي: احتلال الصدق والصراحة في الرد المركز الأول بـ: 123 تكرار كشرط يستلزم الاعتماد عليه ضمن العملية الاتصالية الاقناعية، وهذا بنسبة 47.86%، أما ثانيا فجاء شرط الرد بتهذيب وعقلانية بـ: 74 تكرار ممثلا بـ: 28.79% من مجموع التكرارات الكلي، في حين حل ثالثا شرط اختيار الكلمات بعناية خصوصا في حال تعرض رأي المستشار التجاري مع رأي الزبون وهذا بـ: 60 تكرارا أي ما يعادل نسبة 23.35%.

من خلال ما ورد في الجدول والشكل السابقين، نسلط الضوء على بعض الشروط التي اتفق عليها المستشارون التجاريون من خلال اختياراتهم التي كانت متقاربة من حيث النسب مع التركيز على شرط الصدق والصراحة في الرد كأحد أهم الشروط التي تجعل منه قادرا على الوصول إلى استماع لرأي الزبون بكل تمعن من أجل معرفة توجهاته وآراءه وكذلك من أجل التمهيد لتحسين الأداء، فالصدق والصراحة في الرد ترتبطان ارتباطا وثيقا بالثقة التي تعد خاصية جد مهمة يسعى المستشار إلى ترسيخها ضمن العلاقة التي تربطه بزبائنه، فلم يأتي اختيارها أولا من قبل 123 مستشارا تجاريا من عدم بل على أساس التجارب المتتالية لهم مع ثبت أهميتها وقيمتها في العملية الاتصالية.

من جهة أخرى فإن اختيار الكلمات بعناية خاصة في حالة تعارض الآراء، يعد أمرا بالغ الأهمية لتجنب الدخول في صراع مع الزبون يعجل بفقدانه وخسارته، بل لابد من تكييف هذه العبارات بما يعمل على تخفيف حدة النقاش وامتصاص انفعال الزبون حتى يصل إلى درجة الارتياح، خصوصا إذا التزم المستشار التجاري بردود تتسم بالتهذيب والعقلانية، وهذا سيكون ذليلا للزبون على أن المستشار لا يملك أية مشكل شخصي معه بل هو في إطار نقاش عادي لا يستلزم الانفعال والغضب، بل يستلزم العمل سويا نحو تحقيق مصلحة مشتركو بينهما يخرج منها الجميع راضيا، كما يمكن الإشارة إلى أن السيد/ **تالوت محمد رياض**، أشار إلى أنه من الضروري أن تتوفر شروط محددة في المستشار التجاري حتى يكون فعالا حددها في المستوى التعليمي، التخصص الجامعي القريب من مجال العمل أي التسويق والاتصال، وبدرجة قريبة التخصصات الأخرى شرط أن يتحلى بثقافة واسعة في المجال، إضافة إلى الهيئة المرفولوجية والأناقة.[1]

[1] مقابلة مع السيد: **تالوت محمد رياض**، مسؤول تجاري بمؤسسة رونو الجزائر RPL، بتاريخ 13 أفريل 2023، على الساعة التاسعة صباحا بمقر عمله الكائن بالطريق الوطني رقم 05، المنطقة الصناعية الرويبة، الجزائر العاصمة.

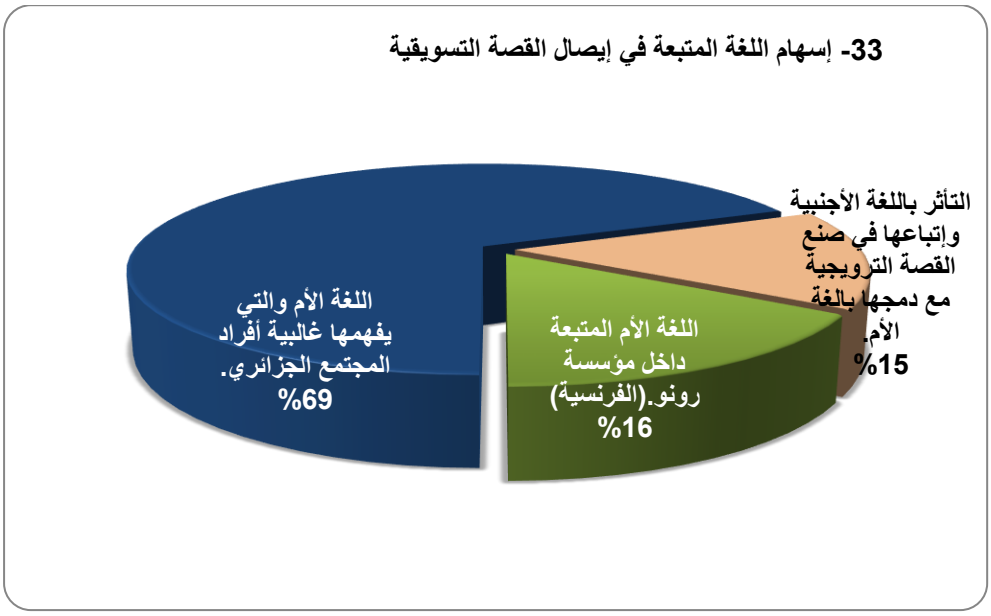
5. إسهام اللغة المتبعة في إيصال القصة التسويقية:

الجدول رقم (49):إسهام اللغة المتبعة في إيصال القصة التسويقية .

	التكرار	النسبة
اللغة الأم والتي يفهمها غالبية أفراد المجتمع الجزائري.	123	%68.72
التأثر باللغة الأجنبية مع دمجها بالغة الأم.	27	%15.08
اللغة الأم المتبعة داخل مؤسسة رونو.(الفرنسية)	29	%16.20
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (69):إسهام اللغة المتبعة في إيصال القصة التسويقية.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**49**) خصص لإسهام اللغة المستخدمة ضمن الرسالة الاقناعية الاتصالية ومدى إيصاله للقصة التسويقية، ومن خلال الإجابات المحددة لأفراد العينة تم اعتبار اللغة الأم والتي يفهمها غالبية أفراد المجتمع الجزائري هو أساس إيصال القصة التسويقية وهو ما وافق عليه 123 مستشارا تجاريا بما نسبته 68.72%، أما اللغة الأم لمؤسسة رونو الجزائر ممثلة في اللغة الفرنسية فقد وافقها 29 مستشارا تجاريا بنسبة 16.20%، أما التأثر بالغات الأجنبية ودمجها باللغة الأم جمع موافقة 27 مستشارا تجاريا بنسبة قدرها 15.08%.

من المعروف أن المجتمع الجزائري يستعمل العديد من اللهجات واللغات على شكل خليط منها، ما بين العامية واللغة الفرنسية والقبائلية وفي سياق ذلك، وهي ميزة على المستشار التجاري أخذها بعين الاعتبار، من خلال وضع نسق أولي في التعامل مع اللغة المستخدمة مبني على ما يتم فهمه بصفة مشتركة على العموم وهو ما اتفق عليها المستشارون التجاريون بنسبة فاقت 68% من خلال الاعتماد على خيار اللغة الأم والتي يفهمها غالبية أفراد المجتمع الجزائري، وهو أمر فيه الكثير من العقلانية إذ لا يكلف المستشار التجاري عناء كثيرا في التركيز على الحديث بلغات أخرى.

لكن وجب فتح مجال لنوعية من الزبائن تعتمد لسبب أو لآخر على اللغة الفرنسية وهي اللغة المتبعة أساسا في مؤسسة رونو كون المؤسسة الأم فرنسية، غير أن الأمر يستلزم التعامل مع الزبون من خلال اللقاء الأول أو الانطباع الأول الذي سوف يحدد لنا اللغة التي سوف نستخدمها من خلال ترك المبادرة للزبون حتى لا نفرض عليه منطقا غير منطقه، فإذا بارنا بالحديث باللغة الفرنسية مثلا وكان الزبون لا يجيدها، يمكن أن يتسبب ذلك في إحراجه وهو آخر أمر نود حصوله كمستشارين تجاريين.

أما حاليا فقد وجب الأخذ بعين الاعتبار انتشار مد اللغة الإنجليزية في المجتمع الجزائري ولو بصفة قليلة، أمر يستلزم من المستشار التجاري أن تكون لديه بعض الثقافة اللغوية حتى يبقى في حالة متكافئة على الأقل مع الزبون في حال استعماله لهذه اللغة مع محاولة إرجاعه للغة التي يتقنها المستشار التجاري من أجل التركيز على أمور أخرى ضمن الرسالة الاتصالية عوض التركيز على اللغة المستخدمة، لتبقى اللغة أداة يمكن تكييف استخدامها وفق نوعية الزبائن من أجل إحاطتهم بأفضل الظروف الممكنة.

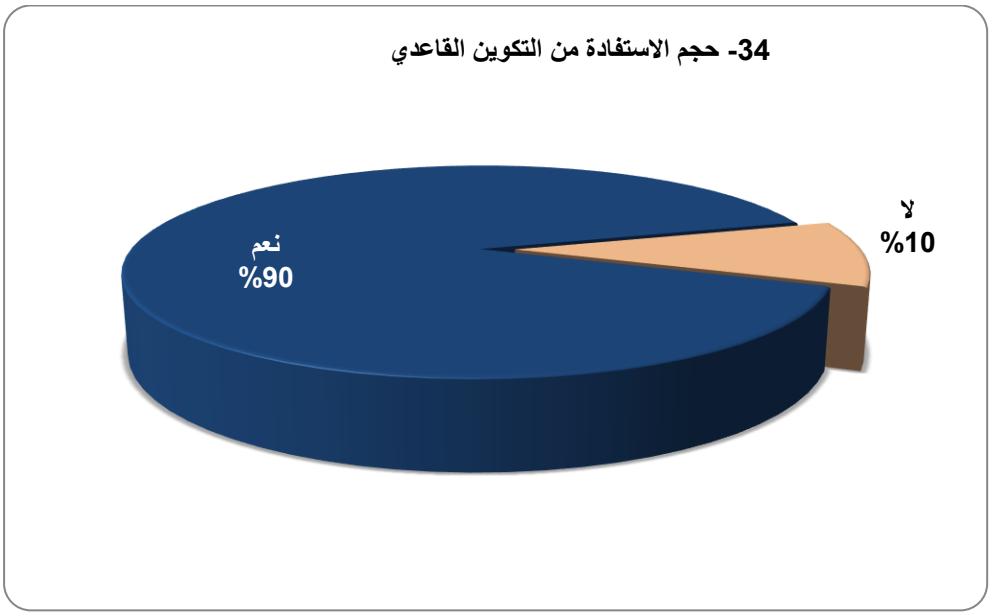
6. تبيان الاستفادة من التكوين القاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وأساليب البيع لدى أكاديمية رونو الجزائر:

الجدول رقم (50):تبيان الاستفادة من التكوين القاعدي في استراتيجيات الاتصال الاقناعي.

	التكرار	النسبة
نعم	161	%89.94
لا	18	%10.06
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (70):تبيان الاستفادة من التكوين القاعدي في استراتيجيات الاتصال الاقناعي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**50**) يبين حجم الاستفادة من البرامج التكوينية ذات الصلة باستراتيجيات الاتصال الاقناعي التي يستفيد منها المستشارون التجاريون لمؤسسة رونو الجزائر، فمن خلال تفريغ البيانات الكمية يتضح لنا أن 161 مستشار تجاري من أصل كل البيانات المسترجعة قاموا بإجراء دورة تكوينية على الأقل، ما يعادل نسبة 98.94% من مجموع المستشارين التجاريين، في حين لم يتم تكوين 18 مستشارا تجاريا في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي بنسبة 10.06%.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن التكوين القاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي أمر متفق عليه بحكم النسبة العالية التي منحت لهذا الرأي من قبل المستشارين التجاريين، الذين من خلال هذا يؤكدون مكانة التكوين والفراق الذي يحدثه في سبيل الرفع من قدراتهم المهنية والاتصالية في سبيل إقناع أكبر قدر ممكن من الزبائن باقتناء مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات، فالتكوين يسعى إلى خلق الفعالية في التنفيذ و جعل المستشار التجاري تحت فرضية المراقبة كون أن العملية التكوينية هي عملية استثمارية تكلف المؤسسة أموالا تعمل على استرجاعها مستقبلا من خلال تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة والرفع كذلك من مردودية المستشارين التجاريين.

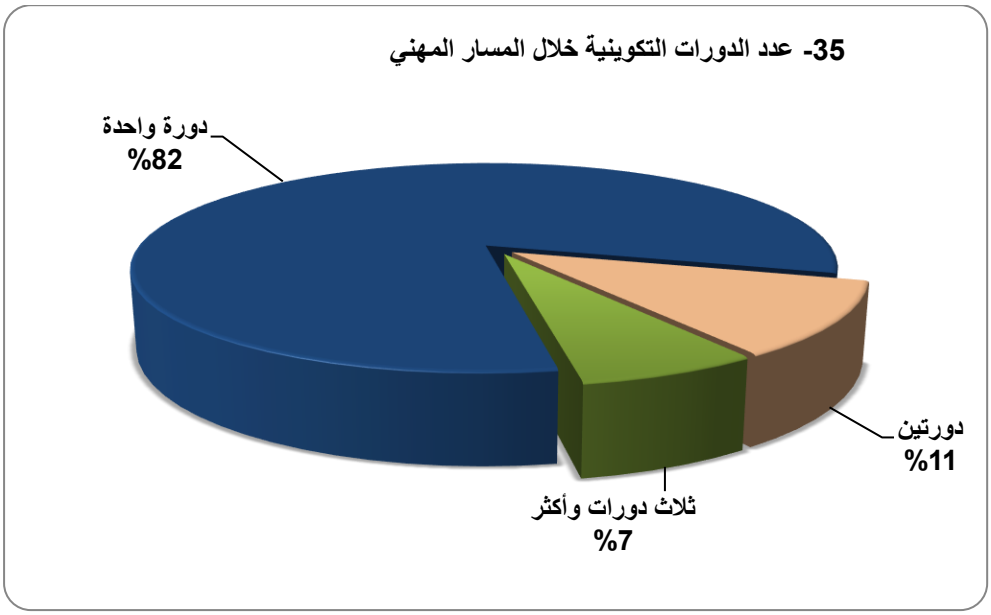
7. **عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها من قبل المستشارين التجاريين خلال مسارهم المهني:**

الجدول رقم (51):عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها من قبل المستشارين التجاريين.

	التكرار	النسبة
دورة واحدة	132	%81.99
دورتين	18	%11.18
ثلاث دورات وأكثر	11	%6.83
المجموع	**161**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (71):عدد الدورات التكوينية المتحصل عليها من قبل المستشارين التجاريين.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**51**) يتعلق بعدد الدورات التكوينية التي تلقاها المستشارون التجاريون لمؤسسة رونو الجزائر خلال مسارهم المهني، ويتعلق الأمر بـ: 161 مستشارا تجاريا كما أشير إليه في الجدول السابق، إذ تحصل منهم 132 مستشارا على دورة تكوينية واحدة بنسبة 81.99%، في حين تحصل 18 مستشارا تجاريا على دورتين تكوينيتين بنسبة 11.18%، أما الباقون والبالغ عددهم 11 مستشارا فقد تلقوا تكوينا خلال ثلاث دورات بنسبة قاربت 07% من العدد الكلي لأفراد العينة الذين تلقوا دورات تكوينية.

تتمة لما سبق ذكره فإن الحديث عن التكوين القاعدي للمستشارين التجاريين يقودنا إلى الحديث عن مدى عمقه ومدى رأيه المؤسسة المستقبلية من خلال الوصول إلى تكوين مهني متواصل ورسكلة، فنجد أن عددا كبيرا من المستشاريين التجاريين بما يناهز 161 مستشارا تلقوا دورة تكوينية واحدة على الأقل خلال مسارهم المهني، وهو أمر يؤكد حرص المؤسسة على تكوين موظفيها وحرصها الدائم على الوصول إلى تحسين أداءها التسويقي الذي يمر عبر وجود موظفين أكفاء.

فحسب مقدور المؤسسة وكذا طبيعة عمل كل مستشار ومردوديته يمكن التفكير في إضافة دورات أخرى أو في حال ظهور أساليب وطرق جديدة في تقنيات البيع والتسويق وكذا الاتصال الاقناعي ففي هذه الحالة يمكن إضافة دورات متعددة وهو الذي حصل خصوصا مع قدامى المستشارين، وليس بالضرورة تكوين الكل عدة دورات لكن يحبذ لو على الأقل يكون مستشار تجاري مكون عدة دورات في كل وكالة تجارية ما يسمح له بنقل ما تعلمه إلى زملائه من خلال الاقتداء به أو تحوله بدوره إلى مكون على مستوى الوكالة سعيا لاقتصاد موارد المؤسسة من جهة وعدم تعطيل العمل اليومي للوكالات التجارية.

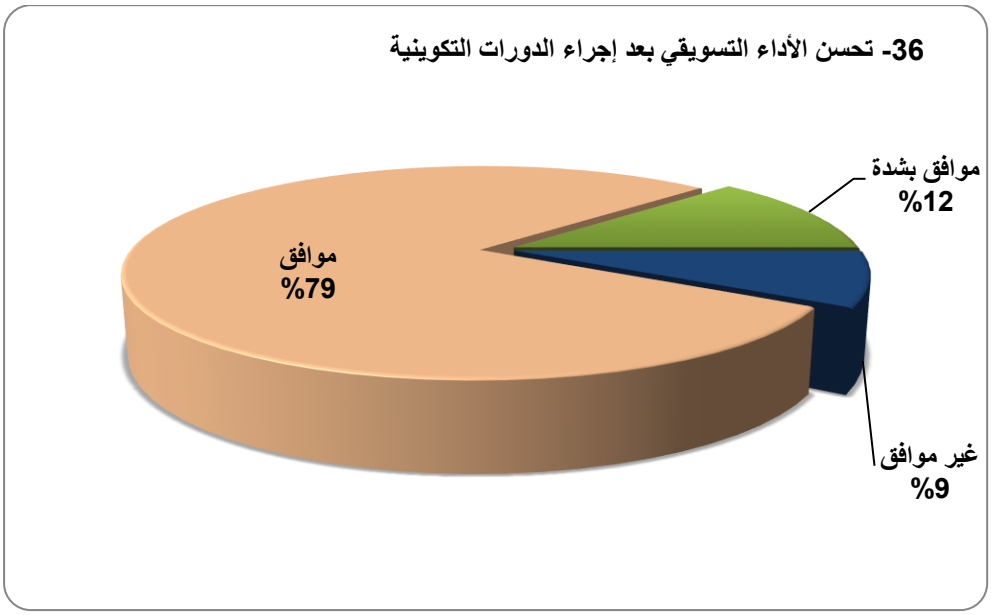
8. **ارتباط التكوين بمدى تحسن الأداء التسويقي عن ذي قبل:**

الجدول رقم (52):ارتباط التكوين بمدى تحسن الأداء التسويقي.

	التكرار	النسبة
غير موافق	15	%8.38
موافق	142	%79.33
موافق بشدة	22	%12.29
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (72):ارتباط التكوين بمدى تحسن الأداء التسويقي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**52**) يتعلق بارتباط التكوين الذي تحصل عليه المستشارون التجاريون لمؤسسة رونو الجزائر ومقارنته بالأداء قبله، إذ يرى 142 مستشارا تجاريا أن أدائهم تحسن بعد تحصلهم على دورات تكوينية في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي مقارنة بالفترة التي سبقته، وهذا بنسبة موافقة بلغت 79.33%، ووافق بشدة هذا التوجه 22 مستشارا تجاريا بنسبة 12.29%، أما 15 مستشارا تجاريا أبدوا عدم موافقتهم على ربط التكوين بتحسن الأداء التسويقي، وهذا بمقدار 8.38%.

الإحصائيات المتحصل عليها تؤكد توجه المستشارين التجاريين واقتناعهم بجدوى وفائدة تلقي دورات تكوينية في سبيل تطوير أدائهم، فوافق هذا الرأي 164 مستشارا تجاري بين موافق وموافق في شدة ما يبن أهمية التكوين في المسار المهني للمستشار التجاري والفوائد المرجوة منه خصوصا في سبيل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة وهو هدف يسعى إليه المستشار بالدرجة الأولى كون عوائده المالية تزيد في تحسن المردود التسويقي ضمن علاقة تصاعدية فكلما زادت المبيعات زادت علاواته وبالتالي تعم الفائدة وتتحقق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

فيمكن للمستشار التجاري غير المكون أن يساهم في بيع منتجات المؤسسة لكن ليس بفاعلية المستشار التجاري المكون الذي سوف يبني طريقة عمله وأسلوبه الاتصالي على أسس علمية ممنهجة ترسم له مختلف الخطوات التي يسير عليها بدء من دراسة سلوك وعقلية الزبون وصولا إلى أساليب الإقناع مرورا بالطريق الصحيحة لبناء رسالة اتصالية إقناعية وهنا يكمن الفرق الجوهري بين التكوين من عدمه، وهو ما أكده السيد/**رفيق بوسعيد**،[1] باعتباره استفاد من التكوين القاعدي بأكاديمية رونو الجزائر، تخصص مبيعات قطع غيار السيارات.

[1] مقابلة مع السيد: **بوسعيد رفيق**، مدير مبيعات سابق بالوكالة التجارية Rouibauto، بتاريخ 10 أفريل 2023، على الساعة العاشرة صباحا بمقر عمله.

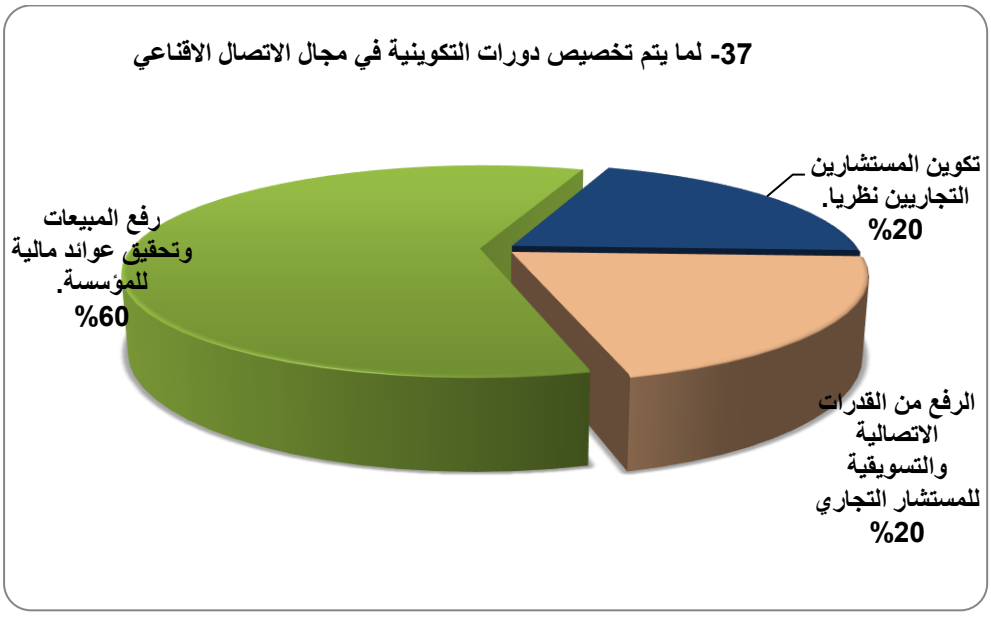
9. دوافع تخصيص مؤسسة رونو الجزائر لتكوين قاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتنشيط المبيعات:

الجدول رقم (53):دوافع تخصيص تكوين قاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي.

	التكرار	النسبة
تكوين المستشارين التجاريين نظريا	36	%20.11
الرفع من القدرات الاتصالية والتسويقية	36	%20.11
رفع المبيعات وتحقيق عوائد مالية للمؤسسة	107	%59.78
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (73):دوافع تخصيص تكوين قاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**53**) يبحث في دوافع تخصيص مؤسسة رونو الجزائر لتكوين قاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي لفائدة مجموع المستشارين التجاريين التابعين لها، إذ جاء في المرتبة الأول الدافع المتعلق برفع المبيعات وتحقيق عوائد مادية بموافقة 107 مستشار تجاري بنسبة 59.78%، أما الدافع الثاني حسبهم فجاء مناصفة بين التكوين النظري للمستشارين التجاريين وبين الرفع من القدرات الاتصالية والتسويقية للمستشار التجاري بـ: 36 موافقة لكل منهما بنسبة 40.2% مناصفة.

ويرى المستشارون التجاريون أن الطائل من وراء تكوينهم هو أساسا من أجل دافعين رئيسيين ألا وهما الرفع من القدرات الاتصالية والتسويقية وكذا رفع المبيعات وتحقيق عوائد مالية للمؤسسة، وهذا وفق النتائج المحصل عليها عقب تفريغ البيانات خصوصا في اتجاه تحقيق عوائد مادية و هو الهدف الأسمى لكل الطرفين المؤسسة من جهة والمستشار التجاري من جهة أخرى، فهو يرى أن المؤسسة تعمل على تكوينه من أجل تحقيق ذلك والوصول إلى أكبر قدر ممكن من تحسين الأداء فكلما كان الأداء التسويقي حسنا كلما ارتفعت احتمالية تحقيق عوائد مادية أكثر.

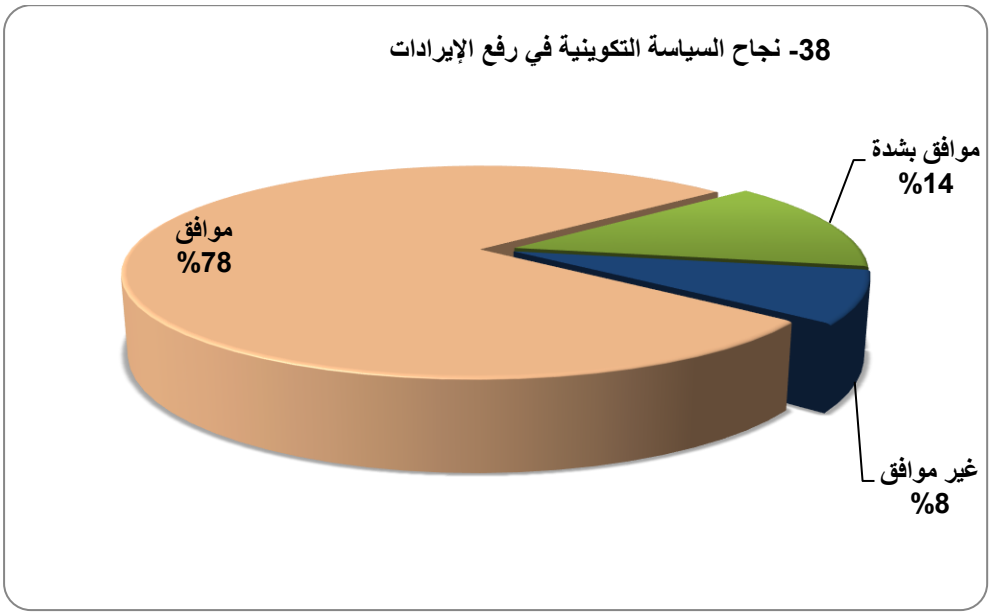
10. دور السياسة التكوينية في الرفع من إيرادات المؤسسة ماليا:

الجدول رقم (54):دور السياسة التكوينية في الرفع من إيرادات المؤسسة ماليا .

	التكرار	النسبة
غير موافق	14	%7.82
موافق	140	%78.21
موافق بشدة	25	%13.97
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (74):دور السياسة التكوينية في الرفع من إيرادات المؤسسة ماليا .



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**54**) يتعلق بدور السياسة التكوينية في الرفع من إيرادات مؤسسة رونو الجزائر ماليا، إذ خلصت البيانات الكمية المتحصل عليها بعد التفريغ إلى النتائج التالية: موافقة 140 مستشار تجاري لهذا الدور في تحسين الأداء التسويقي بنسبة 78.21%، ووافقه بشدة كذلك 25 فردا من أفراد العينة بنسبة 13.97%، في حين عارض هذا التوجه 14 مستشارا تجاريا لمؤسسة رونو الجزائر بنسبة قدرها 7.82 % من المجموع الكلي لأفراد العينة.

تتمة لما جاء في الجدول (54) نجد أن الجدول (55) والشكل (75)، يسيران في نفس التوجه لكن من خلال التأكيد على المردودية المالية التي تتحصل عليها المؤسسة من خلال تكوين مستشاريها التجاريين، فكما تم التطرق في الفصل النظري الثاني إلى مؤشرات قياس الأداء التسويقي، نجد المؤشرات المالية التي من خلالها يمكن أن نلمس أثرا ماليا يفسر تحسن الأداء التسويقي تبعا لأداء المستشارين التجاريين المبني على ما تم تلقينهم إياه خلال الدورات التكوينية المنظمة من قبل أكاديمية رونو، فمجمل المستشارين التجاريين من أفراد العينة يوفقون هذا الرأي بنسبة فاقة 90% من المجموع الكلي، إذ يرون أن أدائهم المبني على التكوين يترتب عنه عائد مالي للمؤسسة وبالتالي تتحقق إحدى أهم الأهداف الإستراتيجية التي أنشئت من أجلها المؤسسة أو أي مؤسسة، فلو رأت المؤسسة أن التكوين ليس منه طائل لما استثمرت فيه إلى غاية إنشاء أكاديمية كاملة وهو ما يؤكد مكانة التكوين في المؤسسة ويقين الإدارة العليا بفائدة التكوين وإمكانية أن يحقق عائدا ماديا، وهو ما تأكد من خلال المقابلة التي أجريت مع السيد/ **بوسعيد رفيق**.[1]

[1] مقابلة مع السيد: **بوسعيد رفيق**، مدير مبيعات سابق بالوكالة التجارية Rouibauto، بتاريخ 10 أفريل 2023، على الساعة العاشرة صباحا بمقر عمله.

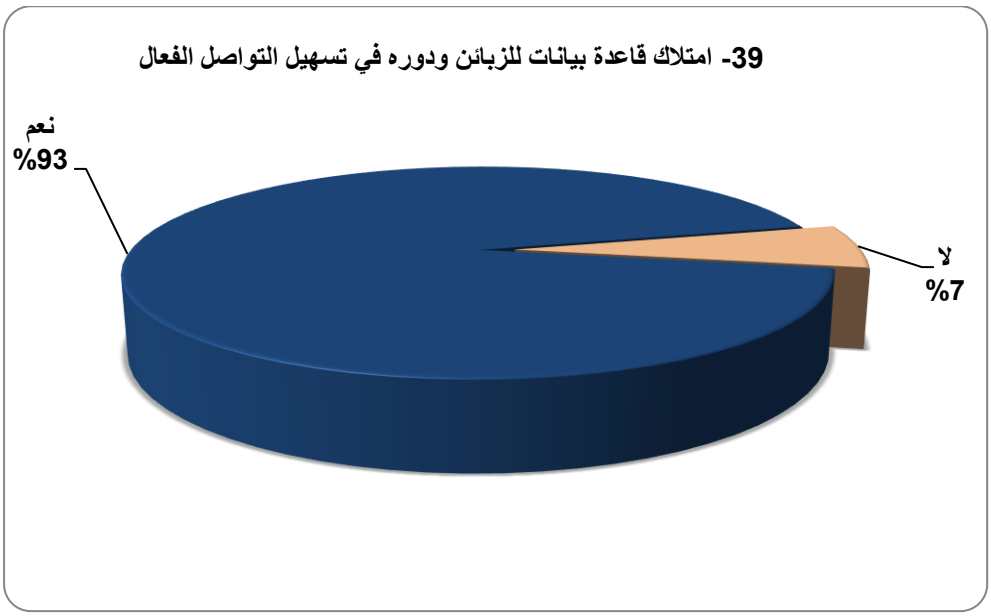
11. **امتلاك قاعدة بيانات للزبائن أجل الرجوع إليها لتسهيل عملية التواصل الفعال معهم:**

الجدول رقم (55):امتلاك قاعدة بيانات للزبائن أجل الرجوع إليها لتسهيل عملية التواصل الفعال.

	التكرار	النسبة
نعم	167	%93.30
لا	12	%6.70
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (75):امتلاك قاعدة بيانات للزبائن أجل الرجوع إليها لتسهيل عملية التواصل الفعال.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**55**)يتعلق بامتلاك المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر لقاعدة بيانات للزبائن يمكن الرجوع إليها لتسهيل عملية التواصل الفعال معهم، فبعد الحصول على البيانات الكمية اتضح أن 167 مستشارا تجاريا يملك قاعدة بيانات خاصة بالزبائن الذين تعامل معهم، وهذا بنسبة 93.30%، في حين لا يعتمد 12 مستشارا تجاريا على قواعد البيانات المتضمنة كل ما له علاقة بزبائنه، أي بنسبة 6.70%.

يبحث المستشار التجاري الكفء على كل المعطيات والبيانات التي تمكنه من خلق صورة واضحة عن الزبائن الدين يتعامل معهم وهو أمر بالغ الأهمية يمكن استغلاله على كافة الأصعدة المهنية، بل يمكن اعتبار إنشاء قاعدة تتضمن بيانات ومعطيات الزبائن المفصلة أساس بناء رسالة اتصالية متخصصة على مقاس كل زبون حتى نضمن رفع درجة الإقناع ودرجة التأثير على الزبون، فكلما عرفناه أكثر كلما امتلكنا مفاتيح إقناعية أفضل يمكن استغلالها بفعالية، ف: 167 مستشارا تجاريا يوافقون على ضرورة امتلاك قواعد بيانات بهدف الوصول إلى اتصال فعال، فتكون هذه القواعد كلوحة قيادة يعود إليها المستشار من أجل زرع شعور طيب لدى الزبون بأن المستشار التجاري مازال يتذكره مثلا فيمده ذلك بشعور أنه مهم للمؤسسة.

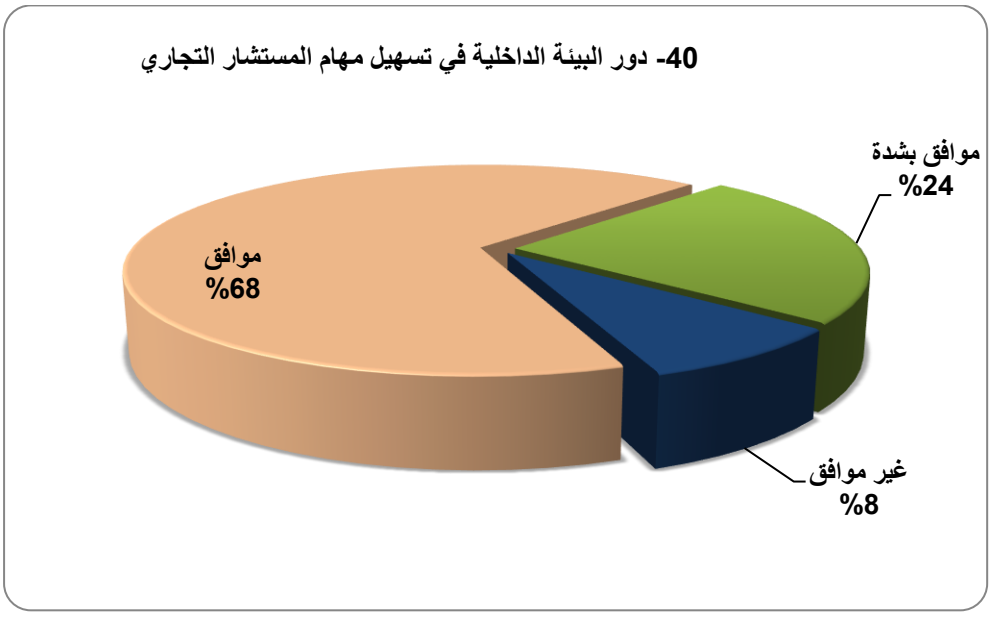
12. **إسهام البيئة الداخلية لمؤسسة رونو في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية تسمح له بتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية بفعالية:**

الجدول رقم (56):إسهام البيئة الداخلية في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية مريحة.

	التكرار	النسبة
غير موافق	15	%8.38
موافق	121	%67.60
موافق بشدة	43	%24.02
المجموع	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (76):إسهام البيئة الداخلية في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية مريحة.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الجدول رقم (**56**) يتعلق بإسهام البيئة الداخلية يف وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية تسمح له بتقديم أحسن ما لديه فيما يتعلق بتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية، أين خلصت البيانات الكمية إلى وجود اعتراض على ذلك من قبل 15 مستشار تجاري بنسبة 8.38%، أما 121 مستشار تجاري وافق على دور البيئة الداخلية في خلق الجو الملائم لعمله، وهذا بنسبة 67.60%، كما وافق بشدة كذلك هذا التوجه 43 مستشار تجاري بما نسبته 24.02..%

في حالتنا هذه فإن للبيئة الداخلية دور مهم جدا في حسن أداء المستشار التجاري لعمله، من خلال وضعه ضمن الشروط التسهيلية اللازمة لذلك وكذا إبعاده عن كافة أشكال الضغوط من أجل تفرغه لأداء وظيفته على أكمل وجه والإبقاء على تركيزه في أعلى مستوياته ما يسمح له بأداء واجباته على أكمل وجه، فليس من مصلحة المؤسسة الضغط عليه بما يؤدي إلى نقل ذلك الضغط من المستشار التجاري إلى الزبون بطريقة أو بأخرى، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى خسارة الزبون، وبالتالي فإرساء نظام عمل وبيئة داخلية سليمة أمر أكثر من ضروري من أجل تحقيق نتائج فعالة.

من خلال هذا الطرح لا بد من التأكيد على أنه من الضروري خلق منظومة متكاملة بين عديد الأطراف من أجل بناء بيئة داخلية تسمح بأداء المهام على أكمل وجه فليس من مصلحة أي كان تعطيل مسار المؤسسة خصوصا وأن هدف الجميع هو تحقيق أكبر عائد مادي ممكن وبالتالي تعم الفائدة على الجميع فهم في مركب واحد، الأمر الذي أكده المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر **حوالم فارس** خلال المقابلة التي أجريت معه بمقر عمله، ملحا على أهمية المحيط الصحي لأداء أفضل.[1]

[1] مقابلة مع السيد: **حوالم فارس**، مستشار تجاري بمؤسسة رونو الجزائر RPL، بتاريخ 12أفريل 2023، على الساعة الحادية عشر صباحا، بمقر عمله الكائن بالطريق الوطني رقم 05، المنطقة الصناعية الرويبة، الجزائر العاصمة.

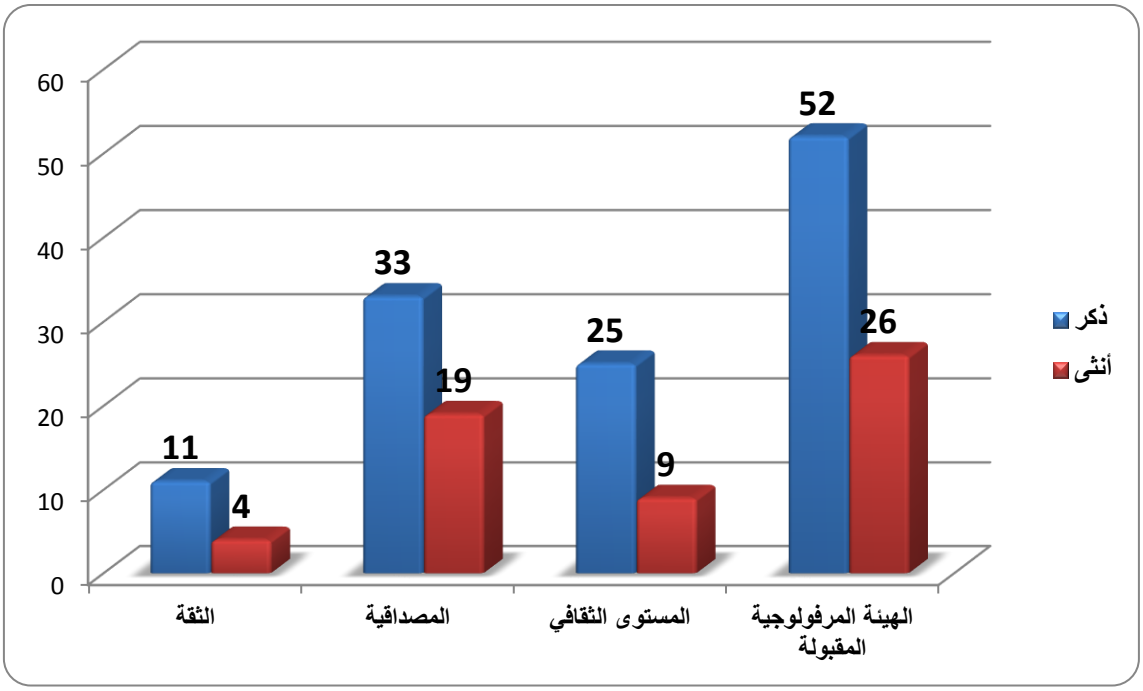
❖ الجداول المركبة:

الجدول رقم (57):الصفات الاقناعية لدى المستشار التجاري وعلاقة بالجنس.

الصفات الاقناعية لدى المستشار التجاري وعلاقته بالجنس.	1- الجنس				المجموع	
	أنثى		ذكر			
	ك	%	ك	%	ك	%
الثقة	4	%6.9	11	%9.1	**15**	**%8.40**
المصداقية	19	%32.8	33	%27.3	**52**	**%29.1**
المستوى الثقافي	9	%15.5	25	%20.7	**34**	**%19**
الهيئة المرفولوجية المقبولة	26	%44.8	52	%43	**78**	**%43.6**
المجموع	58	%100	121	%100	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (77):الصفات الاقناعية لدى المستشار التجاري وعلاقة بالجنس.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**57**)، يتضح لنا صفة الثقة تم اختيارها 15 مرة من كلا الجنسين بنسبة 8.40%، أين اختار المستشارون التجاريون الذكور صفة الثقة 11 مرة بنسبة 9.1%، أما الإناث فاختاروها 04 مرات بنسبة 6.9%، أما بالنسبة لصفة المصداقية فتم اختيارها 52 مرة إجمالا بنسبة 29.1%، منها 33 تكرار للذكور بنسبة 27.3% و19 تكرار للإناث بنسبة 32.8 %من مجموع تكرارات الإناث، أما صفة أو معيار المستوى الثقافي فسجل 78 تكرار، منه 25 تكرار للذكور بنسبة 20.7% و 9 للإناث بنسبة 15.5%، وأخيرا بالنسبة لصفة الهيئة المرفولوجية المقبولة فتحصلت على 78 تكرار، مقسم إلى 52 تكرار للمستشارين التجاريين من جنس ذكر بنسبة 43% و 26 تكرار بالنسبة للمستشارين التجاريين من جنس أنثى بما نسبته 44.8%.

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن المستشاريين التجاريين على اختلاف جنسهم لديهم نوع من التقارب في وجهات النظر فيما يخص الصفات الاقناعية التي يجب أن يتصف بها المستشار التجاري، وهو أمر منطقي جدا كون أن خبرتهم المهنية تسمح لهم بالتمييز بين كل الأساسيات التي يجب أن يتصف بها المستشار التجاري من أجل تأدية مهامه على أكمل وجه سواء الثقة أو المصداقية أو المستوى الثقافي أو الهيئة المرفولوجية، هذه الأخيرة ربما لعدة اعتبارات نجد فيها أبقية الاختيار من قبل المستشارين التجاريين الإناث مقارنة بالذكور ولو بفارق بسيط، ربما يعود الأمر إلى طبيعة المرأة التي تهتم بهذا الجانب أكثر مقارنة بالرجال.

أما بالنسبة للثقة فنجدها لذى الرجال أكثر من النساء وهو ما أكدته المختصة في علم النفس التسويقي الأستاذة صراح نور الهدى آدم، إذ تتأثر المرأة نفسيا أكثر من الرجل كما يتسم هذا الأخير بنوع من الثبات أكثر من المرأة وهو أمر أكدته الإحصائيات المتحصل عليها، هذا لا يعني أن المرأة لا تملك الثقة بل قد تنقص من خلال بعض الضغوط التي قد تتعرض إليها خلال أداء مهامها، ما قد يشير إلى بعض الارتباك لديها وهو من الأمور الواجب توخيها من أجل البقاء على نظرة إيجابية في أعين الزبون.

بالنسبة للمصداقية فقد تم تسجيل أسبقية للمستشارين التجاريين الإناث مقارنة بالذكور، بفارق حوالي 05%، إذ يرين أن للمصداقية أمر جد مهم خلال التعامل مع الزبائن، والملاحظ أن الكثير من الزبائن يميلون إلى التعامل مع المستشارات التجاريات لعدة اعتبارات لعل من أبرزهن تلك النظرة التي تقول أن المرأة تكون عادة أكثر مصداقية في التعامل من الرجل، نظرا لانتشار أفكار دخيلة على ثقافة المجتمع والتي تربط الرجل بسوء النية وامتلاك الحيلة في التعامل رغم عدم إثبات ذلك عمليا.

بالعودة إلى المستوى الثقافي فإن الأسبقية كانت في هذه الحالة للمستشارين التجاريين الذكور الذين يرون أن للمستوى الثقافي أهمية كبيرة بنسبة اختلفت عن الإناث بـ: 05%، وربما هذا الأمر لديه ما يفسره، فبالرغم من أن المستشارات التجاريات يرين أيضا أهمية في امتلاك المستوى الثقافي إلى أن الرجال يميلون أكثر إليه كون المرأة يمكن لها أن تستخدم سمات أخرى أو صفات ثانية تغطي بها هذه النقطة في حال لم تتوفر لديها، وهذا من خلال الهيئة المرفولوجية الجيدة وحسن المظهر الذي ربما تسبق فيها الرجل من حيث القوة التأثيرية، وبالتالي في هذه الحالة يمكن التوجه نحو الجزء الإيجابي في الأمر وهو خلق نوع من التوازن بين هذه الصفات فكلما كانت مرتفعة كان الأداء أفضل، وكلما كانت إحدى هذه الصفات منخفضة لذى المستشار التجاري عمل على تعويضها من خلال صفات أخرى وبالتالي خلق توازن منطقي لدى المستشار التجاري تمنحه ثقة في أدائه.

للإشارة فإن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المستشار التجاري كثيرة يمكن استغلالها سواء كان ذكرا أو أنثى، المهم في الأمر هي تلك الطريقة التي من خلالها يمكن إظهارها للزبون حتى تكون ذات قوة تأثيرية تؤدي الغرض المطلوب منها فلا فائدة من امتلاك المستشار التجاري لهذه الصفات إذا لم يشعر بوجودها الزبون وهنا يظهر ذكاء المستشار التجاري في تمرير رسائل اتصالية إقناعية تجسد هذه الصفات من خلالها وتستهدف عقلية الزبون و بالتالي التأثير على سلوكه.

وبالعودة إلى المقابلات التي تم إجراءها في هذا الصدد، فإن الهيئة المرفولوجية تحديدا لا يمكن الاعتماد عليها في المطلق خصوصا مخ اختلاف شرائح الزبائن وهذا حسب رأي الأستاذة/**آزرو نسيمة**.[1]

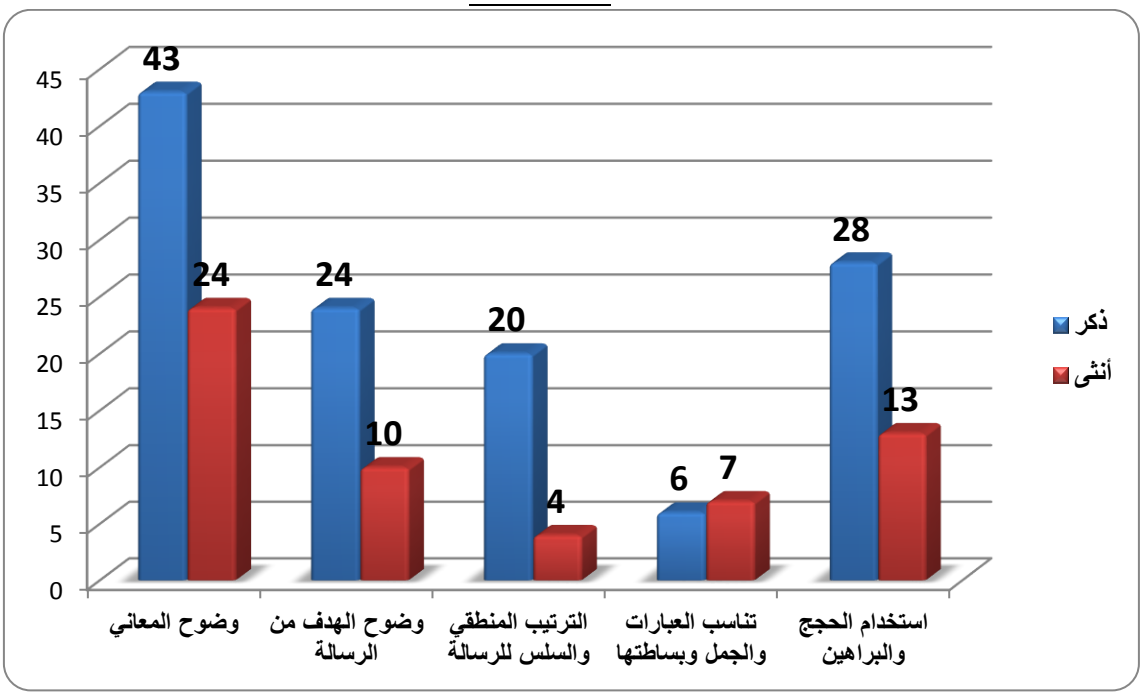
[1] مقابلة مع الأستاذة **آزرو نسيمة**، أستاذة محاضرة –أ–، جامعة الجزائر 02، أجريت بمقر جامعة بوزريعة بتاريخ 04 مارس 2023، في حدود الساعة 12 سا و34 دقيقة.

جدول رقم (58):الشروط الواجب توفرها في رسالتك الاتصالية الإقناعي حتى تكون مقنعة وفعالة مع متغير الجنس.

الشروط الواجب توفرها في رسالتك الاتصالية الإقناعي حتى تكون مقنعة وفعالة مع متغير الجنس.	1- الجنس				المجموع	
	أنثى		ذكر			
	ك	%	ك	%	ك	%
وضوح المعاني	24	%41.4	43	%35.5	67	%37.4
وضوح الهدف من الرسالة	10	%17.2	24	%19.8	34	%19
الترتيب المنطقي والسلس للرسالة	4	%6.9	20	%16.5	24	%13.4
تناسب العبارات والجمل وبساطتها	7	%12.1	6	%5	13	%7.3
استخدام الحجج والبراهين	13	%22.4	28	%23.1	41	%22.9
المجموع	**58**	**%100**	**121**	**%100**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (78):الشروط الواجب توفرها في رسالتك الاتصالية الإقناعي حتى تكون مقنعة وفعالة مع متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال تفريغ ما ورد في الجدول رقم (**58**)، يمكن تفصيل الأمور من خلال إسقاط الشروط الواجب توفرها في الرسالة الاتصالية الاقناعية وربطها بمتغير جنس المستشار التجاري فنحصل بالنسبة للشرط المتعلق بوضوح المعاني تسجيل 67 تكرار بنسبة 37.4% من مجموع التكرارات الكلي، موزع بالنسبة للمستشارين التجاريين الذكور بـ: 43 تكرار بنسبة 35.5%، و24 تكرار بالنسبة للإناث بنسبة 41.4%، أما بالنسبة للشرط الثاني والمتعلق بوضوح الهدف من الرسالة سجل في المجمل 34 تكرار، مجزأ إلى 24 تكرار بالنسبة للمستشارين التجاريين الذكور بنسبة 19.8% و 10 تكرارات بالنسبة للمستشارين التجاريين الإناث بما نسبته 17.2%، وبخصوص شرط الترتيب المنطقي والسلس للرسالة الاتصالية الاقناعية فأخذت 24 تكرار من الحجم الكلي للتكرارات بنسبة 13.4%، مقسم إلى 20 تكرار بالنسبة للذكور بنسبة 16.5% و04 تكرارات بالنسبة للإناث بنسبة 6.9%، وبالنسبة لشرط تناسب العبارات والجمل وبساطتها فتم تسجيل 13 تكرار بنسبة 7.3% من حجم الإجابات الكلي، أين سجل 06 تكرارات للذكور و07 تكرارات للإناث بنسب 05% و12.1% تواليا، وأخيرا شرط استخدام الحجج والبراهين، فقد سجل 41 تكرار بنسبة 22.9% من مجموع الإجابات الكلي، منها 28 تكرار للمستشارين التجاريين الذكور بنسبة 23.1% و22.4% بالنسبة للإناث بعد تسجيل 13 تكرار.

تبعا لما تم الحصول عليه من بيانات يقودنا التحليل إلى ثلاث مواقع، الموقع الأول هو وجدود أسبقية للمستشارين التجاريين الإناث، الموقع الثاني هو وجود أسبقية للمستشارين التجاريين الذكور، أما ثالثا فوجود تقارب فر الرؤى بين الجنسين، فانطلاقا من الموقع الأول نجد أن للإناث أسبقية فيما يخص وضوح المعاني وتناسب العبارات والجمل وبساطتها، بنسبة فرق تقدر بـ: 06% للأولى و07% للثانية، ومرد ذلك يمكن أن يكون في طبيعة المرأة التي تستعمل قدرتها في الملاحظة والكلام في آن واحد، وميلها الفطري للكلام والصبر على المتلقي، وهي نقاط تحسب لها خصوصا مع تلقيها لدورات تكوينية في هذا المجال واستغلال الهيئة المرفولوجية من أجل استكمال قوة التأثير الممكنة.

الموقع الثاني يتعلق بتلك الأسبقية المسجلة من قبل المستشارين التجاريين الذكور على حساب الإناث فيما يتعلق بالترتيب المنطقي والسلس للرسالة، بنسبة فرق تقدر بحوالي 10%، ويمكن إرجاع الأمر إلى طبيعة الرجل التي في كثير من الأحيان تميل إلى التقليل من الكلام و استعمال أقل قدر ممكن من الكلمات من أجل إيصال المعنى وهو ما يظهر من خلال ترتيبه لأفكاره بطريقة منطقية وسلسة من أجل إيصال رسالته الاتصالية الاقناعية في أقل وقت ممكن وبأكثر فعالية مطلوبة.

الموقع الثالث وهو ما اتفق عليه المستشارون التجاريون من كلا الجنسين ويتعلق الأمر بوضوح الهدف من الرسالة واستخدام الحجج والبراهين، إذ جاءت النسب جد متقاربة، بفرق أقل من 02% للأولى وحوالي 01% للثانية، فبالنسبة لوضوح الهدف من الرسالة نجد أن هذا التقارب جد منطقي كون رغم كل الاختلافات إلى أن هدف المستشار التجاري بالدرجة الأولى هو العمل على تغيير سلوك الزبون وتوجيهه نحو الشراء كأقصى حد والحفاظ عليه كزبون محتمل كذلك بناء علاقة مهنية تضمن ولائه للمؤسسة على المديين المتوسط والطويل، وبالتالي فالهدف واضح لذى كلا الجنسين.

والنقطة الثانية من نقاط الاتفاق هي استخدام الحجج والبراهين، وهو كذلك أمر مفهوم أن يكون متفقا عليه، فهو من الأدوات التي تضفي أهمية بالغة على القوة التأثيرية للرسالة الاتصالية الاقناعية ما رسخ ذلك عند المستشاريين التجاريين ذكورا وإناث، غير أن الوضع يختلف بينهما ربما في وقت استعمال هذه البراهين نظرا لاختلاف فترة الحديث وعقلية كل جنس في إيصال الرسالة، فمن الضروري إيلاء أهمية للموضوع من منطلق عملي وتطبيقي فكما قلنا في الجدول (**23**) والشكل (**43**)، من خلال العمل على منح الدليل المنطقي الذي يرجح كفة المستشار التجاري على الزبون.

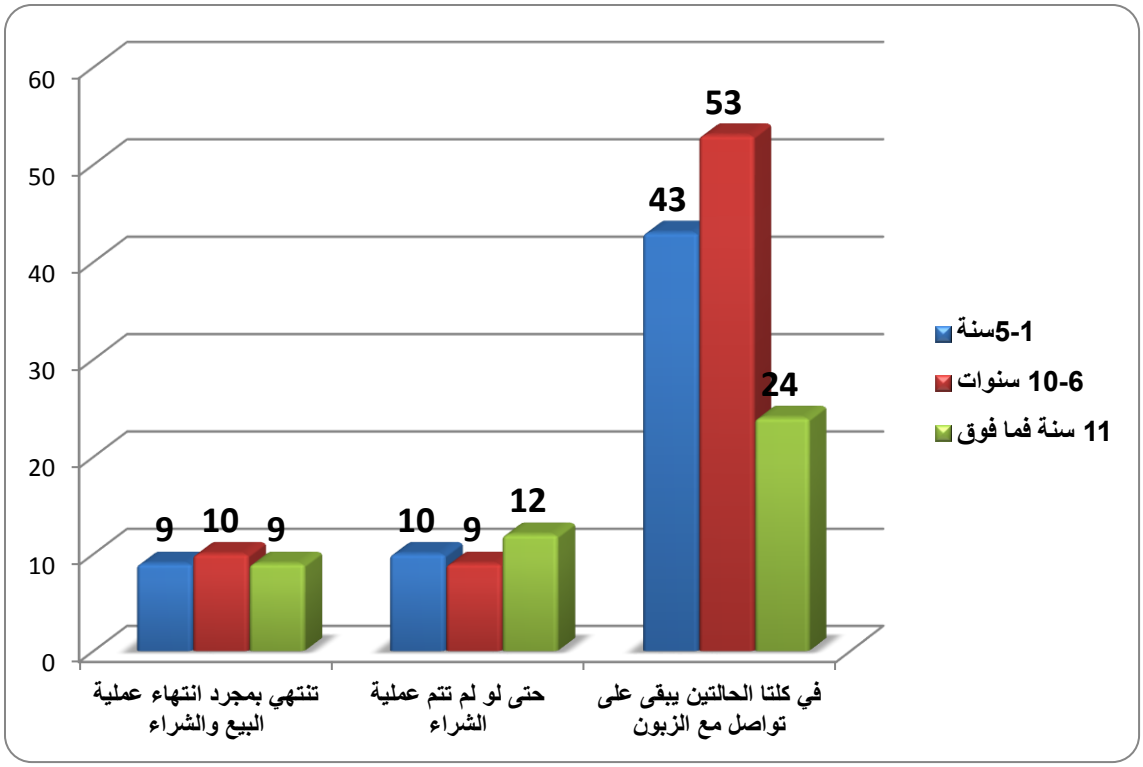
إذن وعلى اختلاف الجنسين فإن منح الرسالة الاتصالية الاقناعية كل الصفات والمميزات التي تجعلها فعالة وذات جودة تأثيرية يقع على كاهل المستشار التجاري على اختلاف جنسه، فكلما أحس المستشار خللا في صفة من الصفات عمل على تعديلها وتكييفها وفق متطلبات الموقف الذي يتعاملون معه علما أن أكثر المواقف تكون عبر الاتصال المباشر الذي يتطلب الآنية في اتخاذ القرار والعمل سريعا على تعزيز موقفه دون أن يشعر الزبون بذلك حتى نضمن تغذية رجعية إيجابية.

جدول رقم (59):العلاقة مع الزبون ومتغير الخبرة المهنية.

العلاقة مع الزبون ومتغير الخبرة المهنية.	4- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة						المجموع	
	من 01 سنة إلى 05 سنوات		من 06 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تنتهي بمجرد انتهاء عملية البيع والشراء	9	%14.5	10	%13.9	9	%20	28	%15.6
حتى لو لم تتم عملية الشراء	10	%16.19	9	%12.5	12	%26.7	31	%17.3
في كلتا الحالتين	43	%69.4	53	%73.6	24	%53.3	120	%67
المجموع	**62**	**%100**	**72**	**%100**	**45**	**%100**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (79):العلاقة مع الزبون ومتغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**59**) والشكل رقم (**79**)، والذي يربط بين متغير الخبرة المهنية وكذا استمرار العلاقة مع الزبون من قبل المستشار التجاري، يتضح لنا أن أصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات يبقون على علاقتهم مع الزبون في كلتا الحالتين أي بنسبة 69.4% بتكرار قدره 43 تكرارا، و 14.5% يرون أن علاقتهم مع زبائنهم تنتهي بمجرد انتهاء عملية البيع والشراء أما 16.19% من ذوي الخبرة الأقل من 05 سنوات يرون أن العملية تستمر حتى لو لم تتم عملية الشراء، أما بخصوص أصحاب الخبرة المهنية من 06 إلى 10 سنوات، فيرى 73.6% منهم أن العلاقة لا بد لها أن تستمر في كلتا الحالتين إذ وافق على هذا الرأي 53 مستشارا تجاريا، في حين 10 مستشارين تجاريين بنسبة 13.09% يرون أن العلاقة تنتهي بمجرد انتهاء عملية البيع والشراء و09 منهم يرون بأن العلاقة تبقى مستمرة حتى في حال لم تتم عملية الشراء وهذا بنسبة قدرها 12.5%، أما بخصوص المستشارين التجاريين الذين يفوقون 10 سنوات خبرة فيقول 24 منهم بأنه لابد من الحفاظ على العلاقة مع الزبائن في كل الحالات الممكنة وهذا بنسبة 53.3%، و09 مستشارين تجاريين يرون أنه ليس هنالك داع لاستمرار العلاقة بعد إتمام عملية البيع والشراء مع الزبون وهذا بنسبة قدرها 20% من هذه الشريحة التي فاقت خبرتها 10 سنوات أما 12 مستشارا فيرون أن على العلاقة أن تبقى مفتوحة مع الزبائن وحتى لو لم تنجح عملية البيع والشراء وهذا بنسبة مقدارها 26.7%.

أما إذا أخدنا رؤية شاملة تضمن مجموع الخبرات المكتسبة فنجد أن 120 مستشارا تجاريا من أصل 179، يقولون بأن على المستشار التجاري الحفاظ على علاقته بالزبائن في كل الحالات الممكنة وهذا بنسبة تقدر بـ: 67%، و 31 مستشارا يرى بضرورة الحفاظ على استمرار العلاقة حتى لو لم تتم عملية البيع والشراء وهو ما يعادل نسبة 17.3%، أما 28 مستشارا تجاريا فلا يرون طائلا من الإبقاء على العلاقة مستمرة مع الزبائن وهذا بنسبة 15.6% من المجموع الكلي للعينة.

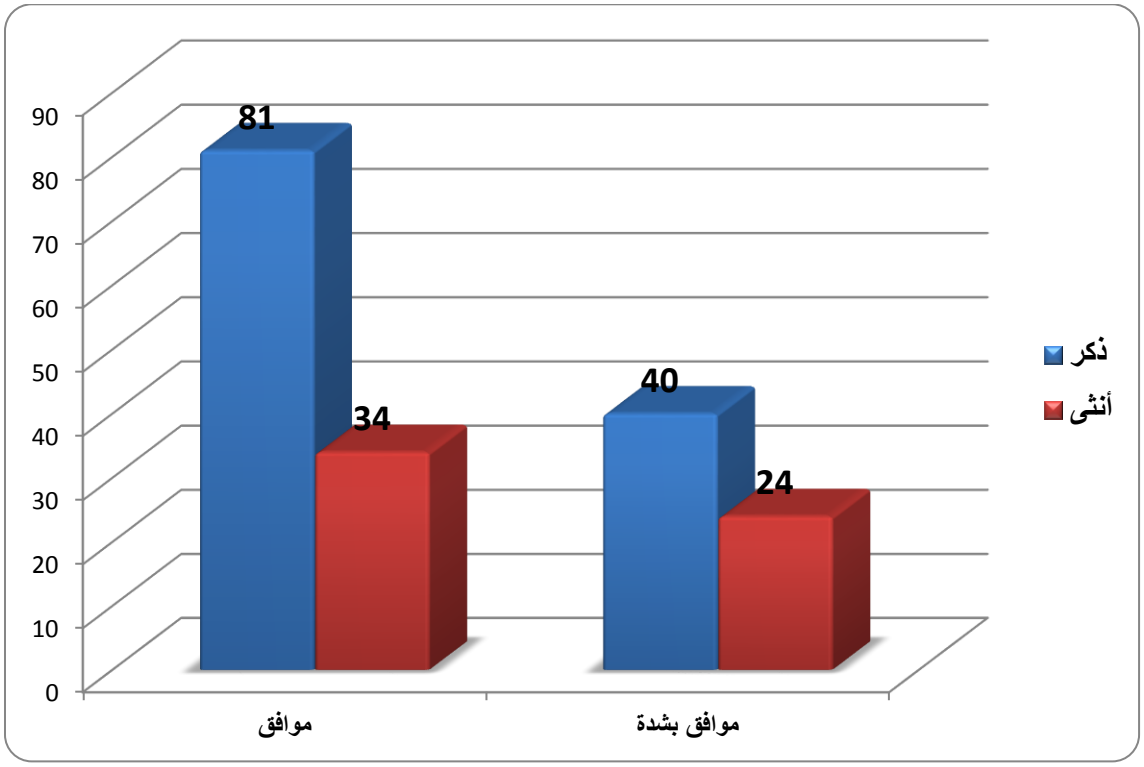
تم التوصل من خلال ما سبق إلى أن الخبرة المهنية رجحت أهمية الحفاظ على العلاقة مع الزبون في كل الحالات الممكنة من أجل استغلالها بكافة الطرق الممكنة خصوصا لذى أصحاب الخبرة من 06 إلى 10 سنوات وهو غالبية تعداد العينة المستجوبة، وهو أمر مفصلي كون الخبرة المهنية تظهر على المستشار التجاري من خلال إدراكه لأهمية مثل هذه النقاط، فمن خلال تجاربه المتكررة يصل إلى قناعة أكيدة مفادها أن الزبون إذا أتى مرة فلا بد من العمل على إرجاعه بأي طريقة كانت، ومطلوب منه كذلك الحفاظ عليها بعيدا عن شخصنة الأمر من أجل الحفاظ على العلاقة المهنية وجعل الزبون يحص بالانتماء إلى هذه المؤسسة التي يحس أنه جزء من عائلتها وهو مفتاح من مفاتيح الاقتناع وبجدوى التعامل مع المؤسسة دون غيرها.

جدول رقم (60):دور الأناقة واللباقة في التعامل مع الزبائن وربطه بمتغير الجنس.

دور دراسة سلوك الزبون وربطه بمتغير الجنس.	1- الجنس				المجموع	
	أنثى		ذكر			
	ك	%	ك	%	ك	%
غير موافق	00	%00	00	%00	00	%00
موافق	34	%58.6	81	%66.9	115	%64.2
موافق بشدة	24	%41.4	40	%33.1	64	%35.8
المجموع	**58**	**%100**	**121**	**%100**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (80):دور الأناقة واللباقة في التعامل مع الزبائن وربطه بمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**60**) والشكل رقم (**80**)، والذي يشير إلى دور الأناقة في التعامل مع الزبائن وربطه بمتغير الجنس، يمكن لنا قراءة أن 81 مستشارا تجاريا من جنس ذكر يوافقون على الدور الذي تلعبه الأناقة والباقة في التعامل مع الزبائن وهذا بنسبة قدرها 66.9% و 40 مستشار تجاريا ذكرا يوافقون بشدة على هذا كذلك بنسبة قدرها 33.1%، أما بالنسبة للمستشارين التجاريين الإناث فترى 34 منهم أن للأناقة والباقة دور هام في التعامل مع الزبائن والتأثير عليهم وهذا بنسبة 58.6% كما توافق بشدة على ذلك 24 واحدة منهن بنسبة 41.4%، ويمكن ملاحظة أن كلا الجنسين يوافقون موافقة مطلقة على الأمر بـ: 121 مستشارا تجاريا ذكرا و58 مستشارة تجارية، أي أنه لم يتم تسجيل أية حالة اعتراض على الأمر.

إن الحديث عن موضوع اللباقة والأناقة ودوره التأثيري على سلوك الزبون يجعلنا نميل مباشرة إلى تصور مبدأي يؤكد أسبقية المستشار التجاري الأنثى على الذكر في مجال تخصصها عادة، وهو ليس أمرا أقطعيا بل تفكير عام يمكن أن نبني على أساسه تصورا أوليا، إذ بالعودة إلى نتائج الاستبيان نجد أن المستشارات التجاريات يوافقن على هذه الأهمية بنسبة تقل عن المستشارين التجاريين الذكور بـ: 03% تقريبا غير أن اللافت للانتباه أنهن لم يوافقن فقط بل وافقن بشدة على دور اللباقة والأناقة في التأثير على سلوك الزبون بزيادة عن المستشاريين التجاريين الذكور بحوالي 08%، وه تفسير منطقي للقيمة التي تمنحها الأنثى تلقائيا لهذا الجانب، وهذا لا يعني بالضرورة أن الذكور لا يمنحونها أهمية لكن بنسبة أقل.

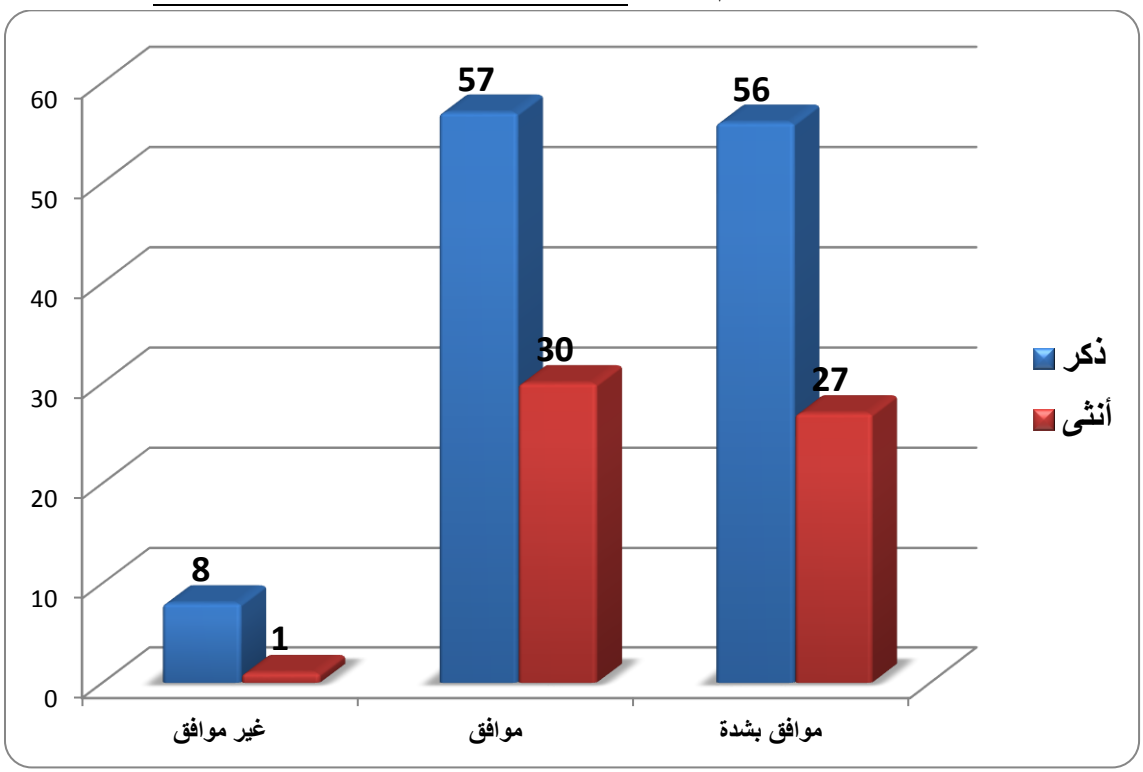
هنا يأتي دور التأطير من خلال البيئة الداخلية للمؤسسة من أجل وضع نظام عمل يلزم الجميع بالتحلي بالهيئة والمنظر الأنيقين أثناء فترات العمل من خلال توحيد الهندام والألوان والشعارات التي تمثل صورة المؤسسة مع وضع اسم كل مستشار تجاري على صدره حتى يكون معروفا أمام من يحاوره وهو من بين الأمور التي يمكن أن تشكل نقطة إيجابية كون أن اللقاء الأول يمكن أن يحدد مسار العملية الاتصالية فكل ما كان الانطباع جيدا كلما زادت فرص نجاح العملية الاتصالية الاقناعية.

جدول رقم (61):دور دراسة سلوك الزبون وربطه بمتغير الجنس.

دور دراسة سلوك الزبون وربطه بمتغير الجنس.	1- الجنس				المجموع	
	أنثى		ذكر			
	ك	%	ك	%	ك	%
غير موافق	1	%1.7	8	%6.6	9	%5
موافق	30	%51.7	57	%47.1	87	%48.6
موافق بشدة	27	%46.6	56	%46.3	83	%46.4
المجموع	**58**	**%100**	**121**	**%100**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (81):دور دراسة سلوك الزبون وربطه بمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**61**) والشكل رقم (**81**)، والمتعلقين بدراسة سلوك الزبون من أجل معرفته معرفة كافية تسمح بالتأثير عليه، وربطها بمتغير الجنس، نجد أن 56 مستشارا تجاريا ذكرا وافق على الدور المهم لدراسة سلوك الزبون من أجل التأثير عليه وهذا بنسبة 47.1%، وبنفس القدر تقريبا وافق بشدة على هذا الطرح 56 مستشارا تجاريا ذكرا بنسبة 46.3%، أما 08 مستشارين عارضوا ذلك وهذا بنسبة 6.6% من مجموع المستشارين الذكور، أما 30 مستشارة تجارية وافت كلهن على الدور الفعال الذي يلعبه دراسة سلوك الزبون والتأثير عليه من خلال ذلك وهذا بنسبة 51.7% وتدعيما لذلك اختارت 27 مستشارة تجارية الموافقة على الأمر بشدة وهذا بنسبة 46.6%، في حين اعترضت على ذلك مستشارة تجارية واحدة وهذا بنسبة 1.7% من المجموع الكلي للمستشارات التجاريات.

دور دراسة سلوك الزبون في بناء رسالة اتصالية إقناعية أمر من بين أهم المحاور التي يجب على المستشار التجاري التركيز عليها، فمن خلال النتائج المحصل عليها نجد أن هنالك نوعا من التقارب بين الجنسين لدى المستشارين التجاريين، مع أسبقية طفيفة للمستشارات التجاريات اللاتي أبدين موافقة بحوالي 04% زيادة عن المستشارين التجاريين الذكور، أما من حيث الموافقة بشدة فكان الفرق جد طفيف بنسبة 0.3% فقط، ما رجح كفتهن في كلا الحالتين.

يعود الأمر في ذلك كون أن دراسة السلوك لها أهمية قصوى إذ من خلالها يمكن معرفة حاجيات وتطلعات الزبون من خلال سلوكه وما يعبر عليه من إيماءات وتعابير للوجه ولغة جسد، وبالتالي هي أمور على المستشار التجاري مراعاتها بأي حال من الأحوال، فهي التي تمنحه الشكل العام عن الشعور الذي يكتنف الزبون ومدى رضاه عما يسمعه، ومنه يمكن إعادة بناء الرسالة الاتصالية على هذا الأساس فكل ما كان الرضا باديا عليه كان ذلك مؤشرا بالاستمرار في الرسالة الاتصالية الاقناعية والمضي فيها قدما أما إدا تمت ملاحظة وجود عدم ارتياح لديه وجب التوقف وإعادة تكييف وتوجيه الرسالة إلى غاية الحصول على مؤشرات من خلال سلوكه يوحي برضاه وبداية اقتناعه بما يتلقاه، وعليه فمنح الأهمية لدراسة سلوك الزبون أمر محوري يمنحنا صورة عامة على توجه الزبون ورغباته ويسهل عمل المستشار التجاري من خلال منحه المعطيات الكفيلة بتدعيم رسالته الاتصالية الاقناعية وجعلها منظمة وفعالة قدر الإمكان.

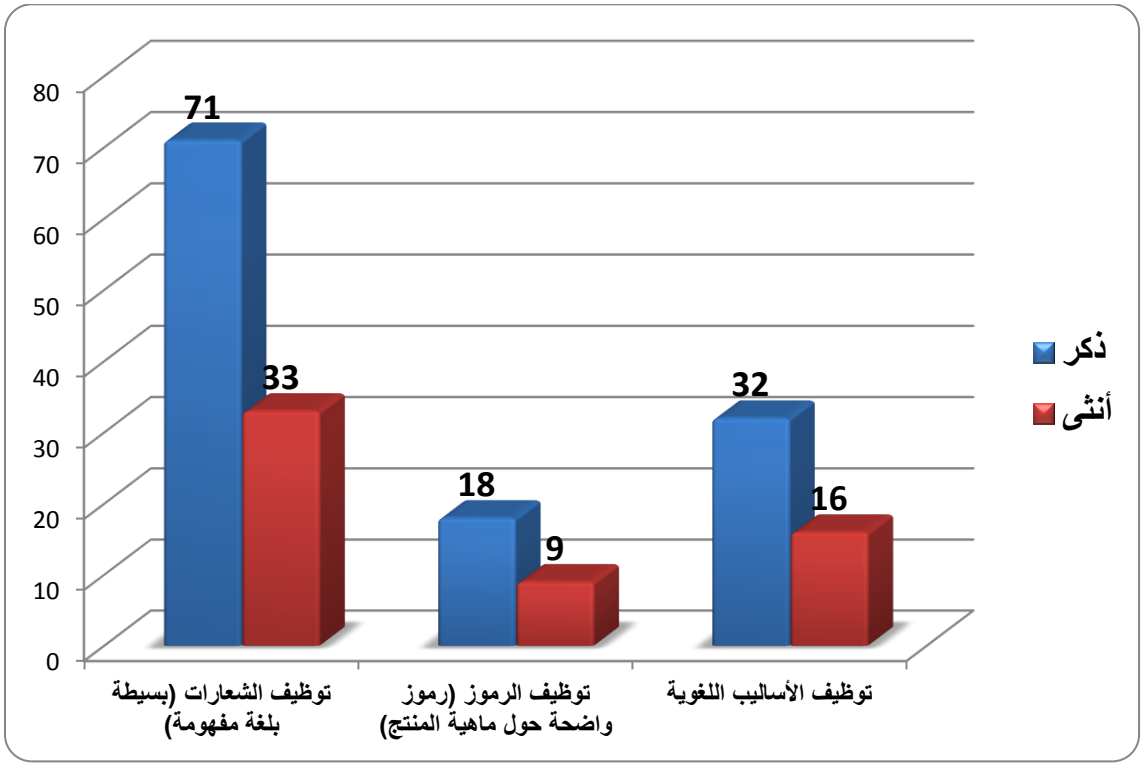
أما بالنسبة للأسبقية الطفيفة للمستشارات التجاريات على حساب الذكور حول هذا الموضوع فيمكن إرجاع ذلك إلى قوة الملاحظة التي تملكها المرأة بالفطرة مقارنة بالرجل الذي يستلزم منه بذل جهد أكبر مقارنة بهن، فهن يدرسن سلوك الزبون بأريحية مقارنة بالرجال، وقد تكون أقوى في حال كان الزبون امرأة.

جدول رقم (62):دور استعمال الإستمالات العاطفية وربطه بمتغير الجنس.

دور استعمال الإستمالات العاطفية وربطه بمتغير الجنس.	1- الجنس				المجموع	
	أنثى		ذكر			
	ك	%	ك	%	ك	%
توظيف الشعارات (بسيطة بلغة مفهومة)	33	%56.9	71	%58.7	104	%58.1
توظيف الرموز (رموز واضحة حول ماهية المنتج)	9	%15.5	18	%14.9	27	%15.1
توظيف الأساليب اللغوية	16	%27.6	32	%26.4	48	%26.8
المجموع	**58**	**%100**	**121**	**%100**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (82):دور استعمال الإستمالات العاطفية وربطه بمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**62**) والشكل رقم (**82**)، واللذان يتعلقان بدور الإستمالات العاطفية وربطها بمتغير الجنس، إذ يرى 71 مستشارا تجاريا ضرورة توظيف الشعارات البسيطة وبلغة مفهومة من أجل التأثير على الزبون وإقناعه وهذا بنسبة 58.7%، أما توظيف الرموز التي توضح ماهية المنتج فدعمها 18 مستشارا تجاريا بنسبة 14.9% أما توظيف الأساليب اللغوية مثل المحسنات البديعية والصور البيانية فقد اتفق عليها 32 مستشارا تجاريا ذكرا بنسبة قدرت بـ: 26.4%، أما بالنسبة للمستشارات التجاريات فترى 33 منهن أن توظيف الشعارات بلغة بسيطة ومفهومة له الأثر البالغ في مضمون الرسالة الاقناعية وهذا بنسبة 56.9%، أما 09 منهن فيرون أن أساس نجاح الرسالة الاتصالية الاقناعية يكمن في الاعتماد على الرموز الموضحة لماهية المنتج وهذا بنسبة قدرها 15.5%، أما 16 منهن فيرين أن توظيف الأساليب اللغوية هو الأفضل في جعل الرسالة الاتصالية الاقناعية ناجحة، وهذا بنسبة 27.6%.

تعتبر الإستمالات العاطفية من بين أهم الإستمالات شيوعا من حيث الاستعمال عبر المجالات المختلفة نظرا لإمكانية استخدامها على نطاق واسع وباختلاف المجالات المراد استهدافها والمتلقين كذلك، أما من حيث استخدامها من قبل المستشارين التجاريين فنجد نوعا من التكافؤ المتقارب نسبيا بين الجنسين، فكلا الجنسين يريان ضرورة استخدام الشعارات البسيطة وبلغة مفهومة ضمن رسائلهم الاتصالية الاقناعية من أجل التأثير على سلوك الزبون، بفارق لا يتجاوز 02%، مع أسبقية طفيفة للرجال، أما من حيث توظيف الرموز المتعلقة بماهية المنتج فجاءت على شاكلة سابقتها أكثر تقاربا بينهما بفارق يقل عن 01% لصالح المستشارات التجاريات، اللتين سبقن كذلك في مجال توظيف الأساليب اللغوية ذات التأثير العاطفي على الزبون بنسبة لم تجاوز 02%.

هذا التقارب في النتائج له دلالات توحي بمقدار الأهمية الممنوحة للاستمالات العاطفية ضمن بناء الرسائل الاتصالية الاقناعية من قبل كلا الجنسين، خصوصا وأن الزبائن ربما يحبذون هذا النوع من الإستمالات أكثر من غيرها من الأنواع الأخرى، كما أنه لا يتطلب الكثير من الجهد من قبل المستشارين خصوصا وأن الغالبية العظمى منهم ذوو مستوى جامعي يمنحهم زادا لغويا رفيعا، ضف إلى ذلك سنوات الخبرة تمنحهم قاموسا لأهم المصطلحات و الأساليب اللغوية الأكثر نجاعة في الإقناع، ما يسمح لهم بإنشاء قاموسهم الخاص من أجل التأثير على الزبائن بمختلف شرائحهم مثل تخصيص أساليب لغوية للزبائن من النساء وأخرى مخصصة للرجال وهكذا الدواليك.

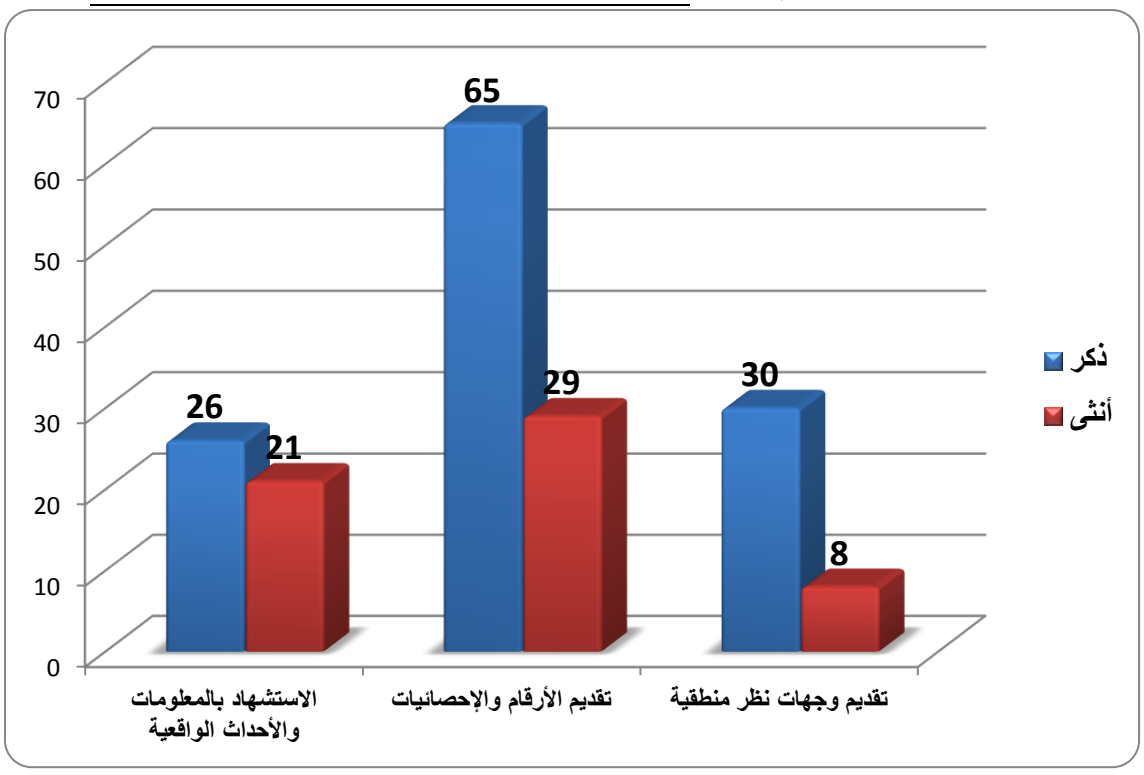
كذلك يمكن تطعيم ذلك من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة من خلال اختيار أهم الرموز والأساليب اللغوية ذات التأثير القوي والتي تم تجريبها واختبارها فعليا وتعميمها على كافة المستشارين التجاريين عبر التراب الوطني من أجل ربح الوقت والعمل على تطويرها أكثر فأكثر، ما من شأنه منح الرسالة الاتصالية الاقناعية أكثر قوة وفعالية.

جدول رقم (63):دور استعمال الإستمالات العقلانية وربطه بمتغير الجنس.

دور استعمال الإستمالات العقلانية وربطه بمتغير الجنس.	1- الجنس				المجموع	
	أنثى		ذكر			
	ك	%	ك	%	ك	%
الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية	21	%36.2	26	%21.5	47	%26.3
تقديم الأرقام والإحصائيات	29	%50	65	%53.7	94	%52.5
تقديم وجهات نظر منطقية	8	%13.8	30	%24.8	38	%21.2
المجموع	**58**	**%100**	**121**	**%100**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (83):دور استعمال الإستمالات العقلانية وربطه بمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**63**) والشكل رقم (**83**)، ويتعلقان بدور استعمال الإستمالات العقلانية ضمن مضمون الرسالة الاتصالية الاقناعية، وربطها بمتغير الجنس، فبالتطرق أولا للمستشارين التجاريين الذكور، نجد أن 26 منهم يعتمدون على الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية وهذا بنسبة 21.5%، أما 65 منهم فيبنون رسالتهم الاتصالية اعتمادا على تقديم الأرقام والإحصائيات وهذا بنسبة 53.7%، أما 30 مستشارا فيعتمد في ذلك على تقديم وجهات نظر منطقية أي بما نسبته 24.8%، أما ثانيا بخصوص المستشارين التجاريين الإناث ف: 21 منهن ترى أن بناء رسالة اتصالية إقناعية وفعالة يعتمد على الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية بما يمثل نسبة 36.2%، أما 29 منهن فيرين أن الأصح هو تقديم الأرقام والإحصائيات بنسبة قدرها 50% أما الباقي والمقدر بـ: 08 مستشارات تجاريات فيعتمدن على تقديم وجهات نظر منطقية في بناء رسائلهن الاتصالية وهذا ما يمثل نسبة 13.8% من مجموع المستشارات التجاريات.

انتقالا من الإستمالات العاطفية نصل إلى الإستمالات العقلانية وربطها بمتغير الجنس، فمن خلال ما تجمع لدينا من نتائج نلاحظ بعض الاختلاف في وجهات النظر بين المستشارين التجاريين الذكور منهم والإناث حسب كل استمالة عقلانية، فبالنسبة للاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية، فنجد أن المستشارات التجاريات أبدين توجها واضحا بالنسبة لهذه الاستمالة بفارق يزيد عن المستشاريين الذكور نسبة قاربت 16% وهي من أعلى نسب الفوارق ضمن هذه الدراسة، وقد يعود الأمر إلى طريقة بناء الرسالة من قبل المرأة مقارنة بما الرجال، فقد تميل الكثير من النساء إلى الطريقة السردية في الإقناع من خلال القصص المختلفة التي وقعت كنوع من القصة التسويقية المستعملة في الإقناع على عكس الرجل الذي يميل إلى الوصول في أقرب وقت ممكن للهدف من الرسالة مثل ما جاء في تحليل الجدول رقم 59 فيما يخص وضوح الهدف من الرسالة الاتصالية الاقناعية.

أما بالنسبة للاستشهاد بالأرقام والإحصائيات فقد تأكد مرة أخرى التقارب بين وجهات النظر لذى كلا الجنسين من خلال وجود فارق بسيط بينهما يقل عن 04%، نظرا لعقلانية اختيار هذه الاستمالة ونظرا لقوتها التأثيرية المجربة من قبلهم كل حسب خبرته ويمكن كذلك إدراج هذه الاستمالة ضمن استخدام الحجج والبراهين التي تدخل في بناء الرسالة الاتصالية الاقناعية، حتى تكون أكثر قوة ومصداقية وتمنح للزبون نظرة عامة تتسم بالثقة في معلومات المستشار التجاري كونها مبنية بناء مدعما بإثباتات وهو أمر يتقبله العقل بشدة خصوصا كونه يرتبط بالمنطق.

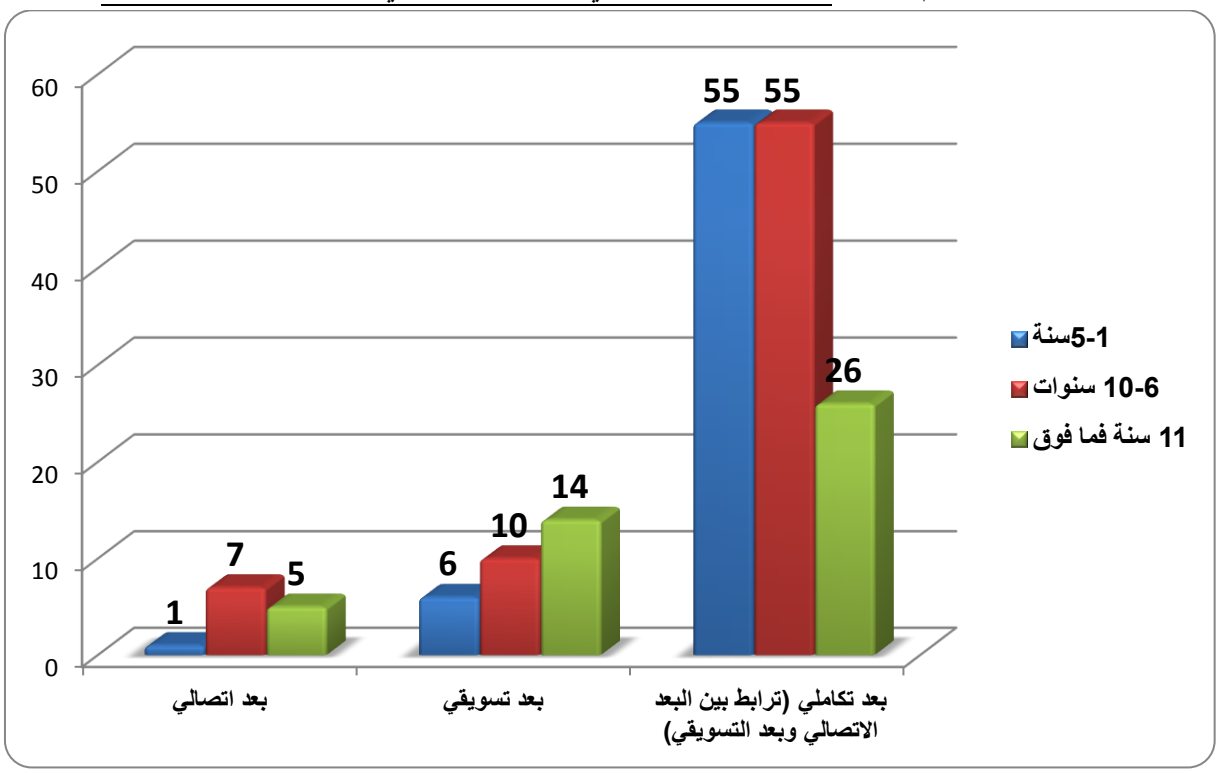
أما الاستمالة المتمثلة في تقديم وجهات نظر منطقية فنجد عكس سابقتها أسبقية للمستشارين التجاريين الذكور بنسبة تعادل 11% ومرد ذلك كما أشرنا سابقا رغبة المستشار التجاري الذكر ي الوصول إلة الهدف من العملية الاتصالية في أقل وقت ممكن اعتمادا على الحجج والبراهين وتدعيمها بوجهات نظر منطقية مع التقليل من الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية التي تميل أكثر إلى إجبارية خلق قصة ترويجية أطول نوعا ما عما يود أن يقوم به، وبالتالي بذل جهد إضافي من أجل تحقيق ذلك.

جدول رقم (64):أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي وربطه بمتغير الخبرة المهنية.

أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي وربطه بمتغير الخبرة المهنية.	4- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة						المجموع	
	من 01 سنة إلى 05 سنوات		من 06 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بعد اتصالي	1	%1.6	7	%9.7	5	%11.1	13	%7.3
بعد تسويقي	6	%9.7	10	%13.9	14	%31.1	30	%16.8
بعد تكاملي	55	%88.7	55	%76.4	26	%57.8	136	%76
المجموع	**62**	**%100**	**72**	**%100**	**45**	**%100**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (84):أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي وربطه بمتغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**64**) والشكل رقم (**84**)، يمثل أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي وربطه بمتغير الخبرة المهنية، فتم الاعتماد على ثلاث توجهات، الأول متعلق بالبعد الاتصالي والثاني بالبعد التسويقي والثالث ببعد تكاملي يربط السابقين، فأما بالنسبة للبعد الأول وهو البعد الاتصالي فقد تراوحت حسب الخبرة المكتسبة فالمستشارين التجاريين أقل من 05 سنوات خبرة يرى منهم شخص واحد فقط أن أبعاد الاتصال الاقناعي في مجال التسويقي تعتمد على بعد اتصالي فقط وهذا بنسبة 1.6% أما من لهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات فسبعة منهم يرون الأمر كذلك وهذا بنسبة 9.7% أما من لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة فخمسة فقط من يوافقونهم الرأي وهذا بنسبة 11.1%، أما بالنسبة للبعد الثاني وهو البعد التسويقي فـ: 30 مستشارا تجاريا يرون أن ذلك هو الأصح، 06 من ذوي الخبرة الأقل من 05 سنوات، 10 من أصحاب الخبرة بين 06 إلى 10 سنوات، و 14 من أصحاب الخبرة التي فاقت 10 سنوات، بنسب 9.7%، 13.9%، 31.1% تواليا، أما الغالبية ممن يرون بأن البعد الثالث هو الأصح أي البعد التكاملي فتبناه بالتكرار نفسه كل من الشريحتين الأولى والثانية أي أصحاب الخبرة الأقل من 05 سنوات و أصحاب الخبرة بين 06 و10 سنوات بـ: 55 مستشارا تجاريا لكليهما، بنسبة 88.7% للشريحة الأولى و76.4% للشريحة الثانية، أما فئة أكثر من 10 سنوات خبرة فـ: 57.8% منهم يقولون بأن البعد الاتصالي الاقناعي في مجال التسويق هو بعد تكاملي.

وتطرق إلى ذلك الأستاذ/**محمد بولصنام** بقوله: كلاهما أي البعد التكاملي، فمن الناحية الاتصالية، الهدف الأساس هو بناء تلك العلاقة الجيدة بين العميل والمؤسسة المنتجة في حين ما يبرر الناحية التجارية والتسويقية هو المنافسة التي لا مناص منها.[1]

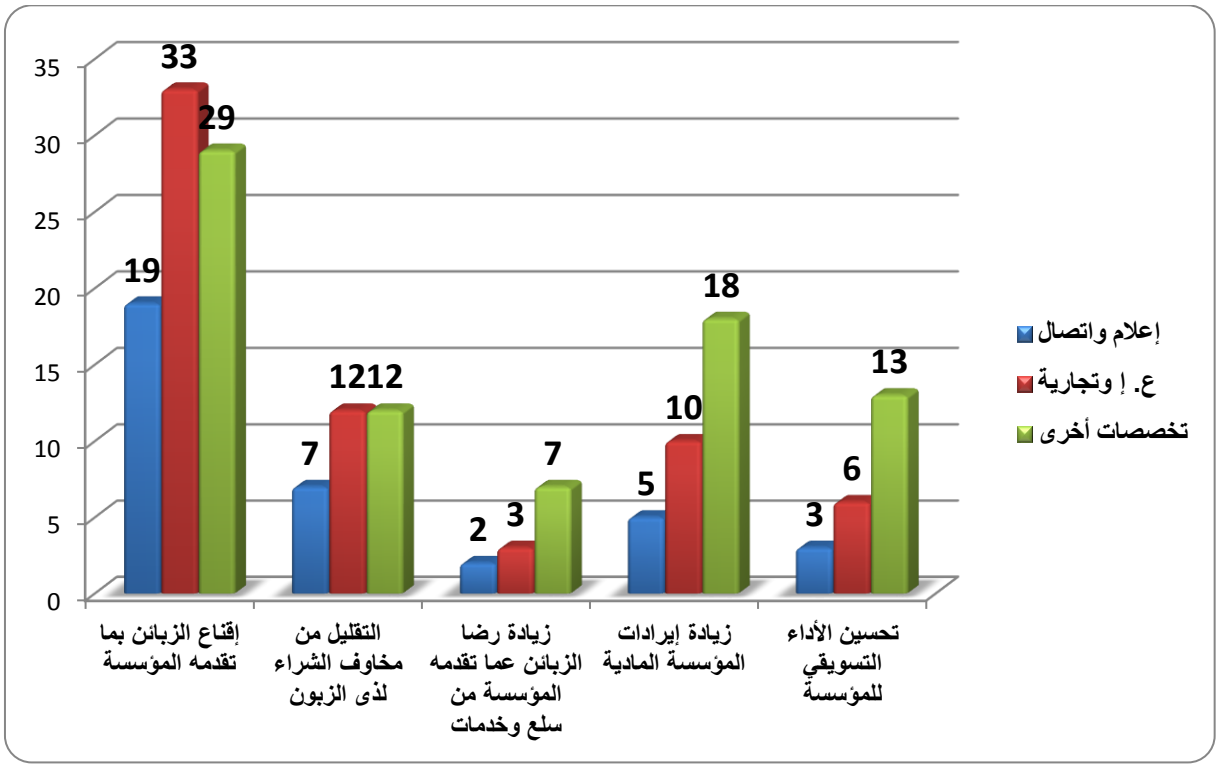
[1] مقابلة مع الدكتور: **محمد بولصنام**، أستاذ التعليم العالي بجامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يحي فراس بالمدية، عبر منصة التواصل الاجتماعي، بتاريخ 13 ماي 2023، على الساعة 22 سا و40 دقيقة.

جدول رقم (65):علاقة استراتيجيات الاتصال الاقناعي المطبقة وربطها بمتغير التخصص الجامعي.

علاقة استراتيجيات الاتصال الاقناعي المطبقة وربطها بمتغير التخصص الجامعي	3- ما مجال التخصص الذي درسته في الجامعة						المجموع	
	تخصصات أخرى		علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير		علوم الإعلام والاتصال			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
إقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة	29	%36.7	33	%51.6	19	%52.8	81	%45.3
التقليل من مخاوف الشراء لذى الزبون	12	%15.2	12	%18.8	7	%19.4	31	%17.3
زيادة رضا الزبائن عما تقدمه المؤسسة	7	%8.9	3	%4.7	2	%5.6	12	%6.7
زيادة إيرادات المؤسسة المادية	18	%22.8	10	%15.6	5	%13.9	33	%18.4
تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة	13	%16.5	6	%9.4	3	%8.3	22	%12.3
المجموع	**79**	**%100**	**64**	**%100**	**36**	**%100**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (85):علاقة استراتيجيات الاتصال الاقناعي المطبقة وربطها بمتغير التخصص الجامعي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS..

من خلال الجدول رقم (**65**) والشكل رقم (**85**)، يتعلقان بعلاقة استراتيجيات الاتصال الاقناعي المطبقة والعمل على ربطها بمتغير التخصص الجامعي فتم توزيع خمسة احتمالات على تخصصين أساسيين إضافة إلى اختيار مفتوح يضمن التخصصات الجامعية الأخرى، فإذا عدنا إلى التخصص الأول وهو تخصص الإعلام والاتصال، فمن بين المستشاريين التجاريين الذين زاولوا هذا التخصص، يعتمد 19 منهم على إقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة كهدف لهم بنسبة 52.8%، و7 منهم يعتمدون على التقليل من مخاوف الشراء لذى الزبون بنسبة 19.4%، و 02 يعتمدون على زيادة رضا الزبائن عما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات، و5 منهم يهدفون إلى زيادة إيرادات المؤسسة المادية بنسبة 13.9%، و03 منهم من أجل تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، أما بالنسبة لتخصص العلوم الاقتصادية والتجارية، فمنهم 33 يعملون على إقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة بنسبة 51.6%، و12 يهدفون للتقليل من مخاوف الشراء لذى الزبون بنسبة 18.8%، في 03 مستشارين تجارين من أصحاب هذا التخصص الجامعي يهدفون إلى زيادة رضا الزبائن عما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات بنسبة 4.7%، أما 10 فيهدفون إلى زيادة إيرادات المؤسسة المادية بنسبة 15.6%، أما 06 يهدفون إلى تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة بنسبة 9.4%.

أما أصحاب التخصصات الخارجة عن مجال الإعلام والاتصال وكذا العلوم الاقتصادية والتجارية المرتبطين بمتغيرات الدراسة، فنجد منهم 29 مستشارا تجاريا يهدفون إلى إقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة وهذا بنسبة 36.7%، و12 منهم يهدفون للتقليل من مخاوف الشراء لذى الزبون بنسبة 15.2%، و07 يعتمدون على زيادة رضا الزبائن عما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات بنسبة 8.9%، أما 18 مستشارا تجاريا يهدفون إلى زيادة إيرادات المؤسسة المادية وهذا بنسبة 22.8%، في حين 13 منهم يهدفون إلى تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة بنسبة 16.5%.

بالنسبة لأصحاب تخصص الإعلام والاتصال أن الغاية من تطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعي تكمن في إقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة من منتجات إذ سجلت أعلى نسبة لديهم في هذا الصدد، بفارق زيادة 01% فقط عن أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في حين التخصصات الأخرى لم تعطي أهمية شبيهة بتلك التي منحها التخصصين السابقي الذكر، فكانت منخفضة عنهما بنسبة 17%.

بالنسبة للتقليل من مخاوف الشراء لدى الزبون فجاءت قريبة أو شبيهة بالتوجه الأول فأصحاب تخصص الإعلام والاتصال فتبنوا الرأي بنسبة 19.4% بزيادة ناهزت 01% مقارنة بأصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وتخلفت التخصصات الأخرى عن تبني هذا الرأي بنسبة 03% تقريبا لتبقى الصدارة لأصحاب اختصاص الإعلام والاتصال.

ثالثا بالنسبة لزيادة رضا الزبائن عما تقدمه المؤسسة فنجد أسبقية لأصحاب التخصصات الأخرى مقارنة بأصحاب تخصصي الإعلام والاتصال والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بفارق حوالي 04% على عكس ما تم تسجيله بالنسبة للاستمالات الأخرى المشار إليها سابقا، غير أن الفارق يمكن في حجم الفارق الذي يعد بالنسبة لهذه الحالة بسيطا جدا.

استمرار لما سبق نتطرق إلى الهدف المرجو من تطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعي والمتمثل كذلك في زيادة إيرادات المؤسسة المادية، ففي هذه الحالة نجد أن أصحاب التخصصات الأخرى منح لها أهمية أكبر مقارنة بأصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وكذلك تخصص الإعلام والاتصال بقرابة 07% و 09% تواليا، وهو ما لم يكن متوقعا.

أخيرا فالنتائج المحصل عليها بخصوص السعي من خلال تطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعي إلى تحسين الأداء التسويقي فنجد فرقا واضحا يشير إلى وضع أصحاب التخصصات الأخرى في المرتبة الأولى بزيادة قدرها 07% مقارنة بأصحاب المرتبة الثانية ممثلين في تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير متبوعين مباشرة وبفارق صغير من أصحاب تخصص الإعلام والاتصال.

تبعا لما تم التوصل إليه نجد نوعا من الإهمال لبعض الأهداف الأساسية المرجوة من العملية الاتصالية الاقناعية على غرار زيادة إيرادات المؤسسة المالية وتحسين الأداء التسويقي، وهما نقطتان كان من الأجدر بأصحاب تخصصي الإعلام والاتصال والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تبنيهما نظرا لتخصصها الذي يرتبط ارتباط وثيقا بتلك الأهداف، فربما يمكن تفسير ذلك من باب أن هؤلاء المستشارين التجاريين يميلون إلى أهداف أخرى خارجة عن تخصصهم بحكم إدراكهم المسبق للأهداف المرتبطة بتخصصهم وبالتالي البحث عن إضافة أهداف أخرى من وراء تطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية ضمن رسائلهم الاتصالية، علما أن التخصصات الجامعية ذات الصلة بمجال العمل لها أثر كبير على طريقة سير العمل ونجاعته مثل ما أقره سابقا السيد/ **تالوت محمد رياض**.[1]

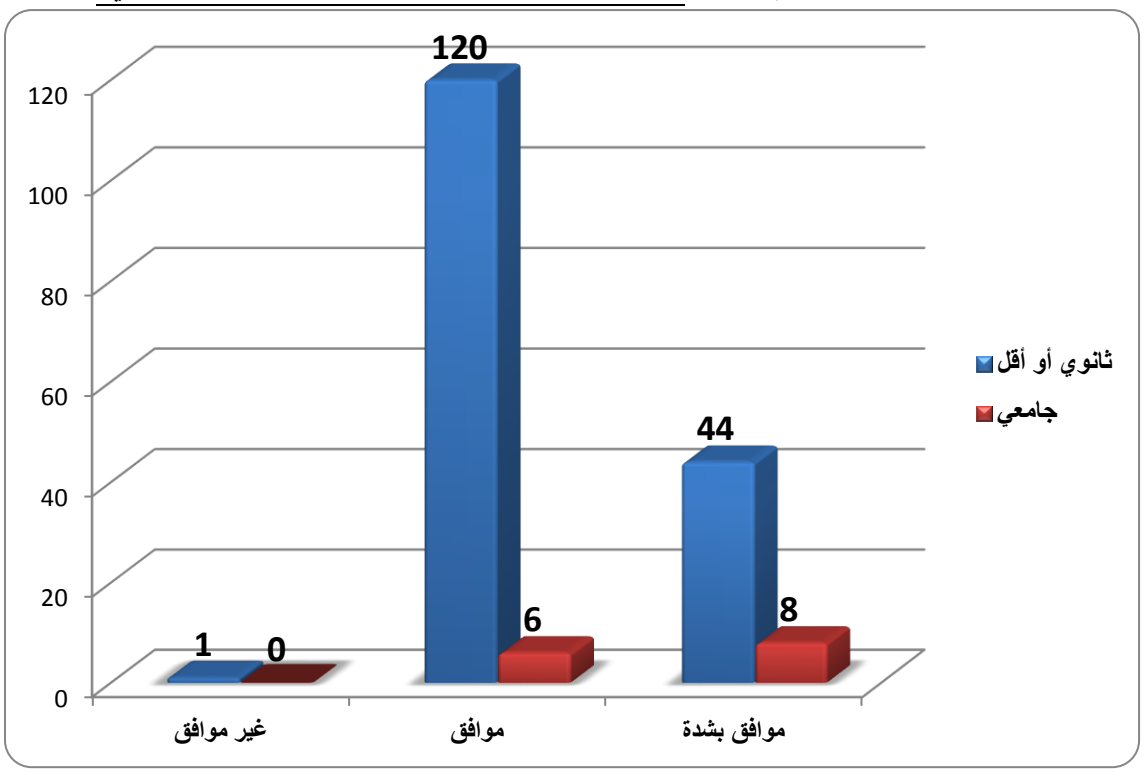
[1] مقابلة مع السيد: **تالوت محمد رياض**، مسؤول تجاري بمؤسسة رونو الجزائر RPL، بتاريخ 13 أفريل 2023، على الساعة التاسعة صباحا، بمقر عمله الكائن بالطريق الوطني رقم 05، المنطقة الصناعية الرويبة، الجزائر العاصمة.

جدول رقم (66):توظيف الأساليب الاقناعية وعلاقته بالمستوى التعليمي.

توظيف الأساليب الاقناعية وعلاقته بالمستوى التعليمي.	2- المستوى التعليمي				المجموع	
	ثانوي أو أقل		جامعي			
	ك	%	ك	%	ك	%
غير موافق	00	%00	1	%0.6	1	%0.6
موافق	06	%42.9	120	%72.7	126	%70.4
موافق بشدة	08	%57.1	44	%26.7	52	%29.1
المجموع	**14**	**%100**	**165**	**%100**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (86):توظيف الأساليب الاقناعية وعلاقته بالمستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**66**) والشكل رقم (**86**)، يهدفان إلى مدى توظيف الأساليب الاقناعية وعلاقته بالمستوى التعليمي للمستشارين التجاريين، فتم تقسيمهم إلى مستويين ألأول ما دون الجامعي و الجامعي، فبالنسبة لمن هم دون المستوى الجامعي، فستة من أصل 14 يوافقون على ضرورة توظيف الأساليب الاقناعية بنسبة 42.9%، و08 منهم يوافقون بشدة على ذلك وهذا بنسبة 57.1%، أما بالنسبة للمستوى الجامعي ف: 120 مستشارا تجاريا يوافقون على توظيف الأساليب الاقناعية المختلفة بنسبة 72.7% كما وافق بشدة على ذلك 44 مستشارا بنسبة 26.7%، فين اعترض على ذلك مستشار تجاري واحد من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 0.6%.

رغم قلة أفراد العينة الذين لم يزاولوا تحصيلا جامعيا إلا أنهم وافقوا بنسبة 100% على الطرح القائل بضرورة توظيف الأساليب الاقناعية ضمن رسائلهم الاتصالية الاقناعية، إدراكا منهم لأهميتها في استقطاب وإقناع أكبر عدد مكن من الزبائن، أما أصحاب التحصيل الجامعي والأكاديمي، فنجد أن نسبة ضئيلة جدا منهم مازالت لم تقتنع بأهمية تطبيق الأساليب الاقناعية وهذا بنسب قلت عن 01%، أما الغالبية العظمى كذلك فترى أنه لا مناص من توظيف هذه الأساليب كشرط رئيس يسمح بتحسين الأداء الاتصالي والتسويقي للمؤسسة على العموم والمستشار التجاري على الخصوص.

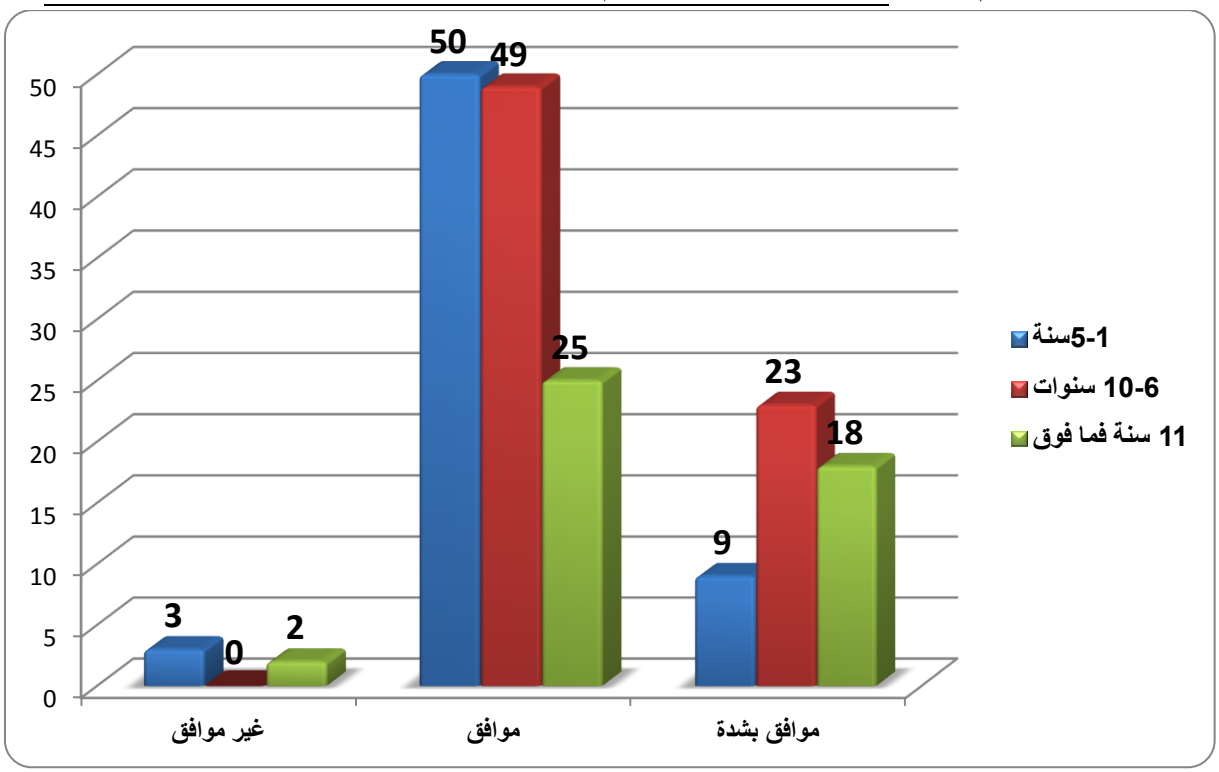
نستخلص من هذا أن المستوى التعليمي مهما كان فإن قيمة توظيف الأساليب الاقناعية في بناء الرسالة الاتصالية ظاهرة وجلية تكون قد ساهمت في ترسيخها لديهم أمرين أساسيين، أولهما الخبرة المهنية المكتسبة و ثانيهما الدورات التكوينية المقامة و التي تمنح نظرة شاملة لهذه الأساليب وتوسع نطاق تفكير المستشارين التجاريين نحو تبني مثل هذه الأساليب التي من شأنها خلق رسائل اتصالية منظمة وفعالة، كما يمكن القول كذلك أن الأساليب الاقناعية فرضت نفسا فرضا.

جدول رقم (67):الخبرة المهنية ودورها في فهم ما يحتاجه الزبون وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية ودورها في فهم ما يحتاجه الزبون وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية.	4- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة						المجموع	
	من 01 سنة إلى 05 سنوات		من 06 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غير موافق	3	%4.8	00	%00	2	%4.4	5	%2.8
موافق	50	%80.6	49	%68.1	25	%55.6	124	%96.3
موافق بشدة	9	%14.5	23	%31.9	18	%40	50	%27.9
المجموع	**62**	**%100**	**72**	**%100**	**45**	**%100**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (87):الخبرة المهنية ودورها في فهم ما يحتاجه الزبون وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**67**) والشكل رقم (**87**)، اللذان يتعلقان بالخبرة المهنية ودورها في فهم ما يحتاجه الزبون وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية، فبالنسبة للمستشارين التجاريين الأقل من 05 سنوات خبرة، فوافق 50 مستشارا منهم بنسبة 80.6%، و09 منهم يوافقون بشدة على ذلك بنسبة 14.5% أما 03 منهم فلم يوافقوا على ذلك بنسبة 4.8%، أما المستشاريين التجاريين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 06 إلى 10 سنوات فـ: 49 منهم يوافقون على دور الخبرة المهنية في فهم ما يحتاجه الزبائن بنسبة 68.1%، ويوافقهم بشدة في ذلك 23 مستشارا بنسبة 31.9%، في حين لم يعترض أي مستشارا من ضمن أصحاب هذه الخبرة المهنية، أما المستشارون التجاريون من ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات فـ: 25 منهم موافقون على دور الخبرة المهنية في فهم ما يحتاجه الزبائن بنسبة 55.6%، و18 منهم يوافقون بشدة على ذلك بنسبة 40% في حين لم يوافق على هذه الطرح مستشارين تجاريين فقط بنسبة 4.4%.

إن فهم ما يحتاجه الزبون من بين أهم النقاط التي يمكن أن يعتمد عليها المستشار التجاري من أجل تكييف وبناء رسائله الاتصالية من أجل الرفع من فعالية نجاحها وضمان إقناع الزبون بناء على ما قدمه هو لنا من معطيات، ومن هنا تأتي أهمية ربط هذه النقطة بعامل الخبرة المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين من خلال إدراكه لأهميتها وضرورتها من أجل أداء مهامهم على أكمل وجه.

بالنسبة لأصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات فنجدهم يوافقون على دور الخبرة المهنية في فهم سلوك الزبون وما يريده وهذا بنسبة عالية جمعت 59 مستشارا تجاريا من بين 62، مع اعتراض 03 مستشارين فقط وهذا ذليل على أن الوافدين الجدد لهم انفتاح كبير على هذه النقطة واستفادتهم من زملائهم أصحاب الخبرات التي تفوقهم، فاستفادوا من ذلك جيدا طبقوها مباشرة وهذا فيه من الذكاء الكثير مادامت الخبرات السابقة تقول بأنه من الضروري فهم ما يريده الزبون من أجل الانطلاق في عملية إقناعه.

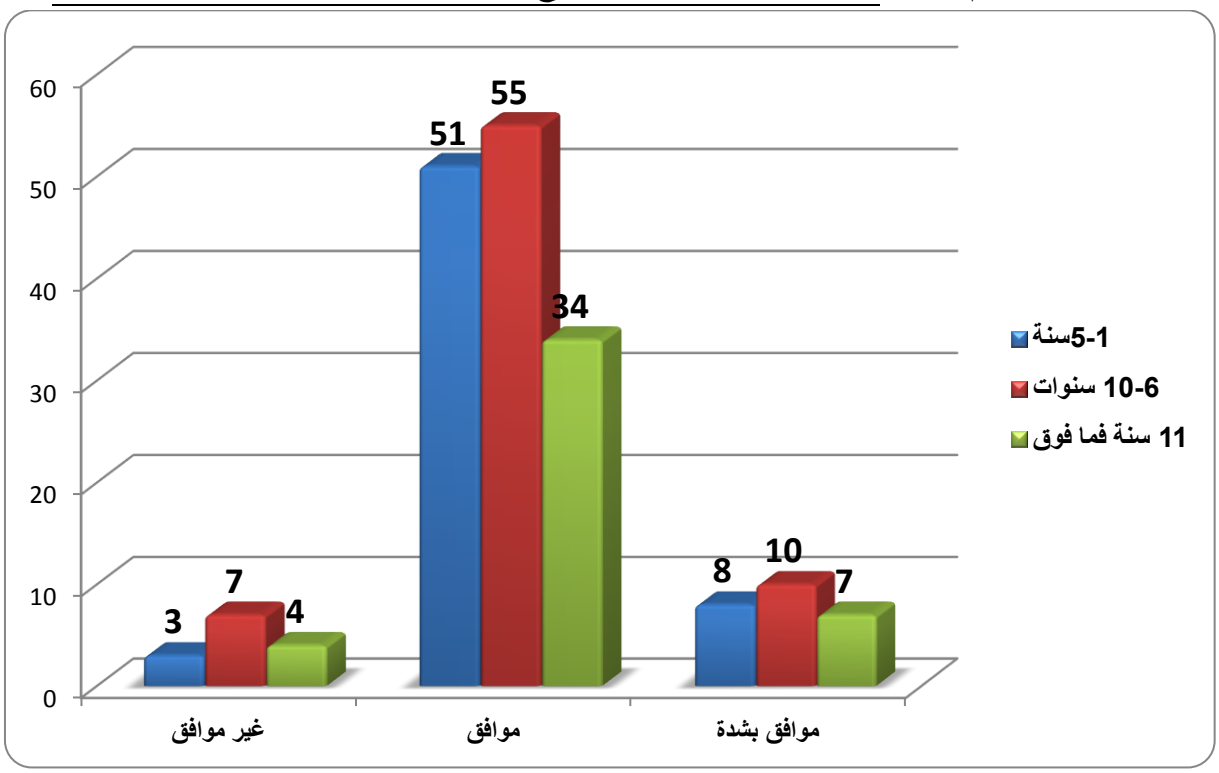
أصحاب الخبرة من 06 إلى 10 سنوات، يأتون في الطليعة بنسبة موافقة كاملة بـ: 100%، على دور الخبرة المهنية المكتسبة ودورها في فهم سلوك الزبون، وبحكم أنهم الأغلبية مقارنة بالتعداد العام للعينة المستجوبة فيمكن القياس عليها بأن المستشاريين التجاريين للمؤسسة يؤيدون من منطلق عقلاني فكرة أن الخبرة تساهم عمليا في اكتساب القدرات التي تمكن المستشار التجاري من فهم ما يريده الزبون في أقل وقت ممكن وبالطريقة الأسهل من أجل تخصيص الوقت الباقي لبناء الرسالة الاتصالية ، وهو أمر وافقهم فيه كذلك أصحاب الخبرة التي تفوق العشر سنوات، فهم الأولى بالحكم على هذه النقطة بالذات كونهم الأكثر خبرة في المؤسسة، وكل واحد منهم وضع ورسم لنفسه خططا تساعده في فهم الزبون.

جدول رقم (68):السياسة التكوينية ودورها في رفع الإيرادات وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية.

السياسة التكوينية ودورها في رفع الإيرادات وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية	4- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة						المجموع	
	من 01 سنة إلى 05 سنوات		من 06 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غير موافق	3	%4.8	7	%9.7	4	%8.9	14	**%7.8**
موافق	51	%82.3	55	%76.4	34	%75.6	140	**%78.2**
موافق بشدة	8	%12.9	10	%13.9	7	%15.6	25	**%14**
المجموع	**62**	%100	**72**	%100	**45**	%100	**179**	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (88):السياسة التكوينية ودورها في رفع الإيرادات وربطها بمتغير سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**68**) والشكل رقم (**88**)، يتم العمل على ربط السياسة التكوينية ودرها في رفع الإيرادات بمتغير سنوات الخبرة المهنية، فمن خلال تفريغ البيانات ومقاطعتها نصل إلى أن شريحة المستشارين التجاريين أقل من 05 سنوات خبرة مهنية، إذ أن 51 مستشارا من هذه الفئة يوافقون على الدور الفعال للمجال التكوين في رفع إيرادات المؤسسة وهذا بنسبة 82.3%، ووافقهم على ذلك بشدة 08 مستشارين بنسبة 12.9% في حين اعترض على هذا 03 مستشارين تجاريين بنسبة 4.8%، أما الشريحة الثانية ممن تقدر خبرتهم ما بين 06 إلى 10 سنوات، فـ: 55 منهم يوافقون على دور التكوين في رفع الإيرادات وهذا بنسبة 76.4%، ووافقهم بشدة على ذلك 10 مستشارين بنسبة 13.9%، في حين اعترض على ذلك 07 مستشارين بنسبة 9.7%، أما فيما يخص الشريحة الثالثة من ذوي الخبرة التي تفوق 10 سنوات خبرة، فـ: 34 مستشارا يوافقون على هذا القول بنسبة 75.6%، ويوافقون معهم بشدة على هذا القول 07 مستشارين بنسبة 15.6%، أما من اعترضوا على هذا فهم 04 مستشارين تجاريين بنسبة 8.9%.

السياسة التكوينية ودورها في رفع الإيرادات يعد من بين أهل النقاط التي يتوجب البحث فيها كونه يبرز دور البيئة الداخلية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة على المدى البعيد من خلال الاعتماد على التكوين وإعادة التكوين وكذا تطوير الكفاءات البشرية على كافة الأصعدة وبالتالي ما دامت نية التطوير موجودة فهناك أمل في تحقيق عوائد مادية وغير مادية.

وربطها بمتغير الخبرة المهنية له دوافعه، إذ من خلال ذلك يمكن أن نعرف مقدار أهمية السياسة التكوينية في رفع الإيرادات من خلال أعين المستشارين التجاريين فهم من موقعه لهم تلك القدرة على الحكم على نجاح هذه السياسة من عدمه، فهم من يقع عليهم التكوين وهم من يتم بهم تطبيق هذا التكوين، وبالتالي فنقل هل ما تم تعلمه نظريا إلى مجال تطبيقي مستمر ذو أهداف مسبقة التحديد.

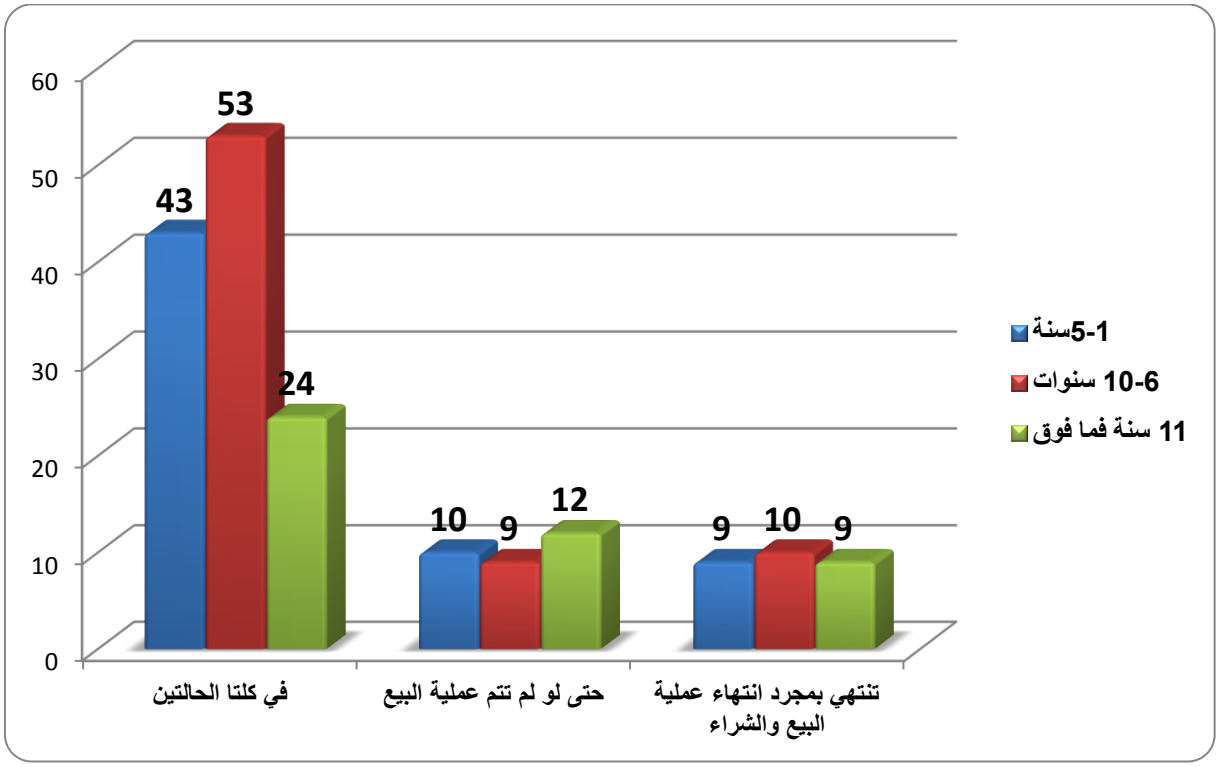
بالعودة إلى الارتكاز الإحصائي نجد أن أصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات هم أقل نسبة من بين المعترضين على دور السياسة التكوينية في الرفع من العوائد المادية للمؤسسة، بنسبة منخفضة تتراوح بين 04% و05% عن أصحاب الخبرات الآخرين أما بالنسبة للموافقة فجاءت هذه الشريحة الأولى مقارنة بالآخرين بحوالي 06% عن أصحاب الخبرة ما بين 06 و10 سنوات و07% عن أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات، لأما بالنسبة لنسب الموافقة بشدة فجاءت كل الخبرات متوافقة بفوارق مجهريه، ما يوحي بوجود إجماع على أهمية ودور السياسة التكوينية في الرفع من إيرادات المؤسسة المالية، مع أسبقية في تأكيد ذلك لأصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات ما يوحي بسرعة إدراكهم للأمر إما نتيجة لذكائهم أو لتأثرهم بخبرات سابقيهم.

جدول رقم (69):حالات إبقاء العلاقة مع الزبائن قائمة وعلاقتها بعدد سنوات الخبرة المهنية.

المحور الأول: في أي الحالات تبقي على علاقتك مع زبائنك الذين تعاملت معهم؟	4- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة						المجموع	
	من 01 سنة إلى 05 سنوات		من 06 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تنتهي بمجرد انتهاء عملية البيع والشراء	9	%5,0	10	%5,6	9	%5,0	28	%15,6
حتى لو لم تتم عملية الشراء	10	%5,6	9	%5,0	12	%6,7	31	%17,3
في كلتا الحالتين	43	%24,0	53	%29,6	24	%13,4	120	%67,0
المجموع	**62**	**%34,6**	**72**	**%40,2**	**45**	**%25,1**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (89):حالات إبقاء العلاقة مع الزبائن قائمة وعلاقتها بعدد سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**69**) والشكل رقم (**89**)، نجد أن من لهم خبرة أقل من 05 سنوات يرون أن العلاقة مع الزبون يمكن أن تدوم في كل الحالات بنسبة 24% من المجموع الكلي وهذا بوقع 43 تكرار من أصل 120 تكرار، أما ما يرون أن العلاقة تبقى حتى ولو لم تتم عملية الشراء فهم 10 مستشارين تجاريين بنسبة 5.6% أما من يرون أن العلاقة تنتهي بمجرد انتهاء عملية البيع والشراء فهم 09 مستشارين تجاريين وهذا ما يمثل نسبة 05% من أصل 28 تكرار كليا، أما بالنسبة لأصحاب الخبرة ما بين 06 سنوات وعشر سنوات، فيرون أن إبقاء العلاقة في كل الحالات هو الأفضل وهو ما يفسر نسبة 29.6% التي تمثل 53 تكرار من أصل العدد الكلي الذي يوافق هذا الرأي في حين 09 مستشارين تجاريين يرون أنه يمكن إبقاء العلاقة حتى لو لم تتم عملية الشراء وهذا بنسبة 5% أما نسبة 5.6% ممن لهم هذه المدة من الخبرة فيرون أن العلاقة تنتهي بمجرد انتهاء عملية البيع والشراء من خلال 10 تكرارات.

أما أصحاب الخبرة الذين يفوقون 10 سنوات عمل، فيميلون إلى الرأي القائل بأنه من الضروري الحفاظ على العلاقة مع الزبون في كل الحالات وهذا بنسبة 13.4% في حين يقول 12 منهم وبنسبة 6.7% بأن العلاقة تبقى حتى لو لم تتم عملية الشراء، أما الباقون من هذه الشريحة والمقدر عددهم بتسع مستشارين تجاريين فيرون أنه ليس من الضروري الحفاظ على العلاقة حتى لو تمت عملية البيع والشراء وهذا بنسبة قدرها 5%.

تعتبر العلاقة الموجودة بين المستشار التجاري والزبون علاقة محورية تستلزم العمل على تطويرها والاستفادة قدر الإمكان منها ولو على صعيد جمع المعلومات، فمنها تبدأ العملية الاتصالية ومن أجلها تقوم، ويمكن القول أنها أصل التعاملات وكل السياسات والاتصالية والتسويقية تهدف إلى احتوائها بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي قامت على أساسها المؤسسة.

فبالنسبة للرأي القائل بانتهاء العلاقة مع الزبون بمجرد انتهاء عملية البيع والشراء فكان الرؤية حولها متكافئة من قبل كل شرائح الخبرة ويمكن اعتبار ذلك نتاج الخبرة المكتسبة من قبلهم في هذا المجال، غير أن اللافت أو الذي يمكن استنتاجه هو انتقال الخبرة ممن هم أقدم إلى من هم جدد بطريقة ملحوظة تؤكدها النتائج المحصل عليها من خلال رأي أفراد العينة في هذا الخصوص والذي بلغ في المجمل نسبة 15.6% من المجموع الكلي لأفراد العينة المقدر بـ: 179، كما يمكن القول أنه حتى لو أن هنالك توافق في الرأي أو تساوي في النتائج فإن النسبة تبقى مرتفعة نسبيا خصوصا مقارنة بأهمية العلاقة التي نتحدث عنها، أمر يستلزم إرساء نظام تكويني يعيد التأكيد على ضرورة الإبقاء على هذه العلاقة بالنسبة لمن لم تترسخ لديهم حتى الآن.

نفس التوجه نلمسه بالنسبة لِلائك الذين يواصلون علاقتهم مع الزبائن حتى لو لم تتم عملية الشراء، فالنسبة العامة لهذا التوجه تقدر بـ: 17.3% من المجموع الكلي، موزع بالتساوي تقريبا بين مختلف حقب الخبرات المحصلة من قبل المستشارين التجاريين، غير أن ما يفرقها عن سابقتها هو إيجابية الطرح، فنلمس وجود إدراك لأهمية العلاقة مع الزبون عند هؤلاء ولكن تبقى النسبة قليلة تستلزم زيادة العمل التكويني أو تكليف مشرفين يعملون على تطوير هذه الرؤية مستقبلا من أجل الحصول على أكبر قدر من الفوائد، مع الإشارة إلى وجود أسبقية طفيفة بالنسبة لأصحاب الخبرة التي فاقت 10 سنوات وهو أمر يمكن اعتباره منطقيا نظرا لخبرتهم المكتسبة عبر السنين و كثرة تعاملهم مع الزبائن ما يشكل لديهم خبرة تراكمية تمنحهم نظرة عملية حول جدوى الحفاظ على العلاقة المكتسبة مع الزبائن.

بالنسبة لأهم نقطة والمتمثلة في الحفاظ على العلاقة مستمرة مع الزبون في كل الحالات الممكنة، فنجد أن الغالبية العظمى من المستشارين التجاريين وجهت اهتمامها إليها بغض النظر عن مدة الخبرة المكتسبة من قبلهم، كخيار منطقي يساهم في الرفع من قدراتهم الاتصالية والتسويقية بناء على ما يحصلون عليه من معلومات عبر هذه العلاقة، إذ سجلت نسبة كلية بلغة 67% بـ: 120 مستشارا تجاريا تبنى هذا التوجه، وهو أمر جد إيجابي يمكن اعتباره فارقا في السياسة الاتصالية أو التسويقية من منطلق أن إدراك المستشارين التجاريين لهذا الأمر يدل على وجود نضج مهني مكتسب عبر سنوات الخبرة، مع وجود أسبقية للجدد مقارنة بالقدامى.

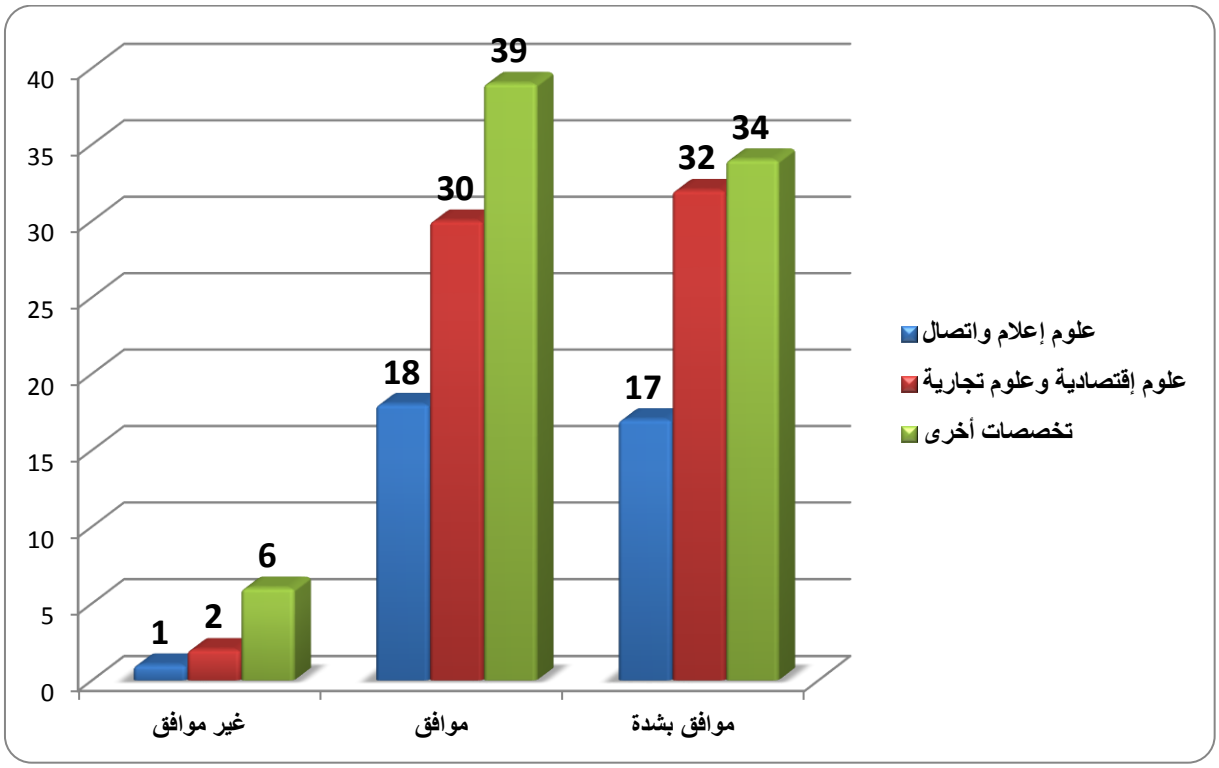
قد يعود ذلك إلى الحماس الذي يتسم به أي موظف جديد يعمل على إثبات نفسه وسط زملائه، فنجده ميالا للاستفادة من الخبرات السابقة لزملائه بدل انتظار فترة أطول من أجل تجريبها بنفسه، فمادامت التجربة قد حدثت وخلفت نتائج إيجابية فبالتالي يمكن تبنيها والعمل على تطويرها من أجل استخلاص أقصى قدر من الفائدة، وهو ما يحسب للمستشارين التجاريين سواء الذين لديهم أقل من 05 سنوات أو أولائك الذي لديهم خبرة ما بين 06 إلى 10 سنوات.

جدول رقم (70):القوة التأثيرية للغة الجسد على سلوك الزبون وعلاقتها بمجال التخصص المدروس من قبل المستشارين التجاريين.

المحور الأول: هل ترى أن لغة الجسد لها قوة تأثيرية على سلوك الزبون في حال استغلها المستشار التجاري جيدا؟	3- ما مجال التخصص الذي درسته في الجامعة						المجموع	
	تخصصات أخرى		علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير		علوم الإعلام والاتصال			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غير موافق	6	%3,4	2	%1,1	1	%0,6	9	%5,0
موافق	39	%21,8	30	%16,8	18	%10,1	87	%48,6
موافق بشدة	34	%19,0	32	%17,9	17	%9,5	83	%46,4
المجموع	**79**	**%44,1**	**64**	**%35,8**	**36**	**%20,1**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (90):القوة التأثيرية للغة الجسد على سلوك الزبون وعلاقتها بمجال التخصص المدروس من قبل المستشارين التجاريين.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**70**) والشكل رقم (**90**)، يتم التطرق إلى قوة التأثير التي تملكها لغة الجسد على سلوك الزبون وربطها بمتغير التخصص الجامعي المدروس من قبل المستشارين التجاريين، فمن خلال ذلك نستخلص أن أصحاب تخصص العلام والاتصال وبالغ عدد 36 مستشارا تجاريا يرون أن للغة الجسد تأثير كبير من خلال الموافقة على ذلك بنسبة 10.1% والموافقة بشدة أيضا على ذلك بنسبة 9.5% مع اعتراض مستشار تجاري واحد فقط بنسبة 0.6%، أي في المجمل 35 من أصل 36 دارس لتخصص الإعلام والاتصال يؤكدون أهمية لغة الجيد في التأثير على سلوك الزبون، أما بالنسبة لمن لهم تخصص علوم اقتصادية وعلوم تجارية والبالغ عددهم 64 مستشار تجاريا، فيوافق على ذلك 30 فردا من أفراد العينة بنسبة 16.8% كما يوافق بشدة أيضا 32 فردا بنسبة 17.9%، مع اعتراض فردين فقط بنسبة 1.1%، أي الموافقة من قبل 62 مستشار تجاري من أصل 64 على هذه التأثير، أما من تخصصات أخرى والبالغ عددهم 79 مستشار تجاري فوافق منهم 39 مستشارا بنسبة 21.8% وليس ببعيد عن هذه النسبة وافق بشدة 34 مستشار بنسبة قدرها 19% في حين اعترض ستة مستشارين على هذا التأثير بنسبة 3.4% كأعلى نسبة اعتراض مسجلة، وفي المجمل وافق على قوة تأثير لغة الجسد على سلوك الزبون 170 مستشارا تجاريا من أصل 179 وهذا بنسبة إجمالية قدرها 95%.

تعتبر القوة التأثيرية للغة الجسد على سلوك الزبون من بين أهم النقاط كذلك الواجب التحدث عنها لما تكتسيه من أهمية في إحداث ذلك التأثير المرغوب وتوجيه سلوك الزبون من أجل تبني الفكرة التي يود المستشار التجاري غرسها لديه ودفعه نحو تبني أفكار المؤسسة والاعتقاد بضرورة اقتناع منتجات المؤسسة وكذا أهميتها وجودتها والأهم من ذلك أسبقيتها عن المؤسسات المنافسة الأخرى في ذات المجال، أمر يستلزم من المستشار التجاري أن يمنحه أهمية كبيرة، وأن يدرك أنه من خلال لغة الجيد يمكن له أن يمرر الكثير من الرسائل الايجابية للزبون كما يمكن له من خلال لغة الجيد أن يفهم ما يريده الزبون أيضا من خلال معرفة شعوره الآني ووضعه النفسي وإعادة بناء رسالة فعالة على ضوء ذلك، وبالتالي فهي سلاح متعدد الاستعمالات والأهداف، يمثل مصدر معلومات غير لفظي هام جدا، أو يمكن القول أنه يصدر ويستورد معطيات دون الاعتماد على الجانب اللفظي واللغوي، فيكمل اللغة في بناء رسالة اتصالية إقناعية ذات جودة.

من خلال البيانات المتحصل عليها أعلاه يمكن لنا أن نأخذ نظرة عامة حول الأثر الذي تحدثه لغة الجسد في سلوك الزبون من منظور التخصصات التي اتبعها المستشارون التجاريون خلال مسارهم الجامعي والأكاديمي، من منطلق أن التخصص يمنح المستشار التجاري آليات إدراك أهمية الموضوع خصوصا لأصحاب تخصص الإعلام والاتصال في الشق الاتصالي والعلوم الاقتصادية والتجارية بالنسبة للشق التسويقي.

إحصائيا نجد أن القلة القليلة من كل التخصصات المقترحة في الاستبيان لم توافق على أهمية هذا التوجه بنسبة 05% من المجموع الكلي للعينة، في حين أن 95% من العينة تبنت هذا الرأي بين 48.6% بالنسبة للموافقة و46.4% بالنسبة للموافقة بشدة، وهي أرقام وإحصائيات تأكيدية على جدوى أهمية الاعتماد على لغة الجسد في التأثير على سلوك الزبون، ما يستلزم كذلك بعض العمل القاعدي إما من الجانب التكويني أو التأطيري من أجل زيادة إدراك القلة التي لم توافق على هذا الرأي ولو بصفة تدريجية من أجل الحصول على نسبة كلية تعمل على سد كل الثغرات الممكنة.

بالنسبة لتخصص علوم الإعلام والاتصال، فنجد أن النسب المسجلة لديه تتخلف عن تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وكذا التخصصات الأخرى من حيث الموافقة والموافقة بشدة، بالرغم من أن مستشار واحد فقط من أصحاب هذا التخصص لم يوافق على هذا الرأي، إلا أنه بحكم دراسة التخصص المرتبط بالجانب الاتصالي كان لزامل تسجيل نسب أعلى من الموافقة بحكم التكوين الجامعي الذي يمكنهم من معرفة الدور الهام للاتصال غير اللفظي أو لغة الجيد المستخدمة وكذا معرفتهم بأساسيات بناء الرسالة الاتصالية وكل ما يساعد على إنجاحها.

تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جاء في موقع وسط، بين تخصص علوم الإعلام والاتصال وكذا التخصصات الجامعية الأخرى، ويمكن إرجاع ذلك لسببين، فأما الأول هو دراسة الجانب التسويقي كتخصص مشترك، وأخذ نظرة وافية حول كل ما يتعلق بالتسويق من جزئيات بما في ذلك الجانب الاتصالي وثانيا عدد المستشارين التجاريين الذين زاولوا تعليما جامعيا في هذا التخصص والمقدر عددهم بـ: 64 مستشارا تجاريا من أصل 179.

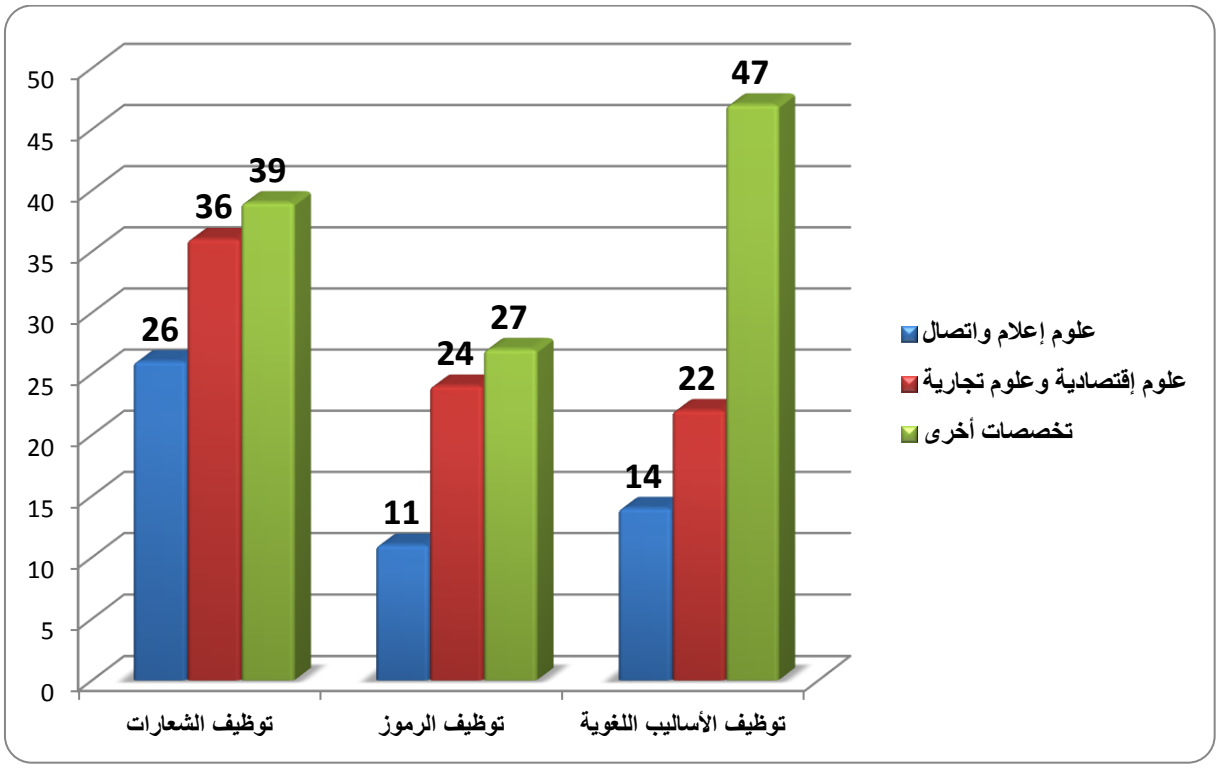
التخصصات الأخرى، سجلت أعلى النسب في كل الاحتمالات، إذ نجد أعلى نسبة من الرافضين لذا الطرح، ويمكن إرجاع ذلك لفقدان الأثر الأكاديمي اللازم من أجل معرفة الأهمية الكبيرة للغة الجسد أو تعذر فهمه للمصطلح بحد ذاته، وهو أمر يمكن استدراكه من خلال التعلم من خبرات أصحاب التخصص في مجال الاتصال وفي مجال التسويق أو عبر الدورات التكوينية، غير أن أصحاب التخصصات الأخرى سجلوا أعلى النسب بالنسبة لتبني لغة الجيد كطريقة فعالة للتأثير على سلوك الزبون وهذا بنسبة 21.8% للموافقة بزيادة تراوحت بـ: 05% عن أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وأكثر من 11% عن أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال، وسجلوا نسبة 19% بالنسبة للموافقة بشدة بفارق ضئيل عن العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وفارق يصل إلى 10% عن علوم الإعلام والاتصال.

جدول رقم (71):الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما من قبل المستشار التجاري وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.

المحور الأول: ما هي الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما في مؤسستكم؟	3- ما مجال التخصص الذي درسته في الجامعة						المجموع	
	تخصصات أخرى		علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير		علوم الإعلام والاتصال			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
توظيف الأساليب اللغوية	47	%41,59	22	%26,83	14	%27,45	83	%33,74
توظيف الرموز (رموز واضحة حول ماهية المنتج)	27	%23,89	24	%29,27	11	%21,57	62	%25,20
توظيف الشعارات	39	%34,51	36	%43,90	26	%50,98	101	%41,06
المجموع	**113**	**%100**	**82**	**%100**	**51**	**%100**	**246**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (91):الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما من قبل المستشار التجاري وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**71**) والشكل رقم (**91**)، والمرتبط بالاستمالات العاطفية الأكثر استخداما من قبل المستشارين التجاريين وارتباطها بتخصصهم المدروس في الجامعة، إذ وظف دارسوا علوم الإعلام والاتصال الأساليب اللغوية بنسبة 27.45% في حين وظفها أصحاب تخصص العلوم التجارية وعلوم التسيير بنسبة 26.83% أما أصحاب التخصصات الأخرى فوظفوها بنسبة 41.59%، بتكرارات 14،22 و47 تواليا، أما بالنسبة لتوظيف الرموز فقد استعان بها 21.57% من أصحاب تخصص الإعلام والاتصال بواقع 11 تكرار، أما أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فاعتمدوا على توظيف الرموز بنسبة 29.27% وهذا بعد تسجيل 24 تكرار في حين التخصصات الأخرى استغلوا توظيف الرموز بنسبة 23.89% بعد تسجيل 27 تكرار، وبخصوص توظيف الشعارات فوقت على نطاق واسع من قبل تخصص الإعلام والاتصال وهذا بنسبة 50.98%، من خلال 26 مستشارا تجاريا، أما تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فاستغلوا الشعارات بنسبة 43.90% بفضل 36 تكرار أما أصحاب التخصصات الأخرى ف: 39 منهم يرون وجوب ذلك وهذا بنسبة 34.51%.

بالنسبة للاستمالات العاطفية فهي تعد من بين أساسيات هذه الدراسة وأساسيات بناء رسالة اتصالية إقناعية فعالة، تم ربطها بالتخصص الجامعي من أجل معرفة دور التكوين الجامعي المتخصص في المساهمة في تكوين رأي إيجابي حول الموضوع وتأكيد دور التخصص في معرفة مستلزمات المهام المنوط بالمستشار التجاري وكذا تسهيل مهام تكوينه والاستفادة كذلك من تخصصه في توجيه المستشارين التجاريين الآخرين ممن لم يتابعوا تخصصات الإعلام والاتصال وكذا تخصصات تتضمن التسويق كونهما أساس العمل المهني.

فبالنسبة لتوظيف الأساليب اللغوية كنوع من الإستمالات العاطفية، نجد أن التخصصات الأخرى هي التي منحت قيمة أفضل لهده الاستمالة في بناء رسالتها الاتصالية الاقناعية بنسبة زيادة قدرت بحوالي 15% عن تخصصي العلوم الاقتصادية وعلوم الإعلام والاتصال، وهو رق كبير باعتبار أن هاذين التخصص أولى بالاعتماد عل الإستمالات العاطفية أو أكثر إدراكا لقيمتها مقارنة بالتخصصات الأخرى، أما بالنسبة للمجالات الجامعية ذات الصلة بالجانب الاتصالي والتسويقي فقد سجلا نسب متقاربة وبفارق ضئيل بينها ناهز 01%، كما يمكن القول أنه من الضروري عليهما التعامل مع الأمر بأكثر احترافية وتطبيق ما درسوه خلال مسارهم الجامعي من أجل منح القيمة المرجوة والكفيلة بالاعتماد على توظيف الأساليب اللغوية التي تعكس أهم جزء في الإستمالات العاطفية من أجل خلق قوة تأثيرية ضمن رسائلهم الاتصالية.

بالنسبة للاستمالة الثانية المتمثلة في توظيف الرموز فنجد أن أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير هم السابقون في تبني هذه الاستمالة وهنا يظهر دور التحصيل الجامعي في مجال التسويق الذي في كثير من مراحله يتحدث عن استعمال رموز واضحة عن ماهية المنتج تجعل منه مختلفا عن المنتجات الأخرى وإظهار نقاط قوته وإخفاء نقاط ضعفه، وافهم في هذا الرأي كذلك أصحاب التخصصات الأخرى بفارق يقدر بأقل من 06%، في حين تأخر أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال بقرابة 08% عن أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال، وهو أمر يشير إلى وجود خلل ربما في جدية أصحاب هذا التخصص أو سوء تقدير لديهم لأهمية هذا الاستمالة العاطفية.

توظيف الشعارات يعد كذلك من بين أهم الإستمالات العاطفية التي يجب على المستشار التجاري الاعتماد عليها والتي أظهرت فائدة التحصيل الجامعي بالنسبة لأصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال إذ تبنى هذا التوجه قرابة 51% منهم، إذ يعكس هذا الرقم أن رؤيتهم لبناء رسالة اتصالية فعالة تمر عبر إدراج الشعارات الملفت كإحدى أهم أساليبهم العاطفية التي يجب الاعتماد عليها، تبعهم في ذلك أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بفارق حوالي 07%، أما التخصصات الأخرى فكان الفراق بأكثر من 16%، وهي الاستمالة الوحيدة التي كان الترتيب فيها منطقيا بين التخصصات الجامعية للمستشارين التجاريين، كون الإستمالات الاقناعية العاطفية من بين المقاييس المدروسة ضمن تخصص علوم الإعلام والاتصال وخصوصا تخصص الاتصال التنظيمي.

من خلال ما سبق، نجد أن على المؤسسة زيادة الوعي لدى المستشارين التجاريين بضرورة توظيف الإستمالات العاطفية ضمن رسائلهم الاتصالية نظرا لقدرتها على إقناع الزبون بالعزف على وتر عواطفه، ودفعه نحو تبني سلوك جديد مبني على اقتناء منتجات وخدمات المؤسسة من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة لكل الأطراف، المستشار التجاري، الزبون والمؤسسة بطبيعة الحال.[1]

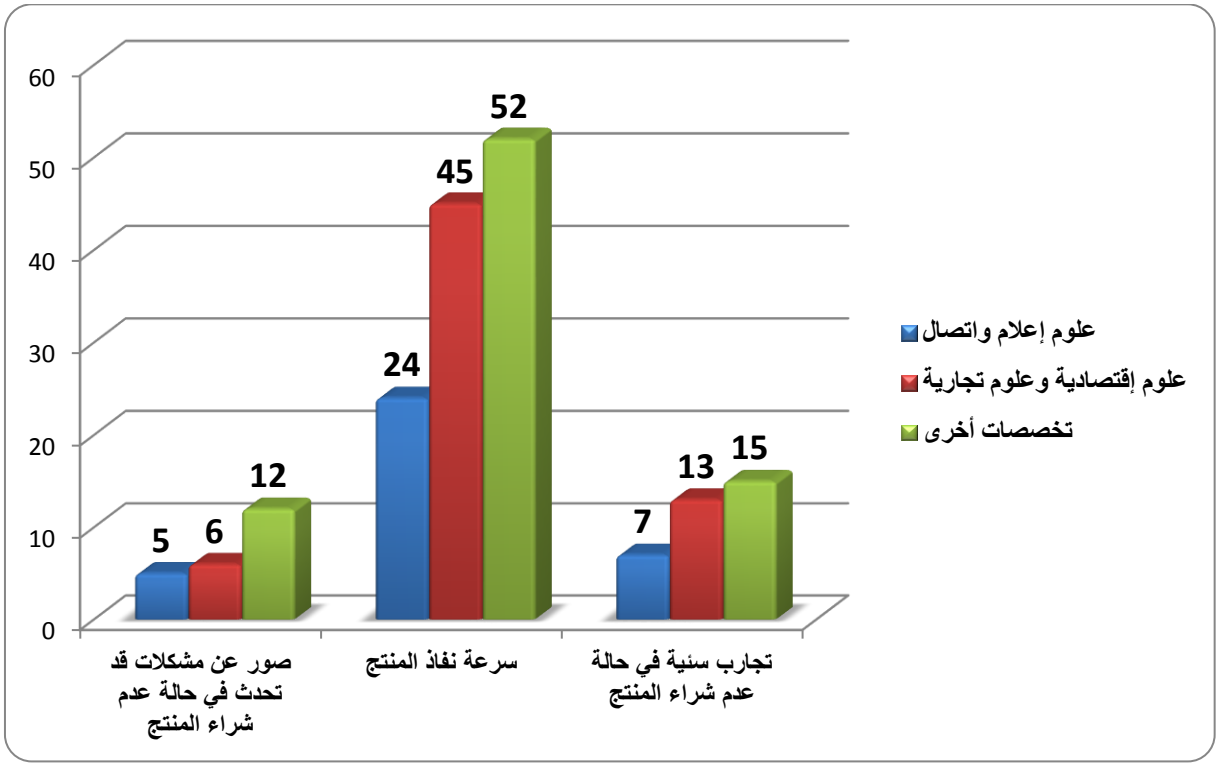
[1] مقابلة مع السيد: **بوسعيد رفيق**، مدير مبيعات سابق بالوكالة التجارية Rouibauto، بتاريخ 10 أفريل 2023، على الساعة العاشرة صباحا بمقر عمله.

جدول رقم (72):استمالات التخويف الأكثر نجاحا في إقناع الزبون وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشار التجاري.

المحور الأول: ما هي الإستمالات التخويف (طريقة استعجال الزبون) برأيكم الأكثر نجاحا في إقناع الزبون باقتناء المنتج؟	3- ما مجال التخصص الذي درسته في الجامعة						المجموع	
	تخصصات أخرى		علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير		علوم الإعلام والاتصال			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تجارب سيئة في حالة عدم شراء المنتج	15	%8,4	13	%7,3	7	%3,9	35	%19,6
سرعة نفاذ المنتج	52	%29,1	45	%25,1	24	%13,4	121	%67,6
مشكلات قد تحدث في حالة عدم شراء المنتج	12	%6,7	6	%3,4	5	%2,8	23	%12,8
المجموع	**79**	**%44,1**	**64**	**%35,8**	**36**	**%20,1**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (92):استمالات التخويف الأكثر نجاحا في إقناع الزبون وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشار التجاري.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**72**) والشكل رقم (**92**)، نتطرق لاستمالات التخويف أو الاستعجال الأكثر نجاحا في نسج رسالة اتصالية إقناعية تستهدف الزبون وربطها بمتغير التخصص الجامعي المدروس من قبل المستشار التجاريين في الجامعة، فأعرب أصحاب تخصص الإعلام والاتصال أن استمالة ذكر تجارب سيئة في حال عدم شراء الزبون للمنتج تستعمل بنسبة 3.9% من مجموع 35 تكرار أما أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فيستعملونها بنسبة 7.3% في حين التخصصات الأخرى يستعملون هذه الاستمالة بنسبة 8.4% ممثلة بـ: 15 تكرار، وبخصوص استمالة سرعة نفاذ المنتج فتستعمل من أصحاب تخصص الإعلام والاتصال بنسبة 13.4% بتكرار قدره 24 فردا، ويستعمله أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بنسبة 25.1% من خلال 45 تكرار أما التخصصات الأخرى فيستخدمون هذا النوع من الإستمالات بنسبة 29.1% من خلال 52 تكرار، وبخصوص استمالات الحديث عن المشكلات التي قد تحدث في حالة عدم شراء المنتج فيرى أصحاب تخصص الإعلام والاتصال ضرورة استخدامها بنسبة 2.8% فقط، وأصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بنسبة 3.4% والتخصصات الأخرى بنسبة 6.7% وتعد هذه الاستمالة الأقل استخداما مقارنة بأنواع الإستمالات الأخرى.

تعمل استمالات التخويف عمل المساعد والداعم للاستمالات العاطفية، تمكن توظيفها وفق متطلبات الموقف الاتصال الذي يواجه المستشار التجاري المبني على عقلية وسلوك الزبون، فهي مجموعة من الأدوات يملكها في يده يمكنه إخراجها وتكييفها من أجل قلب الموقف إلى صالحه في كل الظروف الممكنة وهو ما يتطلب الكثير من الفطنة لذى المستشار التجاري من أجل استعمالها في الوقت المناسب.

من بين أهم استمالات التخويف المستخدمة من قبل المستشارين التجاريين نجد استمالة سرعة نفاذ المنتج، والتي تعد جد فعالة حسبهم إذ اختيرت بنسبة فاقت 67% من المجموع الكلي، إذ تم تسجيل تقارب بين تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وكذا التخصصات الأخرى بفارق 04% في حين تخلف أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال بنسبة فاقت 16%، وهي نسبة معتبرة خصوصا وأن هذه الاستمالة تعد من أكثر الإستمالات المستخدمة لذى المستشارين التجاريين بـ: 121 تكرار ، 24 فقط منهم من أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال بالرغم من أن هذه الاستمالة تعد خيارا منطقيا لأي تخصص كان، نظرا لفعاليتها كإحدى أهم استمالات الاستعجال، ومنه يستلزم الأمر تقويما لأصحاب هذا التخصص من أجل زيادة إدراكهم للقوة التأثيرية لهذه الاستمالة وتوجيههم نحو استغلالها ضمن رسائلهم الاتصالية كحل فعال وحاسم في بعض المواقف.

بالنسبة لاستمالة حدوث تجارب سيئة في حالة عدم شراء المنتج، فأخذت حصة 19.6% من مجموع الخيارات الكلي بـ: 35 تكرارا، كانت فيها الأسبقية للتخصصات الأخرى بفارق بسيط عن تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بحوالي 01% وبعيدا عن تخصص علوم الإعلام والاتصال بنسبة قاربت 05%، وعلى العموم يمكن القول أنه بالنسبة لهذه الاستمالة هنالك نوع الاستعمال المنطقي كتتمة للانحياز الكبير للاستمالة الأولى التي أخذت مجمل آراء المستشارين التجاريين.

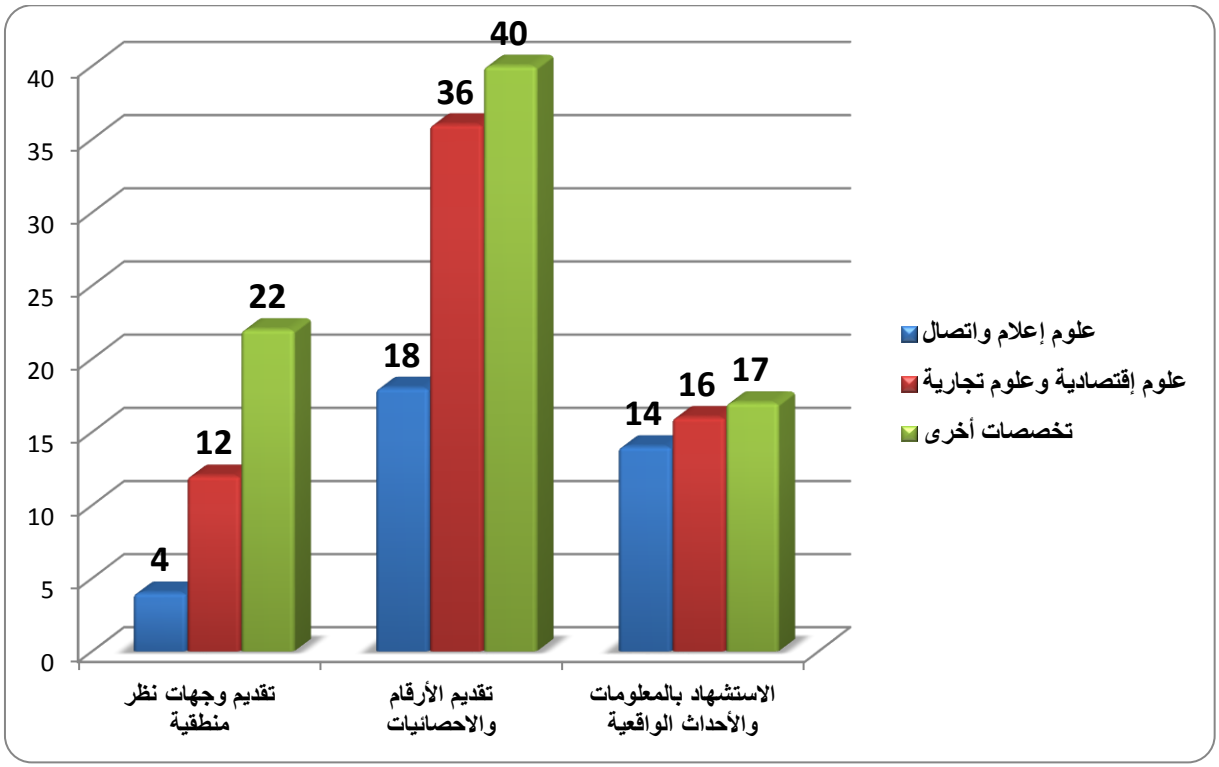
أقل استمالة من استمالات التخويف استعمالا، كانت الاستمالة المتعلقة بالحديث عن مشكلات قد تحدث في حالة عدم شراء المنتج، إذ أخذت حصة 12.8% من المجموع الكلي للخيارات المتاحة أما المستشارين التجاريين، كان فيها أصحاب التخصصات الأخرى هم السابقون بزيادة عن أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال قدرت بـ: 3.3% وعن أصحاب علوم الإعلام والاتصال بـ: 3.9%، فكلا التخصص الأخيرين وجها اهتمامهما إلى الاستمالة الأولى المتمثلة في سرعة نفاذ المنتج.

جدول رقم (73):الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبل المستشار التجاري وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.

المحور الأول: ما هي الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبلك كمستشار تجاري في مؤسسة رونو الجزائر؟	3- ما مجال التخصص الذي درسته في الجامعة						المجموع	
	تخصصات أخرى		علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير		علوم الإعلام والاتصال			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية	17	%9,5	16	%8,9	14	%7,8	47	%26,3
تقديم الأرقام والإحصائيات	40	%22,3	36	%20,1	18	%10,1	94	%52,5
تقديم وجهات نظر منطقية	22	%12,3	12	%6,7	4	%2,2	38	%21,2
المجموع	**79**	**%44,1**	**64**	**%35,8**	**36**	**%20,1**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (93):الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبل المستشار التجاري وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**73**) والشكل رقم (**93**)، تتطرق للاستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبل المستشارين التجاريين في بناء رسالتهم الاتصالية الاقناعية وربطها بالتخصص المدروس في الجامعة، فنستخلص أن أصحاب تخصص الإعلام والاتصال، يستشهدون بالمعلومات والأحداث الواقعية كاستمالة عقلانية بنسبة 7.8% من خلال 14 تكرار، و أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بنسبة 8.9%، ممثلة في 16 فردا من أفراد العينة أما التخصصات الأخرى فتستعمل هذه الاستمالة العقلانية بنسبة 9.5% بعد اختيارها من قبل 17 مستشارا تجاريا، في حين أن استمالة تقديم الأرقام والإحصائيات أعتمد عليها من قبل أصحاب تخصص الإعلام والاتصال بنسبة 10.1% أي بوقع 18 تكرار، وأصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بنسبة 20.1% بتكرار قدره 36 فردا أما التخصصات الأخرى فاختارت هذا النوع من الإستمالات العقلية بنسبة 22.3% من خلال 40 فردا، وبخصوص الاستمالة العقلية المبنية على تقديم وجهات نظر منطقية فاعتمدت من قبل تخصص العلام والاتصال بنسبة 2.2% من 04 تكرارات وتخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بنسبة 6.7% ممثلة بـ: 12 تكرار في حين التخصصات الأخرى فتمثلت في 22 مستشارا تجاريا بنسبة 12.3%.

تمثل الإستمالات العقلانية إحدى أهم أنواع الإستمالات المستخدمة في بناء وتدعيم الرسالة الاتصالية الاقناعية، لما تضيفه من قوة في المعنى وقوة في التأثير المنطقي المبني على أسس علمية وإحصائية مثل الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية، وكذا تقديم الأرقام والإحصائيات وتقديم وجهات نظر منطقية، وربطها بالتخصصات الجامعية المدروسة من قبل المستشارين التجاريين يهدف إلى إبراز سياسات عملية تستعمل في انتقاء أصحاب تخصصات محددة في توظيف المستشارين التجاريين من أجل ضمان أكبر قدر ممكن من الفعالية.

بالنسبة للاستمالة المنطقية المتعلقة بتقديم الأرقام والإحصائيات، فنجد أنها أعلى الإستمالات اختيارا من قبل أفراد العينة المدروسة بنسبة 52.5% من المجموع الكلي، احتل فيها أصحاب التخصصات الأخرى الصدارة بنسبة 22.3 % بأسبقية طفيفة عن أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قدرت بحوالي 02%، وبعيدا عن ذلك أصحاب تخصص الإعلام والاتصال بفارق أكثر من 12%، وقد يعود ذلك إلى التخصص التقني في جزء كبير من تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الذي يعتمد في مجمله على لغة الأرقام والجانب الإحصائي في تحليل الأمور ودراستها، إضافة إلى التخصصات الأخرى التي يمكن أن تتضمن هي كذلك تخصصات تقنية ورياضية تمنح الأولوية في عملها إلى الجانب الرياضي والتقني وهو ما يفسر استشهادهم واعتمادهم على الجانب الرقمي والإحصائي، كخيار منطقي بالنسبة لهم على عكس أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال الذي لا يتعاطى مع المجال التقني.

حلت ثانيا الاستمالة العقلانية المتعلقة بالاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعة، إذ سجل ما نسبته 26.3% من المجموع الكلي، عرفت تقاربا نسبيا بين التخصصات الجامعية المختارة وبفوارق ضئيلة مع احترام الترتيب المحصل عليه بالمسبة للاستمالة الأولى، إذ حلى أولا أصحاب التخصصات الأخرى، ثانيا تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وثالثا تخصص علوم الإعلام والاتصال، فيمكن استخلاص أنه كلما كانت الخيارات المتاحة أمام المستشارين التجاريين تتعامل مع المنطق كلما كانت النتائج متقاربة، وبالتالي يتقلص تأثير التخصص الجامعي على نوع الاستمالة المستخدمة.

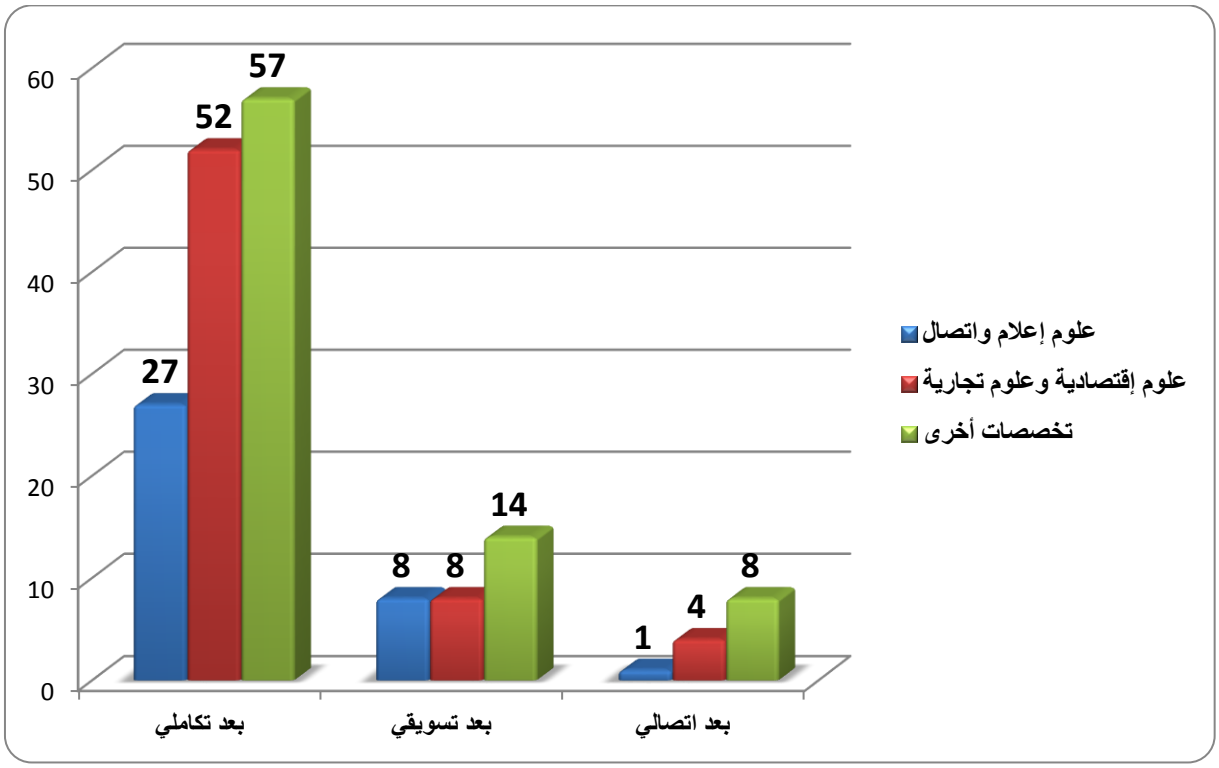
ثالثا وأخيرا جاءت الاستمالة العقلانية المتعلقة بتقديم وجهات نظر منطقية ضمن الرسائل الاتصالية الاقناعية، بنسبة قدرها 21.2% من المجموع الكلي لأفراد العينة، وهي أقل استمالة معتمد عليها من قبل المستشارين التجاريين، والملاحظ استمرار الترتيب السابق بفوارق أكبر، مع أسبقية كبيرة لأصحاب التخصصات الأخرى التي سبقت تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بنسبة قاربت 06% في حين فاقت 10% مقارنة بتخصص علوم الإعلام والاتصال، كما نستنتج من خلال الجدول أن الإستمالات العقلانية بحكم ارتباطها بالجانب الإحصائي والرقمي نجد تأخرا لدى أصحاب تخصص علوم العلام والاتصال مقارنة بالتخصصات الأخرى وهو أمر بديهي يعكس دور التكوين الجامعي في هذا الشأن.

جدول رقم (74):أبعاد الاتصال الاقناعي في مجال التسويق وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.

المحور الثاني: من خلال ممارستك لهذه المهنة، في نظرك ما هي أبعاد الاتصال الإقناعي في المجال التسويقي؟	3- ما مجال التخصص الذي درسته في الجامعة						المجموع	
	تخصصات أخرى		علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير		علوم الإعلام والاتصال			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بعد اتصالي	8	%4,5	4	%2,2	1	%0,6	13	%7,3
بعد تسويقي	14	%7,8	8	%4,5	8	%4,5	30	%16,8
بعد تكاملي	57	%31,8	52	%29,1	27	%15,1	136	%76,0
المجموع	**79**	**%44,1**	**64**	**%35,8**	**36**	**%20,1**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (94):أبعاد الاتصال الاقناعي في مجال التسويق وعلاقتها بمجال التخصص الذي درسه المستشار التجاري في الجامعة.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**74**) والشكل رقم (**94**)، ويتعلق بمقتضيات المحور الثاني والتطرق إلى أبعاد الاتصال الاقناعي في مجال التسويق وربطها بمتغير التخصص المروي في الجامعة من قبل المستشارين التجاريين، فبالنسبة للبعد الاتصالي فيرى أصحاب تخصص الإعلام والاتصال بنسبة ضئيلة قدرت بـ: 0.6% أنها بعد من أبعاد التسويق وليس ببعيد عن ذلك يرى أيضا أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ذلك بنسبة 2.2% أما التخصصات الأخرى فتوافقهم عليه بنسبة 4.5%وهي نسب جد ضئيلة، وبخصوص البعد الثاني وهو البعد التسويقي فيتوافق معه 4.5% من أصحاب تخصص الإعلام والاتصال من خلال 08 أفراد، وهي نفس النسبة لذى أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ويرى أصحاب التخصصات الأخرى أحقية هذا البعد بنسبة قدرها 7.8%، أما البعد الثالث وهو البعد التكاملي، المبني على الدمج بين البعدين الاتصالي والتسويقي فأخذ أعلى النسب، إذ تبناه أصحاب تخصص الإعلام والاتصال بنسبة 15.1، بـ: 27 تكرار، وأصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بنسبة 29.1%، بـ: 52 تكرار وأصحاب التخصصات الأخرى بنسبة 31.8%، بـ: 57 مستشارا تجاريا.

إن الحديث عن أبعاد الاتصال المتعلقة بالتسويق أمر يمنح صورة عامة عن توجهات المستشارين التجاريين ومدى إدراكهم لمدى الترابط الموجود بين أهم وظائف المؤسسة وهما الوظيفة الاتصالية والوظيفة التسويقية، فمن خلال هذا الترابط يمكن لنا أن نستخلص وجوب العمل على الإبقاء على هذا الترابط قائما بما يخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والتي قامت من أجلها أصلا، كما أن ربطها بمتغير التخصص الجامعي المتبع من قبل المستشارين التجاريين، يمنحنا نظرة عن مدى إسهام التخصص الجامعي في معرفة أهمية البعدين الاتصالي والتسويقي على حد سواء.

تبعا لما تم تحصيله من بيانات نجد أن البعد الاتصالي هو البعد الأقل اختيارا من بين الأبعاد الأخرى في علاقته مع المجال التسويقي إذ اختير فقط بنسبة إجمالية قدرها 7.3% من المجموع الكلي، مع أسبقية التخصصات الأخرى في اختياره متبوعا عن قرب بتخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وأخيرا تخصص الإعلام والاتصال، هذا الأخير حتى وإن حل أخيرا إلا أن ذلك لا يعني إهماله للبعد الاتصالي بل هو إدراك تام منه بعدم جدوى الاعتماد على البعد الاتصالي منفردا ضمن طبيعة المؤسسة المبنية على خلق انسجام مع مجموعة من الوظائف وبصفة تكاملية تضمن الوصول إلى نسيج فعال ينطلق من الجزئيات إلى الكليات، إذن فليس الأمر تقليلا من شأن البعد الاتصالي لكن أصحاب تخصص الإعلام والاتصال يرون هذا اختياره منفردا أمر منطقي إلى حد بعيد.

بخصوص البعد التسويقي نجد ارتفاعا في نسبة تبنيه مقارنة بالبعد الاتصالي، وهذا بنسبة إجمالية قدرت بـ: 16.8% أين يرى أصحاب التخصصات الأخرى أنه هو البعد المرتبط بالمجال التسويقي في حين توافق في الرأي أصحب تخصصي العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وكذا علوم الإعلام والاتصال، يؤاخذ في هذا التوجه أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مقارنة بتخصص علوم الإعلام والاتصال، إذ لم تكن لديهم نفس القناعة مقارنة بالمثال الأول المتعلق بالبعد الاتصالي، خصوصا وأنهم أدرى بالبعد التسويقي الذي يرتبط بعدة أبعاد أخرى خصوصا الاتصالي منها، وبالتالي كان حريا بهؤلاء إدراك الأمر أو دراسته دراسة متأنية.

البعد التكاملي المشكل من البعدين الاتصالي والتسويقي، حاز على معظم اهتمام أفراد العينة من خلال 76% من المجموع الكلي، أو 136 مستشارا تجاريا، فن المفارقة أن أعلى نسبة سجلت بالنسبة لهذا التوجه هي من أصحاب التخصصات الأخرى بتقدم نسبي طفيف عن أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لا يتجاوز 02% في حين تخلف عن ذلك أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال بفارق حوالي 15%، واللافت للانتباه وجود نوع من التحيز لدى أصحاب كل تخصص لتخصصه، لكن يبقى في المجمل اختيارا صائبا من قبل أفراد العينة بالاعتماد على فهم أن المجال التسويقي يرتكز على البعدين الاتصالي والتسويقي من أجل تحصيل أكبر قدر من المردودية للمؤسسة.

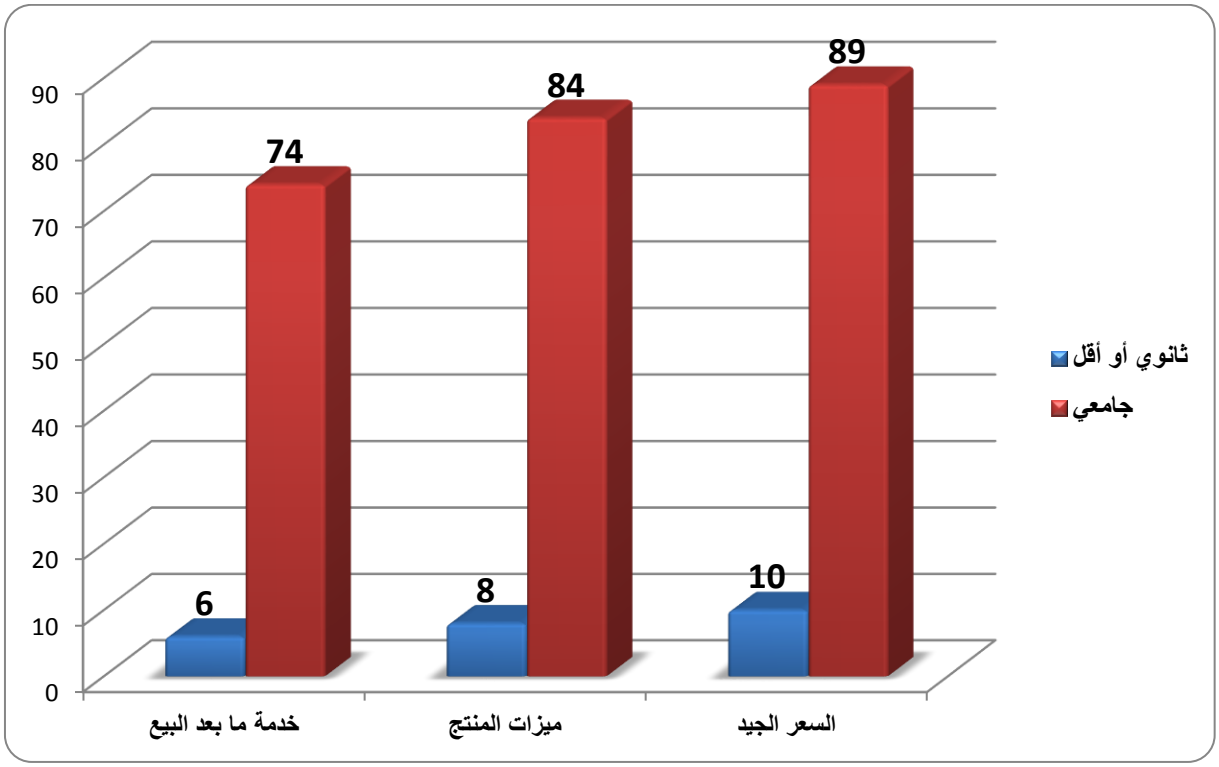
تجدر الإشارة أنه من الضروري العمل على توضيح الرؤى بالنسبة لـ: 43 مستشارا تجاريا من بين من اختاروا البعد الاتصالي والبعد التسويقي بصفة منفردة وهذا من أجل استيعابهم لجدوى الربط بين البعدين من أجل تحقيق أفضل النتائج الممكنة مقارنة بتلك المتحصل عليها من خلال تفريقهما، وهو أمر يمكن تداركه من خلال دورات تكوينية بسيطة.

جدول رقم (75):المداخل الترويجية التي تمكن المستشار التجاري من التأثير على سلوك الزبون وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

المحور الثاني: ما هي المداخل الترويجية التي تمكنك كمستشار تجاري من التأثير على سلوك الزبون ودفعه نحو الشراء؟	2- المستوى التعليمي				المجموع	
	ثانوي أو أقل		جامعي			
	ك	%	ك	%	ك	%
السعر الجيد	10	%41,67	89	%36,03	99	%36,53
ميزات المنتج	8	%33,33	84	%34,01	80	%29,52
خدمة ما بعد البيع	6	%25,00	74	%29,96	92	%33,95
المجموع	**24**	**%100**	**247**	**%100**	**271**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (95):المداخل الترويجية التي تمكن المستشار التجاري من التأثير على سلوك الزبون وعلاقتها بالمستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**75**) والشكل رقم (**95**)، نتطرق للمداخل الترويجية التي يستخدمها المستشار التجاري من أجل التأثير على سلوك الزبون وربطها بالمستوى التعليمي، إذ يتجه ذوو المستوى الثانوي إلى تبني المداخل الترويجية بالنسب التالية: بالنسبة للسعر الجيد فيعتمدون عليه بنسبة 41.67%، في حين ميزات المنتج يعتمدون عليه بنسبة 33.33% وخدمة ما بعد البيع بنسبة 25%، بتكرارات 10،8 و6 تواليا، أما أصحاب التحصيل الجامعي فيتعمدون على المدخل الترويجي المتعلق بالسعر الجيد بمسبة 36.03% بـ: 89 تكرار، وبالنسب لميزات المنتج فتستعمل من قبلهم بنسبة 34.01% وبتكرار قدره 84 فردا، أما المدخل الترويجي المتعلق بخدمة ما بعد البيع فيستعمل بنسبة 29.96% من خلال 74 مستشارا تجاريا.

خلال هذه المرحلة نتطرق إلى المداخل الترويجية التي يعتمد عليها المستشار التجاري من أجل التأثير على سلوك الزبون وتدعيم رسالته الاتصالية الاقناعية بما يسمح بذلك، وربطت بالتحصيل العلمي للمستشار التجاري من أجل معرفة دور المستوى التعليمي في إدراك أهمية هذه المداخل الترويجية ومدى نجاعتها وقدرتها في التأثير والإقناع.

بالعودة إلى المداخل الترويجية المقترحة نجد أن مدخل السعر الجيد يعد الأكثر استعمالا بصفة عامة وهذا بنسبة 36.53%، كان فيها التفوق لمن لم يزاولوا تعليما جامعيا، بفارق قدره 05%، ويمكن إرجاع ذلك إلى بساطة هذا المدخل الترويجي من جهة ومن جهة أخرى كون السعر الجيد حافز كبير لأي زبون وهو في العادة أول ما يسأل عنه من أجل إجراء تلك المقارنات بين منتجات مشابهة من نفس الجنس تصنع لدى مؤسسات أخرى منافسة، وبالتالي كلما كان السعر أقل كان الحافز أكبر لذى الزبون والعملية الاتصالية أسهل على المستشار التجاري.

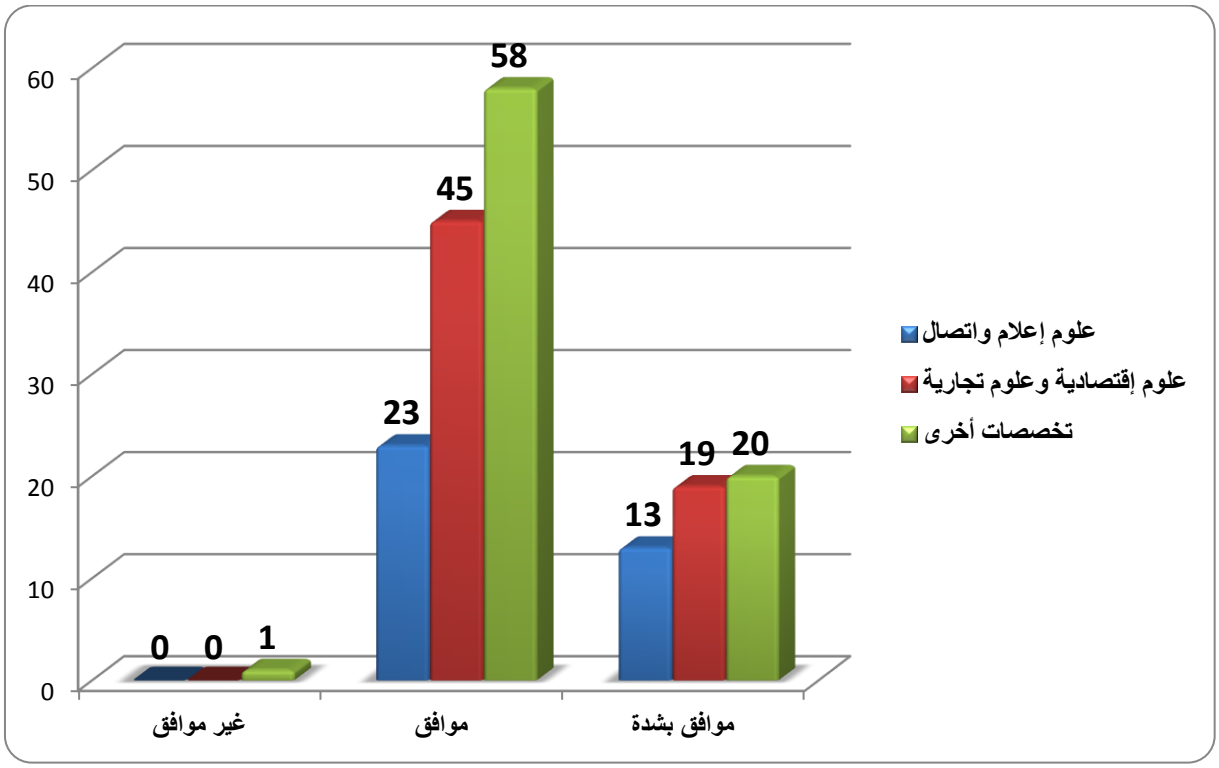
بخصوص المدخل الترويجي الثاني والمتعلق بميزات المنتج، فنجد أن المستشارين التجاريين ممن تحصلوا على دراسات جامعية سبقوا من هم دون ذلك لكن بنسبة طفيفة بأقل من واحد من المائة، وبالتالي فهناك نوع من التوازن بالنسبة لهذا المدخل الترويجي والذي ربما يرجع إلى ضرورة صبر المستشار التجاري من أجل تضمين رسالته الاتصالية بهذه المعطيات ووعيا بأهميتها كداعم للمدخل الترويجي المتعلق بالسعر الجيد، أما بالنسبة لخدمات ما بعد البيع فتقدم فيها كذلك أصحاب التعليم الجامعي بقرابة 05% مقارنة بذوي المستوى التعليمي أقل من الجامعي، فربما يمكن تفسير ذلك بامتلاك الجامعي لنظرة أكثرة شمولية من خلال بنائه لرسائل اتصالية إقناعية تتسم بالتسلسل المنطقي من أجل استغلال كل مدخل ترويجي في وقته المناسب فلكل مدخل مستوى تأثيري معين لا بد من وضعه في سياقه المناسب.

جدول رقم (76): تأثير الأساليب الاقناعية المستخدمة على تحسين الأداء التسويقي وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشارين التجاريين.

المحور الثاني: هل ترى أن توظيف الأساليب الاقناعية لها أثر على تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة رونو الجزائر؟	3- ما مجال التخصص الذي درسته في الجامعة						المجموع	
	تخصصات أخرى		علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير		علوم الإعلام والاتصال			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غير موافق	1	%0,6	0	%0,0	0	%0,0	1	%0,6
موافق	58	%32,4	45	%25,1	23	%12,8	126	%70,4
موافق بشدة	20	%11,2	19	%10,6	13	%7,3	52	%29,1
المجموع	**79**	**%44,1**	**64**	**%35,8**	**36**	**%20,1**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (96): تأثير الأساليب الاقناعية المستخدمة على تحسين الأداء التسويقي وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشارين التجاريين.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**76**) والشكل رقم (**96**)، والمتعلق بتأثير الأساليب الاقناعية المستخدمة من قبل المستشارين التجاريين على تحسين الأداء التسويقي وربطها بمتغير مجال التخصص الجامعي، نجد أن أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال يوافقون هذا القول بنسبة 12.8% من خلال 23 تكرار ويوافقون بشدة كذلك عليه بنسبة 7.3% من خلال 13 تكرار، في حين لم يعارض أي واحد منهم، أما أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فوافقوا على هذا القوم بنسبة 25.1% بتكرار قدره 45 مستشار تجاري، كما وافقوا بشدة عليه بنسبة 10.6% بـ: 19 تكرار، ولم يعترضوا هم كذلك على هذا التوجه، في حين أصحاب التخصصات الأخرى، فوافقوا على الأمر بنسبة 32.4% بـ: 58 تكرار، ووافقوا بشدة عليه بنسبة 11.2%، بـ: 20 تكرار، في حين اعترض عليه 0.6% فقط من بين كل العينة.

تأثير الأساليب الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة يعد من بين أهم الأسئلة التي وضعت أمام المستشارين التجاريين من أجل الحسم فيها، فهو أمر جد مهم يمثل لب العمل المنجز في كثير من الجوانب فالرأي بالموافقة من قبلهم يدل على مدى إدراكهم لفائدة تبني الأساليب الاقناعية والاستراتيجيات الاقناعية من أجل الرفع من أدائهم بالدرجة الأولى وكتحصيل حاصل الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة ببعديه الاتصالي والتسويقي على حد سواء، كما أن ربطه بالتخصصات الجامعية يسمح بأخذ نظرة دقيقة عن توجهات المستشارين التجاريين رغم اختلاف تحصيلهم الأكاديمي.

فبالنسبة للموافقين على الأمر نجد أن أصحاب التخصصات الأخرى هم الأكثر تمثيلا بفارق 07% تقريبا عن أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و بفارق 20% عن أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال، ونفس التوجه أخذه الموافقون بشدة على الأمر بنسب متقاربة بين أصحاب التخصصات الأخرى وأصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بفارق ضئيل وعن قرب منهم أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال بفارق 04% بالتقريب.

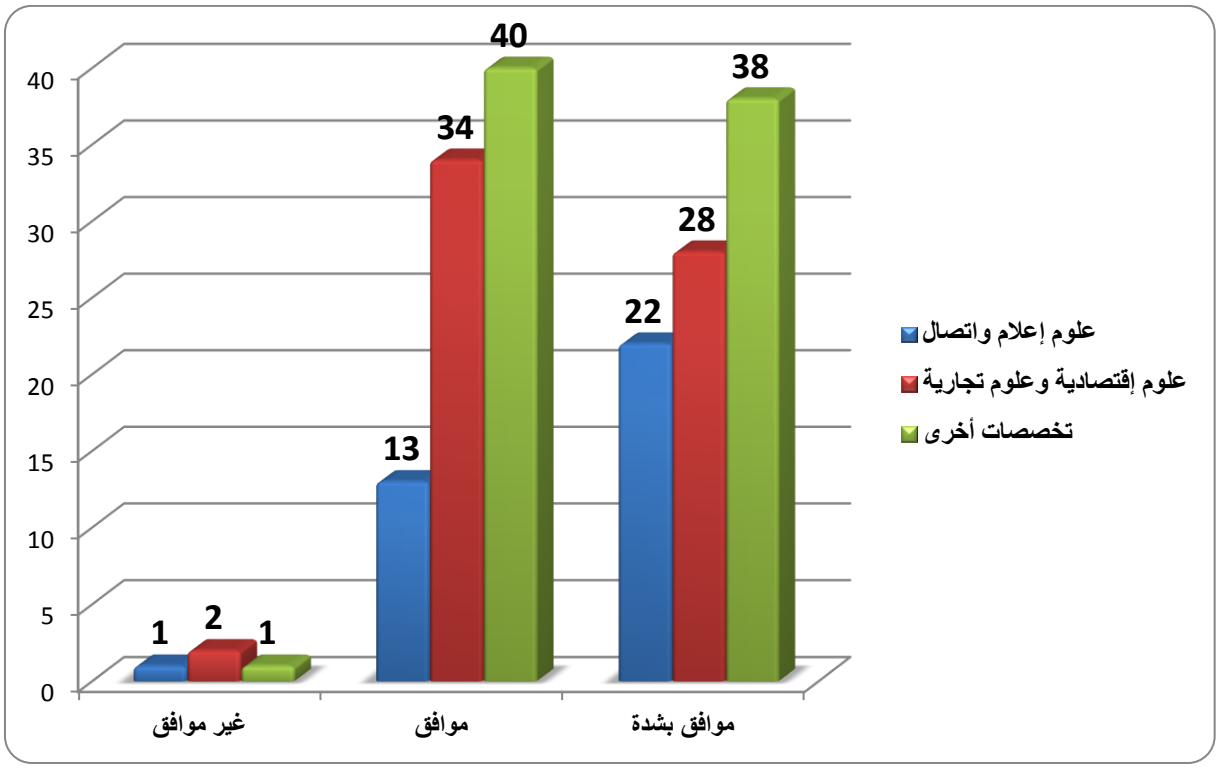
إجمالا ومن خلال المعطيات الإجمالية نجد أنه من بين كامل أفراد العينة تخلف مستشار تجاري واحد فقط عن تبني الدور التأثيري لتوظيف الأساليب الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة إذ وافقوا عليه بنسبة 70.4% ووافقوا عليه بشدة بنسبة 29.1% من المجموع الكلي للعينة وهو تأكيد صريح بتأثير الأساليب الاقناعية، فرغم اختلاف تخصصاتهم إلا أنهم اتفقوا على الفائدة المرجوة من خلال الاعتماد عليها في تحسين الأداء التسويقي الأمر الذي يعد هاما جدا، فإدراك المستشارين التجاريين لهذه القيمة يعمل على اقتناعهم بضرورة استغلالها مهنيا والعمل على تطويرها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمشتركة.

جدول رقم (77):العلاقة التكاملية بين التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء التسويقي وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشارين التجاريين.

المحور الثاني: هل ترى أن هنالك علاقة تكاملية بين التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء التسويقي للمستشار التجاري ؟	3- ما مجال التخصص الذي درسته في الجامعة						المجموع	
	تخصصات أخرى		علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير		علوم الإعلام والاتصال			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غير موافق	1	%0,6	2	%1,1	1	%0,6	4	%2,2
موافق	40	%22,3	34	%19,0	13	%7,3	87	%48,6
موافق بشدة	38	%21,2	28	%15,6	22	%12,3	88	%49,2
المجموع	**79**	**%44,1**	**64**	**%35,8**	**36**	**%20,1**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (97):العلاقة التكاملية بين التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء التسويقي وعلاقتها بمتغير مجال التخصص المدروس في الجامعة من قبل المستشارين التجاريين.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**77**) والشكل رقم (**97**)، نتطرق إلى العلاقة التكاملية بين التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء التسويقي وعلاقتها بمتغير مجال التخصص في الجامعة، فبخصوص أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال فيوافقون على هذه العلاقة التكاملية بنسبة 7.3% كما يوافقون بشدة عليها بنسبة 12.3% فيما اعترض مستشار تجاري واحد من أصحاب هذا التخصص، أما تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فيوافقون على هذا التكامل بنسبة 19% بـ: 34 تكرار ويوافقون بشدة بنسبة 15.6% بـ: 28 تكرار، فيما اعترض مستشارين تجاريين بنسبة 1.1%، وبخصوص التخصصات الأخرى فيوافقون هذا التكامل بنسبة 22.3% بـ: 40 تكرار ويوافقون بشدة عليه كذلك بنسبة 21.2% بـ: 38 تكرار، في حين اعترض على هذا التكامل مستشار واحد فقط من أصحاب التخصصات الأخرى بنسبة 0.6%.

نتطرق من خلال هذه النقطة تحديدا إلى العلاقة التكاملية بين التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء التسويقي للمستشار التجاري، من أجل تأكيد هذا الدور وأخذ نظرة عن توجهات أفراد العينة للجانب التكويني إضافة إلى إسقاط ذلك على التخصصات الجامعية للمستشارين التجاريين والتماس الأثر الذي تخلفه هذه التخصصات في خياراتهم وآرائهم.

فعلى غرار الحالة السابقة أو السؤال السابق نجد أن التخصصات السابقة كانت السباقة إلى الموافقة على هذا الطرح بنسبة فاقت أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بحوالي 03% في حين تخلف أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال بنسبة 15%، ونفس التوجه كان بالنسبة للموافقة بشدة على الأمر إذ واصل أصحاب التخصصات الأخرى الصدارة بنسبة تجاوزت أصحاب تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بنسبة 06% تقريا و بـ: 09% عن أصحاب تخصص علوم الإعلام والاتصال.

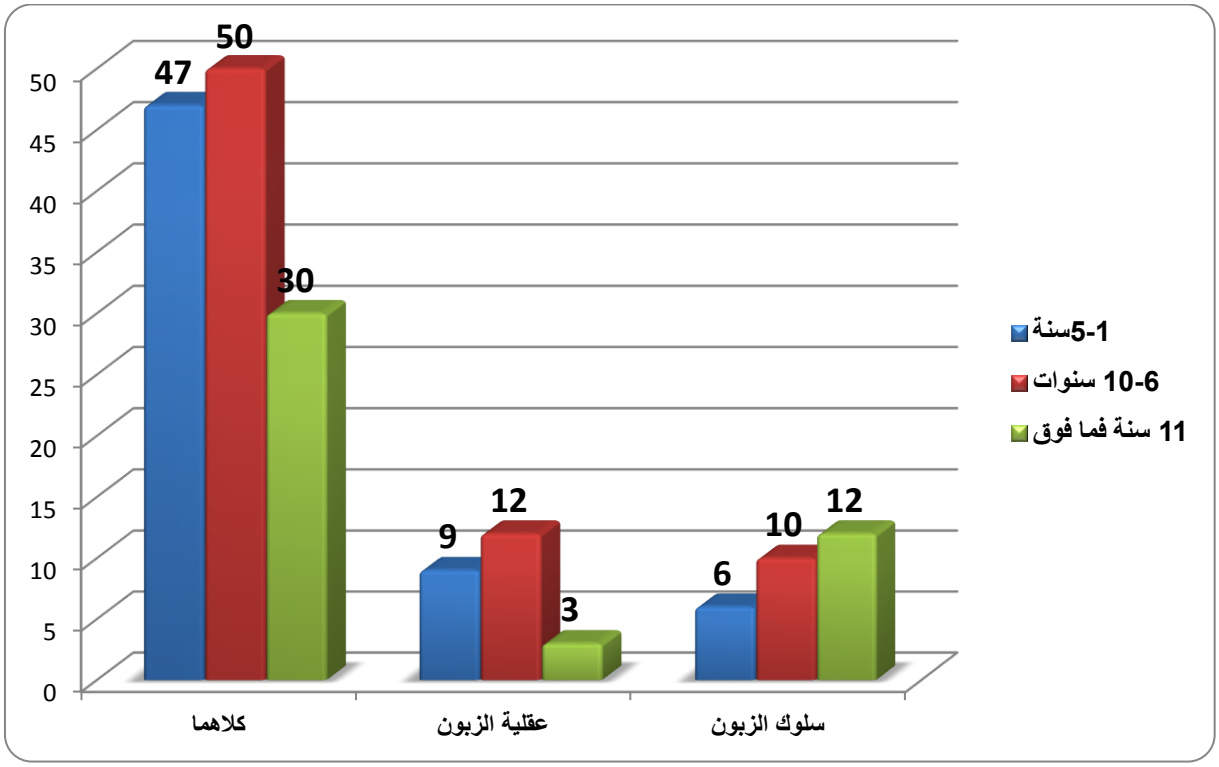
هذا لا يعني أن الأسبقية تقلل من موقف تخصصي العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وكذا علوم الإعلام والاتصال، كونهما وافق بكامل المستشارين التجاريين ممن زاولوا تعليما أكاديميا في هاذين التخصصين مع تخلف 03 فقط عن تبني هدا الرأي، وبالتالي فهنالك إجماع كبير من قبل أفراد العينة على الدور التكاملي بين التكوين في مجال استراتيجيات الإعلام والاتصال وتحسين الأداء التسويقي وهذا بنسبة بلغت 48.6% للموافقين و49.2% للموافقين بشدة، ماعدا 2.2% ممن اعترضوا على الأمر، وهذا دليل على التماس الدور الفعال للمجال التكويني من قبل المستشارين التجاريين وإحساسهم بذلك الإسهام الواضح في تحسن الأداء التسويقي لهم وللمؤسسة على حد سواء.

جدول رقم (78):أسس التركيز على الزبون وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.

المحور الثاني: تستهدف مؤسسة رونو الجزائر ضمن سياستها التسويقية، في تركيزها على الزبون من أجل فهم توجهاته على :	4- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة						المجموع	
	من 01 سنة إلى 05 سنوات		من 06 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
سلوك الزبون	6	%3,4	10	%5,6	12	%6,7	28	%15,6
عقلية الزبون	9	%5,0	12	%6,7	3	%1,7	24	%13,4
كلاهما (سلوك الزبون وعقلية الزبون معا)	47	%26,3	50	%27,9	30	%16,8	127	%70,9
المجموع	**62**	**%34,6**	**72**	**%40,2**	**45**	**%25,1**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (98):أسس التركيز على الزبون وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**78**) والشكل رقم (**98**)، نتطرق لأسس التركيز على فهم الزبون وربطه بمتغير الخبرة المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين، فيرى من هم أقل من 05 سنوات خبرة أ، أسس التركيز على فهم الزبون تكون على أساس دراسة سلوك الزبون بنسبة 3.4% بـ: 06 تكرارات، ويرى آخرون من أصحاب هذه الخبرة أن الأساس يرتكز على دراسة عقلية الزبون وهذا بنسبة 05% بـ: 09 تكرارات، أما من يرون أن الأمر مبني على كليهما أي سلوك الزبون وعقلية الزبون فيمثلون نسبة 26.3% بـ: 47 تكرار، أما بخصوص أصحاب الخبرة من 06 إلى 10 سنوات فيرتكز من هم على سلوك الزبون بنسبة 5.6% بـ: 10 تكرارات و على دراسة عقلية الزبون بنسبة 6.7% بـ: 12 تكرار، في حين يرى 50 مستشارا تجاريا من هذه الفئة بضرورة الربط بين المرتكزين وهذا بنسبة 27.9%، وأصحاب الخبرة التي تفوق 10 سنوات، فيرون أن دراسة سلوك الزبون هو الأصح بنسبة 6.7% بـ: 12 تكرار، و آخرون يرون في دراسة عقلية الزبون هي الأجدى وهذا بنسبة 1.7% بـ: 03 تكرارات فقط، أما من يرون من أصحاب هذه الفئة أن الأجدر هو التركيز على كليهما من أجل فهم سلوك الزبون فقد بلغ عددهم 30 مستشارا تجاريا بنسبة 16.8%.

التطرق إلى هذه النقطة بالذات لها الدور الهام من خلال معرفة الرؤية التي يملكها المستشارون التجاريون حول ما يجب أن يركزوا عليه في فهمهم للزبون وفهم توجهاته وما يريده فعلا، وهو أمر ضروري يساهم في جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعطيات التي تساعد المستشار التجاري في بناء رسالة اتصالية إقناعية فعالة وشخصية على مقاس كل زبون، لذا تم ربطها بمتغير الخبرة المكتسبة، فالقاعدة العامة تقول أنه كلما كانت الخبرة أطول كلما كان الأداء المهني أسهل وأكثر فعالية.

من خلال البيانات المحصل عليها نجد أصحاب الخبرة أقل 05 سنوات أوعى من القدامى ممن ينتمون إلى الخبرات التي تفوق الخمس سنوات إذ يمكن القول أن نسبة الوعي لديهم مرتفعة كونهم أقل من أختار هذا النوع المتمثل في الاعتماد على تتبع سلوك المستهلك فقط، إذ المنطق يقول كل ما نقص هذا الاختيار لما دل على نسبة وعي أكبر، هذا لا يعني أن أصحاب الخبرة الآخرين أنهم بعيدون لكن هم أولى بتبني الأمر من جانبه الإيجابي، فمن المفروض أنه كلما زادت الخبرة كلما زاد الإدراك.

أما بخصوص عقلية الزبون أي التركيز على العقل الباطني للزبون ففي المجل نجد أنه أقل من تم اختياره من قبل أفراد العينة بنسبة إجمالية قدرها 13.4%، ونجد أن أصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات هم الأكثر وعيا إذ هم أقل من اختار هذا الخيار بنسبة 1.7%، وهذا لا يعني أنه لا جدوى من التركيز على عقلية الزبون، لكن المشكل يكمن في التركيز عليه منفردا أو على سلوك الزبون منفردا أيضا.

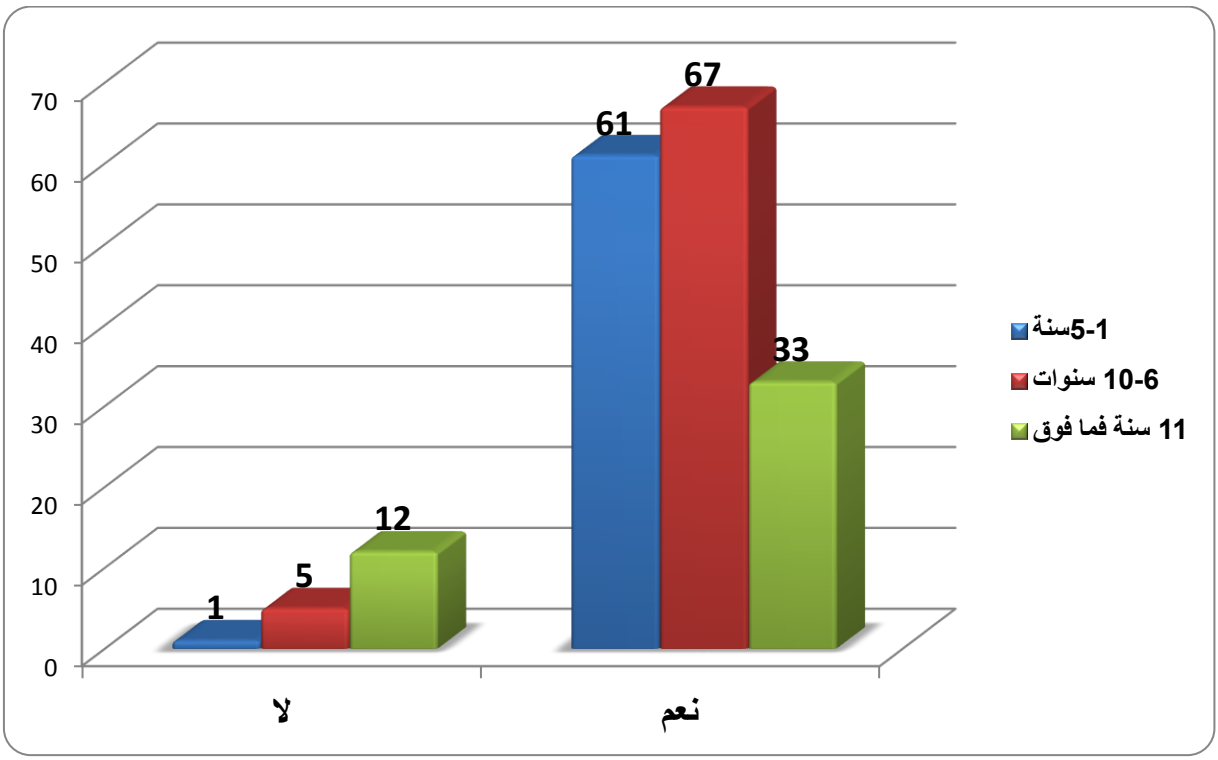
بالنسبة للخيار الثالث المتاح أمام المستشارين التجاريين نجد أن الغالبية العظمة من تبنت الرأي القائل بضرورة التركيز على سلوك وعقلية الزبون من أجل فهم وإدراك ما يحتاجه، وهذا بنسبة إجمالية ناهزت 80% من المجموع الكلي لأفراد العينة، كان فيه أصحاب الخبرة ما بين 06 إلى 10 سنوات هم أصحاب الأسبقية في تبنيهم الأمر بزيادة طفيفة عن الجدد، وفي المجمل نجد أن المستشارين التجاريين على اختلاف تراكماتهم المهنية يؤكدون الدور الذي يلعبه دراسة سلوك وعقلية الزبون من أجل تحديد ما يحتاجه وفهم تصرفاته، فمن خلال السلوك نتعرض لكمية كبيرة من المعلومات الصادرة عن التصرفات الظاهرة كلغة الجسد ونبرة الصوت والإيماءات المختلفة التي تمنح لنا صورة ظاهرية عن شعور الزبون بصفة آنية ما يمكننا من بناء رسالة اتصالية تتأقلم مع ذلك السلوك الظاهر، في حين عقلية الزبون تتجلى من خلال العلم الذي تكوم به المؤسسة على العموم مثل السياسة التسويقية الإشهارية التي تعمل على زرع العديد من الأمور في العقل الباطني للزبون فيكون بذلك جاهزا لتلقي الرسائل الاقناعية للمستشار التجاري، وهذان المرتكزان في حال تم الاعتماد عليهما بصفة تكاملية أمكن لهما أن ينجحا أو يساهما في إنجاح العملية الاتصالية الاقناعية.

جدول رقم (79):مقدار الاستفادة من التكوين القاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وأساليب البيع لدى أكاديمية رونو الجزائر وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.

المحور الثالث: هل استفدتم من تكوين قاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الإقناعي وأساليب البيع لدى أكاديمية رونو الجزائر؟	4- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة						المجموع	
	من 01 سنة إلى 05 سنوات		من 06 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	1	%0,6	5	%2,8	12	%6,7	18	%10,1
نعم	61	%34,1	67	%37,4	33	%18,4	161	%89,9
المجموع	**62**	**%34,6**	**72**	**%40,2**	**45**	**%25,1**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (99):مقدار الاستفادة من التكوين القاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وأساليب البيع لدى أكاديمية رونو الجزائر وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**79**) والشكل رقم (**99**)، نكون قد وصلنا إلى المحور الثالث، فنترق من خلاله لمقدار الاستفادة من التكوين القاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وأساليب البيع لدى أكاديمية رونو الجزائر وعلاقتها بمتغير سنوات الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين، إذ يرى من لهم خبرة أقل من 05 سنوات أن هنالك فعلا استفادة فعلية وهذا بنسبة 34.1% من الحجم الكلي للعينة مقارنة بمستشار تجاري واحد خالف ذلك من أصل 62 لهم هذا الحجم من الخبرة، أما أصحاب الخبرة فـ: 67 مستشار من أصل 72 يؤكد وجود استفادة من التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي، وهذا بنسبة 37.4%، في حين اعترض منهم 05 مستشرين تجاريين يرون عكس ذلك وهذا بنسبة قدرها 2.8%، أما أصحاب الخبرة التي تفوق 11 سنة، فـ: 33 مستشارا من أصل 45 يؤكدون أهمية التوين في هذا المجال بنسبة قدرها 18.4% من العدد الكلي لمن يوافقونهم الرأي والمقدر بـ: 161 مستشارا من أصل 179، في حين رافض ذلك 12 مستشارا تجاريا من أصحاب هذه المدة من الخبرة المهنية بما نسبته 6.7% من أصل 18 رافض.

يعتبر التكوين القاعدي من بين أهم المؤشرات التي تدل على تحسن الأداء التسويقي والاتصالي للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال مقدار اهتمامها بالتكوين في المجالات التي تسعى من خلالها إلى تطوير الأداء والرقي به نحو تعظيم الأرباح و إرساء طرق عمل فعالة وتقدم الإضافة المرجوة منها، خصوصا في مجال تعد فيه المنافسة على أشدها وبالتالي تتجه المؤسسة نحو الاستثمار في العنصر البشري كونه المحرك والفاعل الأساسي في مسار أي مؤسسة، ومن هنا نجد أن مؤسسة رونو أدركت هذه الميزة وسعت إلى بناء منظومة تكوينية متكاملة من شأنها سد أي خلل في الجوانب التي تحيط بكل تعدادها البشري ومن أجل إبقاءه عل اطلاع بكل ما هو مستجد.

فنجد أن نسبة قليلة من المستشارين التجاريين لم يتلقوا دورات تكوينية خلال مسارهم المهني وهذا بنسبة قاربت 10% في حين نجد أن 90% قاموا بدورة تكوينية واحدة على الأقل خلال مسارهم المهني، فنجد أن أصحاب الخبرة ما بين 06 إلى 10 سنوات هم الأكثر تعرضا للتكوين بأسبقية قليلة عن أصحاب الخبرة الأقل من 05 سنوات في حين أقل نسبة ذهبت إلى من تفوق خبرتهم 10 سنوات.

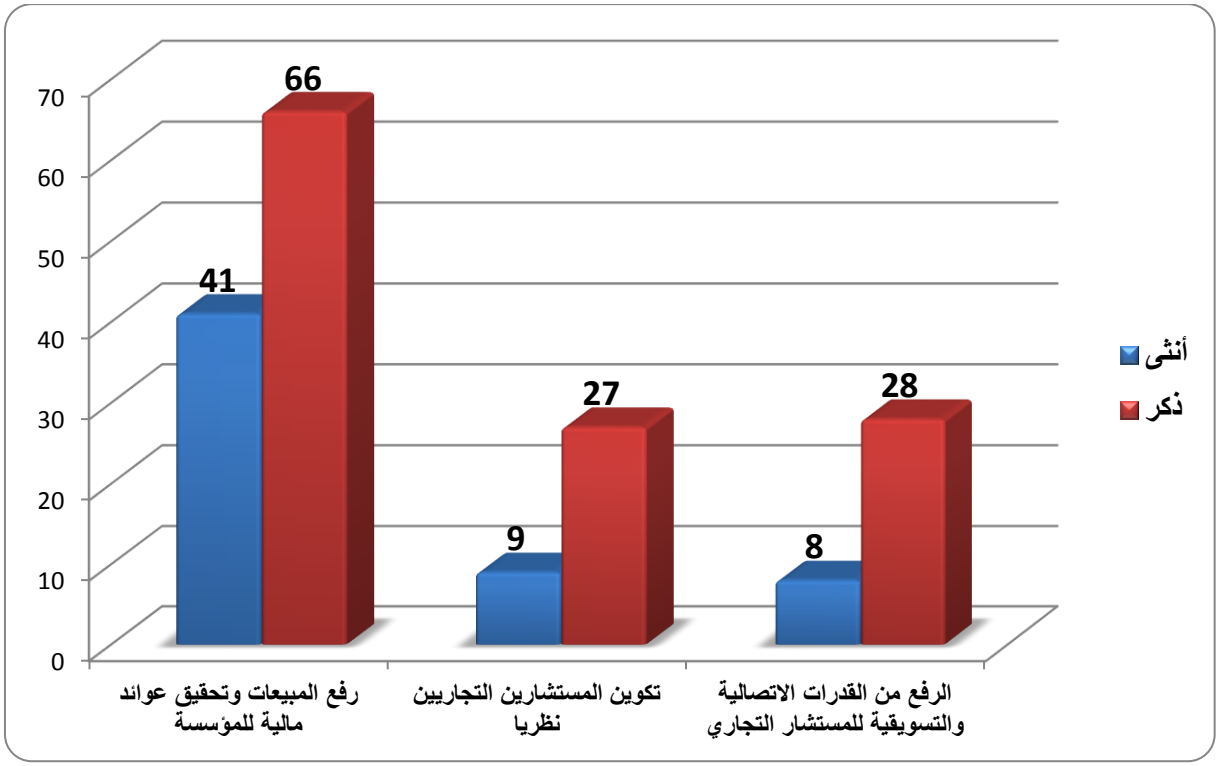
في المجمل يمكن القول أن هنالك استفادة واسعة من البرامج التكوينية التي عني بها المستشارون التجاريون وهو أمر يحسب للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة باعتبارها استثمرت في مجال التكوين والدليل على ذلك إنشاء أكاديمية رونو التي تعنى بالتكوين في شتى المجالات التي تهم المؤسسة ما يعني وجود نظرة استشرافية ومستقبلية تحقق الاكتفاء الذاتي للمؤسسة في مجال التكوين مع الإبقاء على السرية و الكفاءات والخبرات المحصل عليها داخل المؤسسة فقط وهو من بين الأمور الإيجابية.

جدول رقم (80):الهدف من التكوين القاعدي الذي يتلقاه المستشارون التجاريون وعلاقته بمتغير الجنس.

المحور الثالث: في رأيك، تخصص مؤسسة رونو الجزائر تكوينا قاعديا في مجال استراتيجيات الاتصال الإقناعي وتنشيط المبيعات، من أجل:	1- الجنس				المجموع	
	أنثى		ذكر			
	ك	%	ك	%	ك	%
الرفع من القدرات الاتصالية والتسويقية للمستشار التجاري	8	%4,5	28	%15,6	36	%20,1
تكوين المستشارين التجاريين نظريا	9	%5,0	27	%15,1	36	%20,1
رفع المبيعات وتحقيق عوائد مالية للمؤسسة	41	%22,9	66	%36,9	107	%59,8
المجموع	**58**	**%32,4**	**121**	**%67,6**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (100):الهدف من التكوين القاعدي الذي يتلقاه المستشارون التجاريون وعلاقته بمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**80**) والشكل رقم (**100**)، نتطرق للهدف من التكوين القاعدي الذي يتلقاه المستشارون التجاريون وعلاقته بمتغير الجنس، فيرى المستشارون الإناث أن الهدف يمكن في الرفع من القدرات الاتصالية والتسويقية للمستشار التجاري بنسبة 4.5%، أما الذكور يوافقونهم بنسبة 15.6% بـ: 28 تكرارا من أصل 36 وافق على هذا الهدف، أما بالنسبة للهدف الثاني والمتمثل في تكوين المستشارين التجاريين نظريا فيرى الإناث أنه هو الهدف من التكوين القاعدي بنسبة 5% بـ: 09 تكرارات في حين الذكور جاءوا بـ: 27 تكرار بما نسبته 15.1% من أصل 36 يوافقون على هذا الهدف، أما الهدف الثالث والمتمثل في رفع المبيعات وتحقيق عوائد مالية للمؤسسة، فتبته الإناث بنسبة 22.9% بـ: 41 تكرار في حين الذكور تبنوه بنسبة 36.9% بـ: 66 تكرار من أصل 107 تكرار وافق على هذا الهدف.

لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستثمار في المجال التكويني دون أن تكون هنالك خلفية ودافع من وراء هذه العملية، فلابد أن يكون الأمر مقترنا بأهداف مسبقة الوضع، يكون التكوين مفتاحا لتطبيقها على أرض الواقع وإلا سيكون هدرا للأموال والجهد والوقت دون تحصيل نتائج إيجابية سواء على المدى القصير أو المتوسط ولا حتى الطويل، فمن هنا تم طرح هذا السؤال على المستشارين التجاريين من أجل معرفة رؤيتهم للجدوى من القيام بدورات تكوينية وربطها بمتغير الجنس من أجل معرفة هل هو إدراك مشترك أم تختلف وجهات النظر باختلاف الجنس.

فبالنسبة للرفع من القدرات الاتصالية والتسويقية للمستشار التجاري، فنجد أن هنالك أسبقية كبيرة بالنسبة للمستشارين التجاريين الذكور إذ من أصل 20.1% الكلية التي اختارت هذا الهدف من التكوين، الذكور أخذوا نسبة فاقت 15% بفارق شاسع عن الإناث، وهو نفس التوجه نفس النسبة الكلية بالنسبة للهدف المتعلق بتكوين مستشارين تجاريين نظريا، سجلت نفس الملاحظات السابقة بالضبط، غير أنه بالنسبة للهدف الثالث المقترح على المستشارين التجاريين نجد أن الغالبة العظمى ذكورا وإناثا اختاروا أن الهدف من التكوين القاعدي هو رفع المبيعات وتحقيق عوائد مالية للمؤسسة، بما نسبته 59.8%، بقيت فيها الأسبقية للذكور بفارق 13% عن الإناث.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الهدف الرئيس من خلال تلقي الدورات التكوينية هو بالدرجة الأولى الحصول على عوائد مادية وبالتالي رفع المداخيل والأداء التسويقي وهذا من خلال الرؤية الموجودة لدى المستشارين التجاريين للمؤسسة، والذين من خلال تطبيق ما تعلموه وجدوا تلك الفائدة المرجوة من العملية التكوينية برمتها ولمسوها ماديا من خلال الاستفادة من العلاوات المتعلقة بزيادة المبيعات، وهو ما أكده السيد/**رفيق بوسعيد**.[1]

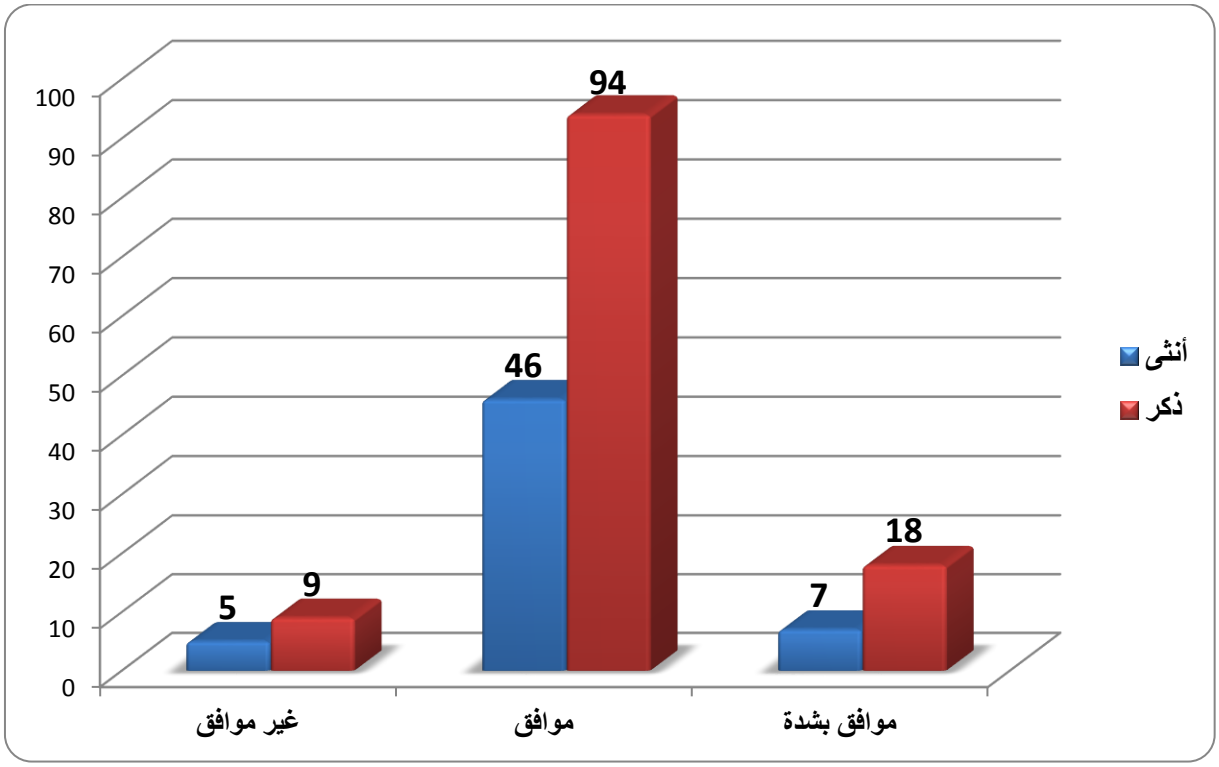
[1] مقابلة مع السيد: **بوسعيد رفيق**، مدير مبيعات سابق بالوكالة التجارية Rouibauto، بتاريخ 10 أفريل 2023، على الساعة العاشرة صباحا بمقر عمله.

جدول رقم (81):مدى إسهام الدورات التكوينية التي يتلقاها المستشارون التجاريون في الرفع من إيرادات المؤسسة المالية وعلاقته بمتغير الجنس.

المحور الثالث: كونك مستفيد من البرامج التكوينية التي تبرمجها مؤسسة رونو الجزائر لفائدة المستشارين التجاريين، هل ترى أن هذه السياسة التكوينية نجحت في الرفع من إيرادات المؤسسة ماليا؟	1- الجنس				المجموع	
	أنثى		ذكر			
	ك	%	ك	%	ك	%
غير موافق	5	%2,8	9	%5,0	14	%7,8
موافق	46	%25,7	94	%52,5	140	%78,2
موافق بشدة	7	%3,9	18	%10,1	25	%14,0
المجموع	**58**	**%32,4**	**121**	**%67,6**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (101):مدى إسهام الدورات التكوينية التي يتلقاها المستشارون التجاريون في الرفع من إيرادات المؤسسة المالية وعلاقته بمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**81**) والشكل رقم (**101**)، نتطرق لمدى إسهام الدورات التكوينية التي يتلقاها المستشارون التجاريون في الرفع من إيرادات المؤسسة المالية وعلاقته بمتغير الجنس، إذ يوافق الإناث على أن هنالك رفع في الإيرادات بنسبة 25.7% بـ: 46 تكرار ويوافقن بشدة بنسبة 3.9% بـ: 07 مستشارات تجاريات، أما الذكور فيوافقون على وجود نجاح في الرفع من إيرادات المؤسسة من خلال الاستفادة من دورات تكوينية، بنسبة 52.5% من خلال تسجيل 94 تكرار، كما سجلت من قبلهم موافقة بشدة بنسبة 10.1% من خلال 18 تكرار، أما نسبة الاعتراض فكانت في المجمل 7.8% منها 2.8% للإناث و5% للذكور، أما النسبة الإجمالية للموافقة فكانت حوالي 92%.

استكمالا لما تم التطرق إليه من خلال التحليل الكيفي للجدول رقم (81)، نتطرق إلى البحث في مدى نجاح وإسهام الدورات التكوينية في الرفع من إيرادات المؤسسة المالية، فمن بين كل العينة المستجوبة نجد أن غير الموافقين لهذا الطرح يمثلون أقل من 08% وهم تقريبا أولائك الذين لم يتلقوا تكوينا قاعديا في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتقنيات البيع، فنج على عكس ذلك 165 مستشار تجاري يؤكدون الدور الفاعل للتكوين القاعدي في الرفع ن إيرادات المؤسسة المالية وهو ما يعكس تحسنا في الأداء التسويقي والاتصالي للمستشار التجاري، فبالرغم من الأسبقية المسجلة لذى المستشارين الذكور من حيث تبني هذا الموقف سواء من حيث الموافقة أو الموافقة بشدة، إذ سجل 140 مستشار تجاري بالنسبة للموافقين و25 للموافقين بشدة وهي أرقام تعكس أهمية وواقع مساهمة الدورات التكوينية في منع قيمة مالية للمؤسسة كنتيجة لتطبيق ما تم تلقيه في الدورات التكوينية، وهو توجه تم تبنيه من كلا الجنسين نظرا لأهميته ونظرا لما تم التأكد منه في الواقع، فالمستشارون التجاريون هو الأقدر على الحكم بالنسبة لهذه النقطة كونهم هم من يقومون بتطبيق ما تعلموه في أرض الواقع.

هذا الطرح أكده المستشار التجاري السيد/ **حوالم فارس**، بتأكيده وجود تحسن في أداءه بعد تلقيه لتكوين اللازم في مجال تقنيات البيع والتواصل مع الزبائن.[1]

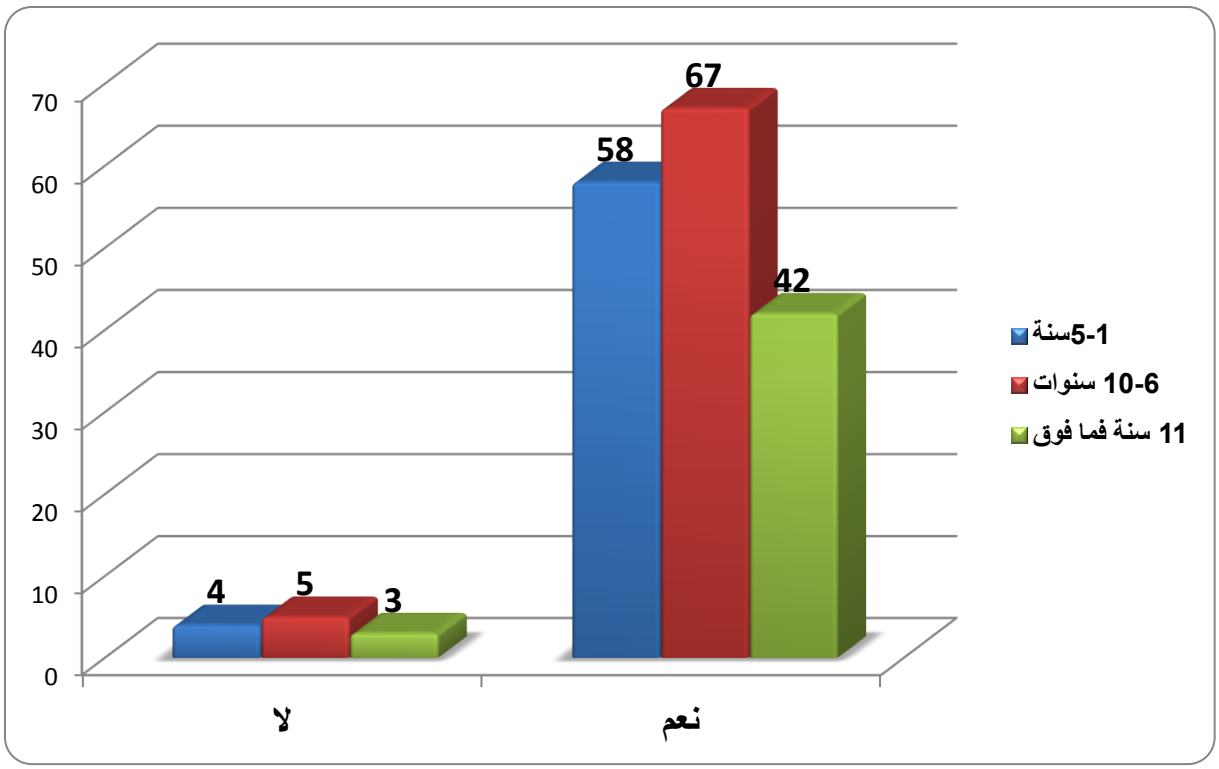
[1] مقابلة مع السيد: **حوالم فارس**، مستشار تجاري بمؤسسة رونو الجزائر RPL، بتاريخ 12أفريل 2023، على الساعة الحادية عشر صباحا، بمقر عمله الكائن بالطريق الوطني رقم 05، المنطقة الصناعية الرويبة، الجزائر العاصمة.

جدول رقم (82):مدى إسهام امتلاك قاعدة بيانات الزبائن من أجل بناء عملية تواصل فعالة وعلاقته بمتغير الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.

المحور الثالث: هل تملك قاعدة بيانات للزبائن الذين تتعامل معهم من أجل الرجوع إليها لتسهيل عملية التواصل الفعال معه؟	4- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة						المجموع	
	من 01 سنة إلى 05 سنوات		من 06 سنوات إلى 10 سنوات		من 11 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	4	%2,2	5	%2,8	3	%1,7	12	%6,7
نعم	58	%32,4	67	%37,4	42	%23,5	167	%93,3
المجموع	**62**	**%34,6**	**72**	**%40,2**	**45**	**%25,1**	**179**	**%100,0**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (102):مدى إسهام امتلاك قاعدة بيانات الزبائن من أجل بناء عملية تواصل فعالة وعلاقته بمتغير الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**82**) والشكل رقم (**102**)، نتطرق لمدى إسهام امتلاك قاعدة بيانات الزبائن من أجل بناء عملية تواصل فعالة وعلاقته بمتغير الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشارين التجاريين، فأصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات يؤكدون أهمية امتلاك قاعدة البيانات بنسبة 32.4% بـ: 58 تكرار، مع اعتراض 2.2% منهم بـ: 2.2 تكرارات، وأصحاب الخبرة من 06 إلى 10 سنوات، فيؤكدون أهمية امتلاك قواعد البيانات في بناء عملية اتصالية إقناعية بنسبة 37.4% بـ: 67 تكرار، مع اعتراض 2.8% بـ: 05 تكرارات، أما أصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات، فيوافقون ذلك بنسبة 23.5% بـ: 42 تكرار مع اعتراض 3 مستشارين تجاريين فقط بنسبة 1.7% وإجمالا فإن 93.3% من أفراد العينة يمنحون الأهمية لامتلاك قواعد البيانات تتضمن معطيات حول الزبائن تساعد في بناء رسالة اتصالية إقناعية، فين اعترض إجمالا 6.7%.

يعد امتلاك قاعدة بيانات تتضمن المعلومات المهمة المرتبطة بالزبائن من بين أهم الأمور المنهجية والعملية التي تساعد المستشار التجاري على تجسيد خطة اتصالية فعالة كما تمنحه رؤية واضحة عن النقاط التي من شأنها أن تساهم في بناء رسائل اتصالية شخصية على مقاس كل زبون بناء على المعطيات التي يمنحنا إياها، وهذه العملية تساعد في الغالب المستشار التجاري على فهم رغبات الزبائن المترددين أو المحتملين والاستعداد جيدا لمقابلتهم مرة أخرى وتجريب طرق توضع خصيصا لهم من أجل إقناعهم، إذ يمكن ألا يقتنع الزبون من اللقاء الأول أو الثاني بل من خلال جملة من اللقاءات حتى يستقيم الأمر لديه ويتخذ قرار الشراء.

وربط هذه النقطة بمتغير الخبرة المهنية يهدف إلى دراسة مدى إدراك المستشار التجاري لأهمية امتلاك قواعد بيانات الزبائن خلال مختلف سنوات خبرته، فنجد أن من بين 179 فردا من أفراد العينة تبنى هذا الرأي 93.3% مقارنة بـ: 6.7% ممن امتنعوا من مختلف أصحاب الخبرات المهنية، ونجد أن أصحاب الخبرة من 06 إلى 10 سنوات هم الأكثر اهتماما بامتلاك قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، ويمكن تفسير ذلك بوجود نوع من النضج المهني لدى هذه الشريحة، فالشريحة الأولى ممن لديهم خبرة أقل من 05 سنوات فربما يعدو ذلك إلى قلة خبرتهم وعدم إدراكهم لأهمية الموضوع بالقدر الكافي، وأما أصحاب الخبرة المهنية التي تفوق 10 سنوات، يمكن إرجاع ذلك إلى انتقالهم إلى طرق أخرى يبنون عليها طريقة عملهم أو خلق نماذج اتصالية تصلح على شريحة واسعة يمكن إعادة تكرارها، فهو ليس استصغارا منهم لقيمة امتلاك قواعد بيانات للزبائن ولكن هي رؤية مختلفة ربما أو توجيه اهتمامهم نحو تطبيق سبل أخرى في الإقناع، الأهمية السابقة الذكر أكدها الأستاذ/**محمد بولصنام** خلال مقابلته.[1]

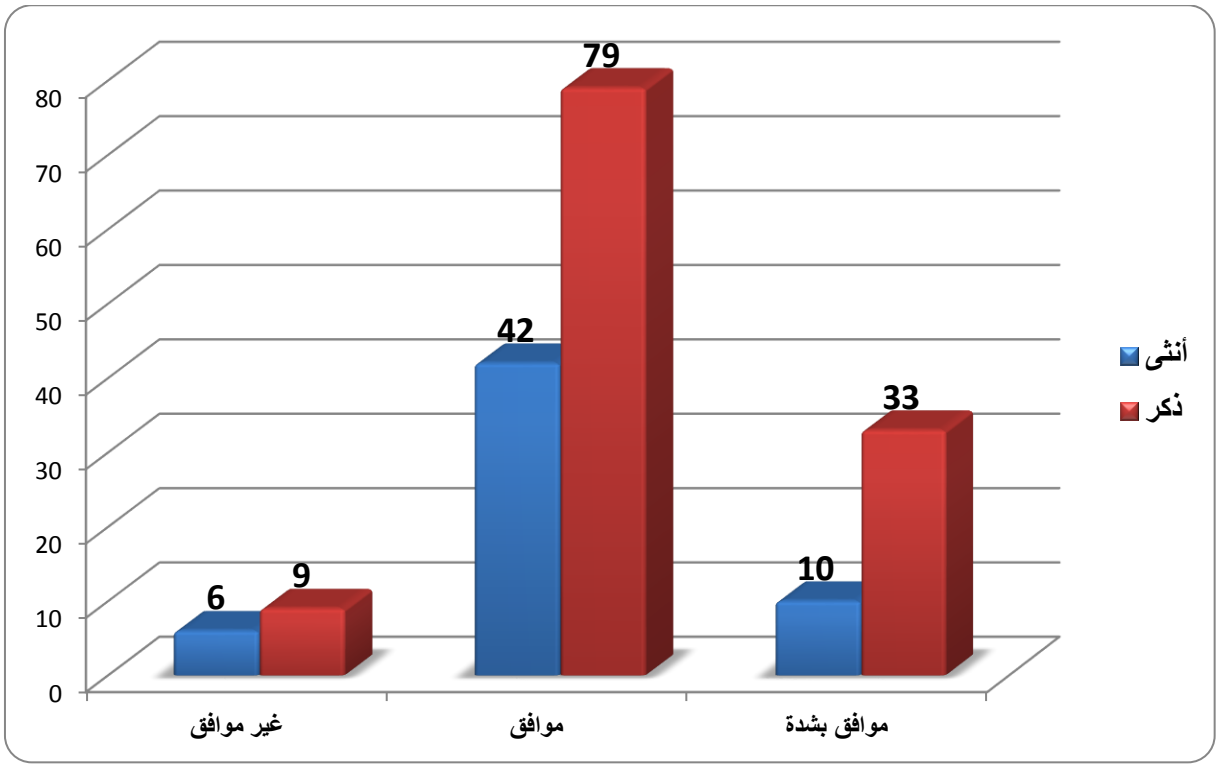
[1] مقابلة مع الدكتور: **محمد بولصنام**، أستاذ التعليم العالي بجامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يحي فراس بالمدية، عبر منصة التواصل الاجتماعي، بتاريخ 13 ماي 2023، على الساعة 22 سا و40 دقيقة.

جدول رقم (83):مدى إسهام البيئة الداخلية للمؤسسة في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية تسمح له بتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية وعلاقتها بمتغير الجنس.

المحور الثالث: هل ترى أن البيئة الداخلية لمؤسسة رونو تساهم في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية تسمح له بتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية؟	1- الجنس				المجموع	
	أنثى		ذكر			
	ك	%	ك	%	ك	%
غير موافق	6	%3,4	9	%5,0	15	%8,4
موافق	42	%23,5	79	%44,1	121	%67,6
موافق بشدة	10	%5,6	33	%18,4	43	%24,0
المجموع	**58**	**%32,4**	**121**	**%67,6**	**179**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

الشكل رقم (103):مدى إسهام البيئة الداخلية للمؤسسة في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية تسمح له بتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية وعلاقتها بمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (**83**) والشكل رقم (**103**)، نتطرق لمدى إسهام البيئة الداخلية للمؤسسة في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية تسمح له بتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية وعلاقتها بمتغير الجنس، فيمنح المستشارون الإناث رأيهم بالموافقة على دور البيئة الداخلية الإيجابي بنسبة 23.5% بـ: 42 تكرار و وافقن بشدة على ذلك بنسبة 5.6% بـ: 10 تكرارات، في حيت اعترض منهن 6 مستشارات تجاريات بنسبة 3.4%، أما المستشارون التجاريون الذكور، فيرون أن البيئة الداخلية للمؤسسة تساهم في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية تسمح له بتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية وهذا بنسبة موافقة قدرت بـ: 44.1% بـ: 79 تكرار كما وافق بشدة 18.4% بـ: 33 تكرار، مع تسجيل اعتراض 05% منهم، وفي المجمل نجد نسبة الموافقة بين الجنسين بلغت 91.6% بـ: 164 تكرار من أصل 179.

الحديث عن البيئة الداخلية للمؤسسة من بين أهم العوامل التي يجب التطرق إليها نظرا لدورها المهم والفعال من أجل خلق المجال والمناخ المناسب للمستشار التجاري من أجل تأدية مهامه على أكمل وجه، من خلال إبعاده عن كل الضغوطات المهنية عن المستشار التجاري تدعيمه من خلال التكوين وكذا بناء سياسة ترويجية وإشهارية تساعد على ترسيخ صورة المؤسسة لدى الزبون وبالتالي يكون على ضوء ذلك الزبون جاهزا لتلقي الرسائل الاقناعية، وهو أمره أدركه المستشارون التجاريون على اختلاف جنسهم.

من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن نسبة الموافقة على هذا التوجه بنسبة فاقت 67%، مع أسبقية للمستشارين الذكور بنسبة 44.1%، أما الموافقون بشدة فقد بلغ 24% مع أسبقية للذكور في هذه الحالة أيضا، وعادة ومن خلال ما تم ملاحظته فإن الضغوط التي يتلقاها المستشار التجاري من جنس ذكر يتلقى ضغوطا أكثر من الإناث، خصوصا في طريقة التعامل وكم المهام المنوط به على غرار الإناث الذين في كثير من الأحيان يوضعون في بيئة عمل أفضل، غير أن الأكيد والمتفق عليه من قبل الجنسين هو أهمية البيئة الداخلية للمؤسسة ومدى إسهامها في الرفع من أداء المستشارين التجاريين وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة كتحصيل حاصل، ما يتوافق مع ما أشار إليه السيد/**بوسعيد رفيق** خلال المقابلة التي أجريت معه.[1]

[1] مقابلة مع السيد: **بوسعيد رفيق**، مدير مبيعات سابق بالوكالة التجارية Rouibauto، بتاريخ 10 أفريل 2023، على الساعة العاشرة صباحا بمقر عمله.

❖ **نتائج الدراسة:**

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية المرتبطة بما يمكن لتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعي أن يحدثه على الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، إلى جملة النتائج التالية:

من خلال استغلال الجداول: 50-51-79، والأشكال: 70-71-99: فإنه من مجمل ما تم التطرق إليه من خلال الجانبين النظري والتطبيقي فإن المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر وبعد تعرضهم لدورات تكوينية زادت عنده الحس بضرورة الاعتماد على استراتيجيات الاتصال الاقناعي من أجل الرفع من مردوديتهم في التعامل مع الزبائن من خلال التحلي بعديد الصفات على رأسها الثقة والمصداقية وكذلك بنسبة كبيرة التوفر على هيئة مرفولوجية مقبلو وحسنة مدعمة بمستوى ثقافي مقبول تعمل كلها من أجل إقناع الزبون بتبني أفكار المؤسسة و بالتالي تحسن الأداء كتحصيل حاصل وهو ما يتجلى من خلال العديد من المؤشرات الغير مالية، وهي من بين أهم النقاط التي اتفق عليها منتسبي مؤسسة رونو الجزائر الذين أجريت معهم المقابلات، نخص بالذكر السادة: بوسعيد رفيق، تالوت محمد رياض وحوالم فارس.

من خلال استغلال الجداول: 21-23-57، والأشكال: 41-43-77: تؤكد النتائج المشار إليها في الجانب التطبيقي ضرورة منح العناية الكاملة لمضمون الرسالة الاتصالية الاقناعية وضمان سلامة بناءها من خلال توافر بعض الشرط العملية كالوضوح والسلاسة والترتيب المنطقي وتناسب العبارات المستخدمة وفق ما يتناسب وتطلعات الزبون مع تدعيمها بمختلف الحجج والبراهين التي من شأنها الرفع من كفاءة هذه الرسالة وبالتالي تسهل مأمورية المستشار التجاري في إقناع الزبون بدوى اقتناء المنتج التابع للمؤسسة أو الخدمة أو حتى نقل أفكار المؤسسة إلى البيئة الخارجية لها وهو أمر يرتبط أساسا بالرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة باعتباره أهم أهداف المؤسسة التي تساهم في الرفع من مواردها المالية، ومن النقطتين السالفتي الذكر يمكن القول أنه تم إثبات الفرضية الأولى القائلة بأن:

إن تطبيق مؤسسة رونو الجزائر لإستراتيجيات الاتصال الاقناعية قد ساهم في تحسين أدائها التسويقي.

على صعيد آخر فإن إثبات وجود حالة إيجابية من التحسن في المردودية التسويقية يمر عبر العديد من المؤشرات المالية التي تكمل تلك المؤشرات غير المالية والتي تم التطرق إليها في الإطار النظري بالتفصيل، ومن خلال إثبات ذلك تم الاستفادة مما تم التحصل عليه من خلال أداة البحث الثانية وهي المقابلة والتي تم تخصيص جزء منها إلى هذا الجانب المعني بالمؤشرات غير المالية، وبعد إجراء هذه المقابلات مع من لهم صلة مباشرة بالموضوع، والذين أكدوا على عديد النقاط لعل من أهمها أن المستشارين يعدون من أهم ركائز العمل من خلال مشاركتهم في تحقيق الأرباح، ما يجعل الجميع يستفيد من جهة الوكالة التجارية والمؤسسة ككل، و من جهة أخرى المستشارين التجاريين من خلال ما تحصلون عليه من علاوات مقابل كل ما يبيعونه أي مقابل نجاح كل عملية إقناعية، ما يدفع بمدراء الوكالات لمواصلة تكوين ورسكلة مستشاريهم التجاريين على الدوام من أجل الرفع من قدراتهم وكفاءاتهم الاتصالية والتسويقية على حد سواء، وهو نفس التوجه الذي سارت إليه المقابلة مدير مبيعات، الذي تلقى تكوينا لدى أكاديمية رونو الجزائر،فيرى أن أساس اعتماد رونو على سياسة تكوينية راجع أساسا لاستهداف تعظيم الأرباح والرفع من الأداء التسويقي لمستشاريها التجاريين أمر أكدته نتائج الاستبيان من خلال ملاحظة إجماع على وجود نقلة نوعية من بعد القيام بدورات التكوينية ما ترك أثر إيجابيا على الأداء التسويقي وحقق على إثره عوائد مادية، وهو ما يثبت الفرضية الثانية للدراسة القائلة بأنه: **يتم تقييم الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال الاعتماد على مجموعة من مؤشرات القياس التي تمس مختلف الأنشطة الفرعية لوظيفة التسويق. أما أداء الاتصال الإقناعي فيتم قياسه من خلال زيادة عدد الزبائن ورقم المبيعات المحقق خلال فترة التطبيق الفعلي لاستراتيجيات الاتصال الاقناعية.**

من خلال استغلال الجداول: 24-25-59-69، والأشكال: 44-45-79-89: تم التوصل إلى ضرورة الإبقاء على العلاقة مع الزبائن سواء قاموا بفعل الشراء أو لم يقوموا بذلك باعتبارهم مازالوا زبائن محتملين، فلا يجب التسرع في قطع العلاقة معهم باعتبار العملية الاقناعية يمكن أن تأخذ مدة أطول حسب عقلية وسلوك الزبون المراد استهدافه، فكلما وجد رغبة في الحفاظ عليه من قبل المستشار التجاري زادت ثقته فيه وزاد احتمال أن يصبح زبونا فعليا، أمر من شأنه كذلك تحسين صورة وسمعة المؤسسة وتحقيق ولاء الزبون وهو مقصد جد مشروع تسويقيا واتصاليا، خصوصا إذا تم التواصل عبر الاتصال المباشر باعتباره أمرا فارقا في معرفة شعور وسلوك الزبون مقارنة بالهاتف والبريد الالكتروني كطرق للتواصل.

من خلال استغلال الجداول: 21-57، والأشكال: 41-77: تم التوصل إلى وجوب التحلي بهيئة مرفولوجية مقبولة تتسم بالأناقة وتدعم بالباقة، سواء كان المستشار التجاري ذكرا أو أنثى، أمر له تأثير فعلي على التعامل مع مختلف شرائح الزبائن و يسهل إلى حد بعيد نجاح العملية الاتصالية الاقناعية، لما لها من تأثير على الجانب النفسي كما أكدته الأستاذة صراح نور الهدى آدم باعتبارها مختصة في علم النفس التسويقي[1]، والتي أكدت وجود حالة من التجاذب النفسي نحو القبول من خلال استغلال الهيئة المرفولوجية في التأثير على المتلقي وجعله عاجزا عن رفض عرض البيع إلى حد كبير، مثل تخصيص مستشارة تجارية في حال كان الزبون ذكرا والعكس صحيح، وهو ما أكدته كذلك نتائج الاستبيان.

من خلال استغلال الجداول: 31-32-33-62-63-71-72-73، والأشكال: 51-52-53-82-83-91-92-93: ما سبق، يدعم أصلا، من خلال الاعتماد على مختلف الإستمالات على اختلافها من خلال توظيف مختلف الشعارات والرموز والأساليب اللغوية ضمن الإستمالات العاطفية الهادفة لإحداث حالة من التأثير على سلوك الزبون، مع تدعيمها باستمالات التخويف التي تتجلى من خلال طريقة الاستعجال التي تضع الزبون في موضع يستلزم منه اختيار المسار الذي يتخذه أين يتم ممارسة نوع من الضغط النفسي عليه لإقناعه بالشراء، يمكن تدعيمه بالاستمالات العقلية المبنية على الاستشهاد بمختلف المعلومات والأرقام الإحصائية ووجهات النظر المنطقية حتى يكتمل عقد الإستمالات، والتي يمكن أن تتضمنها الرسالة الاتصالية الاقناعية مجتمعة حتى تكون أكثر فعالية، غير أن ذلك يخضع لذكاء المستشار التجاري في توظيفها لمصلحته وبناءها وفق سلوك الزبون وتصرفاته حتى يضمن نجاح العملية.

من خلال استغلال الجداول: 35-39-44-53-56-65-77-79-80-83، والأشكال: 55-59-64-73-76-85-97-99-100-103: مساهمة استراتيجيات الاتصال الاقناعية في أرض الواقع تجلت من خلال إقناع الزبائن بمختلف مخرجات مؤسسة رونو وتخفيف مخاوفهم من الشراء خصوصا وأننا نتعامل مع منتجات تدفع فيها أسعار كبيرة ثم البحث عن تحقيق رضاهم ما ينعكس بصفة أساسية على زيادة إيرادات الوكالات التجارية وبالتالي المؤسسة الأم، أمر مرده بناء على ما تحصلنا إليها من خلال تفريغ الاستبيان إلى تحسن الأداء التسويقي تبعا لتطبيق هذه الإستراتيجية، وهو أمر أقره المستشارون التجاريون من خلال إجاباتهم.

[1] مقابلة مع الأستادة/**صراح نور الهدى آدم**، مكونة ومختصة في علم النفس التسويقي، مقابلة أجريت عبر الهاتف، بتاريخ 27 مارس 2023 من الساعة 20سا و 41د إلى 21سا و38د.

أما على الصعيد التكويني فأجمع المستشرون التجاريون أن هنالك علاقة تكاملية بين التكوين في مختلف الطرق البيعية المبنية على استراتيجيات الاتصال الإقناعي مع تحسن الأداء التسويقي لهم خصوصا في حال دعمه من خلال الإجراءات الترويجية التي تقوم بها المؤسسة من أجل خلق صورة ذهنية مسبقة لذى الزبون عن منتجات المؤسسة مما يسهل عمل المستشارين التجاريين ويجعلهم يركزون على تطبيق ما تكونوا فيه على أحسن وجه، فكلما تحدت قدرات المستشار التجاري الاقناعية مع مجموعة من أنواع التأثير على غرار الاتصالات المرئية كالفيديوهات المعروضة داخل الوكالات التجارية وكذا القصاصات والملصقات التي تصف المنتجات، كان الاتصال المباشر أكثر فعالية وسهولة، ما ينجم عنه وضع الزبون في بيئة توجه نحو الشراء لا شعوريا خصوصا بعد دراسة سلوكه وعقليته، فيتبقى على المستشار التجاري بناء قصة ترويجية واضعة وهادفة تكون لب الرسالة الاتصالية الاقناعية.

من خلال استغلال الجداول: 20-45-59-64-67-69-78، والأشكال: 40-65-79-84-87-89-98: لا يمكن إغفال دور الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستشار التجاري، فلها أهمية كبيرة من خلال تعرضه لكثير من شرائه الزبائن، ما يسمح له بأخذ فكرة عن طرق التعامل معهم وتسهيل الخروج من الوضعيات الصعبة التي يقع فيها خصوصا بعض الحالات النفسية للزبائن مثل الغضب والقلق والعمل على إعادة قلب هذه الحالة إلى حالة ارتياح يتطلب من المستشار التجاري التحلي بالكثير من الحنكة والصبر باعتبار أن العملية ليست شخصية بل هي من مقتضيات العمل الاتصالي الاقناعي أن تصبر على المتلقي حتى تتمكن من غرس فكرة الشراء لديه والانطلاق من فكرة أنك كمستشار تجاري يجب أن تعمل على قلب الموقف لصالحك مهما كانت الظروف وبالتالي فالخبرة تعمل على جعله أكثر موضوعية في التعاطي مع مختلف الحالات، إضافة إلى امتلاك طرق مجربة وناجحة والتخلي على الأساليب التي أثبتت فشلها في التعامل مع الزبائن.

من خلال استغلال الجداول: 29-49، والأشكال: 49-69: المستشار التجاري لا بد له عدم تناسي الدور الذي تلعبه اللغة المستخدمة في بناء الرسالة الاتصالية الاقناعية، كونها تعد فارقة، وهو ما تبين من خلال البيانات المتحصل عليها عقب تفريغ الاستبيان، فكما توصلنا إليه سابقا من خلال الإطار النظري فإن الزبون يمثل جزءا من مجتمع غير متجانس يستلزم تكييف اللغة المستخدمة وفق الطرف الأخر في العملية الاتصالية حتى تكون أكثر نجاعة بالرغم من أن بعضا من المستشارين لا يأخذون ذلك بعين الاعتبار من خلال التحدث باللغة الأجنبية أمر يمكن أن يحدث إحراجا لذى الزبون في حال لم يكن متمكنا من تلك اللغة،

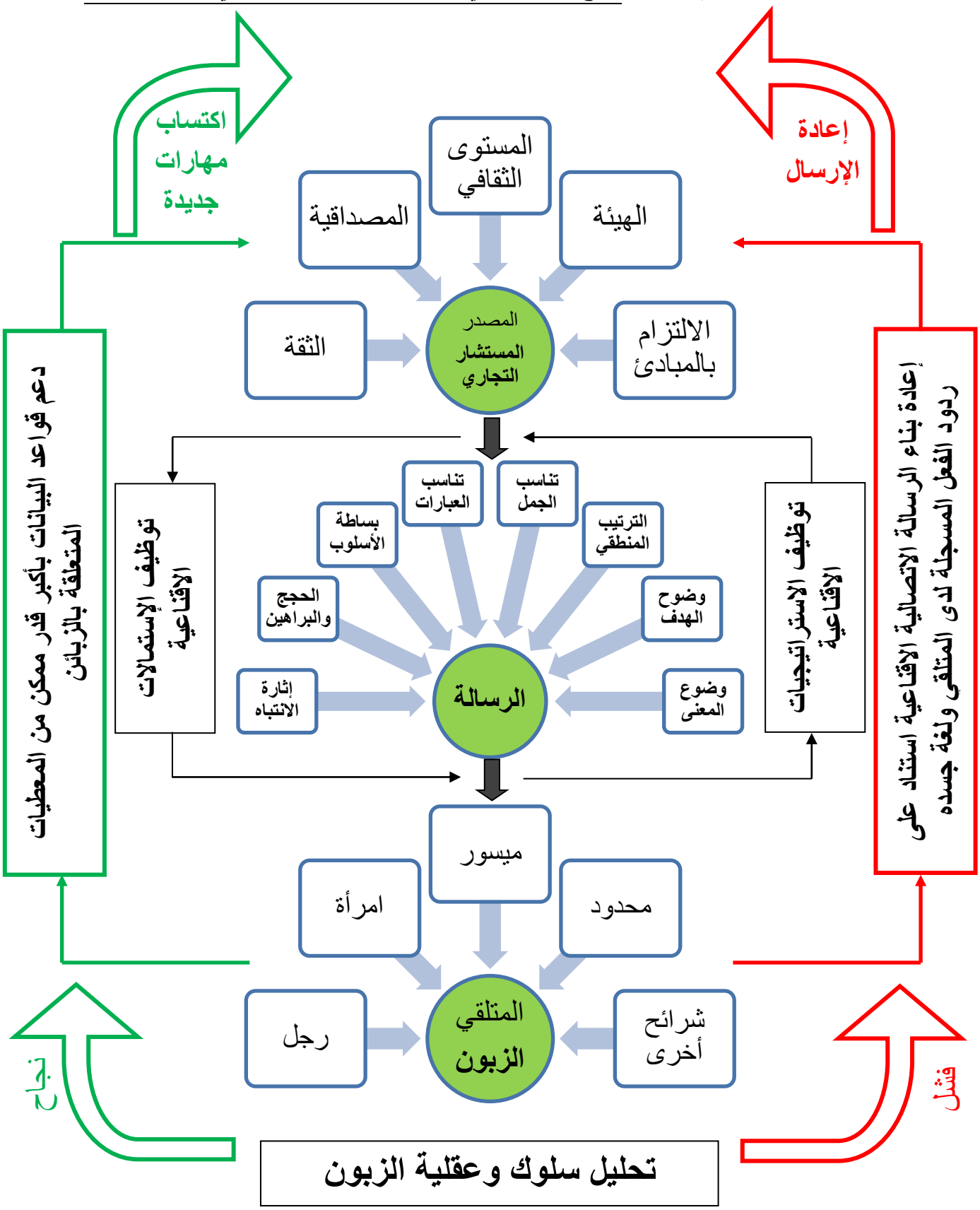
فيمكن الاستعانة باللغة العامية الجزائرية من قبل المستشار التجاري وهي مفهومة من كل الشرائح تم التدرج في اللغات حسب الزبون وقدراته.

الدكتور/**محمد بولصنام**، أكد على وجود تلك العلاقة الايجابية بين استراتيجيات الاتصال الاقناعية وتحن الأداء التسويقي وهو العمل الدراسة إذ يعتبر أن هنالك علاقة تكاملية فعالة تعمل على بناء علاقة جيدة مع الزبون ودعم المزيج التسويقي خاصة الترويج والبيع الاستشاري والوصول إلى تحقيق ولاء الزبون لمخرجات المؤسسة، مع الالتزام بقياس الأداء التسويقي بمعرفة موقع المؤسسة باستعمال مختلف المؤشرات المالية والغير المالية، الكمية والكيفية، وترجيح الدور الهام لدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال اعتماد مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي التي تبرز ذلك على غرار SWOT و PESTEL ، أمر من شأنه المساعدة في وضع الخطط والاستراتيجيات التسويقية والاتصالية على المديين المتوسط والطويل، ودعمه بسياسة تكوينية تسمع بإبقاء المستشار التجاري في أعلى درجات الكفاءة والمردودية، دائما بقصد تحقيق أكبر قدر من العوائد المالية.

وجود علاقة طردية بين تكوين المستشارين التجاريين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وبين تحسن الأداء التسويقي لمؤسسة رونو الجزائر، وهو ما تم لمسه عمليا وتأكيده من قبل السيد/ **تالوت محمد رياض**، مسؤول تجاري لدى مؤسسة رونو الجزائر، مها اختلف مجال عمل المستشار التجاري، سواء في بيع قطع الغيار أو السيارات أو الوزن الثقيل، أو خدمات مختلفة، فالأصل النظري للتكوين مشترك، مع اختلافات حسب المنتج المراد بيعه والتي تحدد طريقة التعامل مع الزبون من أجل إقناعه.

وكنتيجة ختامية وعلى ضوء ما تم البحث فيه نظريا وتطبيقيا تم تجميع مختلف المؤشرات من أجل إعادة بناء نموذج اتصالي إقناعي يمكن أن يكون له إسهام في تحسين الأداء التسويقي لأي مؤسسة اقتصادية تهدف إلى تسويق منتجاتها ولها ذلك النوع من المخرجات التي تستلزم نوعا من الكفاءة الاتصالية والتسويقية في إقناع الزبائن بتغيير سلوكهم نحو الشراء:

الشكل رقم (104):نموذج اتصالي إقناعي يهدف لتحسين الأداء التسويقي (اتصال مباشر).



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء الفصول النظرية والفصل التطبيقي

توضيح بخصوص الشكل رقم (104) : الشكل يتعلق بالاتصال المباشر بين المستشار التجاري كممثل للبيئة الداخلية للمؤسسة مع الزبون الممثل الرئيسي للبيئة الخارجية لذات المؤسسة، لتبقى العملية مستمرة إل غاية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإقناع، ففي حال فشلها **(مشار إليه باللون الأحمر في الشكل السابق)** يعيد المستشار التجاري بناء رسالته الاتصالية الاقناعية على أساس ما يتلقاه من معلومات تصله عبر سلوك الزبون ولغته جسده ونبرة صوته، فيقيم الموقف ويعيد إرسال رسالة مكيفة وفق ذلك من أجل إزالة كل اللبس الموجود لذى الزبون، وفي حال نجاح العملية الاتصالية الاقناعية **(مشار إليه باللون الأخضر في الشكل السابق)** فيترتب عن ذلك عدة أمور من بينها:

- ❖ اقتناع الزبون بعملية الشراء.
- ❖ تدعيم قواعد البيانات التي تتضمن سلوك الزبون وحاجياته وتطلعاته.
- ❖ اكتساب خبرة في التعامل مع الزبائن الذين يحملون نفس الطباع والتصرفات.
- ❖ تحسن أداء المستشار التجاري عبر تكرار التجارب.

استنادا على النموذج المشار أعلاه، تم التعامل مع المتلقي (الزبون) من حيث أنه قابل للتأثير والتأثر يستلزم على المستشار التجاري التعامل معه وفق ما جاءت به الإستراتيجية السيكودينامية التي تعمل على زرع الأفكار بصفة ميكانيكية تعمل على تحويل رأي المتلقي ودفعه إلى اعتناق أفكار المؤسسة.

❖ **خاتمة وتوصيات:**

من خلال هذا البحث حاولنا التطرق لموضوع يمكن أن يكتسي أهمية بالغة في مسار أية مؤسسة اقتصادية أو أيا كان نوعها، المهم أن تكون هادفة إلى تحقيق ربح وأن تكون مفتوحة على محيطها، فهذي العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها تستلزم منها أن تتمتع بسياسات اتصالية مرنة تسمح لها بالتأقلم من ما يحدث في بيئتها من تقلبات وتغيرات يمكن أن تضعها في موقف ضعف في حال لم تتكيف مع وضعها الجديد، أمر يتطلب رؤية إستراتيجية توضع من قبل الإدارة العليا للمؤسسة تكفل لها ضمان التنسيق والتكامل بين مختلف وظائفها وتحديدا الوظيفة الاتصالية وتليها الوظيفة التسويقية، وهما قطبا هذه الدراسة.

فمن خلال هذه العلاقة القائمة بين الوظيفتين السالفتي الذكر يمكن الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال البحث عن آليات بناء رسائل اتصالية إقناعية تعمل على استقطاب أكبر قدر ممكن من الزبائن باعتبارهم أهم المتعاملين مع المؤسسة وأساس مصدرها المالي وضامن بقاءها واستمراريتها ضمن البيئة التنافسية المتعارف عليها، وهو من بين أهم الأهداف التي نحاول إيجاد السبل الناجعة للمؤسسة من أجل إكسابها القوة اللازمة لمقاومة المنافسة السوقية، والأهم من ذلك وضع خطط استشرافية واستثمارية تسمح لها بالتوسع وأخذ حصص سوقية أخرى.

الأهم من ذلك لابد من إدراك أن البحث في هذا التوجه أكثر من ضروري من أجل إحاطة المؤسسات الاقتصادية على غرار مؤسسة رونو الجزائر بالحلول الاتصالية التي تسمح لهم من تطير وتحسين سياستهم التسويقية وهو أمر أكثر من ضروري، فمخرجات المؤسسة في أمس الحاجة إلى نقطة ارتكاز محورية تسهل خروجها السلس من البيئة الخارجية للمؤسسة بعد خضوعها لعدة مراحل معالجة، تم تكييفها وفق تطلعات الزبائن وهو أمر بالغ الأهمية يجعل العملية برمتها سلسة دون تعقيدات خصوص إذا أخدنا بعين الاعتبار مزاجية الزبون الجزائري التي تتطلب العمل على عدة أصعدة من أجل إقناعه بفعل الشراء.

ومن الأمور التي لا يجب إغفالها هو الاستثمار في الثروة البشرية، فلا يعني أننا ركزنا من خلال عينتنا على المستشارين التجاريين أنهم هم الأساس الوحيد في بناء كيان تسويقي صلب، بل الأمر يتعداه إلى كافة شاغلي الوظائف المكونة لأي مؤسسة، سواء في الوظيفة الإنتاجية، المالية، التوزيعية وطبعا الاتصالية والتسويقية،

فمن مظاهر التركيز على الثروة البشرية هو الجانب التكويني الذي يعد ضمانا لنجاح مختلف الاستراتيجيات الموضوعة للتطبيق من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، لما توفره من مكتسبات نظرية وعملية في شتى المجالات خصوصا في مجال الاتصال الاقناعي تحديدا كونه من أهل سبل تحسين الأداء التسويقي.

أما إنجاح ما تم التطرق إليه على مر فصول هذه الدراسة فيستلزم تكاتف مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة نظرا لأهميته ولما يعود به من فائدة على الجميع، فيظهر هذا الاهتمام من خلال توفير كل الظروف المواتية للمستشار التجاري حتى يتمكن من أداء مهامه على أكمل وجه، خصوصا و أن التعامل مع الزبائن يحتاج إلى الكثير من العطاء الفردي من قبله، من تحليل لعقلية وسلوك الزبون وفهم رغباته ودراسة ميولاته من أجل بناء رسائل اتصالية يكون لها وقع إقناعي لذى الزبون وبالتالي دفعه نحو تبني أفكار المؤسسة والتحول من زبون محتمل إلى زبون فعلي، أمر من شأنه تحسين الأداء العام للمؤسسة اتصاليا وتسويقا وبالتالي تحقيق أكبر عائد مادي وهو الهدف الأسمى لأي مؤسسة، عسى أن ينال منها المستشار التجاري قسطا كمحفز على الاستمرار في العطاء والإبداع.

ختاما أن يكون هنالك نموذج اتصالي إقناعي تسويقي أمر أكثر من ضروري في مسار المؤسسة تجعل منه مرجعا عمليا تبني عليه أهداف إلى الأمد الطويل من أجل تعظيم الأرباح، هذا النموذج الذي يجب أن يعطي أطراف العملية الاتصالية الاقناعية حقوقهم كاملة من حيث الدراسة والتطبيق، انطلاقا من مصدر العملية الاتصالية ممثلا في المستشار التجاري موضوع دراستنا وصولا إلى المتلقي أول ممثلي البيئة الخارجية للمؤسسة مرورا بالرسالة الاتصالية التي تتطلب الكثير من الصبر والدراسة من أجل وضع بطريقة ترفع من نسبة نجاح العملية الاقناعية برمتها.

الأمل كل الأمل أن تستمر العملية البحثية في هذا المجال من أجل إحياء قيمة الاتصال في مؤسساتنا التي فيلا كثير من الأحيان تبقى شكلية و تبقى ممثلة فقط في الهياكل التنظيمية للمؤسسات دون وجود إسقاط لها على أرض الواقع وحتى إن وجدت، تمنح لمن لا تربهم صلة بمجال الاتصال فما بالك بالاتصال الاقناعي الذي يتطلب جملة من الشروط، فلابد أن يرجع لقيصر ما هو له، لأن استغلال الوظيفة الاتصالية بما تملكه من ترابط مع كل الوظائف الأخرى أمر من شأنه الرفع من مردودية أداء هذه الوظيفة وإذا جئنا لاختزال الأمر يمكن أن نقول أن الاتصال الاقناعي عبر استراتيجياته المختلفة والإستمالات المطبقة يساوي عوائد مالية.

ومن بين أهم التوصيات التي يمكن وضعها في هذا السياق كذلك:

- ضرورة العمل علة الوصول إلى تحقيق الإقناع المنشود الذي يستلزم تلاؤم التقنيات المستخدمة مع خصوصية طرفي العملية الاتصالية الاقناعية؛ إذن وجب القول كحوصلة أن التأثير الإقناعي يمثل عملية معقدة تستلزم التعامل مع متغيرات عدة مثل الخبرة الشخصية والبيئة الاجتماعية إضافة للسمات الشخصية والفروق الجوهرية لذى المتلقين ومن ثمة يمكن النظر إلى العملية الاتصالية الاقناعية كما لو كانت عملية تعلم أو انفعال ما يتطلب تصميم رسالة اتصالية إقناعية تعمل على توجيه الاستجابة والإدراك والدوافع النفسية والاجتماعية.
- وجوب الاعتماد على الاستراتيجيات التي تحكم العملية الاتصالية الاقناعية التي تبحث في كيفية تأثير تلك الرسالة الصادرة من المرسل والخاضعة لعديد العمليات الإدراكية والمنطقية، على المتلقي الذي تختلف سلوكياته من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى وكذلك اختلاف موضوع الرسالة المراد إقناع المتلقي بها وتحويل سلوكه، فاتفق هؤلاء الباحثين على وضع ثلاث استراتيجيات تسهم في إعادة صياغة الصورة العقلية للمتلقي و المتمثلة في:
  أ. الإستراتيجية الديناميكية النفسية.
  ب. الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية.
  ت. إستراتيجية إنشاء المعاني.
- لابد من الحذو حذو مؤسسة رونو الجزائر التي تلجأ إلى عدة طرق قصد إحداث ذلك التأثير المرغوب على شريحة الزبائن المحتملين أو الحاليين، عبر انتهاج سبل مختلفة، فرجال التسويق أو المستشارين التجاريين يعملون على إيصال رسائلهم إلى أكبر عدد ممكن من تلك الشرائح، إذ تكمن هنا مهمة الاتصال الإقناعي التسويقي، في إخبار وإقناع الزبائن والمستهلكين باستعمال وسائل الإعلام والاتصال الممكنة حتى تحدث استجابة للمنتجات سواء السلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، فمثلا إذا كانت مؤسسة لبيع السيارات فالسلع حتما ستكون بالدرجة الأولى هي تسويق السيارات وبالدرجة الثانية الإكسسوارات وبدرجة ثالثة خدمات ما بعد البيع وكل ما يدخل في نطاق ذلك، تستخدم أهم الطرق من بين الطرق المعتمدة في الاتصال التسويقي والإقناعي وهما طريقة التسويق المباشر والبيع الشخصي وكذا نقاط البيع التي تجمع المؤسسة مع الزبون بصفة مباشرة.

- ❖ لا بد من فهم أن الاتصال الإقناعي التجاري، يركز بالدرجة الأولى على المنتج بينما الاتصال المؤسساتي يركز على مكانة المنظمة في الوسط التنافسي وكذا مكانتها في السوق واكتساب حصة سوقية أكبر، فتستعين المنظمة بمختلف الوسائل الاتصالية الاقناعية قصد تحقيق الأهداف المسطرة في كلا النوعين والوصول إلى الجمهور المستهدف وبالتالي الرفع من نسبة تحقيق الإقناع المنشود ومنه الأرباح السوقية على غرار ما قامت به مؤسسة رونو الجزائر من خلال الاستثمار في الجانب الاتصالي وإحاطة المستشارين التجاريين بالمهارات الكفيلة بحسن توظيف الاتصال بأنواعه.
- ❖ يجب على المؤسسة تطوير خطة ترويج منسقة ضمن إستراتيجية التسويق الشاملة، بصفة متماسكة وواضحة لتعظيم إدراك الزبون وربطه بعلاقة طويلة الأمد نسبيا مع المنظمة ومنتجاتها، بدلا من استخدام عناصر المزيج الترويجي وحدها أو التركيز على أحدهما دون الآخر ضمن ما يسمى بالاتصالات التسويقية المتكاملة.
- ❖ ينبغي أن تكون الأهداف الترويجية لبرنامج الاتصالات التسويقية المتكاملة واضحة داخل المؤسسة مع الأخذ بنظر الاعتبار عدم التركيز على تحقيقها في الأمد القصير وإنما تؤتى ثمارها في الأمد البعيد، إذ تتطلب المزيد من الوقت والجهد والموارد وبالتكامل والتنسيق مع بقية عناصر المزيج التسويق من أجل بناء مكانة ذهنية متميزة للمؤسسة لدى الجمهور المستهدف.
- ❖ إدراك أهمية الأداء التسويقي في كونه يرتبط بشكل مباشر بمبدأ تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح المحققة إضافة إلى تحقيق رضا الزبون كأحد أهم الأهداف، زد على ذلك رفع الكفاءة إلى المستوى المطلوب، كما أن اعتناق المفهوم التسويقي سوف يحسن من الأداء الكلي للمنظمة وكذلك الأداء المالي لها.
- ❖ الاستناد على أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها، فلا يمكن تضييق مفهوم الأداء لهذا الحد واعتباره متعلق بمتغير واحد ممثلا في الأداء البشري الذي رغم أهميته في المؤسسة لا يمكن حصر مفهوم الأداء فيه، فالأداء دالة مرتبطة بعدة متغيرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الأهداف المسطرة.

- ❖ تعزيز آليات تثمين الأداء الاتصالي في المؤسسة فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف لتعزيزه في المنظمة، فبلوغ مستوى عال من الأداء التسويقي يعبر عن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة على مختلف المستويات باستغلال كامل وعقلاني للموارد مع الحفاظ على خاصية التأقلم وسرعة رد الفعل في بيئتها التنافسية وذلك لتحقيق النمو والاستمرارية على المدى القصير والطويل ضمن الإستراتيجية الاتصالية الاقناعية المسطرة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.
- ❖ يمكن الربط بين التقييم والرقابة كأحد أهم العمليات الإدارية في إدارة النشاط التسويقي والتي تتطلبان الكثير من التنسيق والتعاون مع باقي العمليات الإدارية داخل المؤسسة من أجل إحداث التكامل المنشود وبالتالي الوصول إلى أداء تسويقي فعال مثل ما هو مبين في هذا الشكل التوضيحي للتكامل بين مختلف العمليات الإدارية للنشاط التسويقي المشار إليه في الصفحة 167 من الفصل الثالث.
- ❖ الإعداد لوضع المؤشرات تعد أهم مراحل قياس مختلف أشكال الأداء، بما في ذلك الأداء التسويقي والاتصالي، إذ أن الأمر يعتمد على حسن تحليل واختيار من بين كم هائل من البدائل مع مراعاة جميع الخصائص الخاصة بالمؤشرات، فنقول عن المؤشر أنه جيد في حال استطاع خلق تقارب بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى يسمح لعملية المقارنة وحساب الانحرافات لمعايير الأداء، مع التركيز على أهم نوعين من المؤشرات وهما:
  - أ. مؤشرات الأداء المالية.
  - ب. مؤشرات الأداء غير المالية
- ❖ الاعتماد على الأداء المتوازن كونه أداة بسيطة وفعالة لتقييم ومتابعة الأداء التسويقي والاتصالي الاقناعي بطريقة قابلة للتعديل المستمر للانحرافات ضمن إستراتيجية المؤسسة، وعلى هذا الأساس يتم انتقاء المؤشرات المالية وغير المالية الخاصة بكل مؤسسة، كما أنها تتعدى حتى إلى تفسير العلاقة السببية بين السبب والنتيجة وهو أمر ضروري لتسهيل عمل المستشار التجاري لي مؤسسة على غرار مؤسسة رونو الجزائر.
- ❖ محاولة تطبيق الحلول المشار إليها في الصفحة 193للقيام بعملية تقييم للأداء التسويقي فعال وذو قيمة إيجابية بالنسبة للمؤسسة على اختلاف أشكالها كما وجب البحث عن حلول نوعية تضمن حماية العملية التقييمية من أي مشكل يمكن له التأثر في النتيجة النهائية للعملية.

- ❖ لا يمكن بأي حال من الأحوال إغفال قيمة وأهمية الوظيفة الاتصالية ضمن المؤسسة الاقتصادية أو غيرها من المؤسسات لما تكتسبه من أهمية قصوى في الربط بين مختلف الوظائف التنظيمية، بل وتعمل على الرقي بأداء تلك الوظائف في حال تم منحها الأهمية اللازمة والموقع الاستراتيجي سواء على الصعيد الداخلي أو كل ما تعلق بالعلاقات العامة على الصعيد الخارجي الذي تعد فيه الوظيفة الاتصالية ركنا لا غنى عنه، وتشمل الوظيفة الاتصالية على النشاطات التي تستهدف الاتصال بجمهور المؤسسة عن طريق التفاوض والإقناع والاتصال الشخصي وفي سياق ذلك.
- ❖ إدراك أن الاتصال في شقه الإقناعي يمثل ذروة استغلال الوظيفة الاتصالية كونها تمثل حلقة الربط والوصل بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها وكذا بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من خلال التواصل مع مختلف المتعاملين مع المنظمة، سواء كانوا زبائن عاديين أو مؤسسات أو مستثمرين وما إلى ذلك من أطراف البيئة الخارجية للمنظمة، فكلما كان الاتصال الإقناعي فعالا كلما تم تصريف مخرجات أكثر وبعدد أكبر ما يحقق الأهداف الإستراتيجية التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها إما على المدى القصير والمتوسط وحتى البعيد.
- ❖ ربط الوظيفيتين التسويقية والاتصالية للمؤسسة، أمر لا مناص منه، فيما بينهما يتحقق تحالف استراتيجي حتمي، بمقتضاه تستطيع لمؤسسة مجابهة المنافسين لها وتسيير مبيعاتها وكدا تصدير صورة إيجابية عنها وعن سياساتها الداخلية والخارجية، والعمل على تحسين صورة المنتج النهائي لها بما يسمح لها بأخذ حصة سوقية تمكنها من تحقيق عوائد بيعية تكفل ضمان استقرارها واستمراريتها.
- ❖ **العمل على تطبيق ما جاء في الشكل رقم 104 المتعلق بنموذج اتصالي إقناعي يهدف إلى تحسين الأداء التسويقي كونه يمثل ثمرة هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي واللذان عمل سوية لتقريب العملية الاتصالية قدر الإمكان بما يسمح للمستشار التجاري بأن يحقق أكبر قدر ممكن من الإقناع وهي العملية التي تقترب إلى التطبيق أكثر من النظري كون أن بنائها جاء تبعا لأهم النتائج المستخلصة عن طريق أدوات الدراسة، كما يمكن وضع النموذج الاتصالي المقترح تحت التجريب من أجل تقييمه وتقويمه وتطويره من أجل أن يحقق الإضافة المرجوة في سبيل الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية من خلال حسن توظيف مختلف الاستراتيجيات الاتصالية الاقناعية والإستمالات المتعددة ضمن عملية اتصالية متكاملة في يد المستشار التجاري.**

المراجع

قائمة المراجع

I. القرآن الكريم والأحاديث النبوية:

1. القرآن الكريم، سورة إبراهيم، الآية 43.
2. الراوي : عمرو بن مرة الجهني ، المحدث : ابن عساكر ، المصدر : تاريخ دمشق الصفحة أو الرقم : 108/47
3. عفانة حسام الدين ، **كتاب فقه التاجر المسلم، باب التجارة في الكتاب والسنة، فصل التجارة في السنة النبوية**، ص 16، رواه الترمذي وقال حديث حسن.

II. المعاجم والقواميس:

1. أبو الحسن أحمد بن فارس بن زكريا: **معجم مقاييس اللغة**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، الجزء الخامس.
2. مختار عمر أحمد : **معجم اللغة العربية المعاصرة**، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، المجلد الأول، 2008.
3. أبو العزم عبد الغني : **معجم الغني**، دار الكتب العلمية، لبنان، 2013.
4. جبر فريد ، سميح دغيم، رفيق العجم، جرار جيهامي: **موسوعة مصطلحات علم المنطق عند العرب**، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، الطبعة الأولى، 1996.
5. مسعود جبران: **الرائد– معجم القبائي في اللغة والإعلام**، دار العلم للملايين، لبنان، الطبعة 03، 2005.
6. **Nouveau dictionnaire analogique** (persuader) : Paris, références La Rousse.
7. Richard-Lanneyrie Sophie, **Le dictionnaire français du marketing**, édition le génie des glaciers, France, 2014.

III. النصوص القانونية:

8. القانون 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة 1419 الموافق لـ: 04 أفريل 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية رقم: 24 الصادرة بتاريخ: 27 أفريل 1999.
9. القانون رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 المرافق لـ: 10 جانفي 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 02.

10.القانون رقم: 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ: 12 يناير سنة 1988، المتعلق بالتخطيط، الجريدة الرسمية رقم: 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988.

11.الأمر رقم 01-04 المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ: 20 غشت سنة 2001، المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصخصتها، الجريدة الرسمية رقم: 47 الصادرة بتاريخ 22 غشت 2001.

12.الأمر رقم : 95-25 المؤرخ في 30 ربيع الثاني 1416، الموافق لـ: 25 سبتمبر 1995، المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، الجريدة الرسمية رقم 55 الصادرة بتاريخ 27 سبتمبر 1995.

13.المرسوم التشريعي رقم: 94-08 المؤرخ في 15 ذي الحجة 1414 الموافق لـ: 26 ماي 1994، المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 1994، الجريدة الرسمية رقم: 33 الصادرة بتاريخ: 28 ماي 1994.

14.المرسوم التنفيذي رقم 90-101 المؤرخ في 01 رمضان 1410 الموافق لـ: 27 مارس 1990، المتعلق بتحويل ديون الخزينة المترتبة على المؤسسات العمومية إلى قيم منقولة وتجميدها ويبين شروط إصدارها، الجريدة الرسمية رقم 14 الصادرة يوم 04 أفريل 1990.

15.المرسوم التنفيذي رقم 99-256 المؤرخ في 08 شعبان 1420 الموافق لـ : 16 نوفمبر 1999، يحدد كيفيات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية رقم: 82 الصادرة بتاريخ 21 نوفمبر 1999.

16.نص المادة 43 من القانون رقم: 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ: 12 يناير سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية رقم: 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988.

17.نص المادة 44 من القانون رقم: 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ: 12 يناير سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية رقم: 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988.

18.نص المادة 49 من القانون رقم: 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ: 12 يناير سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية رقم: 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988.

19.نص المادة 51 من القانون رقم: 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق لـ: 12 يناير سنة 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية رقم: 02 الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988.

IV. المراجع باللغة العربية:

– أ –

20.أبو النصر مدحت: **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2012.

21.أبو النصر مدحت، محمد ياسمين مدحت: **التنمية المستدامة، مفهومها – أبعادها– مؤشراتها**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، جمهورية مصر العربية، 2017.

22.أبو النصر مدحت محمد: **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، جمهورية مصر العربية، الطبعة 02، 2010.

23.أبو بكر فاتن أحمد، **نظم الإدارة المفتوحة "Open Book Management Systems" – ثورة الأعمال القادمة للقرن 21 –**، إيتراك للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية،2001.

24.أبو عرقوب إبراهيم: **الاتصال الاجتماعي ودوره في التفاعل الاجتماعي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

25.أبو علام رجاء محمود: **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، جمهورية مصر العربية، الطبعة الرابعة، 2004.

26.أبو قحف عبد السلام: **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1993.

27.أحمد الطويل أكرم، وليد العبادي علي: **إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

28.أحمد عبد الله أنيس: **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.

29.الأسطة عبد القادر محمد: **أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

30. أمطوش محمد: **دروب علم الاجتماع**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص: 171.

31.أنجرس موريس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

– ب–

32.البارودي منال أحمد: **علم استشراف المستقبل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2019.

33.باشا شيماء عزت، إبراهيم هدى: **العلاقة بين الرجل والمرأة من منظور نفسي حديث**، المكتبة الأنجلو مصرية، جمهورية مصر العربية، 2016.

34.البخاري أبي عبد الله محمد بن اسماعيل: **صحيح البخاري**، كتاب الإيمان، باب فضل من استبرأ لدينه، دار ابن كثير، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.

35.برغوت علي: **الاتصال الإقناعي**، منشورات جامعة الأقصى، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة، فلسطين، 2005.

36.البطوطي سعيد: **التسويق السياحي Tourism Marketing**، المكتبة الأنجلو مصرية، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2012.

37.البكري ثامر: **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

38.البكري ثامر: **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والإشهار، الأردن،2019.

39.البكري فؤاده: **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2015.

40.بن جروة حكيم، بن تفات عبد الحق: **تسويق العلاقات – مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها في بيئة تنافسية**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.

41.بن عنتر عبد الرحمان: **إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية – مدخل تحليلي –**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2019.

42.بن مرسلي أحمد: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2007.

43.بن مويزة أحمد: **إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.

44.بني مصطفى علي محمد حسن: **أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.

45.بورج جيمس: **فن إقناع الآخرين**، مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الأولى، 2009.

– ج –

46.جاد سهير، شرف عبد العزيز: **وسائل الإعلام والاتصال الإقناعي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1997.

47.الجبالي حمزة: **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار الأسرة ميديا ودار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2016.

48.الجحاوي طلال محمد، السلطاني ساكنة: **SWOT لتقييم المصارف التجارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022.

49.الجرجاني علي بن محمد الشريف: **كتاب التعريفات**، دار الكتب العلمية لبنان، الطبعة الأولى، المجلد الأول،1983.

50.الجمل حازم حسن: **المسؤولية الجنائية عن الجرائم الاقتصادية المستحدثة في اقتصاد السوق الإسلامي – دراسة تحليلية تأصيلية مقارنة –**، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2012.

51.الجنابي صاحب عبد مرزوك: **استراتيجيات القيادة والإشراف**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.

52.جيدير ماثيو: **منهجية البحث – دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه**–، ترجمة ملكة أبيض، تنسيق د. محمد عبد النبي سيد غانم، بدون دار نشر، 2015.

– ح –

53.حاج إسماعيل إياد يوسف: **محاضرات في منهج البحث العلمي**، جامعة الموصل، دار العلا للطباعة والنشر، العراق، الطبعة الأولى، 2019.

54.حبيب راكان عبد الكريم: **هندسة الإقناع في الاتصال الإنساني**، مكتبة دار جدة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2009.

55.حجازي مصطفى: **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 1990.

56.الحديدي منى سعيد، اللبان شريف شريف درويش: **فنون الاتصال والإعلام المتخصص**، الدار الجمهورية مصر العربية اللبنانية، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2009.

57.الحريري محمد سرور: **ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

58.حسن الزويلف انعام محسن: **المحاسبة الإدارية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.

59.الحقاف عبد المعطي: **هندسة التسويق**، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

60.الحكيم سلمان: **تحليل القوائم المالية – مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والائتمانية**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2017.

61.الحمدان ماجد: **السيادة الاستثمارية – دليل الأفراد لقوة الثروة –**، الفارابي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

62.حمدي عبير: **الإقناع والتأثير – الأسرار والفنون والتقنيات الحديثة –**، سما للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2015.

– خ –

63.ختاتنة سامي محسن: أحمد عبد اللطيف أبو سعد، **علم النفس الإعلامي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثاني، 2010.

64.خضر شيراز محمد: **استراتيجيات التسويق والترويج**، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة المتحدة، الطبعة الأولى، 2022.

65.خضر شيراز محمد: **التقييم المحاسبي**، تعريب دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة المتحدة، 2022.

66.خضر شيراز محمد: **العلاقات العامة وصناعة السمعة**، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة المتحدة، الطبعة الأولى، 2022.

67.خليل وائل رفعة: **التسويق Marketing**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.

– د –

68.درويش عبد الرحيم: **مقدمة إلى علم الاتصال**، مكتبة نانسي، جمهورية مصر العربية، 2006.

69.دشلي كمال: **منهجية البحث العلمي**، منشورات جامعة حماه، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016.

70.الدليمي عبد الرزاق محمد: **نظريات الاتصال في القرن الواحد والعشرين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

71.الدوري زكريا، العزاوي نجم وآخرون: **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

72.دويدري رجاء وحيد: **البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية**، دار الفكر، سوريا، الطبعة الأولى، 2000.

73.ديفلر ملفين ل، روكيتش ساندرا بول: **نظريات وسائل الإعلام**، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 1993.

74.ديوب أيمن، المصطفى سامر: **الاتصال التسويقي**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

– ذ –

75.ذيب هيثم عبد الله: **أصول التخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.

– ر –

76.راضي وسام فاضل، التميمي مهند حميد: **الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية والتفاعلية**، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة– جمهورية لبنان، الطبعة الأولى، 2017.

77.الربيعاوي سعدون حمود: **طيف التسويق**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020.

78.الربيعاوي سعدون حمود وآخرون: **إدارة التسويق**، أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

79.رشيد صالح عبد الرضا، جلاب إحسان دهش: **الإدارة الإستراتيجية: وتحديات الألفية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

80.رضوان محمد عبد الفتاح: **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، جمهورية مصر العربية، 2013.

– ز–

81.الزعبي علي فلاح: **إدارة التسويق (مدخل تطبيقي – استراتيجي – وظيفي)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022.

82.الزعبي علي فلاح: **الاتصالات التسويقية مدخل منهجي – تطبيقي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

– س –

83.سالم شيماء السيد: **الاتصالات التسويقية المتكاملة**، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2006.

84.سلاطنية بلقاسم وآخرون: **علم الاجتماع الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2021.

85.السلمي علي: **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 1998.

86.سمرد نوال بوعلام: **دليلك في المالية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022.

87.سميث هنري أنطوان، ترجمة سمور علاء أحمد: **تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

88.سويدان نظام موسى، العبادي سمير عزيز: **تسويق الأعمال: التسويق الصناعي Business Marketing**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

89.السيد محمد شوقي: **استخدامات التقنية الحيوية الحديثة في إنتاج العقاقير الدوائية وتصنيعها**، e-Kutub Ltd، المملكة المتحدة، الطبعة الأولى، 2019.

– ش –

90.شاهين أحمد: **فنون الإعلان والتسويق**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2014.

91.الشرفا إسماعيل: **الموسوعة الفلسفية**، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2002.

92.الشريف عمر أحمد أبو هاشم، عبد العليم أسامة محمد، بيومي هشام محمد: **الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

93.شعبان كريمة أحسن: **الاتصال الخطابي وفن الإقناع**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

94.الشوا سوزان: **فن الإقناع، فنون ومهارات جديدة: تقنيات فعالة**، الأجيال للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

95.شيبة شدوان علي: **الإعلان – المدخل والنظرية –** ، دار المعرفة الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2005.

96.شيبة شدوان علي: **الإعلان، المدخل والنظرية**، دار المعرفة الجامعية للطبع النشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2016.

– ص–

97.صالح عصام الدين مصطفى: **اقتصاديات تكنولوجيا المعلومات والإعلان الالكتروني في عصر العولمة في المجتمعات العربية**، دار الفكر الجامعي للطبع والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2020.

98.صالح عصام الدين مصطفى: **الصحافة في مهب الإعلام البديل وحرية تداول المعلومات**، دار الفكر الجامعي للطبع والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2019.

99.صالح قاسم حسين: **سيكولوجيا اللغة والاتصال**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ،2017 الطبعة الأولى.

100. صالح محمد وليد: **محتوى الاتصال في العلاقات العامة النوعية The Content of Communication in Qualitative Public Relations**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.

101. الصديقي سلوى عثمان، بدوي هناء حافظ: **أبعاد العملية الاتصالية – رؤية نظرية وعملية واقعية–**، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية، 1999.

102. الصميدعي محمد جاسم محمد: **استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

103. الصيرفي حازم محمد عبد الفتاح: **التسويق الصناعي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2020.

104. الصيرفي محمد: **التسويق الصحي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2016.

105. الصيرفي محمد عبد الفتاح: **الإعلان: أنواعه، مبادئه، وطرق إعداده**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

106. صيني سعد اسماعيل: **قواعد أساسية في البحث العلمي**، مؤسسة الرسالة، لبنان، الطبعة الأولى، 1994.

– ط –

107. الطائي حميد، العسكري أحمد شاكر : **الاتصالات التسويقية المتكاملة – مدخل استراتيجي – Integrated Marketing Communications**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

108. الطائي حميد، العلاق بشير: **أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

109. الطائي حميد: **مفاهيم في إدارة المبيعات والتسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

110. الطائي حميد عبد النبي: **إدارة المبيعات (مفاهيم وتطبيقات)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

111. الطويل رواء زكي: **محاضرات في الاقتصاد السياسي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

- ع -

112. عادل عبد اللطيف: **بلاغة الإقناع في المناظرة**، دار الأمان، المملكة المغربية، الطبعة الأولى، 2013.

113. عبد الباقي صلاح الدين محمد: **الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2001.

114. عبد الفتاح حازم محمد: **التسويق البحري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2020.

115. عبد الفتاح حازم محمد: **التسويق الصناعي**، الريادة للنشر والطباعة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2020.

116. عبد الله جمال محمد: **إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

117. عبد المطلب صلاح الدين عبد الحميد: **سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي**، شرطة الشارقة/ مركز بحوث الشرطة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2013.

118. عبد ربه رائد محمد: **التسويق الدولي**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن،2013.

119. عبد ربه رائد محمد: **نظرية المنظمة والمؤسسات**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

120. عبد ربه رائد محمد: **نظرية المنظمة والمؤسسات**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

121. عدون ناصر دادي، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.

122. عز الدين محمود: **أساسيات التسويق الإلكتروني**، مؤسسة وكالة الصحافة العربية، جمهورية مصر العربية، 2022.

123. عشوي مصطفى: **مدخل إلى علم النفس المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2010.

124. عطية عبد الحميد، مهدلي محمد محمود: **الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية، 2003.

125. العلاق بشير: **الاتصال في المنظمات العامة، بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية، الأردن،2010.

126. العلاق بشير: الطائي حميد، **مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.

127. العلاق بشير: **نظريات الاتصال (مدخل متكامل)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

128. علي قيس محمد، سالم حموك وليد: **الدافعية العقلية – رؤية جديدة –**، مركز ديبونو لتعليم التفكير، الأردن، الطبعة الأولى ،2014.

129. عواد فاطمة حسين: **الاتصال والإعلام التسويقي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

- غ -

130. الغرباوي شهدان عادل عبد اللطيف: **إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية**، دار الفكر الجامعي، جمهورية مصر العربية، 2020.

131. غرباوي علاء وآخرون: **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، 2007.

– ف –

132. الفاعوري محمد عيسى: **الإدارة بالرقابة**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

– ق –

133. قانة الطاهر: **علم الاقتصاد لطلبة العلوم الاقتصادية**، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020.

134. القحطاني محمد بن دليم: **بيئة عمل الشركات –نحو منظمة صحية احترافية–**، e-Kutub Ltd، المملكة المتحدة، الطبعة الأولى، 2019.

135. القريوتي محمد قاسم: **نظرية المنظمة والتنظيم**، دائر وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.

136. القصير أحمد: **منهجية علم الاجتماع بين الماركسية والوظيفية البنيوية**، جمهورية مصر العربية، الطبعة الثانية، 1978.

137. القطامين أحمد: **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.

138. قنديلجي عامر، السمرائي إيمان: **البحث العلمي الكمي والنوعي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

– ك –

139. كافي مصطفى يوسف: **هندسة الحوار والإقناع**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

140. الكرخي مجيد: **تقويم الاداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

141. الكميم جمال نصار، عباس أنس عبد الباسط: **التسويق المعاصر Contemorary Marketing**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

142. كورتل فريد: **مدخل للتسويق Introduction to Marketing**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

143. كورتل فريد بلخير: **مدخل إلى التسويق**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

– ل –

144. لاكاني ديف: **الإقناع – فن الفور بما تريد –**، ترجمة زينب عاطف، مراجعة سارة عادل، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2016.

145. لومان نيكلاس: **مدخل إلى نظرية الأنساق**، منشورات الجمل، كولونيا، ألمانيا– العراق، الطبعة الأولى، 2010.

– م –

146. المبيضين صفوان، الأكلبي عائض: **التخطيط في الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2022.

147. محسن عبد الكريم، النجار صباح مجيد: **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2009.

148. المحمدي سعد علي ريحان: **الإدارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة (المجلد الثاني)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

149. محمود أيتن، المرجوشي سامح: **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، جمهورية مصر العربية، 2008.

150. محمود خالد أحمد علي : **التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية**، دار الفكر الجامعي، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2019.

151. محمود منال طلعت: **مدخل إلى علم الاتصال**، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2001-2002.

152. المحمودي محمد سرحان علي : **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، اليمن، الطبعة الثالثة، 2019.

153. المرجوشي أيتن محمد : **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، جمهورية مصر العربية، 2008.

154. مرسي محمد عبد المعبود : **علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2001.

155. المرعي هيثم عبد الله ذيب ، أبو عساف مؤيد موسى علي : **التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة " Scientific Applications In The Management Of Human Resources In Public And Private Institutions**"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.

156. المشهداني سعد سلمان : **مناهج البحث الإعلامي**، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2017.

157. المشهداني سعد سلمان : **منهجية البحث العلمي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.

158. مصباح عامر : **الإقناع الاجتماعي، خلفيته النظرية وآلياته العلمية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2005.

159. مصباح عامر: **الإقناع الاجتماعي، خلفيته النظرية وآلياته العملية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة الثانية، 2006.

160. مصيطفى عبد اللطيف ، بن بوزيان محمد : **أساسيات النظام المالي واقتصاديات الأسواق المالية**، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2015.

161. المعلا ناجي : **إدارة التسويق مدخل تحليلي استراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.

162. المعلا ناجي : **أصول التسويقي –مدخل تحليلي–** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

163. المغربي محمد الفاتح محمود : **تسويق خدمات السياحة Tourism Marketing services**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 .

164. منقريوس نصيف فهمي : **الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجيا المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية، 2010.

165. الموسى حمد بن ناصر: **استخدام الاتصال التسويقي المتكامل في الشركات السعودية الكبرى**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2010.

– ن –

166. النبي محمد سيد عبد : **إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز**، دار الكتب الجمهورية مصر العربيةية، الجيزة وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، جمهورية مصر العربية، 2019.

167. النمر محمد صبري فؤاد : **أساليب الاتصال الاجتماعي**، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 1999.

168. نوح يحي الشهري: **مهارات الاتصال**، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2018.

– هـ –

169. هواري معراج ، ساحي مصطفى ، مجدل أحمد : **العلامة التجارية الماهية والأهمية**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

– و –

170. الوطبان حسين عبد الله : **معجم مصطلحات الصناعة والأعمال – عربي/ إنجليزي**، مكتبة العبيكان، السعودية، الطبعة الأولى، 2001.

171. وفاء رايس : **نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة – بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2016.

172. وهيبة مقدم: **الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية،الطبعة الأولى، 2020.

– ي –

173. يوسف دودين أحمد : **إدارة التسويق المعاصر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

174. يوسف كافي مصطفى : **هندسة الحوار والإقناع**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.

V. المراجع بالغة الأجنبية:

173. (Not other) Open stax: **Principles of Management**, Rice University, USA, 2019.

–A–

174. Arden Brain Tracy Ron: **The Power of Charm**, Published by AMACOM a division of the American Management Association, International, New York, USA, 2006.

–B –

175. Bacret Romain: **Tout pour progresser dans les paris sportifs**, **méthode**, **analyses**, **stratégies et astuces**, Edition Romain BACRET, France, 2020.

176. Ballester .P, Analyse des Influences de l'environnement : **vers un élargissement du modèle PESTEL aux regards des 17 Objectifs du développement durable** (**SDG**), le PESTEL-ID, HAL Open Science, 2022.

177. Barthes Roland, **L'ancienne rhétorique**, la revue communications, Paris : seuil, N°16, 1970.

178. Beiton Alain, Christophe Rodrigues & Camille Abeille-Becker: **Economie**, **sociologie et Histoire du Monde Contemporain**, Chapitre 3 – Entreprise et Organisation- Collection U Armand Colin, France, 2013.

179. Bekki Rachid: **Mémoire de Magistère en Management**, **Option** : **stratégie ; thème** : **La performance**, **un enfeu stratégique pour les institutions publique**, **étude de cas** : « **LA DOUANE ALGERIENNE** », Université d'Oran Es-senia, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, 2011/2012.

–C–

180. Claude Demeure: **Marketing**, 2ème édition, Dolloz, Paris, 1992.

–D–

181. Detrie Jean-Pierre: **Stratégor – politique générale de l'entreprise**, DUNOD, France, 04ème édition, 2005.

182. Djetli Mohamed Seghir: **le Marketing et planification de l'entreprise**, Revue des sciences économiques et de gestion, Volume 6, N° 6, 2006.

183. Dowling Grahame: **Creating Corporate Reputations**, **Identity**, **Image and Performance**, Oxford University Press, Oxford, 2002.

–E–

184. ECOSIP « **DIALOGUE AUTOUR DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE** : **LES ENJEUX** », collection économique, L'Harmattan, France, 1999.

–G–

185. Garrette. B, R. Durand, P. Dussauge, L. Lehmann-ortega, F. leroy: Strategor – **la référence en stratégie**, **de la start–up à la multinationale**, DUNOD, France, 08ème édition, 2019.

186. Griswold Charles L: **Plato on Rhetoric and Poetry**, Stanford Encyclopedia of Philosophy, Center for the Study of Language and Information,University of USA, 2016.

187. Grûnig Rudolf, kûhn Richard, traduit de l'allemand par Maude Montani: **Procédé de planification stratégique– analyses–options–projets–**, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, suisse, première édition.

–J–

188. Jean-Yves SAULQUIN: **Gestion des ressources humaines et performance des services** : **Le cas des établissements socio–sanitaires**, REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. N° 36, 2000/06, pages 19-31, France. 2000.

–K–

189. Kelly et lazer: **Managerial marketing**, Homewood, Richard D Irwin, INC, 1976.

190. Kotler Philip et Dubois Bernard: **Marketing Management**, France, 9ème édition, 1992.

191. Kotler Philip, Dubois Bernard: **Marketing Management**, Publi Union édition, France, 10ème édition, 2002.

192. Kumar Arvind: **Psychlogy of Humen Behaviour**, departement of Agricultural economics, extension education & rural sociology college of agriculture, CSK HP Krishi Vishavavidyalaya, Palampur, 2009.

–L–

193. Laudon Kenneth, Laudon Jane: **Management des systèmes d'information**, Pearson Education, France, 11ème édition, 2010.

–M–

194. M. Al-Fiky Ahmed & Ma'an W. Al- Ma'adhedee: **Measuring the Strategic Performance for Non–Profit Organizations According to the Balanced Scorecard Model**: An Exploratory Study in Barzani Charity Foundation (BCF), Journal of TANMIYAT ALRAFIDAIN (TANRA) A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal Vol. 40, No. 132, December 2021, University of Mosul | College of Administration and Economics, Iraq.

195. M.M Al Hassael: **Le Marketing : connaître et comprendre le comportement du consommateur**; éditions Publibook, France première publication.

196. Matory Bernard: **Contôle de Gestion Sociale** (**salaires**, **masse salariale**, **effectifs**, **compétences**, **performances**), Magnard-Vuibert, France, 08ème édition, 2015.

197. Meier Olivier: **DICO du manager 500 clés pour comprendre et agir – Concepts – Théories – Pratiques**, DUNOD, France, 2009.

198. Michel Chevalier, Pierre-Louis Dubois: **Les 100 mots du marketing**, **La stratégie marketing** , Presses Universitaires de France, France, 2009.

199. Mills Harry: **Artful Persuasion –How to Command Attention**, **Change Minds**, **and Infuence People**, Library Of Congress Cataloging in Publication Data, AMACOM, Brodway, USA, 2000.

–R–

200. Ramosaj Berim & Berisha Gentrit: **Systems theory and systems Approach to Leadership**, ILIRIA International Review, university Of Prishtina, Kosovo, June 2014/1.

201. Ristori Sébastien: **Analyse et Gestion Financière–la Gestion en Pratique**, Ellipses édition Marketing, France, 2021.

–S–

202. Strasser Hermann: **functionalism and social change**, research memorandul N°116, Autrich, 1977.

–T–

203. T. Fitzgerald Brignall, L. Johnston, R. Silvestro, R: **Performance measurement in service businesse**, **Management Accounting**; Nov 1991 69(10),

204. Tracy Brian: **Be a Sales Superstar** : **21 Great ways to sell More**, **Faster**, **Easier In Tough Markets**, **Berrett–Koehler Publishers**, Inc, USA, First edition, 2002.

–W–

205. Waterfield Robin: **The First Philosophers – The Presocratics and Sophists –**, Oxford university press, Oxford, Royaume-Uni, 2000.

206. Waterhouse. Atkinson, J, R. B. Wells: **A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement**, Sloan management Review, Cambridge, USA, Vol 38, N° 3, 1997.

–Y–

207. Yunxia Zhu: **Written Communication across Cultures**, **A sociocognitive perspective on business genres**, John Benjamins Publishing Company, Netherlands, 2005.

VI. المواقع الالكترونية:

208. العميد الركن، إبراهيم إسماعيل كاخيا: الاستراتيجية العسكرية المعاصرة والمذاهب العسكرية العالمية السائدة، المنتدى العربي للدفاع والتسليح، 2009، https://defense-arab.com/vb/threads/15022/ (2022/01/18 على الساعة 15سا و40 دقيقة).

209. Talcott Parsons : **Système social**, https://triumphias.com/blog/talcott-parsons-social-system publié le 03 Juillet 2020 (consulté le 17 Octobre 2021 à 18h23).

210. https://righttojoy.com/leadership/5-tips-for-leading-learning-in-organizations/attachment/basic-open-system-model /

211. آية أحمد زقزوق: **استراتيجيات التأثير الأربعة**، موقع المرسال، 2020، https://www.almrsal.com/ ، (زيارة في 2022/02/12 على 15سا و11د).

212. https://www.digitalvidya.com/blog/evolution-of-marketing ، /Evolution of Marketing – Then & Now ،by Garima Kakkar ،visited 11 septembre 2022 at 20h39.

213. مرجع مستويات الأداء التسويقي:
https://rattibha.com/thread/1113486393249030144?lang=ar 30جويلية 2022 على الساعة 17و57دقيقة. موقع "رتبها"

214. https://hr-excellence.net/blog/المحاور-الأربعة-لبطاقة-الأداء-المتوا/ 15 سبتمبر 2022 20سا و55د .

215. عدي بحات: **تقييم الأداء: التعريف والأهداف والعملية والطرق والمزايا والعيوب**، https://www.questionpro.com/blog/ar ، 23 مارس 2023، 18 سا و30د.

216. موقع مركز رأس المال البشرى، https://human-center.com/ ، منشور بعنوان "المفاهيم الأساسية لتحسين وتطوير الأداء البشرى"، من طرف **دكتور / أحمد حسنى المستشار الدولى وخبير الموارد البشرية والتطوير التنظيمى ، زيارة بتاريخ 08 سبتمبر 2022 على الساعة 19 سا و 40 د.**

217. https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-lentreprise-cest-quoi , visité le 18/09/2022 à 18h28.

218. صالح عبد الرضا رشيد، أ. د إحسان دهش جلاب: **الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة**، الفصل السابع : أهداف المنظمة Organization Objectives (مفهوم الاهداف) ، منشور بتاريخ 2022/04/19،

https://almerja.net/reading.php?idm=172467 ، زيارة الموقع بتاريخ 2022/09/19 على الساعة 17سا و05د.

219. https://www.almrsal.com/post/476139(Article intitulé : خصائص المؤسسة الاقتصادية), visité le 21 septembre 2022 (16h04).

220. https://www.commerce.gov.dz/ar/le-statut-des-commercants-etrangers (visité le 25 septembre 2022 à 21h44).

221. عمر بسعود: **الفلاحة في الجزائر: من الثورات الزراعية إلى الإصلاحات الليبرالية**، إنسانيات – المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، 2003/12/30، https://journals.openedition.org/insaniyat/7027 ، 2022/09/26 ، 16سا43د.

222. Connecting to Work: How ICTs Are Expanding Job Opportunities Worldwide, World Bank Group, 10 Septembre 2013, https://www.worldbank.org/en/news/feature/2013/09/10/how-icts-are-expanding-job-opportunities , Visited: 28 September 2022 (00h28).

223. محمد عبد الحليم عمر: **الإسلام يضبط التسويق بقيم أخلاقية**، ملاحق الخليج، ملحق الدين والحياة، موقع الخليج: https://www.alkhaleej.ae ، منشور بتاريخ 07 فبراير 2014 على الساعة 02 صباحا و 26 دقيقة، زيارة الموقع يوم: 29 سبتمبر 2022 على الساعة 13 زوالا و36 دقيقة.

224. https://dorar.net/hadith/sharh/78974 زيارة الموقع يوم 29 سبتمبر على الساعة 13 زوالا و42 دقيقة.

225. مقال بعنوان: **البيع الاستشاري تعرف على تقنياته الرئيسية**، https://www.postposmo.com/ar/venta-consultiva-conoce-sus-principales-tecnicas/#Venta_consultiva_vs_la_tradicional ، نشر بتاريخ: 2022/04/19، زيارة بتاريخ 2022/09/30، على الساعة 19 و 57 دقيقة.

226. https://www.vtiger.com/fr/operational-crm/ , Qu'est-ce que le CRM opérationnel?, (visité le 10/12/2022 à 19h22).

227. https://pin.it/hlRwazY swot-template-strategic-planning-infographic-design

228. ثامر البكري، مقال بعنوان: **تحليل الفجوة الإستراتيجية**، منشور بتاريخ 2019/03/15، https://almerja.com/reading.php?idm=113673 .

229. مصدق شيخ: **4 مقاييس للقياس ينبغي لكل باحث أن يتذكرها**، https://www.questionpro.com/blog/ar ، (زيارة بتاريخ 20 ديسمبر 2022 على الساعة 23 و 12 دقيقة).

230. https://proodp.com/lwRAEG(visité le 04.12.2022 à 20h47).

231. https://www.renault.dz/renault-en-algerie.html (visité le 18 février 2023 à 20h51).

232. https://www.renaultgroup.com/groupe/histoire/ (18 Février 2023 à 21h19).

233. https://www.renaultgroup.com /

234. www.renaultgroup.com , AMF(Autorité des marchés Financiers), Document d'enregistrement universel 2022- incluant le rapport financier annuel 2022, approuvé par le Conseil d'administration du 15 Février 2023, page 56.

235. https://www.statista.com/statistics/387166/number-of-renault-group-employees/?locale=en 17/02/2023 à 17h46 .

236. https://ar.renault.dz/renault-%D9%81%D9%8A.html (visité le 17/02/2023 à 18h12).

237. Bajracharya Shraddha: **Lasswell's Communication Model**, 2018, Communication, https://www.businesstopia.net/communication/lasswell-communication-model, (Visited 12/01/2022 20h27).

238. Tacy Adam MBA (Merit) :**Service Marketing Mix – 7Ps Or 8Ps**, Update 09/09/2021,https://solvinnov.com/service-marketing-mix-7ps-or-8ps/(18/02/2022 à 18h14).

VII. المقالات العلمية والبحوث الأكاديمية:

أ. المقالات العلمية

238. آل مراد نجلة يونس محمد ، مقال بعنوان: " **إمكانية تعزيز الكفاءة التسويقية في ضوء التحالفات التسويقية**"، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الجمهورية مصر العربيةف الأهلي العراقي، مجلة تنمية الرافدين، العدد 118 المجلد 37، سنة 2018، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

239. بوخمخم عبد الفتاح : **تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية "دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري"**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، العدد 18، ص ص 125-146، ديسمبر 2002.

240. حجاب موسى : **قياس الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عن طريق مؤشرات التحليل المالي – دراسة مالية–** ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – العدد الاقتصادي-،جامعة زيان عاشور، الجلفة، 36(01)، من ص 210 إلى 233.

241. حسن خالص الناصر يوسف : **التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية – دراسة تطبيقية في معمل الأبسة الولادية في الموصل**، تنمية الرافدين،كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، العدد 99 مجلد 32،2010، (33-1).

242. خيضر خنفري ، مريم بورنيسة : **دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة دراسات اقتصادية، ز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر العاصمة، العدد 01 (17)، فيفري 2017، (57،67).

243. الرحمان بعبد ، لانصاري عبد القادر: **ثقافة محيط المؤسسة التعليمية : ماهيتها، عناصرها، والقيم الثقافية المكونة لها**، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الواد، 04(02)، جوان 2021، ص ص: 114 ،123.

244. رشيد بوزيد ، يحياوي سمير: مقال بعنوان " **القيمة الاقتصادية المضافة كنموذج فعال لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة**"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01 (2021)، ص ص: 204،222.

245. رماش صبرينة : **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (نظرة سوسيولوجية تحليلية)**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، عدد 43، المجلد ب، جوان 2015، ص.ص: 663،687.

246. زايدي حميدة: **طرق خوصصة المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل أحكام الأمر 01-04**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 03 (2021)، ص ص: 686،699.

247. زرقون محمد ، عرابة الحاج : مقال بعنوان" **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014، ص ص: 121،132.

248. زواغي محمد: **واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في تنمية تطوير المزايا التنافسية – دراسة ميدانية –**، مجلة معارف، جامعة البويرة، 11(21)، 01 جوان 2016، ص ص: 412،425.

249. سميحة نوري ، جمعة هوام : مقال بعنوان " **تقييم آليات رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، رماح للبحوث والدراسات، مجلة دولية علمية محجمة في الاقتصاد والعلوم الإدارية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد 26، جوان 2018، ص ص: 182،199.

250. شرقي مهدي ، بهاز لويزة : **نظرية أصحاب المصالح والحوكمة وفق النموذج المساهمي**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 4 العدد 1، 2018، ص ص 27،40.

251. شنين عبد النور ، حجاج مراد ، زرقون محمد : مقال بعنوان "**دراسة قدرة الخاصئص على تفسير الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية التقليدية والحديثة لمؤسسات الاسمنت الجزائرية – دراسة تطبيقية لمؤسسات المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر خلال الفترة (2011-2016)**"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 04، (05) 2019، ص ص: 119،134.

252. شنين عبد النور، زرقون محمد: مقال بنوان "**دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة – دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة 2000-2013**"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 2015/01، ص ص: 239،251.

253. عاشور مزريق : مقال بعنوان "**بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال**"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 4، 2013 ، ص ص: 51،92.

254. عمامرة كريم: **تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 45، 17(2)، ، 2017/12/31، ص ص: 345،358.

255. غانم محمود الكيكي أحمد : **العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي – دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، نينوى –** ، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99 المجلد 32، 2010، ص ص: 31 ، 45.

256. فهد هادي فلاح مطلق: **الأساليب الاقناعية للعلاقات العامة وتكوين الصورة الذهنية في المؤسسات الكويتية**، المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، جامعة جنوب الوادي، جمهورية مصر العربية، العدد 09، المجلد 09، يناير- يونيو، 2021، ص ص 21،40، ص ص: 27،28.

257. قرابصي سارة، يحياوي إلهام: مقال بعنوان "**تطبيق مؤشرات لقياس وتقييم الأداء التسويقي بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية**"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية- 31(1)، جامعة زيان عاشور بالجلفة،2017، ص ص: 295،304.

258. الكيكي غانم محمود أحمد : **العلاقة بين أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي** ، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 99، المجلد 32،2010، ص ص: 31،45.

259. لعلاوي خالد ، بوترعة يسرى : **سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الالكترونية**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 08(02)، جوان 2021.

260. مريزق عدمان: **دور المنهج الإسلامي في أخلقة الممارسات التسويقية**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، المدرسة العليا للتجارة.

261. مزهودة عبد المليك : **الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم –**، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، 1 (1)، 02 نوفمبر 2001، ص ص: 85 ، 100.

262. مشدال عبد القادر : **تجربة الجزائر في الانتقال إلى اقتصاد السوق وإشكالية تطور الصناعة**، Revue d'économie et de statistique appliquée، Ecole nationale supérieure en statistique et en économie appliquée ، 12(01، 2015/06/30)، ص ص: 54،71.

263. ميلود برني ، غقال إلياس: **واقع وظيفة التسويق ومتطلبات تفعيلها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، الترقيم الدولي الموحد 7641-2661، جامعة سكيكدة، 1 (1)، 2018، ص ص: 39، 54.

264. نور الدين مزياني ، بلاسكة صالح: مقال بعنوان " **أهمية استخدام الأداء المتوازن في القيادة الاستراتنيجية للمؤسسة**"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2013/01، (263-238)، ص ص: 243،244.

ب. رسائل دكتوراه:

265. آيت أمبارك سامية: **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التسويقي للمؤسسات**، دراسة حالة الجزائر 2009-2019، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية فرع إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2020/2019.

266. بكوش لطيفة، أطروحة دكتوراه بعنوان : **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجمع صيدال –**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، السنة الجامعية، 2016-2017.

267. بن عيسى نوري، أطروحة دكتوراه بعنوان: **أخلاقيات الممارسة التسويقية في المصارف الإسلامية (دراسة حالة بنك البركة)**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة غرداية، السنة الجامعية، 2021/2020.

268. بوريش نصر الدين ، أطروحة دكتوراه بعنوان: **تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل (بسكرة) –**، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير، السنة الجامعية: 2013/2012.

269. بوقفة وفاء، أطروحة دكتوراه بعنوان: **أدوات التحليل الاستراتيجي ودورها في الارتقاء بالأداء التسويقي للمؤسسة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية –**، جامعة باجي مختار عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية: 2016/2015.

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

271. خويلد عفاف، أطروحة دكتوراه بعنوان "م**حاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال**"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2017/2016.

272. دراسة (اسماعيل، بن ديلمي، 2018/2017) بعنوان: **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالاتTIC على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1.

273. دراسة (بوكريطة، نوال، 2011/2010) بعنوان: **أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

274. دراسة (توفيق، عمري، 2019/2018)، بعنوان: **إستراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال استراتيجي، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3.

275. دراسة (كيلاني، صونيا، 2016/2015) بعنوان: **إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم فيعلوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة1.

276. عبد الله علي ، **أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001.

277. لعلاوي عماد ، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم، عنوان الأطروحة: "**مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية – دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة–**، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، السنة الجامعية : 2012/2011.

278. معاش سهام ، **أنظمة إدارة علاقات الزبون كأداة لتحسين الخدمات العمومية في الجزائر: دراسة استطلاعية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص نظم المعلومات في المنظمات، جامعة باتنة 1 – الحاج لخضر– كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2019-2020.

ت. رسائل ماجستير:

279. بن الموفق سهيلة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير بعنوان :"**أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة**"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2006/2005.

280. بن سعد وسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرغ مالية ومراقبة بعنوان: **تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، السنة الجامعية: 2016/2015.

281. بوصالح فايزة، **الإقناع في قصة إبراهيم عليه السلام، مقاربة تداولية**، رسالة ماجستير، قسم اللغة العربية وآدابها، كلية اللغات والآداب والفنون، جامعة السانية وهران، 2010.

282. حانون نزهة، **الأساليب الاقناعية في الصحافة المكتوبة الجزائرية**، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة. الجزائر، 2008.

283. عشي عادل ، مذكرة ماجيستير بعنوان "**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات كوابل بسكرة**" ، علوم التسيير،تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2000.

284. محمد سعدو أحمد حمودة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: **العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي – دراسة ميدانية على المنشأت الصناعية في محافظات قطاع غزة**، جامعة الأزهر – غزة فلسطين كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2014.

285. مزغيش عبد الحليم، مذكرة بعنوان: **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة : حالة المؤسسة الوطنية للدهن**، مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.

286. ولد محمد الشيخ ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات بعنوان: **استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية**، -دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية: 2011/2010.

ث. ملتقيات ومؤتمرات وأوراق علمية:

287. بلكبير بومدين، **تقييم أثر الأبعاد الثقافية للتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث والاستشارات الاجتماعية (لندن)، حول موضوعات العلوم الاجتماعية والإنسانية في العالم الإسلامي، أبحاث محكمة، 25-27 فيفري 2013، جامعة زايد، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

288. بن عيشاوي أحمد ، **المؤسسة الاقتصادية والبعد الاستراتيجي للإدارة البيئية (EM)**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

289. حاج عيسى أمال، هواري معراج، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أفريل 2003، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

290. زواغي محمد، **محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة – دراسة للمؤسسة الاقتصادية ومواردها –**، جامعة البويرة، 2022.

291. سليمان بلعور ، عبد اللطيف مصطفى ، **إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

292. عبد الرحيم محمد ، **قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي وأهميته**، ورقة علمية مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازن، القاهرة، جمهورية مصر العربية، فيفري 2007.

293. مخلفي أمينة ، **محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة**،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم LMD، جامعية قاصدي مرباح، ورقلة.

294. يحياوي نعيمة ، خديجة لدرع، مداخلة بعنوان "**بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)**"، مجمع مداخلات الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المحور الثاني: **الأداء المالي وأدوات قياسه ومراقبته**، المنعقدة بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، (92-77).

VIII. المقابلات:

أ. المقابلات الأكاديمية:

1. مقابلة مع الأستاذ/ **محمد بولصنام**، أستاذ التعليم العالي بجامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يحي فراس بالمدية، بتاريخ 13 ماي 2023.
2. مقابلة مع الأستاذة/ **آزرو نسيمة**، أستاذة محاضرة –أ–، جامعة الجزائر 02، أجريت بتاريخ 04 مارس 2023.
3. مقابلة مع الأستاذة/ **صراح نور الهدى آدم**، مكونة ومختصة في علم النفس التسويقي، مقابلة أجريت عبر الهاتف، بتاريخ 27 مارس 2023.

ب. المقابلات التطبيقية:

4. مقابلة مع السيد/ **بوسعيد رفيق**، مدير مبيعات سابق بالوكالة التجارية Rouibauto، بتاريخ 10 أفريل 2023.
5. مقابلة مع السيد/ **تالوت محمد رياض**، مسؤول تجاري بمؤسسة رونو الجزائر RPL، بتاريخ 13 أفريل 2023.
6. مقابلة مع السيد/ **حوالم فارس**، مستشار تجاري بمؤسسة رونو الجزائر RPL، بتاريخ 12 أفريل 2023.

الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استبيان

تحية طيبة و بعد.....

في إطار التحضير لأطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي تحت عنوان" **أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية " - مؤسسة رونو الجزائر -**

يرجى من حضرتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان المتعلقة بموضوع البحث راجيين تعاونكم معنا مع وافر الشكر و التقدير. كما أتعهد تعهدا تاما وكاملا بأن هذه البيانات الغرض منها هو البحث العلمي وفقط.

إعداد طالب الدكتوراه: بولباري أحمد

إشراف الأستاذة: أ.د/حمدي وردة

ملاحظة: <u>استبيان إلكتروني</u>

الاستبيان موجه لمجموع المستشارين التجاريين لمؤسسة رونو الجزائر والوكالات التابعة لها عبر الوطن عبر الشبكة الداخلية للمؤسسة والسبل الرقمية.

السنة الجامعية 2022/ 2023

لبيانات الشخصية

1. الجنس	ذكر	
	أنثى	
2. المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	
	جامعي (الطور الأول)	
3. ما هو مجال التخصص الذي درسته في الجامعة	إعلام واتصال	
	علوم اقتصادية وتجارية	
	أخرى	
4. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	5-1	
	10-6	
	11 فما فوق	

المحور الأول: استراتيجيات الاتصال الإقناعي الفعال.

5. **ما هي الصفات الاقناعية للمستشار التجاري؟**
   - ← الثقة.
   - ← المصداقية.
   - ← المستوى الثقافي.
   - ← الهيئة المرفولوجية المقبولة.

6. **بصفتك مستشارا تجاريا، ما هي الشروط الواجب توفرها في رسالتك الاتصالية الاقناعية حتى تكون مقنعة وفعالة؟**
   - ← وضوح معاني الرسالة.
   - ← وضوح الهدف من الرسالة.
   - ← الترتيب المنطقي والسلس للرسالة.
   - ← تناسب العبارات والجمل وبساطتها.
   - ← استخدام الحجج والبراهين.

7. **في رأيك كمستشار تجاري، ماذا يستلزم في العملية الاتصالية حتى تكون صحيحة؟**
   - ← وضوح الفكرة وسلاستها ومعقوليتها.
   - ← قدرة المستشار التجاري على إيصال الرسالة.
   - ← قدرة الزبون على فهم الرسالة.
   - ← توافر الثقة بين المستشار التجاري والزبون.
   - ← الجاذبية الشخصية وأناقة المظهر للمستشار التجاري.

8. **في أي الحالات تبقي على علاقتك مع زبائنك الذين تعاملت معهم؟**
   - ← تنتهي بمجرد انتهاء عملية البيع والشراء.
   - ← حتى لو لم تتم عملية الشراء.
   - ← في كلتا الحالتين يبقى على تواصل مع الزبون.

9. **في رأيك لما يجب الإبقاء على علاقة المستشار التجاري وزبائنه؟**
   - ← ضمان ولاء الزبون
   - ← جعل الزبون سفيرا للمؤسسة (كرة الثلج).
   - ← تحسين صورة وسمعة المؤسسة.

10. رتب الوسائل الاتصالية المستعملة من قبلكم للتواصل مع الزبائن؟

← البريد الالكتروني.

← الهاتف.

← الاتصال المباشر.

11. هل ترى أن للأناقة واللباقة في التعامل مع الزبائن له أثر إيجابي على عملية التواصل والإقناع؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

12. هل ترى أن لغة الجسد لها قوة تأثيرية على سلوك الزبون في حال استغلها المستشار التجاري جيدا؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

13. هل ترى أن اللغة المستخدمة لها قوة تأثيرية على سلوك الزبون وتوجيهه نحو الاقتناع بالشراء؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

14. هل ترى أن هنالك اختلاف في طريقة عملك كمستشار تجاري من حيث التواصل الاقناعي في حال كان الزبون ميسور ماديا أو محدودا؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

15. ما هي الإستمالات العاطفية الأكثر استخداما في مؤسستكم؟

← توظيف الشعارات (بسيطة بلغة مفهومة)

← توظيف الرموز (رموز واضحة حول ماهية المنتج)

← توظيف الأساليب اللغوية (المحسنات البديعية، الصور البيانية، الاستشهاد بالمصادر)

16. ما هي الإستمالات التخويف (طريقة استعجال الزبون) برأيكم الأكثر نجاحا في إقناع الزبون باقتناء المنتج؟

← سرعة نفاذ المنتج.

← صور عن مشكلات قد تحدث في حالة عدم شراء المنتج

← تجارب سيئة في حالة عدم استخدام المنتج

17. ما هي الإستمالات العقلانية الأكثر استعمالا من قبلك كمستشار تجاري؟

← الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية

← تقديم الأرقام والإحصائيات

← تقديم وجهات نظر منطقية.

المحور الثاني: تحسن الأداء التسويقي للمستشار التجاري

18. من خلال ممارستك لهذه المهنة، في نظرك ما هي أبعاد الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي؟

← بعد اتصالي.

← بعد تسويقي.

← بعد تكاملي (ترابط بين البعد الاتصالي والبعد التسويقي).

19. في رأيك، بماذا تساهم استراتيجيات الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي؟

← إقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة.

← التقليل من مخاوف الشراء لدى الزبون.

← زيادة رضا الزبائن عما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات.

← زيادة إيرادات المؤسسة المادية.

← تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

20. ما هي المداخل الترويجية التي تمكنك كمستشار تجاري من التأثير على سلوك الزبون ودفعه نحو الشراء؟

← السعر الجيد.

← ميزات المنتج.

← خدمة ما بعد البيع.

21. هل ترى أن توظيف الأساليب الاقناعية لها أثر على تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة رونو الجزائر؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

22. هل يكمن نجاح الأداء التسويقي في مدى قدرة المستشار التجاري على تبني تواصل يعتمد على الموهبة والمهارة والمصداقية؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

23. هل ترى أن هنالك علاقة تكاملية بين التكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتحسين الأداء التسويقي للمستشار التجاري؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

24. برأيك هل تساهم إستراتيجية التسويق الإعلامي المعتمد من قبل مؤسسة رونو (الإشهار مثلا) على مساعدة المستشار التجاري في إقناع المستهلك بإجراء العملية الشرائية؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

25. ما هي الأساليب الاتصالية التسويقية التي تتبعها مؤسسة رونو الجزائر في توجيه كل التركيز نحو الزبون وإقناعه؟

← الاتصالات الصوتية.

← الاتصالات المرئية.

← الاتصالات الحضورية (المباشر).

← الاتصالات الرقمية.

26. تستهدف مؤسسة رونو الجزائر ضمن سياستها التسويقية، في تركيزها على الزبون من أجل فهم توجهاته على:

← سلوك الزبون (كيف يشتري، وماذا يشتري ومن أين، ولماذا يقوم بالشراء).

← عقلية الزبون (التركيز على جانب اللاواعي لدى الزبون).

← كلاهما.

27. الرسالة التسويقية داخل العملية الاتصالية تعتمد على الصور الراسخة في ذهن الزبون حول العلامة التجارية لمؤسسة رونو الجزائر من أجل المساهمة في تحقيق الأداء التسويقي؟ هل توافق هذا الرأي؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

28. تعمل عديد المؤسسات على التواصل مع الزبائن قصد الحصول على عدة معلومات يتم تحويلها إلى بيانات تستخدم لبناء استراتيجيات اتصالية وتسويقية، برأيك ما هي أهم المعطيات التي يتم جمعها لإنجاح الأداء التسويقي ولإقناع الزبون بشراء المنتج؟

← آرائهم ومقترحاتهم وتعليقاتهم حول المنتجات.

← فهم تصورات الزبائن لجودة عروض المنتج.

← احتياجاتهم تفضيلاتهم.

المحور الثالث: الارتكاز المهني والتكويني

29. هل ترى بصفتك مستشارا تجاريا أن الخبرة المهنية تلعب دورا مهما في فهم ما يحتاجه الزبون من شتى النواحي ؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

30. برأيك ما هي التصرفات التي قد تعيق تحقيق المستشار التجاري التواصل الفعال والمنظم مع الزبون؟

← التوتر وعدم التركيز.

← عدم السيطرة على المشاعر.

← إبداء عدم اهتمام بالزبون.

31. هنالك مبادئ يقوم بإتباعها المستشار التجاري تساهم في تحقيق نتائج في جذب المبيعات والزبون، في رأيك ما هي أهم هذه المبادئ؟

← توجيه رسالة تسويقية واضحة ومحددة.

← بيانات تسويقية تعتمد على مراجع وإحصائيات مقنعة.

← الالتزام بالرسالة التسويقية وعدم تغييرها كل مرة.

← التناسق والاكتمال في توجيه الرسالة التسويقية.

32. يعد الاستماع الفعال والمنظم أحد العوامل المساهمة في تحقيق الأداء التسويقي، برأيك ما هي الشروط التي يجب أن تتوفر لدى المستشار التجاري؟

← الصدق والصراحة في الرد.

← اختيار الكلمات بعناية خاصة في حالة تعارض الآراء.

← الرد بتهذيب وعقلانية.

33. على أي أساس برأيك تساهم اللغة المتبعة في إيصال القصة التسويقية (القصة التي من خلالها تعمل على إقناع الزبون من خلال ذكر العديد من المزايا والحوافز)؟

← اللغة الأم والتي يفهمها غالبية أفراد المجتمع الجزائري.

← التأثر باللغة الأجنبية وإتباعها في صنع القصة الترويجية مع دمجها بالغة الأم.

← اللغة الأم المتبعة داخل مؤسسة رونو.(الفرنسية)

34. هل استفدتم من تكوين قاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وأساليب البيع لدى أكاديمية رونو الجزائر؟

← نعم

← لا

35. إذا كانت إجابتكم بنعم، ما هو عدد الدورات التكوينية التي حصلتم عليها خلال مساركم المهني ؟

← دورة واحدة

← دورتين

← ثلاث دورات وأكثر

36. في حال استفدتم من تكوين قاعدي في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وأساليب البيع لدى أكاديمية رونو(التابعة لمؤسسة رونو الجزائر)، هل ترون أن أدائكم التسويقي تحسن مقارنة عن ذي قبل ؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

37. في رأيك، تخصص مؤسسة رونو الجزائر تكوينا قاعديا في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وتنشيط المبيعات، من أجل:

← تكوين المستشارين التجاريين نظريا.

← الرفع من القدرات الاتصالية والتسويقية للمستشار التجاري

← رفع المبيعات وتحقيق عوائد مالية للمؤسسة.

38. كونك مستفيد من البرامج التكوينية التي تبرمجها مؤسسة رونو الجزائر لفائدة المستشارين التجاريين، هل ترى أن هذه السياسة التكوينية نجحت في الرفع من إيرادات المؤسسة ماليا؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

39. هل تملك قاعدة بيانات للزبائن الذين تتعامل معهم من أجل الرجوع إليها لتسهيل عملية التواصل الفعال معه؟

← نعم

← لا

40. هل ترى أن البيئة الداخلية لمؤسسة رونو تساهم في وضع المستشار التجاري ضمن ظروف مهنية تسمح له بتطبيق استراتيجيات الاتصال الاقناعية؟

← غير موافق

← موافق

← موافق بشدة

الملحق رقم: 01

دليل المقابلة شبه الموجهة

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دليل المقابلة المعتمدة حول موضوع الأطروحة:

أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة وصفية تحليلية لمؤسسة رونو الجزائر

15 أكتوبر 2022 إلى 15 أفريل 2023.

التاريـــــــــــخ	
الساعـــــــــــة	من :
	إلى :
مكـــــــان المقابلة	

جامعة يحيى فارس - المدية

دليل المقابلة 02: مخصصة

لأستاذ جامعي مختص في التسويق

- سيـــــــــدي الكريم:

1. من خلال اطلاعك على موضوع الأطروحة هل ترى أن للاتصال الاقناعي واستراتيجياته علاقة تأثير وتأثر بمجال التسويق؟
2. هل تعتبر أن الاعتماد على استراتيجيات الاتصال الاقناعي في المجال التسويقي يهدف أساس إلى زيادة المبيعات من سلع وخدمات؟
3. من وجهة نظر تسويقية، أيعد الاعتماد على الاتصال الاقناعي شكلا من أشكال الإشهار الهادف إلى تحفيز عملية الشراء؟
4. أترى بصفتك مختصا في المجال التسويقي أن للاعتماد على استراتيجيات الاتصال الاقناعي في التسويق له أهداف تجارية أو اتصالية أم كلاهما معا؟
5. هل تعتبر أن على المستشار التجاري أن يتحلى بمهارات الاتصال ومهارات الإقناع من أجل أن يحسن أداءه التسويقي؟
6. هل يمكن القول أن من أساسيات تحسين الأداء التسويقي الاعتماد على خطة اتصالية إقناعية بمختلف استراتيجياتها؟
7. هل ترجح مقولة أن المزيج التسويقي يستلزم حضورا فعليا للجانب الاتصالي حتى يكون متكاملا؟
8. أيمكن اعتبار البيع الاستشاري من أهل ركائز المنظومة التسويقية لأي مؤسسة؟
9. ما مدى ارتباط البيع الاستشاري كأحد أهم التقنيات البيعية الحديثة بالاتصال الاقناعي؟
10. هل تعتبر معرفة المستشار التجاري بكل ما له علاقة بالزبون أساس لتحسين أدائه التسويقي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة؟
11. هل ترى أن هنالك علاقة تفاعلية إيجابية بين اعتماد سياسة اتصالية إقناعية والاحتفاظ بالزبائن وفق مبدأ الوفاء؟
12. هل يمكن اعتبار فهم السوق والزبائن من بين الأساسيات التي يجب أن يكون المستشار التجاري على علم به حتى يمكن له تحسين أدائه التسويقي عبر تكيف رسائله الاتصالية وفق ذلك الفهم؟
13. هل تعتقد أن قياس الأداء التسويقي يمكن له أن يمر عبر معيار المقاييس المالية أو غير المالية أم عبر كلاهما معا؟
14. بصفتك مختصا في المجال التسويقي، ما هي الطريقة المثلى التي يمكن أن تقيس بها تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة تبعا للاعتماد على استراتيجيات الاتصال الاقناعي؟
15. ما هي أهم المؤشرات المعتمدة لقياس الأداء التسويقي في المؤسسة من أجل معرفة دور

الاتصال الاقناعي فعليا في تحصيل الواردات المالية؟

16. بالنسبة لأدوات التحليل الاستراتيجي، هل تعد ضرورية من أجل وضع سياسة اتصالية إقناعية تسمع بتحسين الأداء التسويقي؟

17. هل تعتبر معرفة البيئة الداخلية والخارجية من قبل المستشار التجاري للمؤسسة أمر إلزامي يمكنه من امتلاك أدوات قوية تساعده في بناء رسائل اتصالية فعالة ومقنعة؟

شكرا على حسن تعاونك أستاذي الفاضل

جامعة يحيى فارس - المدية

الملحق رقم: 02 و03

دليل المقابلة شبه الموجهة

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دليل المقابلة المعتمدة حول موضوع الأطروحة:

أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة وصفية تحليلية لمؤسسة رونو الجزائر

15 أكتوبر 2022 إلى 15 أفريل 2023.

التاريـــــــــــخ	
الساعـــــــــــة	من :
	إلى :
مكـــــــان المقابلة	

جامعة يحيى فارس - المدية

دليل المقابلة رقم 03 : مخصص

لأساتذة في علم النفس التسويقي.

- سيـــــــــدتي الكريمة:

1. هل ترين أستاذتي أن المستشار التجاري ملزم بتقديم قيمة أو خدمة معينة للزبون من أجل خلق مشاعر إيجابية لديه و دفعه للاقتناع بتغيير سلوكه نحو الشراء وفقا لمبدأ التبادلية أي تقديم الشيء مقابل الآخر؟
2. ألا ترين أستاذتي أن تقديم النصائح للزبون من قبل المستشار التجاري ذات العلاقة بمجال التسويق أو المنتج تخلق نوعا من الارتياح وكسب الثقة لذى الزبون وبالتالي توجيهه نحو الاقتناع بالشراء؟
3. أيمكن لاعتماد طريقة تبسيط الأمور للزبون تعد فعالة من أجل توضيح الأمور بالنسبة إليه دون إغراقه في الجزئيات التي تشتت تركيزه ما قد يجعله يعزف عن فكرة الشراء؟
4. هل ترى أستاذتي الفاضلة أن الاعتماد على طريقة الاستعجال كإحدى الطرق الاقناعية في علم النفس التسويقي مثل وضع تخفيضات لفترة محدودة أو تخفيض للزبائن الأوائل طريقة فعالة لإقناع الزبون بشراء المنتج ؟
5. في رأيك أستاذتي هل تلعب خاصية إكساب الزبون هوية اجتماعية مميزة طريقة فعالة في إقناعه، من خلال تصوير الأمر له على أساس أن شراء المنتج يجعله جزء من مجموعة مميزة وذات مكانة رفيعة؟
6. أيمكن للحديث مع الزبون عن وجود شراكات مهمة للمؤسسة مع شركات أخرى ذات وزن تزيد من تصديق الزبون لما يقوله المستشار التجاري؟ (مثل تعاون رونو الجزائر في وضع إطار سيارة DUSTER من العلامة المعروفة Nissan Qashqai).
7. هل يرى علم النفس التسويقي أن كثرة الخيارات المتاحة التي يعرضها المستشار التجاري لمؤسسة رونو الجزائر على الزبون، تقلل من فرص الشراء لديه وبالتالي فشل العملية الاقناعية؟
8. أيعتبر التخويف من الخسارة طريقة مشروعة يمكن للمستشار التجاري الاعتماد عليها ضمن رسائله الاتصالية الاقناعية مثل إضافة كلمات مشابهة لـ: آخر قطعة... والفرصة الأخيرة...؟ وهل هنالك محددات لاستخدامها من حيث التقليل أو المبالغة في استخدامها؟
9. هل إثارة فضول الزبون من خلال منحه معلومات وبيانات بصفة تدريجية له دور في استقطاب تركيزه ويمنح أسبقية لذى المستشار التجاري يمكن له أن يستغلها في إقناعه و دفعه لاقتناء أي منتج للمؤسسة؟
10. هل يمكن للمستشار التجاري أن يلجئ إلى خطة إضافة منتج أقل من قيمة من المنتج المراد بيعه من أجل توجيه الزبون لأجل شراء الأغلى وفق ما يسمى بخدعة ديكوي Decoy effect؟
11. أترين أستاذتي أن الانطلاق من الخبرات السابقة للزبون تعد منطلقا للمستشار التجاري من أجل بناء خطاب اتصال مقنع يكون أكثر فعالية من خلال تجنب رسائل اتصالية غير مألوفة لذى الزبون؟

12. هل ترين أن المقولة الشائعة في مجال علم النفس التسويقي والتي تقول : **"تشتري الناس بعواطفها وليس بعد تفكير عميق"**، هي مقولة صحيحة؟

13. ما مدى تأثير الجانب المرفولوجي للمستشار التجاري و حسن مظهره وهيئته على الوضع النفسي للزبون؟

14. هل يمكن للزبون أن يتأثر بسلاسة اللغة المستخدمة من قبل المستشار التجاري ؟

15. كحوصلة ما يجب على المستشار التجاري فعله حتى يمكن له التأثير نفسيا على الزبون ؟

16. لكي حرية إضافة أي معلومة حول الموضوع أستاذتي؟

شكرا على حسن تعاونكم

جامعة يحيى فارس - المدية

الملحق رقم: 04

دليل المقابلة شبه الموجهة

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دليل المقابلة المعتمدة حول موضوع الأطروحة:

أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة وصفية تحليلية لمؤسسة رونو الجزائر

15 أكتوبر 2022 إلى 15 أفريل 2023.

التاريـــــــــــخ	
الساعـــــــــــة	من :
	إلى :
مكـــــــان المقابلة	

جامعة يحيى فارس - المدية

دليل المقابلة رقم 04 : مخصصة

لمدير مبيعات بمؤسسة رونو الجزائر

- سيـــــــــدي الكريم:

1. هل تعتبرون أن المستشارين التجاريين من أهم ركائز الوكالة؟ إن كانوا كذلك، لما يعود السبب؟
2. ما هي المعايير التي تراعى في توظيف للمستشارين التجاريين؟
3. هل لوحظ وجود عائد مادي إضافي بعد عملية تكوين المستشارين التجاريين من قبل أكاديمية رونو ؟
4. هل وجدتم تحسنا في أداء المستشارين التجاريين بعد اعتمادهم على استراتيجيات الاتصال الاقناعي وسبل جذب الزبائن؟
5. هل يمكن اعتبار المستشار التجاري الكفء وذو كفاءات إقناعية مصدرا مهما لرفع المداخيل؟
6. ما هي النسبة التقريبية التي يشارك فيها المستشارون التجاريون من حيث الأرباح المحصل عليها مقارنة بالنسبة الكلية لأرباح الوكالة ؟
7. هل تمنحون حوافز مادية للمستشارين التجاريين قصد تحفيزهم على بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات؟
8. هل تركزون أثناء وضعكم لطريقة العمل توجيه مستشاريكم التجاريين نحو معرفة المنتج أو الخدمة المقدمة بصفة دقيقة، من أجل زرع الثقة لدى الزبون أثناء مناقشة عروض البيع؟
9. هل يجب أن يكون المستشار التجاري ملما بالسوق واحتياجات الزبائن من أجل تسهيل عملية عرض المنتج وإقناعه بشراء ما يتماشى ومتطلباته؟
10. في رأيك سيدي، ما هي الأدوات المناسبة التي تمكن المستشار التجاري من الحفاظ على فعالية الاتصال مع الزبون؟ (لفظي، غير لفظي، شبه لفظي...).
11. في رأيك، هل على المستشار التجاري أن يتصف بالفضول من أجل معرفة كل ما يحيط به من أخبار عن المنتجات أو الخدمات التي يبيعها كفاءته وخصائص السوق والتغييرات في السياسات التجارية أو الصناعية والقوانين وكل ما يمكن أن يؤثر على عملية البيع أو يؤثر عليها؟
12. هل لاحظتم اختلاف في المردودية بين المستشارين التجاريين الذين قاموا بدورات تكوينية في مجال الاتصال الاقناعي واستراتيجياته وبين أولائك الذين لم يتلقوا تكوينا؟
13. يمكنك تقديم أي إضافة تراها مناسبة سيدي.

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم: 05

دليل المقابلة شبه الموجهة

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دليل المقابلة المعتمدة حول موضوع الأطروحة:

أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة وصفية تحليلية لمؤسسة رونو الجزائر

15 أكتوبر 2022 إلى 15 أفريل 2023.

التاريـــــــــــخ	
الساعـــــــــــة	من :
	إلى :
مكـــــــان المقابلة	

جامعة يحيى فارس - المدية

دليل المقابلة رقم 05 : مخصصة

لمستشار تجاري لذى مؤسسة رونو الجزائر

- سيـــــــــدي الكريم:

1. هل لاحظت وجود عائد مادي إضافي بعد عملية التكوين التي أجريتها ؟
2. هل وجدتم تحسنا في أداءك بعد اعتمادك على استراتيجيات الاتصال الاقناعي و سبل جذب الزبائن؟
3. هل يمكن اعتبار المستشار التجاري الكفء وذو كفاءات إقناعية مصدرا مهما لرفع المداخيل؟
4. ما هي النسبة التقريبية التي يشارك فيها المستشارون التجاريون من حيث الأرباح المحصل عليها مقارنة بالنسبة الكلية لأرباح الوكالة ؟
5. هل تتحصل على حوافز مادية قصد تحفيزك على بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات والخدمات؟
6. أترى من الضروري أن يكون المستشار التجاري نشطا بحيث لا تقتصر مهامه في الإجابة عن استفسارات الزبائن بل في الخوض في احتياجاتهم وتقديم البديل حتى ولو كان الأمر مخالفا لما كان يبحث عنه الزبون في بادئ الأمر؟
7. هل تعتبر أن على المستشار التجاري وبحكم تكوينك في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي، يستلزم منه أن يكون مدركا وفاهما ومحسا بالفرص المتاحة أمامه خصوصا الزبائن المحتملين؟
8. هل تملك قاعدة بيانات تسمح لك بالبقاء على اتصال مع عملائه (الحقيقيين والمحتملين) بمجرد مغادرة الوكالة سواء عبر الاتصال الهاتفي أو عبر البريد الإلكتروني أو وسائط التواصل الاجتماعي، لإعلامهم بالأخبار التي قد تهمهم ؟
9. هل لاحظت اختلاف في المردودية بين الفترة السابقة لقيامك بدورة تكوينية وما بعدها؟

شكرا على حسن تعاونكم

جامعة يحيى فارس - المدية

الملحق رقم: 06

دليل المقابلة شبه الموجهة

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دليل المقابلة المعتمدة حول موضوع الأطروحة:

أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعية على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة وصفية تحليلية لمؤسسة رونو الجزائر

15 أكتوبر 2022 إلى 15 أفريل 2023.

التاريـــــــــــخ	
الساعـــــــــــة	من :
	إلى :
مكـــــــان المقابلة	

جامعة يحيى فارس - المدية

دليل المقابلة رقم 06 : مخصصة

لمسئول تجاري بمؤسسة رونو الجزائر

- سيـــــــــدي الكريم:

1. هل تعتبرون أن المستشاريين التجاريين لمؤسسة رونو ملزمون بالتكوين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي و أساليب البيع المختلفة؟
2. في رأيك ما هي الأهمية المرجوة من تكوين المستشارين التجاريين في هذا المجال ؟
3. حسبك، هل هنالك فرق من حيث مردودية الأداء بين مستشار تجاري مكون في استراتيجيات الاتصال الاقناعي وبين من لم يتلق تكوينا في ذلك؟ وأين يظهر ذلك الفرق؟
4. أيمكن اعتبار وجود علاقة بين تكوين المستشارين التجاريين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي وبين تحسن الأداء التسويقي لمؤسسة رونو الجزائر؟
5. هل ترى أن هنالك علاقة بين التكوين الجيد للمستشارين التجاريين في مجال تقنيات البيع والإقناع وبين ارتفاع نسبة المبيعات؟
6. هل أنت مقتنع بأن الاستثمار في تكوين المستشارين التجاريين في هذا المجال الخاص، له عوائد مادية أو بسيكولوجية على المؤسسة؟
7. هل تعتقد أن خلق هذا المجال التكويني جاء أساسا من أجل خلق قيمة مادية وعوائد مالية مستقبلا من خلال تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة اعتماد على التطبيق الفعلي لاستراتيجيات الاتصال الاقناعي من قبل المستشاريين التجاريين؟
8. من خلال عملكم في مجال التكوين و خبريكم المكتسبة هل ترى أن هنالك تحسنا في الأداء التسويقي لمؤسسة رونو الجزائر بعد الاعتماد على مستشارين تجاريين مكونين في مجال استراتيجيات الاتصال الاقناعي؟
9. حسب رأيك، ما هي المعايير التي يجب أن تتوفر في مستشار تجاري حتى يكون ناجحا وفعالا في إقناع أكبر قدر ممكن من الزبائن بتغيير سلوكهم نحو الشراء؟

شكرا على حسن تعاونكم

جامعة يحيى فارس - المدية

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

تحكيم الاستبيان

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "**أثر استراتيجيات الاتصال الاقناعي على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة وصفية تحليلية لمؤسسة رونو الجزائر، وذلك استكمالا لمتطلبات شهادة الدكتوراه تخصص اتصال تنظيمي، من إعداد طالب الدكتوراه/ **أحمد بولباري**، تحت إشراف أستاذة التعليم العالي/ **وردة حمدي**، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صمم هذا الاستبيان المكونة من أربع محاور تشمل في الإجمال 40 سؤالا موزعا عليها:

- **المحور الأول** : ويتكون من أربع متغيرات متبوعة بعشر مؤشرات مرتبطة بها (أربعة أسئلة) ، تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المحور الثاني**: ويتعلق باستراتيجيات الاتصال الاقناعي الفعال، يتضمن 13 سؤالا.
- **المحور الثالث**: ويتعلق بتحسن الأداء التسويقي للمستشار التجاري، ويتضمن 11 سؤالا
- **المحور الرابع**: ويتعلق بالارتكاز المهني والتكويني للمستشار التجاري، ويتضمن 12 سؤالا.

لذا أرجو التفضل بقراءة هذه الفقرات وإبداء الرأي بمدى مناسبة هذه الفقرات لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها للبعد الذي أدرجت فيه، ومدى وضوحها لغويا.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

– قائمة الأساتذة المحكمين:

- **أ.د جاب الله حكيمة**، أستاذة التعليم العالي، جامعة الجزائر 03، إبراهيم سلطان شيبوط.
- **أ.د مرزوق بن مهدي**، أستاذ التعليم العالي، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي بتبسة.
- **د. جودي لامية**، أستاذة محاضرة (أ)، جامعة الجزائر 03، إبراهيم سلطان شيبوط.
- **د. بكير قشار**، أستاذ محاضر (أ)، جامعة غرداية.

الفهرس

الفهـــــــــــــــرس

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي		
	مقدمة	22
1	الإشكالية.....	26
1.1	تساؤلات الدراسة.....	29
2.1	فرضيات الدراسة.....	31
2	أسباب اختيار الموضوع.....	31
1.2	الدوافع الشخصية لاختيار الموضوع.....	31
2.2	الدوافع العلمية لاختيار الموضوع.....	32
3	أهداف الدراسة.....	32
4	أهمية الدراسة.....	33
5	حدود الدراسة.....	33
6	مجتمع وعينة الدراسة.....	34
7	المفاهيم الأساسية للدراسة.....	35
8	منهج الدراسة.....	40
9	أدوات الدراسة.....	41
10	الدراسات السابقة.....	44
11	الخلفية النظرية.....	57
12	تقسيم الدراسة.....	61

الفصل الثاني: استراتجيات الاتصال الاقناعي	
المبحث الأول: ماهية الإقناع، عناصره ومراحله الأساسية	65
المطلب الأول: مفهوم الإقناع.....	65
المطلب الثاني: السياق التاريخي لتطور علم الإقناع.....	67
المطلب الثالث: عناصر العملية الاقناعية.....	70
المطلب الرابع: مراحل أساسية في عملية الإقناع.....	78

المبحث الثاني: استراتيجيات الإقناع والنماذج النظرية المفسرة لها.....	82
المطلب الأول: الإستراتيجية الديناميكية النفسية.....	82
المطلب الثاني: إستراتيجية إنشاء المعاني.....	85
المطلب الثالث: الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية.....	88
المطلب الرابع: استراتيجيات التأثير الأربعة (نماذج التأثير والإقناع والنماذج النظرية).....	90
المبحث الثالث: الرسالة الاتصالية الاقناعية.....	99
المطلب الأول: الإستمالات المستخدمة في الرسالة الاقناعية.....	99
المطلب الثاني: الإعداد لوضع رسالة اتصالية إقناعية.....	101
المطلب الثالث: بناء الرسالة الاتصالية الاقناعية.....	105
المطلب الرابع: تحقيق اتصال إقناعي فعال.....	108
المبحث الرابع: علاقة الاتصال الإقناعي بالتسويق.....	112
المطلب الأول: علاقة الاتصال بعناصر المزيج التسويقي.....	112
المطلب الثاني: إستراتيجيةالاتصالالإقناعيالتسويقية.....	119
المطلب الثالث: أنواع الاتصال الإقناعي في مجال التسويق ومعيقاته.....	121
المطلب الرابع: تحقيق اتصال تسويقي إقناعي متكامل.....	123

الفصل الثالث: الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية	
المبحث الأول: ماهية التسويق، تطوره واستراتيجياته.....	130
المطلب الأول: توجهات التسويق.....	130
المطلب الثاني: مراحل تطوره وأهميته كوظيفة في المؤسسة الاقتصادية.....	134
المطلب الثالث: استراتيجيات التسويق في المؤسسة الاقتصادية.....	140
المطلب الرابع: البيئة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية.....	144
المبحث الثاني: الأداء التسويقي، أبعاده ومستوياته.....	150
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته في المؤسسة.....	150
المطلب الثاني: المحددات والأبعاد المؤثرة في الأداء التسويقي.....	153
المطلب الثالث: مستويات الأداء التسويقي.....	159
المطلب الرابع: تقسيمات الأداء.....	161

المبحث الثالث: تقييم الأداء التسويقي	165
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء التسويقي.....	165
المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء التسويقي.....	169
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء التسويقي.....	173
المطلب الرابع: الأداء المتوازن حل عملي لقياس الأداء التسويقي.....	180
المبحث الرابع:مزايا ومشكلات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....	186
المطلب الأول: مزايا وإسهامات عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....	186
المطلب الثاني: مشكلات تقييم الأداء التسويقي وشروط نجاحه.....	191
المبحث الثالث: تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.....	194
المطلب الرابع: نماذج قياس أداء المؤسسة الاقتصادية.....	198

الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالزبون والمحيط	
المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية	207
المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....	207
المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....	210
المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....	213
المطلب الرابع: خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية.....	217
المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....	228
المطلب الأول: الإطار القانوني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....	228
المطلب الثاني: نشأة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عهد الجزائر المستقلة.....	231
المطلب الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في عهد اقتصاد السوق.....	235
المطلب الرابع: المؤسسة الاقتصادية في ظل الانفتاح التكنولوجي.....	239
المبحث الثالث: التسويق كداعم للعلاقة بين المؤسسة والزبون	244
المطلب الأول: سمعة المؤسسة وصورتها لدى الزبون.....	244
المطلب الثاني: أخلاقيات التسويق والبيع الشخصي الواجبة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية..	248
المطلب الثالث: البيع الاستشاري مفتاح تسويق المؤسسة الاقتصادية.....	252
المطلب الرابع: إدارة العلاقة بين المؤسسة والزبون.....	256

المبحث الرابع: المحيط العام للمؤسسة الاقتصادية ونماذج التحليل الاستراتيجي.....	262
المطلب الأول: محيط المؤسسة الاقتصادية.....	262
المطلب الثاني: نموذج إستراتيجية التحليل SWOT لمحيط المؤسسة.....	267
المطلب الثالث: نموذج إستراتيجية التحليل PESTEL لمحيط المؤسسة.....	271
المطلب الرابع: نموذج إستراتيجية التحليل GAP-ANALYSIS لمحيط المؤسسة.....	275

الفصل الخامس: الإطار التطبيقي	
1- بطاقة فنية عن مؤسسة رونو الجزائر	281
1-2التعريف بمؤسسة رونو.....	281
1-3محطات تاريخية لمؤسسة رونو.....	281
1- 4رونو المجموعة Groupe Renault	284
1- 5مؤسسة رونو الجزائر	288
1-6مهن مؤسسة رونو الجزائر Les métiers de Renault Algérie.....	289
1- 7الهيكل التنظيمي لمؤسسة رونو الجزائر.....	291
2- المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية (التحليل الكمي والكيفي).....	299
2-1 سمات المستشارين التجاريين وميزاتهم الاتصالية.....	299
2-2 واقع استخدام استراتيجيات الاتصال الاقناعي والإستمالات المختلفة.....	307
2-3 الترابط الاتصالي الاقناعي والأداء التسويقي.....	336
2-4 البعد المهني والتكويني للمستشارين التجاريين.....	358
2-5 التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.....	382
3- نتائج الدراسة.....	447
4- الخاتمة والتوصيات.....	454
المراجع	
الملاحق	
الفهرس	