كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

السنة االثانية ماستر اتصال و علاقات عامة

مقياس : صورة المؤسسة و الاتصال الشامل

من إعداد صفرة الهام

المطبوعة البيداغوجية:

صورة المؤسسة و الاتصال الشامل

العام الجامعي2025/2024

فهرس المحتويات:
بطاقة تقنية عن المادة (خطة الدرس)
المحاضرة الأولى: الاتصال الشامل وصورة المؤسسة (مدخل مفاهيمي)
المحاضرة الثانية أنواع صورة المؤسسة.
المحاضرة الثالثة: مكونات صورة المؤسسة.
المحاضرة الرابعة: العوامل المؤثرة على صورة المؤسسة
المحاضرة الخامسة: برامج تكوين الصورة الذهنية
المحاضرة السادسة: التخطيط للصورة المرغوبة
المحاضرة السابعة: التصورات الاجتماعية للمؤسسة
المحاضرة الثامنة: التخطيط الإستراتيجي وصورة المؤسسة
المحاضرة التاسعة: الأداء الوظيفي وصورة المؤسسة
المحاضرة العاشرة: جودة المنتج وصورة المؤسسة
المحاضرة الحادية عشر: خطوات تصميم وتنفيذ الإشهار الداعم لصورة المؤسسة

مقدمة عامة:

نتيجة للتطورات التي شهدتها عولمة الاقتصاد خضعت هذه الأخيرة لاهتمام خاص من قبل السلطات العمومية حيث تكتسي المؤسسات الناشئة في الوقت الراهن أهمية بالغة في اقتصاديات الدول المتقدمة وحتى الدول الناشئة والنامية، إدراكا للتحديات والاشكاليات المرتبطة بإنشاء وتطوير مؤسسات ناشئة بذلت الحكومة الكثير من الجهد لتشجيع الطلبة بفتح مجال الابتكار لصنع الثروة وخلق مناصب شغل لدعم وتمويل حاملي المشاريع إلى تحويل أفكارهم الإبداعية واستكمالا لهذا الهدف كان لابد من إعداد الطالب للتفكير بإرساء المبادئ الأولى بالتسليط الضوء على الاتصال الشامل وصورة المؤسسة لتقريبه من الفكرة فالمشروع في نظام بيئي متكامل يهدف إلى تحويل المعرفة إلى تكنولوجيا وابتكارات على شكل مؤسسات داعمة للاقتصاد الوطني.

تتطرق هذه المطبوعة إلى مفهوم الاتصال الشامل وكذا صورة المؤسسة وتحليل بنيتها ومكوناته، بغرض مفهوم صورة المؤسسة ومكوناتها والعوامل المؤثرة عليها وكيفية تشكيلها من خلال التخطيط الاستراتيجي، والرضا الوظيفي والاشهار وجودة المنتج وكل ما يساعد على تكوين الصورة الإيجابية في ذهن الآخر.

- بطاقة تقنية عن المادة (خطة الدروس).
- صورة المؤسسة والاتصال الشامل

مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة

- **المحاضرة الأولى: اتصال الشامل وصورة للمؤسسة مدخل مفاهيمي**

1-**مفهوم الاتصال الشامل:** نحو قرابة النصف قرن تم إقران هذا المفهوم حصرا بفئة الصم والبكم ليشير إلى الأساليب الاتصالية المعتمدة في تكوين تلك الفئة، طرح المفهوم لأول مرة من طرف أساتذة مدرسة ميريلاند للصم myrland school for deaf سنة 1969 ليعني حق الطفل الأصم في تعلم استخدام كل اشكال وأساليب الاتصال (p75، 1987، kyle)، شيئا فشيئا تطور هذا المفهوم ليشمل أبعادا أخرى ذات طابع اتصالي، ففي سنة 2002، كيفت مؤسسة بابليسيس غرافيكس (public graphics) هذا المفهوم مع مجال العلاقات العامة ليشير إلى:" دمج كل أشكال الاتصال، كالإعلان، العلاقات العامة، الترويج، التكنولوجيا المتاحة، الأحداث، التصميم، والأفكار المبدعة معا للوصول إلى الزبائن المستهدفين في المجلة (صحيفة الرأي 2005).

2- **مفهوم صورة المؤسسة:** - على على الرغم من عديد المحاولات لتعريف صورة المؤسسة لا يزال هناك عدم اجماع حول كيفية تبني هذا المفهوم بين النظرية والتطبيق christen and askgaurd وهو ما يبين أهمية الاتصال كعامل أساسي في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة ويعرفها نجوين (ngvyen) على أنها:" استجابة المستهلك للعروض الإجمالية وترتبط باسم المؤسسة، هندستها المعمارية ،منتجاتها، تقاليدها، ايديولوجيتها، والانطباع الذي يتشكل عنها chung et zl 2015 p543، يتضح لنا من هذا التعريف بأن صورة المؤسسة لا تختزل كونها مجرد تصور ذهني، بل هي استجابة تحدد من خلالها طبيعة التصورات التي يشكلها المستهلك عن جملة مكونات هوية المؤسسة / العلامة في هذا الصدد، يقر سبيكتور (spector) بأن المستهلكين لا يشترون منتجات مؤسسة ما لجودتها وخصائصها فحسب، بل بسبب نحيرهم إلى منتجات صادرة عن مؤسسات بعينها (p47، 1961، spector) يعتبر مفهوم صورة المؤسسة من بين المفاهيم الحديثة في

إدارة المؤسسات الحديثة وبغرض تقديم نظرة أولية حول هذا المفهوم سوف نتطرق إلى أهم العناصر التي من شأنها إيضاح معنى صورة المؤسسة في البداية وقبل الخوض في عرض التعريفات المتعلقة بصورة المؤسسة، سوف تشرح معنى كلمة صورة . فالصورة "Imageوفقا لما ورد في قاموس" ويبستر "في طبعته الثانية بأنها " التقديم العقلي إلى شيء ال يمكن تقديمه للحراس بشكل مباشر أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة .وهي استرجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو اللمس أو الشم أو التذوق ". وهناك معنى أكثر شيوعا لهذا المصطلح ورد أيضا في نفس القاموس السابق في طبعته الثالثة " بأن الصورة مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو شخص أو نظام معين ما، أو طبقة بعينها، أو جنس بعينه أو فلسفة سياسية أو قومية معينة أو أي شيء آخر".

ثانيا :صورة المؤسسة تعريف صورة المؤسسة

إن كلمة Image تعود إلى أصل لا تني هو Imago المتصلة بالفصل Imitari بمعني يحاكي أو يمثل وبذلك تدل كلمة Image على المحاكاة والتمثيل) ماجي الحلواني 2002 مص (141) وعن قاموس ويبستر في طبعته الثانية قد عرض تعريف الكلمة Image صورة بأنها تشير إلى التقدم العلمي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ، كما أنها قد تكون تجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة، و هي أيضا استرجاع لما اختزنته الذاكرة ، أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو اللمس أو الشم أو الذوق .وهناك مصطلح أكثر شيوعا ورد في قاموس ويبشر في طبعته الثانية بأنه مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة ، يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي أو أي شيء آخر(على عجوة 1999 ص51،52.)

ونحن في دراستنا تركز على صورة المؤسسة التي يعرفها كلود روبيستون وولتربيرلو بأنها تعني ببساطة الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسات المختلفة وقد تتكون على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير الموثوقة، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا وجهة نظر من يحملونها في رؤوسهم) السيد عليوة 2001 ص ص77،88.

من تلاحظ من خلال التعريف أنه قد تتطابق أو لا تتطابق الصورة التي تتكون لدى الجماهير مع الصورة الفعلية للمؤسسة ، ويتوقف هذا على مدى صدق المعلومات التي تعتمد عليها.

وتعريف الصورة بأنها " مجموعة التمثيليات والإداراكات التي يوحي بها منتوج أو علاقة أو مؤسسة إلى جماهيرها قصورة المؤسسة من الأهداف الأساسية التي تعمل كمؤسسة من خلال سياستنا الاتصالية على تحقيقها وتحدد هذه الدراسة بدرجة وضوحها وبالخصائص الإيجابية و السلبية التي تكونه ويعرفها آخر بأنها مجموعة التمثيلات الموضوعية ووقائع مادية وإنجازات ونتائج ذاتية الرموز وصفات مسبقة يحملها شخص أو أشخاص عن منتوج أو مؤسسة ما(Yves Chiroze, 1990, P63) تلاحظ من خلال هذا التعريف بأنه ثم التطرق المكونات صورة المؤسسة من أشكال مادية مثل المبنى، وحجم المؤسسة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ونتائج سياستها الإشهارية إضافة إلى الأفكار المسبقة التي حملها شخص ما عن المؤسسة أو منتوجها.

لما ما نقصده بصورة المؤسسة في دراستنا فهي الانطباع الذي يحمله الجمهور على المؤسسة والذي تهتم العلاقات العامة بتحسينه الصالح المؤسسة.

المحاضرة الثانية :أنواع صورة المؤسسة:

هناك تصنيفان هامان الأنواع صورة المؤسسة، بوردهما كالتالي:

التصنيف الأول:

وينقسم إلى:

أ- الصورة المعطاة:

وهي الصورة التي تعطيها المؤسسة عن نفسها، أثناء الاتصال بمحيطها أي المنتقلة عن طريقها، والمقاسة بطريقة موضوعية المرفوقة بعنصرها البنائي والمعلومات التي تصدرها، تعليقاتها الخ

ب- الصورة المحصلة

هي الصورة المحصلة من طرف الجمهور اتجاه المؤسسة، و هي البناء المكون من طرق مجموعة من الأفراد عندما يتقاسمون نفس عملية التمثيل، وهذه الصور هي الصور المفهومة المحولة عن طريق القيم والأفكار و الاتجاه الخاص بكل فرد.

ج- الصورة المرادة المرغوبة:

و هي الصورة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسة الأخرى وجمهورها في التأثير على الجماهير، والصورة المرادة تسمح للمؤسسة بتحديد صورتها وبنائها على مدى ثلاث أو خمس سنوات (عاطف على عبيد ،1993 ، ص130)

التصنيف الثاني:

وتنقسم الصورة بدورها إلى عدة أصناف وهي:

أ- الصورة المؤسسية

وتكون على المستوي الوطني والدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة ثانية وهي تتطور بفضل التصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة ، و تجر عنها ، وخاصة في المجالين الاجتماعي والاقتصادي

ب- الصورة المهنية

وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وبكيفية أدائها لها.

ج- الصورة العلائقية

وتتطور من خلال تواصلها القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي والخارجي.

د- الصورة العاطفية:

وتشخصها نوعية العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة، بغية تنمية الرأسمال التعاطفي والودي بينهما) فضيل دليو2003 ، ص.53

المحاضرة الثالثة: مكونات صورة المؤسسة:

وتتكون هذه الصورة من العناصر الآتية:

اسم المؤسسة:

إن اختبار الاسم له أهمية كبيرة بالنسبة لشخصية المؤسسة ومنتجاتها، وتزداد القدرة على تذكر الاسم حينما إلى دلالات لها أهميتها في بعض المجالات.

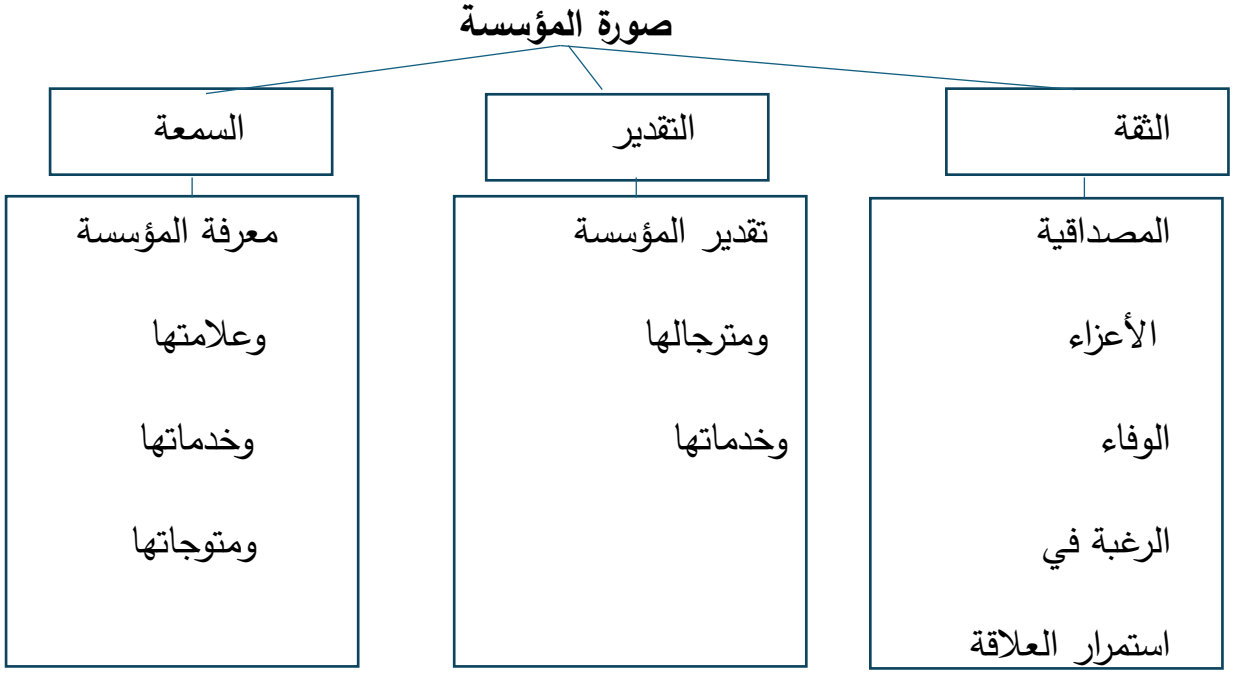
الأشكال المادية:

وتتمثل الأشكال المادية في الأثاث المستخدمة وهي عناصر ينبغي أن تتسم بالتغير نحو الأحسن حتى تطبع صورة جيدة عند الجمهور، إذ ينبغي أن تحرص المؤسسات المعاصرة

أن تكون صورة طيبة ومميزة في أذهان الجماهير وذلك باستعمال مثيرات جديدة من حين لآخر ، بحيث لا يتغير مع الشخصية المميزة لهده الأشكال المعروضة عن المؤسسة بين جماهيرها.

الشعار والرمز

فالشعار عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبر عن فكرة سائدة أو هدف أو وجهة نظر معينة وتهدف عادة إلى الإقناع بحيث يؤثر على الرأي العام بدون منافسة ويستخدم في رمز معين دون غيره وذلك نتيجة لتغيرات اجتماعية، اقتصادية وسياسية معينة تعبر عنها ، وتبرز مقومات الشعار الناجح في جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بابتسامة سمعة معينة بارزة يرى معده بأنها أكثر تأثير انطباعي ممكن بمجرد سماع الشعر أو قراءته، فنجاح الشعار مرتبط بتجسيد الاتجاهات الأساسية والأمال وبعض القيم المستقرة لدى أفراد الجمهور (محمد مدير حجاب مجلد4 ، 2003 م، من (1479)1478 ويمكن توضيح أهم مكونات الصورة الذهنية بالشكل التالي:



المؤسسة صورة مكونات يبين (شكل 239 .2005P Malaval Jdecaadin)

المحاضرة الرابعة: برامج تكوين الصورة الذهنية:

وتمر بالخطوات التالية:

تحديد الجمهور:

فهذه المرحلة تهدف إلى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على المؤسسة ودورها في المجتمع، كما تهدف إلى معرفة الخصائص المميزة لهاته القطاعات الجماهيرية حتى يسهل اختيار وسائل اتصال المناسبة (عبد السلام أبو الحف2000 ، ص 90)

قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها:

بعد تحديد الجمهور المستهدف تأتي أهم خطوة في تحليل هذا الجمهور ، وهي تحديد الصورة الذهنية الحالية التي تتعلق في ذهن الجمهور في المؤسسة، ومنتجاتها وكذلك منافسيها . وهذا يساعد المؤسسة في ادارك ما الذي تسعى إليه، فيما يتعلق بأهداف الاتصال فاتجاهات الأفراد وتصرفاتهم اتجاه شيء معين ، مرتبط ارتباطاً كبيرا ، بمعتقداتهم عن هذا الشيء ، وبالتالي فالصورة الذهنية هو تعبير يستخدم لوصف مجموعة من المعتقدات التي يحملها الفرد عن شيء معين، وتظهر أهمية الصورة الذهنية في الفترة التي تعطيها وقد تمتد لفترة أطول بعد انتهاء الأسباب التي أنت إلى ظهورها بهذه الطريقة والتقريب هذه النقطة نجد انه من الممكن لأي مؤسسة كانت أن تستحوذ على المركز الأول أو التابعة المؤسسة رائدة، وفقرت إلى المركز الأول . إذا تظل صورتها الذهنية تابعة أو في المركز الثاني لفترة طويلة، قبل أن تتغير هذه الصورة له تظهر أهمية أن تحافظ المؤسسة على صورة ذهنية طيبة لدى جماهيرها وأن تعمل دائما على تحسينها (محمد فريد الصح 2003،2002 ، ص232)

وهناك العديد من الأساليب المستخدمة لقياس الصورة ، الدهنية للمؤسسة عند الجماهير واحد هذه المقاييس المشهورة يسمى مقياس الفروق ذات الدلالة وهذا المقياس

يتضمن إيجاد مجموعة من الصفات على مقياس معين، ويتم وضع الصفة في طرف من المقياس الصفحة المضادة في الطرق الأخر مثل قوي رديء، ويتكون المقياس من أجزاء 3)أو كأو (9) ، يعكس كل جزء درجة من نوفر الصفة، ويمكن قياس الصورة الذهنية عبر ثلاث مراحل أساسية:

- التقييم :حسن سوء الجودة للصورة الذهنية
- القوة :قوة المؤسسة أو ضعفها
- النشاط تنمو بسرعة أو لا تنمو بسرعة

ويطلب في هذه الحالة من المستقصي منهم أن يصنعوا العلامة المناسبة على كل مقياس بحيث يعكس مدى انطباعهم ، عن توافر الصفة المعينة في المؤسسة محل السؤال، يتم حساب المتوسط الخاص بالدرجات وتحويلها إلى نقط يتم ربط هذه النقاط بكل الصفات، فتظير في النهاية الملامح النهائية للصورة الذهنية للمؤسسة ويوضح الشكل إلى مقياس الفروق ذات الدلالة ، ويستخدم في قياس الصورة الذهنية للمؤسسة.

معروفة جدا ـــــــــــــ معروفة بدرجة قليلة

تنمو بسرعة ـــــــــــــ تنمو ببطه

يمكن الاعتماد عليها ـــــــ لا يمكن الاعتماد عليها

قوية ـــــــــــــــــــ ضعيفة

مؤسسة كبيرة ـــــــــــــ مؤسسة صغيرة

ولكي تتحقق الفائدة الإضافية من البيانات الموجودة يجب أن يقوم ممارسو العلاقات العامة بإعادة حساب وقياس الصورة الذهنية لكل مجموعة من جماهير المؤسسة الهامة، فقد يكون لكل جمهور صورة ذهنية مختلف عن الآخر لنفس المؤسسة وهذا يؤثر

على أهداف الاتصال المستخدمة، فقد تبين من نتائج الدراسة أن الجمهور يرى أن المؤسسة تنمو ببطء، أي أنها لا يمكن الاعتماد عليها ، فيتم التخطيط للبرامج التي تساعد على محو هذه الصورة عند الجماهير وهكذا (محمد فريد الصحن 2002 ص232)

المحاضرة الخامسة: التخطيط للصورة المرغوبة

بعد قياس الصورة الذهنية للجمهور عن المؤسسة يتم تحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الحالية المؤسسة، وذلك بمراجعة المعالم الإيجابية والسلبية مع الإدارة العليا للمؤسسة

لتدرك هذه الإدارة نواحي القبول والرفض لسياستها بين الجماهير المعينة، وتتعرف على الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها لإضعاف دوافع الرفض وتحديدها ، كما يدرك المسؤولون على العلامات العامة أسباب النجاح أو الفشل في التغير عن المؤسسة ، وتقديمها إلى الجماهير المستهدفة وبعدها يتم وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها عند جماهيرها، وهذا يلزم معرفة حقيقية للمؤسسة ، لأن الصورة المرغوبة إذا كانت بعيدة عن الواقع فإن احتمال تحقيقها سوف تعترضه المصاعب وربما يكون بعدها الواقع يسبب في تحويل الجهود التي تبدل في سبيل تكوينها إلى سلاح عكسي يكشف عن التناقض بين أقوال المؤسسة ودوافعها ولذلك فإنه من الضروري أن نجيب على هذه التساؤلات بدقة كاملة من نحن ؟ ماذا نريد؟ بماذا نتميز عن غيرنا ؟ وعلى أي نحو نود أن يفكر فينا الآخرون (علي عجوة 1999 ، ص ، ص 85 ،86).

اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:

يؤكد كلود روينسون وولتر بارلو على است خدام كل وسائل الاتصال الممكنة لتكوين معالم الصورة ، فالصورة الطيبة في رأيهما هي نتاج طبيعي للاتصالات المستمرة بين المؤسسة وجماهيرها و وسائل الاتصال تتحدد بعد تحديد ومعرفة الجمهور المستهدف ، ومن الضرورة أن تخطط لاستخدام الوسائل الجماهيرية جنبا إلى جنب مع الاتصال الشخصي ، كلما أمكن

ذلك من خلال الموظفين والبائعين بالإضافة إلى استخدام العناصر المادية التي ترمز إلى المؤسسة كالشكل الخارجي للمبنى وكافة الرموز المصورة التي تشتمل عليها إعلانات المؤسسة و مطبوعاتها أو أغلفة السلع التي تنتجها (علي عجوة 1999، ص 87)

التقييم :

من الضروري أن يتضمن التخطيط البرامج الصورة وسائل التقييم المناسبة لمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج، ويذهب البعض إلى التأكيد على ضرورة أن تصمم برامج العلاقات العامة. بحيث تتنفس أهدافا واقعية، يمكن تحديد نتائجها أو قياس أثرها والتقييم ينطوي على تحديد جوانب القصور أو الضعف وجوانب النجاح أو القوة فضلا على اقتراح أساليب علاج القصور ومناطق الضعف والمشكلات التي يتم اكتشافها. (عبد السلام أبو قحف 2000 م ،ص221)

المحاضر السادسة: التصورات الاجتماعية للمؤسسة:

إن التصور الاجتماعي يتجه نحو أفراد وجماعات، هؤلاء الأفراد والجماعات تشكيلات جمهور المؤسسة من قريب أو بعيد لذلك وجب علينا التطرق لتعريف وخصائص التصور ولكيفية تشكل هذا التصور لديهم.

تعريف التصور الاجتماعي

يعرف التصور الاجتماعي بأنه نماذج من الفكر التطبيقي موجه نحو الاتصال ، الفهم التحكم في المحيط الاجتماعي مادي ومثالي) يقدم ميزات خاصة في مخطط تنظيم المحتوي للعمليات العقلية والمنطقية. ويعرف أيضا أنه " إنتاج فكري لشيء ما شخص، مؤسسة، حدث مادي أو نفسي أو فكرة الذي يرجع رمزيا أشياء غائبة ويقرب أشياء بعيدة (Serge Moscovici 2003 P 366-368)

مميزات التصور:

يتميز التصور بعدة سمات أهمها:

أ- للتصور وجهين قليلي التفكك كالوجه والظهر للورقة ، الجهة التصويرية والجهة الرمزية ، ويصبح التصور يعرف بالعلاقة التالية:

التصور= الصورة/ المعني

ب- التصور يقوم بإرسال لكل صورة معنى ، ولكل معنى صورة

ت- التصور ليس انعكاس خام للعالم الخارجي، لأنه أثر مطبوع ميكانيكيا مخزن في الروح

ث- التصور لديه ميزة خلقية واستقلالية، بحيث تستبدل صورة المثال بتمثيل مستقل يبعث بعناصر تسجيلية ورمزية ممولة من طرف الجماعة التي تنتمي إليها فالتصور الاجتماعي يبدع بشرط أن يكون هذا الإبداع موجود في الواقع وليس في الخيال (Serge Moscovici -2003 p369-371)

تركيب التصور الاجتماعي:

هناك عدة تصورات تتعلق بالنشاط الإدراكي للتصور، فالنظرات الأولى تتعلق بالنشاط الإدراكي الخام وله بعدين، بعد المحتوي حيث الفاعل فيه موضع تفاعل اجتماعي ، والتصور يظهر كحالة إدراك حسن اجتماعي يقترب من علم النفس الاجتماعي، و بعد الانتماء الفاعل فيه إجماعي يعمل على تهيئة الأفكار والقيم من جماعة الانتماء و إيديولوجيتها منقولة داخل مجتمع ، أما النظرة الثانية ، فتتعلق بالأوجه الدالة للنشاط التصوري الفاعل فيها يعتبر كمنتوج للمعني، يشرح في تصوره المعني، ويعطي خبرته في العالم الاجتماعي، ويلاحظ هناك بطء في استعمال نظام الرموز والإشارات والترجمة الممولة من طرف المجتمع ، والتصور غالبا ما يرجع لحركة فاعلة لعملية تصورية تتوقع في مفترق

الطرق للتناقضات الاجتماعية والتطور يتجاوزها، أما النظرة الثانية فتنشر إلى التطبيق الاجتماعي للفاعل المسجل ضمن وضعية أو مكان ينتج تصور يعكس القوانين التأسيسية لوضعية المراقبة بالمكان الذي يشغله والنظرية الرابعة تؤكد أن العلاقات الاجتماعية بين الجماعات الداخلية تحدد التصورات إنه تحرك نشاط تصوري مخصص لتنظيم مقدم ومحدد العلاقات الاجتماعية المنجزة (Serge Moscovici 2003P371-372)

المحاضرة السابعة: كيفية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الأفراد والجماعات:

يشكل التصور الذهني للمؤسسة بثلاث عوامل في سيرورة التوضيع ، التجنيس ، المرساة

أ- سيرورة التوضيع:

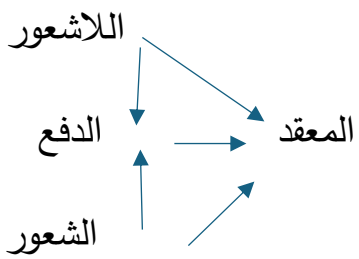
ونعني بها طرح الدلالات الزائدة الناتجة عنها ماديا ويحوي التوضيع على مرحلتين هما:

1-1اكتساب المعلومات

هي نظام معرف مكتسب عن طريق التجارب الشخصية وغير الشخصية ، ويتعلق الأمر فيما يخص هذا البعد بالمعلومات المجمعة حول المؤسسة، إذ يتلقاها الفرد ثم يقوم بعد ذلك بدمجهامع شخصيته حتى يستطيع أن يملك تصور للمؤسسة بناءا على هذه المعلومات.

2-1تكوين نواة تصويرية

للقل فيه المعاني بنية النواة تصويرية، المفاهيم المفتاحية التي فيها تصور أبعاد وجودية ، اللاشعورية والشعور موجودان في أعلى وأسفل الخط للضغط أو تجسيد النزاع ، الدفع ينتج المعقد حسب المخطط التالي:



ب- التجنيس

المثال التصويري يسمح بمادية وربط كل العناصر التي تصبح كائنات طبيعية حيثاللاشعور قلق، المعقد أكثر عدوانية ، الأقسام اللاشعورية والشعورية في نزاع، الفكر تصبح عناصر حقيقية، المثال التصويري يستعمل إذا أزيلت الظواهر المكتسبة التي لدمج عناصر العلم في حقيقة المعني المشترك.

ت- المرساة:

المرساة تتكون من عدة نماذج تسمح بالإجابة على النقاط التالية:

- كيف الدلالة نبحث في موضوع التصور
- كيف يستعمل التصور كنظام للترجمة في العالم الخارجي
- كيف تعمل ادماجاتها في نظام استقبال وتحويل العناصر

إن جمهور المؤسسة يكون أكثر فاعلية عندما يكون تصورهم موافق للتجربة التي تعوضوا لها، سينتظمون حسب تصوراتهم بشكل طبيعي، عندما أثر الابتكار يظهر كحل للمشاكل، وليس بشكل طبقي عندما حل المشكل يظهر كحل للابتكار، أخيرا في مقابل أثر ابتكاري مقدم كحل للمشكل سيضعون قضايا معرفية لهذا النوع من البراهين أكثر منه مراقبة للإنتاج الذي يظهر كمي أقل غنى وكيفي أقل أصالة وهنا سنكتشف شكل أولى للتصور محضر من طرف جمهور المؤسسة إنه استقراء اجتماعي للتصور لا يأخذ في عين الاعتبار واقع البناء الوظيفي (Serge Moscovici,2003 , p 377-382)

المعرفة والإدراك والصورة الذهنية للمؤسسة

تشير وظيفة الحاجة إلى المعرفة بصفتها أحد الحاجات النفسية التي تدعو الفرد إلى التمسك باتخاذ قرار معين، تثير هذه الوظيفة العلاقة بين المعرفة والإدراك والصورة الذهنية،

فحاجة الفرد إلى اتفاق معرفته أو معتقداته، تجعله يسمى إلى الاستزادة من المعرفة، لتنظيم مدركاته بفهمه لما يدور حوله في البيئة المحيطة به..

والإدراك يمكن النظر إليه من خلال نظام الترميز الذي يسمح للعقل باستعادة المعلوميات المختربة في الذاكرة، وتفاعلها مع البيانات الجديدة المكتسبة للخروج بصورة واضحة ومفهومة عن المؤسسة، وما لم تكن هناك خبرات مختزنة فإن العقل يحاول أن يمد ببعض أنواع من الصور في ضوء المعلومات غير الكاملة، هذا يؤدي إلى عدم الفهم والإدراك في حالة الاستزادة بالمعرفة من خلال المعلومات الجديدة.

وقد يخرج العقل بإدراك خاطئ للمعلومات الجديدة نتيجة عدم وجود معلومات مختزنة ذات علاقة بالمعلومات الجديدة التي تعتبر مديرا الفهم ، وهذا يفسر الإدراك الانتقائي حيث يفسر الأفراد المثيرات التي تقدمها وسائل الاتصال بطريقة تتفق مع مدركاتهم التي ترتبط بداية بقدر المعرفة والمعلومات و الاعتقادات المختزنة حول الموضوع الإدراكي.

والصورة الذهنية هي الانطباع الذي يكونه الفرد عن الأشياء المحيطة به متأثرا بالمعلومات المختزنة عنها وفهمه لها ، وبذلك فالصورة الذهنية للمؤسسة هي نتاج تفاعل عناصر المعرفة و الإدراك، وهذه الصورة الذهنية للمؤسسة تؤثر مرة أخري في إدراكنا وتقويمها تقويما صحيحا (محمد عبد الحميد 1993 ، ص101 102)

فمن خلال المعلومات الناقصة ، أو الاعتقادات السالبة عن المؤسسة، يتكون إدراكنا خاطئا ، يؤثر في تصورنا للمؤسسة، فإن الصورة الذهنية تؤثر بعد ذلك في التعرض إلى كل ما يرتبط بها من معلومات أو معارف ، أو معتقدات أو الاتجاهات وتصل هذه الصورة موجودة غير صحيحة إلى أن يتم تصحيحها من خلال استكمال المعلومات ، أو تعديل الاعتقادات ومن هنا تظهر دائرية العلاقة والإدراك والصورة الذهنية للمؤسسة التي تؤثر في تعرض الفرد أو إدراكه موضوع الصورة

المحاضرة الثامنة: التخطيط الاستراتيجي وصورة المؤسسة

التخطيط الاستراتيجي

المدراء هم من يتولى إدارة وتسيير شؤون المؤسسة سواء على المستوى الكلي المدير العام أو على المستوى الجزئي مدير الفرع أو المصلحة)، ويقع على عاتقهم وضع الأهداف والخطط الكفيلة بتحقيق الأداء الجيد للمؤسسة، وهناك عاملان يرتبطان ارتباطا وثيقا بصلاحيات المدير في سبيل جعله مساهما أساسيا في إنتاج الصورة الإيجابية للمؤسسة

- نمط القيادة ما ينطبق على المالك ينطبق على المدير فيما يتعلق بنمط القيادة وتأثيرها على صورة المؤسسة، في بعض الحالات يتولى المالك مسؤولية إدارة مؤسسته، وهذا يعني اندماج دورين وظيفيين في شخص واحد داخل المؤسسة، وفي أحيان أخرى يعين المالك مديرا لإدارة شؤون مؤسسته، وخاصية التعيين هذه لا تلغي صفة القائد فيه لكنها تحد كثيرا من صلاحياته في اتخاذ القرار.
- التخطيط: يعد التخطيط الجيد مفتاحا لتحقيق الأداء المنشود للمؤسسة، وهو ما ينعكس مباشرة على صورتها، وهنا يبرز دور المدير في وضع الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة.

يمثل التخطيط الاستراتيجي أسلوبا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملاءمة مع الإمكانيات المتاحة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها"

(الضمور 2011، صفحة،13)

ويرى مارتن بترسون (Martin Peterson) أن التخطيط الاستراتيجي هو: "عملية تفكير

تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها" (البحراني، بلا تاريخ).

أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman فالتخطيط الاستراتيجي حسبهما: "تلك الوسائل التي تمكن المؤسسة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لدور التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه التنظيم" (البحراني، بلا تاريخ).

ونظرا للاستخدام العشوائي لمصطلح "الاستراتيجية" في الأوساط العلمية وجب تحديد مفهومه يعرفها الفرد شندلر (Alfred Chandler) على أنها : " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واعتماد مسارات العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف"

(Chandler, 2003, p. 13)

في حين يعرفها هنري مينتزبرغ Henry Mintzberg) على أنها: " قوة الوساطة بين المؤسسة وبيئتها؛ فهي أنماط مندمجة في تيارات القرارات التنظيمية في سبيل التعامل مع البيئة"

(Hammoudi & Daidj, 2018, p. 8)

أما ما يكل بورتر (Michael Porter) فقد جعل من الاستراتيجية مفهوما مقترنا بالمنافسة عندما قال: "الاستراتيجية هي أن تكون مختلفا، وهذا يعني بالضرورة اختيار مجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة.(Porter, 2008, p 43)

أجمع الباحثون على أن التخطيط الاستراتيجي مهم جدا لتحقيق الأداء الجيد للمؤسسة.فقد أكدت الكثير من الدراسات أن المؤسسات محكمة التخطيط تحقق تفوقا واضحا في مؤشرات الأداء مقارنة بنظيراتها من المؤسسات التي لا تتبنى خططا استراتيجية. وفيما يلي بعض فوائد التخطيط الاستراتيجي التي تجعله أداة مهمه للتطور والنمو (البحراني، بلا تاريخ).

- تعزيز موقع المؤسسة التنافسي وضمان نجاحها على المدى الطويل.

- رفع العائد الاستثماري من الموارد المادية والبشرية.
- توجيه موظفي المؤسسة نحو تحقيق رؤية مشتركة يؤمنون بها.
- رفع مستوى العلاقة بين المؤسسة وعملاءها إلى تفاهمات طويلة الأمد.
- وضوح مستقبل المؤسسة مما يعزز الشعور بالاطمئنان لدى الموظفين.
- يرفع مستوى قدرة المؤسسة على إدارة أي أزمات خارجة عن إرادتها وتجنب تبعاتها.
- تحد من الهدر في الموارد نتيجة التنسيق المستمر ضمن إطار الخطة الاستراتيجية.
- وسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها القيادي والتحكم في مسيرة المؤسسة.
- الالتزام بقيم عمل مشتركة مما يعزز الشعور بالأمان لدى الموظفين ويرفع مستوى أداءهم.
- توقع ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة.

والتخطيط الاستراتيجي يمر عبر خمسة أنشطة وخطوات أساسية، يمكن تحديدها فيما يلي:

يلي: (العارف، 2002، صفحة،24)

1- تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

2-تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

3- تحديد الموقف الاستراتيجي طبيعة النشاط والوسائل.

4-تقييم الخيارات المتاحة.

5-اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ويمكن للمؤسسة أن تختار، بناء على أهدافها، واحدة من الاستراتيجيات التالية: التميز،النمو ، التركيز، التوسع البقاء... الخ

وهناك عدة نماذج للتخطيط الاستراتيجي، حاول الباحثون من خلالها اقتراح ما رأوه مناسبا لضمان تخطيط جيد وفعال للمؤسسة، نذكر منها:

- نموذج ربنياك (Hrebiniak) وفيما يلي أبرز مكوناته إبراهيم، 2018، صفحة،106)
  - تحليل الموقف والهيكل الحالي.
  - التحليل البيئي.
  - تحليل القدرات والموارد المتاحة.
  - عرض وتحليل الخيارات الاستراتيجية.
  - قيم وتصورات المؤسسة.
  - تحليل التكلفة والعائد.
  - التقدير والتقويم الاستراتيجي.
  - الاستراتيجية المختارة

نموذج التحليل الرباعي (SWOT) يتبنى هذا النموذج الخطوات الاستراتيجية التالية (بوبكر ، 2013 ، الصفحات 53-54)

تحديد وتحليل كل من:

- نقاط القوة Strengths أي القوة الداخلية للمؤسسة.
- نقاط الضعف Weaknesses عكس الأولى أي مواطن الضعف الداخلي للمؤسسة.
- الفرص المتاحة Opportunities كل الفرص الخارجية التي قد تدفع أداء المؤسسة نحو الأمام.
- المهددات Threats كل المهددات الخارجية التي من شأنها تقويض أداء المؤسسة.

تحويل المحددات السابقة إلى أهداف دقيقة على كل مستويات النشاط المؤسساتي.

- تحديد سبل بلوغ تلك الأهداف من أطراف التنفيذ؟ متى يتم ذلك ؟ كيف ؟ كم التكلفة ؟ التنفيذ والمتابعة.

نموذج هو : (Howe) والذي اشتمل على المكونات الآتية (أحمد 2017،ص57)

- تحليل البيئة الخارجية.
- تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام.
- تحليل القدرات والمهارات المتاحة داخل المؤسسة.
- تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة.
- تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- تقويم البدائل والخيارات الاستراتيجية.
- تحديد قيم الإدارة العليا.
- تحديد الفرص والغايات والأهداف.
- تحديد الاستراتيجية والسياسات والبرامج.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

نموذج فايفر (Pfeiffer) من بين أشهر النماذج وأكثرها تبنيا من قبل المؤسسات الاقتصادية، وهو يمر عبر المراحل والخطوات التالية (الشميلي 2017،ص57،59)

التخطيط للتخطيط Plan for Planning) من خلال تحضير النماذج المعتمدة واختيار الفرق، وتحديد وقت الإنجاز

فحص بيئة الأعمال: باستخدام التحليلات والقياسات التي تضمن نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف.

استعراض قيم المؤسسة عادة ما تبرز ثقافة المؤسسة من خلال عدة مبادئ ترتكز عليها (مثل: الشفافية، احترام ثوابت المجتمع الجودة العالية، الرضا الوظيفي) لذا وجب تكييف كل الخطط وفق تلك القيم بما يضمن الحفاظ على إيجابية الصورة داخليا وخارجيا.

عرض رؤية المؤسسة ورسالتها: أي ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه على المدى المتوسط والبعيد، مجسدا في أهدافها وتصوراتها المستقبلية.

مجالات العمل (LOB'S) تحديد جميع الأنشطة والأعمال المستهدفة، وكل ما يترابط معها.

- وحدات العمل: تحديد وتوصيف الإدارات والأقسام ذات العلاقة بكل مجال من مجالات العمل، سواء وحدات العمل الرئيسية (SBUS) ، أو الوحدات المساندة.(SU)

–الهياكل من الضروري توصيف ورسم الهياكل الإدارية وعلاقتها ببعضها عموديا وأفقيا ضمانا لحسن التنسيق، ولانسيابية الأعمال والأنشطة.

مؤشرات الأداء :(KPI's) هي مقاييس للوصول إلى القيمة المستهدفة بالنسبة للنشاط الواحد أو مجموعة الأنشطة، بحيث يتم من خلالها تقييم سير العمل وتقويمه بحيث توضح الحد الأدنى الذي يجب أن تحققه المؤسسة خلال فترة الخطة تسجل مؤشرات الأداء لكل من (LOB's + SBU's + SUS)، وبمجموعها تتشكل أهداف المؤسسة الكلية.

–تحليل الفجوات (Gap Analysis) بعد تسجيل جميع المؤشرات في جميع وحدات العمل والإدارات المختلفة يتم تحليلها للتأكد من مدى ملاءمتها واقتراح الحلول لأي خلل وهناك ثلاث احتمالات رئيسية كنتاج للتحليل مؤشرات إيجابية، مؤشرات غير واقعية أو مؤشرات غير طموحة وعادية.

–الخطط البديلة تخطيط الطوارئ وضع خطة ثانية شبيهة بالأولى، ولكنها تضم البدائل للمشاريع والأنشطة في حال حدوث طارئ ما لا يمكن تفاديه، بحيث يكون البديل أسرع وأفر للخسائر التي سيسببها الاستمرار في الخطة الأولى.

–تنفيذ الخطط يتم شرح الخطة بالتفصيل لكل الأطراف المعنية، من خلال سلسلة من اللقاءات والاجتماعات، ثم يبدأ التنفيذ بعد التأكد من توفر كل الشروط.

–الخطة التشغيلية (Business Planning) مع انطلاق مرحلة التطبيق تتم متابعة مدى سير الأنشطة والمشاريع وفق الخطط والزمن المحدد، ويتم إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططها التشغيلية ضمانا للتنسيق الجيد وتوحيد الرؤى والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يمر عبر ثلاث مستويات أساسية(Weaver, 2019)

التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة The Corporate Level

ويشمل الأنشطة التي تجسد الأهداف الرئيسية للمؤسسة. . التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال(The Business Unit Level)

ويشمل الأنشطة التي تمارس على مستوى الفروع والوحدات الرئيسية للمؤسسة.

التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي The Functional Level

ويشمل الأنشطة التي تمارس على مستوى الأقسام المشكلة للوحدات الرئيسية.

المحاضرة التاسعة: الأداء الوظيفي وصورة المؤسسة

1–الموظفون

نقصد بهم كل الطاقم البشري الذي يتولى تنفيذ مشاريع وخطط المؤسسة مهما اختلفت طبيعة مناصبهم، ويقع على عاتق هؤلاء تشكيل أداء المؤسسة العام استنادا لأدائهم الفردي الذي يتفاعل مع بعض المتغيرات الاقتصادية والسياسية والنفسية، ويؤثر بصورة مباشرة على صورة المؤسسة.

وفي سياق الفكرة السابقة، لن يساهم الموظفون في تشكيل صورة إيجابية عن المؤسسة إلا إذا توفر شرطان أو عاملان أساسيان هما: الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

2-الرضا الوظيفي

يعرفه روبرت هوبوك(Robert Hoppock) ، على أنه: "مزيج من الظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق: إنني راض عن وظيفتيSharma & " Chandra, 2004, p. 314)

أما جورج بولارد(George Pollard) ، فيرى أن: "الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يتكون لدى العامل نتيجة تفاعل مزيج من العوامل الداخلية مثل الاستقلالية والسلطة والسيطرة على العمل والعوامل الخارجية مثل الأمن الوظيفي والدخل

(.Herbert, 2001, p 60)

3-العوامل المساعدة على تكوين الرضا الوظيفي

حددت الدراسات العلمية عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل، نذكر أبرزها فيما يلي (ماهر، 1999، الصفحات45.43)

- سياسة المؤسسة ودورها في تنظيم العمل، وما توفره هذه السياسة من ظروف "ملائمة أو غير ملائمة تقف وراء رضا الموظف من عدمه.

- طبيعة العلاقة مع المسؤولين حيث يمكن أن ينجم عن تلك العلاقة حالة من الصراع التنظيمي، يوقع أثرا مباشرا على الرضا الوظيفي.

- العلاقة بين العاملين (العلاقة الأفقية في المؤسسة، وما يمكن أن يترتب عنها هي الأخرى من صراع سلبي يؤدي بالضرورة إلى إحساس بعدم الرضا، والعكس صحيح إذا كانت تلك العلاقة إيجابية.

- الراتب أو الأجر أو أي دخل ممكن أن يحققه العاملون بالمؤسسة: يجب على الدخل أن يعبر عن كم الجهد والمردودية الفعلية للعامل في المؤسسة.

– فرص الترقية والتقدم في العمل الطموح المقترن بإدراك إمكانية بلوغه في العمل حافز ومؤثر مباشر على رضا العامل.

– مزايا العمل في المؤسسة لكل مؤسسة مزايا توفرها للعاملين بها ... هذه المزايا يتولد عنها مستوى معين من الرضا الوظيفي.

– درجة الاستقرار في العمل: ينشأ عن عدم توفر مثل هذا الاستقرار كإحساسه مثلا بأنه معرض للطرد في أية لحظة تأثير على أداء العامل ورضاه الوظيفي.

–طبيعة مسؤوليات العمل والقدرة على إنجازه لما يمكن أن تؤدي إليه هذه المسؤوليات من خلق نوع من المنافسة بين العمال قد تؤثر في النهاية على درجة الرضا الوظيفي لديهم.

–إحساس العامل بأهميته داخل المؤسسة: كلما أحس العامل بأنه وحدة مهمة ومصيرية داخل المؤسسة، كلما غذى ذلك شعورا إيجابيا بالرضا لديه.

وهناك تصنيف آخر للعوامل المؤثرة على درجة رضا الموظفين داخل مؤسساتهم كما يلي

(عاشور أ.، 1982، الصفحات 186،197)

عوامل شخصية مثل السن ومستوى التعليم وأهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة ... إلخ

عوامل تنظيمية: وهي عوامل متعلقة بظرف العمل؛ مثل نوع العمل، والأمن، والتقدم في العمل، وطبيعة المؤسسة ذاتها، والأجر، وزملاء العمل، ورؤساء العمل، وما يمكن أن يحصل عليه العامل بالمنظمة من تقدير وظروف جيدة.

المحاضرة العاشرة: جودة المنتج وصورة المؤسسة

عكس أصحاب المصالح الداخليين، سيتم التعامل علميا مع أصحاب المصالح الخارجيين الزبائن، المقرضون أصحاب الأسهم الموردون الدولة المجتمع ككتلة واحدة متجانسة.

لا لأنهم متشابهون من حيث الخصائص، أو غير مؤثرين على الصورة العامة للمؤسسة، بل لأنهم لا يتحملون مسؤولية تشكيل وبناء تلك الصورة باستثناء أصحاب الأسهم في حالات معينة) فهم مستقبلون وناقلون لها فقط، عكس أصحاب المصالح الداخليين الذين يقع على عاتقهم تشكيل وتغذية صورة مؤسستهم، وتسويقها إيجابيا لدى أصحاب المصالح الخارجيين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أصحاب الأسهم قد يتحولون إلى فاعلين في صورة المؤسسة الداخلية في حالة ما ارتفعت نسبة مساهمتهم المالية في المؤسسة، وقد ينتقلون من مجرد مساهمين عن بعد في أنشطة المؤسسة إلى ملاك يتحكمون في كل العمليات الإدارية والإنتاجية فيها.

وهناك عدة عوامل تساعد على تسويق صورة خارجية إيجابية عن المؤسسة، تلك العوامل تشكل همزة وصل مباشرة بين أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين

1-المنتج المنتج حلقة أساسية في بناء صورة إيجابية عن المؤسسة اتجاه جمهورها الخارجي، ومهما اختلفت طبيعة ما تنتجه المؤسسة، سواء كان منتجا ماديا أو خدماتيا، فالمادة المنتجة يجب أن يراعى فيها اعتباران أساسيان هما الجودة والسعر.

أ- جودة المنتج:

حسب فيليب كروسبي (Philip Crosby) فجودة المنتج تعني: "مطابقته للمتطلبات" (Ross & Perry, 1999).

وفي ذات السياق يرى سام وولتون (Sam Walton) أن: "الجودة هي منح المستهلك ما يريده" (Ross & Perry, 1999).

وحسب أرماند فايغنبوم Armand Feigenbaum) فجودة المتنتج تعني: "ملاءمته Ross & Perry, 1999 لشروط ومتطلبات المستهلك، وهي: (1) المنفعة، و (ب) سعر البيع عموما، يمكن القول بأن منتج ما عالي الجودة إذا امتلك الخصائص التالية (لحدو،2016)

انخفاض في مستوى العيوب التي قد توجد فيه.

تدني الكميات التالفة والمفقودة منه.

- قلة نسبة الشكاوى من المستهلكين.
- انخفاض الحاجة إلى تفتيش المنتج، وعمل اختبارات عليه.
- إمكانية تحقيق رغبات ومتطلبات المستهلك.
- تقليل تكاليف الاستهلاك.

معايير جودة المنتج

حتى تتحقق جودة المنتج، خاصة بالنسبة للسلع المادية، يجب اتباع المعايير التالية (2016)

- التحقق من مطابقة المواد الخام اللازمة للتصنيع مع مواصفات الشركة، بالإضافة إلى التأكد من جودتها؛ لأن جودة المنتج النهائي تعتمد على المواد الخام الداخلة في تصنيعه.
- متابعة خطوات تصنيع المنتج من أجل التأكد من سلامتها، واكتشاف الأخطاء؛ ليتم تصحيحها بشكل فوري.
- التحقق من جودة المنتج ومطابقة مواصفاته عند انتهاء عملية التصنيع، عن طريق عمل التحاليل التقنية، والفيزيائية، والكيميائية، والمايكروبيولوجية.

-التأكد من سلامة المرافق المختلفة في المصنع المتمثلة في مستودعات التخزين للمواد الخام، وللمنتجات النهائية؛ لتجنب تلفها.

-التزام العمال بالنظافة الشخصية الدائمة، حيث تعتبر من أهم الأمور التي تعكس جودة المنتج.

-الخضوع للقوانين والتشريعات واللوائح الخاصة في المصنع، وفي عملية التصنيع بالإضافة إلى الالتزام بإجراءات ضمان الجودة.

-المتابعة المستمرة لنظافة آلات التصنيع والأرضيات ودورات المياه؛ لمنع دخول الميكروبات إلى المنتجات خاصة المنتجات الغذائية.

-التعاقد مع شركات مكافحة الحشرات والقوارض؛ للتخلص منها في حال وجودها في المصنع، والتمتع ببيئة نظيفة ومثالية.

-التعاقد مع شركات نقل خاصة مزودة بأحدث الوسائل للحفاظ على جودة المنتجات الغذائية، ووقايتها من التلف، وخاصةً تلك التي تتطلب شروط الحفظ في بيئة باردة، كما وجب وقايتها من الكسر إذا كانت موضوعة في عبوات زجاجية، أما بالنسبة للمنتجات الأخرى من الأقمشة أو أدوات الزينة، فيجب الحرص على توصيلها إلى المحلات دون إلحاق أي أذى فيها.

-متابعة الشكاوى التي يقدمها المستهلكون، والعمل على معالجتها.

أبعاد جودة المنتج

حصر ديفيد غارفين (David Garvin) أبعاد الجودة في النقاط التالية(Garvin, 1987)

-الأداء : (Performance) أي مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.

-مزايا المنتج (Features) إمكانية إضافة بعض الوظائف والخدمات على المنتج.

-الموثوقية : (Reliability) أي ثبات المنتج على نفس مستوى الأداء العالي ودون أعطاب.

المطابقة للمعايير : (Conformance) مدى التقيد بالمواصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك.

-المتانة والاستدامة (Durability) أي أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون فيها صالحا للاستخدام.

-الخدماتية (Serviceability) مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادته إلى حالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.

-الجماليات (Aesthetics) مدى أناقة وجاذبية المنتج.

الجودة المتوقعة (Perceived Quality) أي السعي إلى ضمان جودة تتناسب مع سمعة المنتج والمؤسسة معا.

أما ساندرا لحدو فالجودة حسبها يجب أن تراعي الأبعاد التالية (لحدو، 2016)

الأداء: أي مدى قدرة المنتج على تحقيق الوظائف المرجوة منه.

المظهر : ويتمثل في شكل المنتج الخارجي، وحجمه.

-المطابقة: أي مطابقة المنتج مع المعايير المخطط لها، والمتفق عليها مسبقاً.

-الاعتمادية وهو مدى ثبات المنتج مع مرور الوقت، وعدم تلفه، بحيث يصبح من المنتجات المعتمد عليها.

-الصلاحية تتمثل في عمر المنتج التشغيلي.

-الجمالية: أي مدى جذب شكله للمستهلك.

وبالنسبة لقطاع الخدمات ترى كل من روبرتا راسل (Roberta Russell) و برنارد تايلور (Bernard Taylor)، أن أبعاد الجودة في قطاع الخدمات تتجسد في سبعة نقاط أساسية

:(Russell & Taylor, 2011)

احترام الوقت Time & Timelines

-الإحاطة أو الاكتمال(Completeness)

-Courtesyاللياقة

-التناسق أو التناغم(Consistency)

- سهولة الوصول والراحة Accessibility & Convenience

- الدقة Accuracy

- الاستجابة Responsiveness

معايير قياس جودة المنتج المنتجات الصناعية نموذجا

هناك عدة طرق لقياس جودة المنتج، لكن من الناحية العملية هاتان الطريقتان هما الأكثر استخداما:

أولا – الطريقة التفاضلية : تعتمد هذه الطريقة على استخدام مميز معين للمنتج له درجة معينة من الجودة تستخدم كمعيار لقياس جودة المنتجات الأخرى من نفس الجنس فيتم قياس جودة السلعة على أساس مقارنة مؤشر مميزها مع مؤشر الأساس المعياري للجودة لنفس المميز على الشكل التالي:

Xi=Pi/Pi

- Xi:جودة السلعة استنادا إلى مميز معين

- Pi:مؤشر جودة السلعة المراد قياسها

-Pi:دليل جودة السلعة المتخذة كمعيار

I: مميز معين

وكلما كانت قيمة هذا المؤشر كبيرة تقترب أو تساوي (1) دل ذلك على درجة عالية من الجودة

–فإذا كانت Xi = 1 مثلا فهذا يعني أن جودة السلعة متطابقة مع الجودة المعيارية.

يعني ذلك أن جودة السلعة تقترب أو تبتعد عن الجودة المعيارية، حسب اقتراب أو ابتعاد قيمة مؤشر جودة السلعة المعنية من الواحد.

1 –في هذه الحالة يجب تغيير المستوى المعياري للجودة لأن المستوى السابق أصبح بالإمكان تجاوزه إلى مستوى أعلى، ويتحقق ذلك فقط عندما تكون إمكانية تجاوزه قد أصبحت ظاهرة شبه عامة.

ثانيا – الطريقة المركبة:

عندما يتم اتخاذ قرار استبدال موجودات المشروع نتيجة ظهور اختراعات حديثة ذات طاقة إنتاجية عالية تتيح للمستثمرين فرصة استخدامها بتكاليف أقل وجودة أفضل، تبرز مشكلة اختيار بديل من عدة بدائل للاستثمارات. لذلك لابد من تحديد المعايير التي يمكن بموجبها اختيار استثمار دون أخر، بما يضمن الكفاءة الاقتصادية، وتلك المعايير تتعلق بحجم الناتج والتكلفة، وخير ما يدل عليها الإنتاجية التي تمثل كمية أو قيمة الإنجاز الفعلي لوحدة معينة من العمل أو لوحدة معينة من العناصر الأخرى خلال مدة زمنية محددة، فالطاقة الإنتاجية للآلة تعتبر مقياسا دقيقا لمستوى أدائها، ويمكن قياس الطاقة الإنتاجية بنفس المقاييس المستخدمة في قياس الناتج، فالطاقة الإنتاجية لوسائل النقل مثلا تقاس بالطن كم.

غير أن ذلك لا يكفي لوحده، بل لابد من معرفة بأي تكاليف تتحقق هذه الإنتاجية، لذا فالعلاقة بين التكلفة الإنتاجية وحجم الإنتاج أساسية لاتخاذ القرار بالاستثمارات الجديدة. إن تكلفة الاستثمارات الجديدة هي مؤشر مركب يمكن حسابها بصورة مخططة استنادا إلى دراسة معمقة لعوامل الإنتاج وظروف استغلالها، وبالقياس إلى مستويات سابقة للتكلفة الاستثمارية غير أن

التكلفة المخططة مهما بلغت من الدقة لابد أن تنحرف قليلا أو كثيرا عن التكلفة الفعلية للاستثمارات الجديدة، يدل ذلك على درجة الانتفاع من الاستثمارات الجديدة (أي على درجة جودتها)

ب السعر:

جعل أرماند فايغنبوم Armand Feigenbaum) السعر من بين شروط جودة المنتج وهذا دليل على أهميته البالغة بالنسبة للمؤسسة وصورتها والسعر المنخفض لا يساهم بالضرورة في بناء صورة إيجابية عن المنتج والمؤسسة معا، بل يشترط في السعر أن يعبر بدقة عما يلي:

جودة ونوعية المنتج: فالمستهلك يتقبل السعر المرتفع في السلعة الموثوقة وعالية الجودة دون غيرها، لذا ليس من الغريب أن تجد من يشتري سيارة من نوع Ferrari Monza ب 1.5 مليون يورو لأنه يعلم جيدا أنها ذات جودة عالية، لكنه في ذات السياق لن يقبل بدفع نفس السعر السيارة أقل جودة.

–تكلفة الإنتاج: تكلفة الإنتاج محدد مباشر للسعر، وكلما استطاعت المؤسسة خفض تكاليف الإنتاج على مستوى كل مسار من مسارات الإنتاج، مع ضمان مستويات عليا من الجودة، ساهم ذلك في خفض السعر وبالتالي إرضاء المستهلك ومواجهة تحديات المنافسة.

–اسم المؤسسة أو العلامة اسم المؤسسة أو العلامة قد يمنحها رخصة استثنائية لرفع سعر المنتج حتى لو اعتبر مبالغا فيه بالنظر لنوعية المنتج والمواد المستخدمة فيه، فمثلا:

اختارت مؤسسة Apple أن تضع سعرا افتتاحيا لجهار iPhone 12 Pro يفوق 1150 يورو، ولم يكن السعر مفاجئا بالنسبة لجمهور الشركة لأنه يعلم جيدا أن جزءا من السعر يدفع على العلامة لا على المنتج، والزبون سيحس بدرجة عالية من الرضا فقط لأنه يملك جهازا ينتمي العلامة ذات سمعة راقية. وفي المقابل لن يقبل ذات الزبون بدفع نفس السعر لو تعلق الأمر بعلامة أخرى لا ترتقي لسمعة العلامة السابقة حتى لو تميز المنتج بجودة أحسن.

المحاضرة الحادية عشر: خطوات تصميم وتنفيذ الاشهار الداعم لصورة المؤسسة

- يعلم القاصي والداني أن للإشهار دور كبير في تشكيل وبناء صورة إيجابية عن المؤسسة ومفتاحا من مفاتيح نجاحها.

والإشهار (أو الإعلان في مفهومه البسيط، حسب جمعية التسويق الأمريكية هو: "الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والترويج عن السلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع" (الصيرفي،2013)

أما ويليم ستانتون (William Stanton) فيعرف الإشهار على أنه: "تلك الأنشطة التي تقدم كمجموعة بطريقة غير شخصية – مرئية أو شفوية عن طريق رسالة معلومة المصدر تتعلق بسلعة أو خدمة أو فكرة معينة" (الصيرفي، 2013).

عموما، فالإشهار هو شكل من أشكال الاتصال الجماهيري، يهدف إلى لفت انتباه الجمهور المستهدف المستهلك، المستخدم الناخب، إلخ من أجل تشجيعهم على تبني السلوك المطلوب سواء كان شراء منتج، تقديم خدمة تحسين صورة مؤسسة انتخاب شخصية سياسية، أو القضاء على المشكلات الاجتماعية، إلخ. (Wikipedia, n.d.)

الإشهار والتنمية الاقتصادية

يرى الكثير من الباحثين أن للإشهار فائدة اقتصادية للمجتمع من خلال (الصيرفي،2013):

يعتبر الإشهار وسيلة لاستمالة الطلب وزيادته والاستفادة من مزايا الإنتاج على نطاق واسع. وهذه الوفرة التي تتحقق نتيجة الإنتاج على نطاق واسع تنتقل إلى المستهلكين في صورة أسعار منخفضة.

- يضيف الإشهار قيمة سيكولوجية إلى السلع، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإشباع يحفز الإشهار المنافسة، ويؤدي إلى زيادة تنوع السلع وجودتها.
- يساهم الإشهار في تنمية المؤسسات ذات العلاقة، وعلى رأسها وسائل الإعلام.

وحسب إسلام عتوم، تتلخص الأهمية الاقتصادية للإشهار فيما يلي (عتوم ،2019)

– التأثير على الاستثمار وهو دعم الإشهار للاستثمار، والمساهمة في زيادته، وينتج عن ذلك زيادة في الدخلين الفردي والقومي.

–التأثير على الأسعار الخاصة بالبيع وهو دور الإشهار في تحقيق الثبات الأسعار المنتجات في السوق.

–التأثير على تكاليف الإنتاج وهو دور الإشهار، في زيادة حجم الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف العامة المترتبة على المنشأة.

–التأثير على جودة السلع وهو تقديم الإشهار المساعدة بشكل غير مباشر في تحسين جودة السلع، ويساهم ذلك في تعزيز رغبة المستهلكين، للحصول على هذه السلع.

–التأثير على تكاليف التسويق وهو تأثير الإشهار على التسويق باعتباره جزءاً من تكاليفه.

–التأثير على العرض والطلب: وهي المساهمة في زيادة الطلب على المنتجات والمحافظة على أسعارها عند مستوى محدد، وتعزيز دافع الشراء عند المستهلكين.

بدورها، لخصت الباحثة كريمة زهيوة الأهمية الاقتصادية للإشهار على أكثر من مستوى فيما يلي (زهيوة 2014)

- التعرف والتعود على مختلف العلامات المتاحة وخصائصها.
- توسيع مجال اختيار المنتجات.
- تقليص خطر اتخاذ قرارات شرائية غير مناسبة.
- يمثل الإشهار ضمانا على نوعية المنتوج.
- الإشهار يخلق منتجات جديدة

الإشهار يحفز المنتج نحو التميز وينبع تميز المنتوج من مصدرين أساسيين:

–مصدر مادي ويمس جوهر المنتوج، فيرتبط التميز هنا بالتفوق التقني لهذا الأخير على أن يتكفل الإشهار بإبراز قيمة هذا الاختلاف.

–مصدر سيكولوجي يمس الشكل الخارجي للمنتوج، الذي يجب أن يعكس شخصية المؤسسة أو العلامة.

- الإشهار يحسن نوعية المنتجات.
- الإشهار يحفز الطلب ونوعيته.
- الإشهار ضرورة حيوية للصناعة الإعلامية.

وفي دراسة أجراها الاتحاد العام للمعلنين(World Federation of Advertisers) ، فإن كل يورو يتم استثماره في الإشهار يساهم ب 7 أورو في الناتج الداخلي الخام لدول أوروبا. ومن جهة أخرى، ساهم الإشهار في تلك الدول في خلق ما يقارب 6 ملايين وظيفة شغل (Delcayre, 2017) .

خصائص الإشهار الفعال

الإشهار الفعال هو الإشهار المقنع الذي يجعل الناس يتذكرونه ويسعون لاقتناء السلعة المعروضة من بين عديد السلع المنافسة.

وهناك ثلاثة مبادئ عامة تحدد مفهوم الإشهار(الجيد الغالبي و العسكري، 2006)

–الإشهار الجيد هو الذي يستجيب لتطلعات المعلن.

–الإشهار الجيد هو الذي يحقق أعلى المبيعات ويثير إعجاب الناس، ويجعلهم يتذكرونه لفترة طويلة.

-الإشهار الجيد هو الذي يبيع السلعة أو الخدمة دون لفت الأنظار إليه. أي أن يلفت نظر المستهلك إلى السلعة وليس للإشهار في حد ذاته بحيث لا يقول المستهلك في قرارة نفسه مثلا: ما أجمل هذا الإشهار ولكن يقول: لابد أن أجرب هذه السلعة.

وتتوقف فعالية الإشهار على عدة عوامل حددها محمد الصيرفي فيما يلي (الصيرفي،2013)

-أن يكون قائما على أساس من البحث العلمي فيما يتعلق بالسوق والمستهلكين والسلع أو الخدمات التي يعلن عنها، ومحتويات الرسالة الإشهارية المراد نشرها.

-أن تكون السلعة أو الخدمة – موضوع الإشهار – جيدة، بمعنى أن تتوفر فيها عوامل الجودة سواء من حيث خصائصها أو شكلها أو تركيبها أو ألوانها أو سهولة استخدامها، دون إهمال دور السعر.

-أن تكون تلك السلعة أو الخدمة ذات فائدة حقيقية للمستهلك المرتقب بحيث تشبع حاجة من حاجاته أو رغبة من رغباته دون إسراف من جانبه.

-أن تكون وسائل نشر الإشهار المستخدمة ذات كفاية، بحيث تنقل الرسالة الإشهارية إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين المرتقبين

-أن تتوفر في الرسالة الإشهارية كافة القواعد الخاصة بالتصميم الجيد، فتيسر على الجمهور الاطلاع عليها، ويجب أن تكون قادرة على لفت انتباهه واقناعه بالمنطق السليم وحثه على اقتناء المنتج.

-أن تحوز الرسالة الإشهارية على ثقة جمهورها، فإن نجاح الإشهار يتوقف أساسا على ثقة الجمهور فيه. ومما يضعف هذه الثقة عدم صدق الإشهار أو أن تحتوي الرسالة الإشهارية على بيانات أو رسوم أو أشكال لا تتفق مع المثل الأدبية أو المصلحة العامة للجمهور. على سبيل المثال، يجب أن يمتنع المعلنون عن نشر أي إشهار تؤدي محتوياته إلى الآتي:

أ- الإساءة إلى الشعور العام للجمهور، سواء من النواحي الدينية أو التقاليد الاجتماعية.

ب الإضرار بصحة الجمهور، كأن تؤدي محتويات الإشهار لإيهام المرضى بحصولهم على الشفاء الأكيد أو منعهم من عيادة الأطباء.

ت الإساءة النفسية للجمهور، والتي تنشأ جراء خيبة الأمل التي تتملكه عندما لا يلحظ المنتج ما تم عرضه في الإشهار.

-أن يحقق الإشهار مصلحة المعلن بأن يدار بطريقة اقتصادية، أي أن يحقق أكبر قدر من الفاعلية بأقل مجهود ممكن وفي أقصر وقت وبأقل تكاليف.

ويرى جيروم مكارثي (Jerome McCarthy) أن الإشهار الفاعل والمحقق لأهدافه يجب أن تتوفر فيه عدة آليات هي(الغالبي و العسكري، 2006) أن يكون قادرا على خلق الوعي والإدراك بوجوده.

- أن يكون قادرا على إبقاء الوعي والإدراك متوهجا.

- أن يكون قادرا على إثارة الانتباه، والاهتمام، والرغبة.

- أن يكون قادرا على إشباع حاجة أو خلق طلب على الحاجة.

-أن يؤدي إلى نتائج تخدم أهداف المعلن والمستهلك.

- إن أكثر ما يهم المسوقين والمعلنين أن يكون الإشهار قادرا على خلق الوعي والإدراك (Awareness)، لأن هذا الإدراك يقود المستهلك إلى رسم صورة ذهنية إيجابية عن السلعة أو الخدمة المعلن عنها تساعد في خلق الولاء للعلامة.

ويتخذ نموذج أيدا AIDA الشهير من الوعي مرحلة أساسية لخلق التأثير المنشود للإشهار (Tyagi & Kumar, 2004)وعلى المعلن حسب هذا النموذج اتباع الخطوات الأربعة التالية

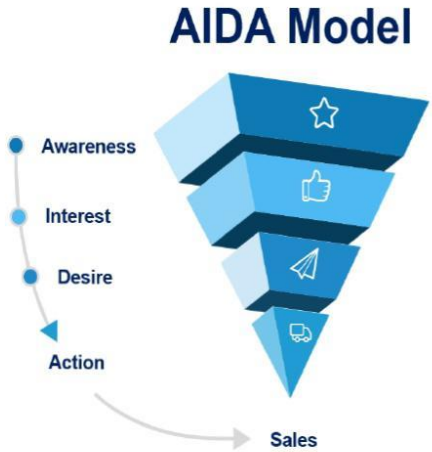
الوعي(Attention) : يجب أن يتجه المعلن نحو اختيار أحسن السبل لجذب انتباه المستهلكين.

الاهتمام(Interest) : بمجرد أن يدرك المستهلك وجود المنتج أو الخدمة، يجب أن يعمل المعلن على زيادة مستوى اهتمام العميل المحتمل.

على سبيل المثال، تعزز Disney الاهتمام بالجولات القادمة من خلال الإشهار عن النجوم الذين سيؤدون في الجولات

.الرغبة(Desire) : بعد أن يهتم المستهلك بالمنتج أو الخدمة، فإن الهدف التالي هو جعل المستهلكين يرغبون في ذلك، ونقل تفكيرهم من "أنا أحب ذلك" إلى "أنا أريده". على سبيل المثال، إذا أخبر نجوم ديزني للجولة القادمة الجمهور المستهدف عن مدى روعة العرض، فمن المرجح أن يرغب الجمهور في الذهاب.

.اتخاذ القرار (Action) الهدف النهائي هو دفع متلقي الحملة التسويقية أو الإشهارية لاتخاذ قرار شراء المنتج أو الخدمة.



(العسكري،2006)

أ- التكرار من المفيد جدا تكرار عرض الإشهار لضمان رسوخ السلعة أو الخدمة في ذهن المستهلك تمهيدا لتبني السلعة وتحقيق الولاء، كما أن التكرار يمنح المعلن فرصة استقطاب مستهلكين جدد من فئة قليلي التعرض للإشهارات ووسائل الإعلام. لذلك فإن فاعلية الإشهار تعتمد على الأثر التراكمي الذي يتصاعد في خط بياني مستمر بتوالي الإشهار عن نفس السلعة إلى أن يصل الذروة التي تدفع المستهلك للاستجابة المنطقية في النهاية.

وتكرار مركز والتكرار نوعان تكرار موزع، ويعد النوع الأول المفضل من قبل المعلنين في إطار الميزانية المخصصة للإشهار) فالأحسن أن يتكرر الإشهار 5 مرات شهريا طوال السنة على أن يتكرر 50 مرة خلال شهرين فقط، باستثناء السلع والخدمات الموسمية التي تتطلب تركيزا إشهاريا خلال فترة محددة.

ب الوقت: مهما كان الإشهار مصمما ببراعة، فلا قيمة له إن لم يعرض في وقت تواجد الجمهور المستهدف أمام الوسيلة الإشهارية المختارة. ففي الإشهار التلفزيوني مثلا هناك ساعات ذروة (Peak Hours يكون فيها الإشهار أكثر جماهيرية وتأثيرا. مع الإشارة إلى أن أوقات الذروة تلك تختلف من مجتمع لآخر، ومن مناسبة لخرى.

خلاصة :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص الآن إلى أن صورة المؤسسة كما يراها الجمهور لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي يأتي في مقدمتها إرضاء الجمهور الذي تقدم له منتجاتها وخدماتها لتحافظ عليه من جهة، ولتكسب جمهورا أوسع من جهة أخري ، وأيضا لتتمكن من الصمود في وجه المنافسة ، لذلك ينبغي على المؤسسة معرفة الانطباع أو الصورة التي يحملها عنها هذا الجمهور، ومن ثمة تعمل على تحسينها من خلال تغير ما يحتاج إلى تغيير و تعديل ما يحتاج إلى تعديل وتحسين صورة المؤسسة وترقيتها يعتبر مجال عمل العلاقات العامة التي تسعى إلى التعريف بالمؤسسة وخلق الانطباع الجيد عنها وكسب ثقة الجمهور لترسم معالم إيجابية عن المؤسسة باستعمال وسائل الاتصال الجماهيرية وتدعيمها بوسائل الاتصال الشخصي .

المصادر و المراجع :

1. kyle ،1987 ،p75
2. P Malaval Jdecaadin2005. 239شكل
3. Serge Moscovici,2003 ,p 377-382
4. spector ،1961 ،p47
5. Serge Moscovici 2003 P 366-368
6. Serge Moscovici -2003 p369-371
7. Serge Moscovici 2003P371-372
8. Yves Chiroze, 1990, P63
9. اطف على عبيد ،1993 ، ص130
10. السيد عليوة 2001 ص ص88،77.
11. صحيفة الرأي 2005.
12. عبد السلام أبو الحف2000 ، ص 90
13. عبد السلام أبو قحف 2000 م ،ص221
14. على عجوة 1999 ص52،51.
15. علي عجوة 1999 ، ص ، ص 85 ،86.
16. علي عجوة 1999، ص 87
17. فضيل دليو2003 ، ص.53
18. محمد عبد الحميد 1993 ، ص101 102
19. محمد فريد الصح2002 ،2003 ، ص232
20. محمد فريد الصحن 2002 ص232
21. محمد مدير حجاب مجلد