

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



مذكرة تخرج بعنوان:

أهمية الاتصال التسويقي في ظل الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية  
-دراسة حالة الوحدة التجارية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية  
بولاية تيزي وزو-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

رمضان بن منصور

إعداد الطالبين:

- أنيس شنافي

- مريانة جندر

السنة الجامعية: 2025/2024

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل "

نحمد الله حمدا كثيرا طيبا، مباركا ملئ السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه  
الدراسة

ثم أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل " رمضان بن منصور " عرفانا بفضلته  
وتقديرًا لمجهوده لما قدمه لنا من النصائح والتوجيهات والتشجيع طيلة فترة البحث.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر للجنة الكرام على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل  
بملاحظتهم القيمة

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا يد العون من قريب أو  
من بعيد.

ونشكر كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فرع علوم الإعلام والاتصال

## إهداء

إلى أمي وأبي كل الحب والامتنان

إلى أخي وأختي لكونهما دائما بجانبني

إلى جدتي العزيزة وأخوالي اللذين ساندوني لكم الشكر والمحبة

إلى أساتذتي

إلى كل من علمني حرفا

إلى زميلي "انيس" الذي شاركني في هذا العمل المتواضع

والى كل شخص دعمني خلال هذه الفترة

اهدي هذا البحث المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

## إهداء

ما سلكننا البدايات إلى بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلى بتوفيقه، وما حققنا الغايات إلا بفضل

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

اهدي تخرجي إلى نفسي الطموحة التي لم تخذلني أبدا

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها

إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمن أن تقر عينها في يوم كهذا

أمي الغالية

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي

من بذل الغالي والنفيس، إلى قوتي واعتزازي وفخري

أبي الغالي

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها

إلى قرّة عيني أخواتي

والى كل من شاركني في هذا العمل المتواضع مرينة والى كل أحبائي وأصدقائي وكل

شخص ساعدني من قريب أو من بعيد

أنيس

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ " أهمية الاتصال التسويقي في ظل الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرو منزلية " إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال التسويقي في دعم استمرارية المؤسسة ونجاحها لاسيما خلال فترات الأزمات وتندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية باعتبارها الأنسب لموضوعات الاتصال فيما تم اعتماد منهج دراسة الحالة كونه الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وخصوصيتها ولجمع المعطيات والمعلومات تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها أداة رئيسية وشائعة في مختلف الدراسات الميدانية، أما مجتمع الدراسة هم جميع موظفي الوحدة التجارية بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع ومعرفة عدده بدقة والذي بلغ 41 موظفا.

ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- غالبية الباحثين يرون أن مفهوم الاتصال التسويقي هو عبارة عن علاقات تجارية.
- حسب معظم أفراد البحث أن السبب الرئيسي للأزمة في المؤسسة هو سوء التخطيط المالي والإداري.
- صرح أغلبية الباحثين أن الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة بعد انتهاء الأزمة هي إعادة هياكل التنظيم وإدارة الاتصال
- يرى الأغلبية الساحقة في المؤسسة أن الوسائل المستخدمة في الاتصال التسويقي خلال الأزمات فعالة جدا
- معظم أفراد البحث صرحوا بأن المؤسسة تقيم الاتصال التسويقي كمتوسط الفعالية بعد كل أزمة.

**الكلمات المفتاحية:** الأهمية، الاتصال التسويقي، الأزمة، المؤسسة الاقتصادية

## SUMMARY

This study, titled "The Importance of Marketing Communication During Crises within the Economic Institution of House hold Electrical Appliances (ENIEM)," aims to highlight the crucial role that marketing communication plays in supporting the continuity and success of the institution, especially during times of crises. This study falls within the category of descriptive research, which is considered the most suitable for topics related to communication. The case study approach was adopted as it is most appropriate for the nature and specificities of the study.

To gather data and information, the study relied on the questionnaire as the main and widely used tool in. The study population consisted of all employees of the commercial unit at the National Institute for Household Electrical Appliances (ENIEM), and a comprehensive enumeration method was applied due to the small size of the population, with a precise count of 41 employees.

The study reached a number of key findings, the most important of which are:

- The majority of respondents view marketing communication as being about business relationships.
- According to most participants, the primary cause of the crisis within the institution is poor financial and administrative planning.
- The majority of respondents stated that the measures the institution focuses on after the crisis are organizational restructuring and improving communication management.
- The overwhelming majority within the institution believes that the communication tool SUSE during crises is highly effective.
- Most participants mentioned that the institution evaluates marketing communication as moderately effective after.

**Keywords** : importance, marketing communication, Crisis, económico institution.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة الشكر
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول الاشكال
أ	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
6	إشكالية الدراسة، تساؤلاتها وفرضياتها
7	أسباب اختيار الموضوع
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	نوع الدراسة
9	منهج الدراسة وأدواته
11	مجتمع الدراسة
12	حدود الدراسة
12	مفاهيم ومصطلحات الدراسة
15	الدراسات السابقة

	الإطار النظري
	الفصل الأول: ماهية الاتصال التسويقي
22	تمهيد الفصل
23	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال التسويقي المطلب الأول: مفهوم الاتصال التسويقي
24	المطلب الثاني: أنواع الاتصال التسويقي
25	المطلب الثالث: أهداف الاتصال التسويقي
26	المطلب الرابع: أهمية الاتصال التسويقي
28	المبحث الثاني: استراتيجيات ووسائل الاتصال التسويقي المطلب الأول: استراتيجيات الاتصال التسويقي
31	المطلب الثاني: نموذج عملية الاتصال التسويقي
33	المطلب الثالث: وسائل الاتصال التسويقي
35	المطلب الرابع: عوائق الاتصال التسويقي
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: ماهية الأزمة
39	تمهيد للفصل
40	المبحث الأول: مفهوم الأزمة وأساليب تقييمها المطلب الأول: تعريف الأزمة وخصائصها
41	المطلب الثاني: أنواع الأزمات وأسباب نشوئها
45	المطلب الثالث: مراحل تطور الأزمة

47	المطلب الرابع: أساليب تقييم الأزمة
48	المبحث الثاني: مفهوم إدارة الأزمات والياتها المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات وأهدافها
50	المطلب الثاني: استراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات
54	المطلب الثالث: متطلبات وعوامل نجاح إدارة الأزمات
55	المطلب الرابع: معوقات نجاح إدارة الأزمة
57	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية
59	تمهيد للفصل
	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وما تصنيفاتها
60	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
61	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
62	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
	المبحث الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية
64	المطلب الأول: وظائف المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية
67	المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الاقتصادية
69	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الاتصال التسويقي كآلية إستراتيجية لمواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية
71	تمهيد للفصل

	المبحث الأول: تفاعل الاتصال التسويقي مع الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية.
72	المطلب الأول: أهمية الاتصال التسويقي في الوقاية من الأزمات
74	المطلب الثاني: دور الاتصال التسويقي في رصد بوادر الأزمة
76	المطلب الثالث: فعالية الاتصال التسويقي أثناء وقوع الأزمة
78	المطلب الرابع: اثر الاتصال التسويقي في استعادة الثقة بعد الأزمة
	المبحث الثاني: آليات تفعيل الاتصال التسويقي كأداة إستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية
79	المطلب الأول: دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة
80	المطلب الثاني: التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات
81	المطلب الثالث: توظيف وسائل الإعلام الحديثة في الاتصال التسويقي خلال الأزمات
82	المطلب الرابع: تقييم فعالية الاتصال التسويقي بعد الأزمة
84	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي
	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية
86	تمهيد للفصل
	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
87	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية
87	المطلب الثاني: التعريف بالوحدة التجارية لمؤسسة اقتصادية بتيزي وزو
88	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية لمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية
	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات المتوصل إليها
89	المطلب الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

94	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور واقع الاتصال التسويقي بمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو
107	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور إدارة الأزمة في المؤسسة
120	المطلب الرابع: عرض وتحليل محور الاتصال التسويقي كآلية إستراتيجية لمواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية
137	نتائج الدراسة
143	خاتمة
145	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
89	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
90	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
91	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
92	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	04
93	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية	05
94	يوضح تصورات المبحوثين حول معنى الاتصال التسويقي	06
96	يوضح مدى وضع واستراتيجيات للاتصال التسويقي في المؤسسة	07
97	يوضح طرق وضع خطط واستراتيجيات للاتصال التسويقي في المؤسسة	08
99	يوضح الجهات المسؤولة عن وضع الخطط والاستراتيجيات للاتصال التسويقي	09
100	يوضح الفاعلون في وضع الخطط والاستراتيجيات للاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية	10
101	يوضح أهداف الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية	11
103	يوضح وسائل الاتصال التسويقي المعتمدة في المؤسسة الوطنية لأجهزة الكهرو منزلية في المؤسسة	12
104	يوضح أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ استراتيجيات الاتصال التسويقي	13
105	يوضح كيفية قياس نجاح استراتيجيات الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية	14
107	يوضح تصورات المبحوثين لكلمة أزمة في المؤسسة	15
108	يوضح نوع الأزمة التي واجهتها المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرو منزلية	16
109	يوضح الأسباب الرئيسية التي أدت لهذه الأزمة في المؤسسة	17

111	يوضح تأثيرات الأزمة على المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية	18
112	يوضح وجود فريق خاص بإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية	19
113	يوضح الأطراف الفاعلة في فريق إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية	20
114	يوضح تعامل المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرو منزلية مع الأزمة	21
116	يوضح فعالية استجابة المؤسسة الاقتصادية للأزمة	22
117	يوضح الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة بعد انتهاء الأزمة	23
119	يوضح جوانب الاستفادة من هذه الأزمة	24
120	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على الاتصال التسويقي لتفادي الأزمات قبل حدوثها	25
122	يوضح مدى استخدام آراء الزبائن الشكاوي ملاحظات لرصد بوادر الأزمات	26
123	يوضح مدى فعالية الاتصال التسويقي في الحفاظ على علاقة المؤسسة بالزبائن أثناء الأزمات.	27
125	يوضح مدى دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة	28
126	يوضح مدى التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي خلال فترات الأزمات	29
128	يوضح مدى مساهمة الاتصال التسويقي بعد الأزمات في استرجاع ثقة الزبائن	30
130	يوضح الوسائل المستخدمة في الاتصال التسويقي خلال الأزمة	31
131	يوضح فعالية الوسائل المستخدمة في تفعيل الاتصال التسويقي خلال الأزمات	32
133	يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتقييم أداء الاتصال التسويقي بعد كل أزمة	33
134	يوضح تقييم مؤسسة الاتصال التسويقي بعد كل أزمة	34

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	يمثل أنواع الاتصال التسويقي	01
26	يمثل المجاميع الرئيسية لأهداف الاتصالات التسويقية	02
29	يمثل إستراتيجية الدفع في الاتصالات التسويقية	03
29	يمثل إستراتيجية السحب في الاتصالات التسويقية	04
31	يمثل نموذج عملية الاتصال التسويقي	05
45	يمثل أسباب نشوء الأزمات	06
47	يمثل مراحل الأزمة	07
51	يمثل الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات	08
53	يمثل الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات	09
89	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	10
90	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن	11
91	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	12
92	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	13
93	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية	14
95	يمثل تصورات المبحوثين حول معنى الاتصال التسويقي	15
96	يمثل مدى وضع خطط واستراتيجيات للاتصال التسويقي في المؤسسة	16
98	يمثل طرق وضع خطط واستراتيجيات للاتصال التسويقي في المؤسسة	17

99	يمثل الجهات المسؤولة عن وضع الخطط والاستراتيجيات للاتصال التسويقي	18
100	يمثل الفاعلون في وضع الخطط والاستراتيجيات للاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية	19
102	يمثل أهداف الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية	20
103	يمثل وسائل الاتصال التسويقي المعتمدة في المؤسسة الوطنية للأجهزة الكهرو منزلية	21
104	يمثل أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ استراتيجيات الاتصال التسويقي	22
106	يمثل كيفية قياس نجاح استراتيجيات الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية	23
107	يمثل تصورات المبحوثين لكلمة أزمة في المؤسسة	24
108	يمثل نوع الأزمة التي واجهتها المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرو منزلية	25
110	يمثل الأسباب الرئيسية التي أدت لهذه الأزمة في المؤسسة	26
111	يمثل تأثيرات الأزمة على المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية	27
112	يمثل وجود فريق خاص بإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية	28
113	يمثل الأطراف الفاعلة في فريق إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية	29
115	يمثل تعامل المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرو منزلية مع الأزمة	30
116	يمثل فعالية استجابة المؤسسة الاقتصادية للأزمة	31
118	يمثل الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة بعد انتهاء الأزمة	32
119	يمثل جوانب الاستفادة من هذه الأزمة	33
121	يمثل مدى اعتماد المؤسسة على الاتصال التسويقي لتفادي الأزمات قبل حدوثها	34
122	يمثل مدى استخدام آراء الزبائن الشكاوي ملاحظات لرصد بؤادر الأزمات	35
124	يمثل مدى فعالية الاتصال التسويقي في الحفاظ على علاقة المؤسسة بالزبائن أثناء الأزمات.	36
125	يمثل مدى دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة	37

127	يمثل مدى التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي خلال فترات الأزمات	38
128	يمثل مدى مساهمة الاتصال التسويقي بعد الأزمات في استرجاع ثقة الزبائن	39
130	يمثل الوسائل المستخدمة في الاتصال التسويقي خلال الأزمة	40
132	يمثل فعالية الوسائل المستخدمة في تفعيل الاتصال التسويقي خلال الأزمات	41
133	يمثل مدى اهتمام المؤسسة بتقييم أداء الاتصال التسويقي بعد كل أزمة	42
136	يمثل تقييم المؤسسة للاتصال التسويقي بعد كل أزمة	43

تعد المؤسسات الاقتصادية الأطر الرئيسية التي تشكل محركات النمو الاقتصادي الوطني، حيث تساهم في تقديم السلع والخدمات وتوفير فرص العمل، وتحقيق التوازنات الاقتصادية والاجتماعية من خلال هياكلها التنظيمية المعقدة ونشطتها المتنوعة، تؤدي المؤسسات دورا حيويا في استقرار الأسواق وزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد ككل، ومع ذلك فإن بيئة العمل التي تنشط فيها هذه المؤسسات ليست ثابتة، بل تتسم بالتغير المستمر الذي يتطلب منها التأقلم المستمر مع متغيرات عديدة مثل التغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية.

وفي هذا السياق، تظل الأزمات احد ابرز التحديات التي قد تواجهها المؤسسات الاقتصادية في أي وقت، وتعتبر الأزمة لحظة فاصلة في حياة المؤسسة الاقتصادية حيث تمثل تهديدا حقيقيا لاستمراريتها، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، من الممكن أن تكون الأزمة ناتجة عن مجموعة من العوامل المختلفة، مثل الأخطاء الإدارية، القرارات الغير مدروسة، التغيرات المفاجئة في السوق، الأزمات المالية العالمية، الكوارث الطبيعية، أو حتى الأزمات السياسية التي تهدد استقرار البلاد، هذه الأزمات تخلق حالة من الاضطراب أو الضغط على المؤسسة، وتفرض عليها اتخاذ قرارات سريعة قد تؤثر في سير عملها بشكل ، في هذا السياق نجد أن إدارة الأزمات داخل المؤسسات أصبحت ضرورة لا مفر منها، فالقدرة على التكيف مع الأزمات وحسن إدارتها يمكن أن يحد من تأثيراتها السلبية بل ويسهم في تحويلها إلى فرص للنمو والتطور وإدارة الأزمة ليست مجرد استجابة عشوائية للمواقف الطارئة بل هي عملية إستراتيجية تتطلب التحضير المسبق، الفهم العميق للمخاطر المحتملة، القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، فضلا عن وجود آليات التواصل الفعال داخل المؤسسة ومع أطرافها الخارجية.

إن إدارة الأزمات تتطلب منهجية متكاملة تشمل تحليل الوضع، وضع خطط بديلة، مراقبة تنفيذ الحلول، ثم تقييم النتائج لضمان عدم تكرار الأزمة في المستقبل.

ومع تطور الاتصال داخل المؤسسات، أصبح الاتصال التسويقي أحد العناصر الأساسية في إدارة الأزمات، ففي الأوقات التي يضطرب فيها سير العمل ويزداد الضغط على المؤسسة، يكون الاتصال هو الأداة التي تضمن التواصل الفعال بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.

الاتصال التسويقي لا يقتصر فقط على نقل الرسائل التسويقية للعملاء، بل يتعدى ذلك ليشمل بناء الثقة، تعزيز صورة المؤسسة وتحقيق التفاعل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة.

فالأزمات تتطلب رسائل دقيقة، شفافة، وفي الوقت المناسب، حيث يمكن للرسائل التسويقية السليمة أن تعزز من قدرة المؤسسة على البقاء والتغلب على الأوقات الصعبة.

وتتمثل أهمية الاتصال التسويقي في انه يساعد المؤسسات على إدارة ردود أفعال الجمهور في الأزمات وتوجيه الانطباعات العامة نحو المسار الصحيح، وهو يشمل أدوات متعددة مثل الإعلانات، العلاقات العامة، وسائل الإعلام والشبكات الاجتماعية، التي تستخدم بشكل تكاملي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أثناء الأزمة ومن خلال هذه الأدوات، يصبح الاتصال التسويقي احد المحاور الأساسية التي يبنى عليها استراتيجيات الرد على الأزمات سواء كانت أزمات سمعة، مالية أو حتى متعلقة بالأزمات التشغيلية ولا تقتصر أهمية الاتصال التسويقي على تقديم المعلومات فقط بل يساهم بشكل كبير في بناء صورة المؤسسة في أذهان جمهورها وتحسين العلاقات بين المؤسسات الاقتصادية والعملاء وزيادة الوعي بالعلامة التجارية وتعزيز المبيعات وبالتالي تقليل التأثيرات السلبية اللازمة.

وقد أكدت التجارب الواقعية أن المؤسسات التي تمتلك استراتيجيات اتصال تسويقي قوية قادرة على مقاومة الأزمات بشكل أفضل، بل أنها تستطيع الاستفادة منها لتحسين صورتها وفتح فرص جديدة على سبيل المثال، وفي الأزمات المالية أو الأزمات الصحية، قد يكون التواصل الفعال مع العملاء والمستهلكين أمرا حاسما في الحفاظ على ولائهم، واستعادة الثقة في العلامة التجارية بالإضافة إلى ذلك يعتبر الاتصال التسويقي عاملا حاسما في تحفيز العاملين داخل المؤسسة، حيث أن رسائل الدعم والتحفيز قد تساهم في تعزيز الانسجام الداخلي وتخفيف آثار الأزمة على العاملين.

إذن يعتبر الاتصال التسويقي في ظل الأزمة أداة محورية لتحقيق تماسك المؤسسة من الداخل والخارج، ويساهم في الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق ولكن لتحقيق هذا النجاح يجب أن تتم إدارة الاتصال التسويقي بناء على أسس علمية ومهنية تتضمن تحديد الأهداف بدقة، استخدام الأدوات المناسبة وفهم احتياجات مختلف الفئات المستهدفة وعليه تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في تسليط الضوء على العلاقة الحيوية بين الاتصال التسويقي وإدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية، الهدف من هذه الدراسة هو فهم كيفية استفادة المؤسسات من الاتصال التسويقي في أوقات الأزمة واستكشاف استراتيجيات وأساليب الاتصال التي تثبت فعاليتها في إدارة الأزمات، كما تهدف الدراسة إلى تحليل الفجوات بين النظرية والتطبيق في هذا المجال وتقديم رؤى جديدة تساهم في تطوير استراتيجيات الاتصال التسويقي لمواجهة الأزمات بفعالية.

من خلال هذه الدراسة سنحاول استكشاف كيفية تأثير الاتصال التسويقي على قدرة المؤسسات الاقتصادية على التعامل مع الأزمات، وقياس مدى استعداد المؤسسات لمواجهة الأزمات من خلال تطوير خطط اتصال تسويقي فعالة تكون قادرة على تحقيق توازن بين تقليل الأضرار وتعزيز صورة المؤسسة على المدى الطويل.

واقترضت الدراسة تقسيمها كما يلي:

### الإطار المنهجي:

حيث يتضمن هذا الأخير إشكالية الدراسة، تساؤلاتها وفرضياتها، كما قمنا بعرض أسباب اختيار الموضوع إلى أهداف الدراسة وأهميتها، نوع الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع البحث، حدود الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة.

### الإطار النظري:

قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول وكل فصل إلى مباحث وكل مبحث إلى مطالب على النحو التالي:

**الفصل الأول:** تحت عنوان ماهية الاتصال التسويقي، وقسمنا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث إلى أربع مطالب وتناولنا من خلال مطالبه مفهوم الاتصال التسويقي، أنواعه، أهدافه، أهميته، وسائله، استراتيجياته، نموذج عملية الاتصال التسويقي وعوائقه.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان ماهية الأزمة حيث تناولنا من خلال مطالبه تعريف الأزمة وخصائصها، أنواع الأزمات وأسباب نشوئها، مراحل تطورها، كما تناولنا تعريف إدارة الأزمات وأهدافها، أساليب إدارة الأزمات، معوقات نجاح إدارة الأزمات، متطلبات وعوامل نجاح إدارة الأزمات.

**الفصل الثالث:** المعنون تحت ماهية المؤسسة الاقتصادية، وتناولنا من خلال مطالبه تعريف المؤسسة الاقتصادية، خصائصها، تصنيفاتها، وظائفها، أهدافها، وفي الأخير أهميتها.

**الفصل الرابع:** بعنوان الاتصال التسويقي كآلية إستراتيجية لمواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية حيث تناولنا في مطالبه أهمية الاتصال التسويقي في الوقاية من الأزمات، دور الاتصال التسويقي في رصد بوادر الأزمة، فعاليته أثناء وقوع الأزمة، وأثره في استعادة الثقة بعد الأزمة، كما تناولنا دمج الاتصال التسويقي في الخطة

الإستراتيجية للمؤسسة، التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات، توظيف وسائل الإعلام الحديثة في الاتصال التسويقي خلال الأزمات وأخيرا فعالية هذا الاتصال بعد الأزمة.

**الإطار التطبيقي:** تحت عنوان عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث تناولنا في مطالبه التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهر ومنزلية، التعريف بالوحدة التجارية وقسم التسويق، والهيكل التنظيمي للوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهر ومنزلية، كما تناولنا عرض وتحليل البيانات المتوصل إليها، محور البيانات الشخصية، محور واقع الاتصال، محور إدارة الأزمة، محور الاتصال التسويقي كآلية إستراتيجية لمواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية، وأخيرا نتائج الدراسة والخاتمة .

## الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة، تساؤلاتها وفرضياتها
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- نوع الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواته
- 7- مجتمع الدراسة
- 8- حدود الدراسة
- 9- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 10- الدراسات السابقة

### 1- إشكالية الدراسة، تساؤلاتها وفرضياتها:

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي انشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد والحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم، من خلال تبادل المعلومات والأفكار وتكون أولا وأخيرا مضمون الاتصال.

الاتصال التسويقي نشاط دائم مستمر يشمل كافة الميادين الاتصالية، الإدارية والتجارية دون استثناء، كما انه يكون مخططا ومدروسا بدقة من قبل الجمهور الداخلي للمؤسسة لينعكس بالإيجاب وينجح في تحقيق أهدافه ورغبات الجمهور الخارجي، الاتصال التسويقي هو مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إشباع رغبات ومتطلبات المستهلكين من خلال تقديم خدمات جديدة متنوعة أو منتج جديد والتعريف به لإرضاء الجمهور الخارجي أو المستهدف، وفي ظل التطورات المتسارعة في عصرنا هذا لا توجد منطقة لا تتعرض للآزمات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه، فكلها تتعرض إلى آزمات ومشاكل اقتصادية واجتماعية، حيث تعتبر المؤسسات الصناعية والشركات الاقتصادية من أكثر المنظمات التي تتعرض للآزمات، ففي عالم يشهد تغيرات مستمرة وآزمات متعددة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو صحية تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في الحفاظ على مكانتها في السوق وضمان استمرارية علاقتها مع جمهورها المستهدف، ومن بين هذه التحديات يظهر الاتصال التسويقي كأداة حاسمة تلعب دورا مركزيا في إدارة الآزمات وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف الصعبة، الآزمات تؤثر بشكل كبير على سلوك المستهلك مما يدفع المؤسسات إلى تعديل استراتيجياتها التسويقية وطرق تواصلها مع الجمهور، وفي الوقت نفسه تفرض هذه الآزمات ضغوطا على المواد العالية للمؤسسات مما يجعل الحاجة إلى فعالية الاتصال التسويقي أكثر أهمية من أي وقت مضى، فالالاتصال التسويقي لا يقتصر على نقل الرسائل الإعلانية فحسب بل يتجاوز ذلك ليشمل بناء الثقة، تعزيز الولاء، إظهار قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات بمرونة ومصداقية، على الرغم من الأهمية المتزايدة للاتصال التسويقي في ظل الآزمات تواجه المؤسسات تساؤلات حول كيفية تحقيق توازن بين استمرارية التواصل الفعال وضبط النفقات وكيفية اختيار الرسائل والأدوات التي تتماشى مع احتياجات الجمهور خلال الفترات الحرجة، لذلك جاءت دراستنا لتبرز أهمية الاتصال التسويقي في مواجهة الآزمات داخل المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهر ومنزلية بتيزي وزو، وعليه طرحنا التساؤل الرئيسي التالي:

فيما تكمن أهمية الاتصال التسويقي في تعزيز مكانة المؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية وضمان استمراريتها في ظل الأزمة؟

ـ دراسة حالة الوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ببنزوي وزوـ

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية؟
  - كيف تؤثر آليات الاتصال التسويقي في إدارة الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية؟
  - ما طبيعة الأزمة التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية؟
- للإجابة على هذه التساؤلات لابد من وضع الفرضيات وهي أجوبة مؤقتة للأسئلة المطروحة.
- تعتمد المؤسسة على استراتيجيات وأساليب اتصال تسويقي محددة، لكنها تعاني من نقص في التكيف مع المستجدات الحديثة في المجال.
  - يساهم الاتصال التسويقي الفعال في التخفيف من تداعيات الأزمة من خلال تحسين صورة المؤسسة وتعزيز ثقة العملاء والمحافظة على حصتها السوقية.
  - تعاني المؤسسة من أزمة ذات أبعاد مالية وإنتاجية ناتجة عن تحديات داخلية مثل سوء الإدارة أو خارجية مثل تراجع الطلب والمنافسة الشديدة.
  -

## 2-أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- ـ ميلنا لمثل هذه المواضيع الحيوية التي تندرج ضمن مواضيع الساعة
- ـ الرغبة في اكتساب الخبرة في ميدان التسويق
- ـ ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي
- ـ المساهمة في إنجاز دراسة علمية تبقى موضوعا للاستفادة منه مستقبلا
- ـ الحصول على معلومات لإثراء الرصيد المعرفي.

## الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة معرفيا ومنهجيا
- حداثة الموضوع باعتباره أني وجديد
- أهمية الموضوع باعتبار الاتصال التسويقي مهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية كما أن جميع المؤسسات الاقتصادية معرضة لجميع الأزمات في ظل التطورات السريعة في عصرنا الحالي.

### 3- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الاتصال التسويقي في مؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.
- تأثير آليات الاتصال التسويقي في إدارة الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية ببنزري وزو.
- التعرف على طبيعة الأزمة التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية ببنزري وزو.
- تقييم فعالية الاتصال التسويقي العالي وتأثيره على أداء المؤسسة.

### 4- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على دور الاتصال التسويقي في مواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية ، فمع تزايد التحديات الاقتصادية يصبح الاتصال التسويقي أداة إستراتيجية تساعد المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة والحفاظ على علاقتها مع العملاء وتعزيز صورتها في السوق، كما يساهم في تحسين استراتيجيات التسويق وضمان استمرارية النشاط الاقتصادي وزيادة الثقة بين المؤسسة والجمهور المستهدف بالإضافة إلى ذلك يساعد الاتصال الفعال في توجيه رسالة واضحة حول استجابة المؤسسة للازمة مما يعزز ولاء العملاء ويدعم قدرتها على تجاوز الصعوبات وتحقيق أهدافها التسويقية.

### 5- نوع الدراسة:

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية كونها الشائعة في بحوث الاتصال والتي تقوم على تفسير الواقع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها، كما أن الدراسات الوصفية تتفق في أهدافها وخصائص المناهج المستعملة فيها مع طبيعة وأهداف البحوث التي تستهدف تقديم خصائص ظاهرة معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد وتعتمد على جميع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها والوصول

إلى إصدار تعميمات بشأن المواقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، وتعرف الدراسات الوصفية على أنها: "تقوم على معرفة كيفية حدوث الظاهرة وجمع معلومات حقيقية ومفصلة عنها كما وجد في الواقع وذلك لوصف ملامحها ودراسة العلاقة بين كل جزئية فيها وكذلك علاقتها بالظواهر الأخرى للوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية وراء تلك الظواهر ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها" (كامل, محمد, 2002، صفحة 199)

كما تعرف على أنها دراسة مختلف الظواهر والأحداث كما هي من حيث خصائصها، أشكالها وكافة العوامل المؤثرة فيها، وهي تعمل على دراسة حاضر الظواهر والأحداث من خلال وصفها وتحديدتها وتفصيلها من كافة الأبعاد بهدف استقاء مختلف المعلومات والبيانات لكافة المصادر سواء كانت أولية أو ثانوية بهدف الوصول إلى النتائج. (محمد زياد حمدان، 1988، صفحة 99)

### 6- منهج الدراسة وأدواته:

#### أ- منهج الدراسة:

لكل دراسة منهج يتبعه الباحث من اجل الكشف عن الحقيقة والوصول إلى الأهداف والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث، ويعتبر المنهج في البحث العلمي من أهم العناصر التي لا يمكن الاستغناء عنها، فهو جملة من الخطوات المنظمة والدقيقة التي يجب على الباحث إتباعها للوصول إلى نتائج دقيقة.

يعرف المنهج على انه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على التساؤلات المطروحة" (محمد الغريب عبد الكريم، 1987، صفحة 77)

ويعتبر المنهج وفق هذا التطور العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي يسير عليها البحث في مختلف مراحل الدراسة للوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها، إن اختيار الباحث لمنهج الدراسة لا يأتي بضرورة عشوائية أو بمحض الصدفة فالمنهج يعرض نفسه حسب طبيعة الموضوع (محمد شفيق، 2001، صفحة 86\_87)

ويعرف على انه: " مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وأسئلة وفروض البحث (رشيد زوران ، 2004، صفحة 119)

وبما أن دراستنا تتمحور حول أهمية الاتصال التسويقي في ظل الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرو منزلية فقد اخترنا منهج دراسة حالة كونه المنهج المناسب للدراسة.

منهج دراسة الحالة في اللغة العربية يقابله في اللغة الفرنسية "Etude de cas" المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المتعلقة بحالة فردية معينة بغض النظر عن طبيعة هذه الحالة سواء كانت فردية أو جماعية أو هيئة سياسية أو اقتصادية (أحمد بدر، 1996، صفحة 33)

ومن هنا يمكن القول أن منهج دراسة الحالة يهتم بتجميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد على أن يعتبر الفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو أي جماعة كوحدة للدراسة، ويقوم منهج دراسة حالة على التعمق في دراسة المعلومات بمرحلة معينة من تاريخ هذه الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مر بها.

ويعرفه "فيرشيند Fairchind" بأنه منهج في البحث عن الطريقة التي يمكن من خلالها جمع البيانات ودراستها وهذه الحالة أو الحدة قد تكون شخصا معيناً (حسين عبد الحميد رشوان ، 2004 ، صفحة 207).

### ب أدوات الدراسة:

تعتمد أي دراسة مهما كان نوعها على أدوات مناسبة وملائمة تسهل على الباحث جمع البيانات والمعلومات التي تحقق أهدافه، ولهذا الغرض اعتمدنا في دراستنا على أدوات منهجية بهدف جمع معلومات واضحة وكافية لمعالجة موضوع البحث، تتمثل هذه الأدوات في كل من الاستمارة والمقابلة.

### استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان إحدى الوسائل التي يعتمد عليها الباحث لسبر آراء وأفكار المبحوثين ودفعهم للتعاون بتقديم معلومات وإجابات تخص موضوع الدراسة، وتتضمن مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بصياغتها وطرحها على أفراد مجتمع البحث وفقاً لتوقعاته حول الموضوع وتكون الإجابة على هذه الأسئلة حسب توقعات الباحث الذي صاغها في شكل استفسارات محددة. (عقيل حسين ، 1991 ، صفحة 149)

كما تعتبر وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة تتم تعبئتها من قبل العينة المثلة في الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بمليء الاستمارة بالمستوجب. (ربحي مصطفى عليان غنيم ، 2000 ، صفحة 201)

وبما أن دراستنا قامت على أهمية الاتصال التسويقي في ظل الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرو منزلية، فقد وجهت إلى عمال المؤسسة وفي سعينا لجمع البيانات قمنا بصياغة استمارة استبيان تتكون من عدة أسئلة منها أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة، وقد حرصنا على ترتيب الأسئلة وتوضيحها، وطرحنا بصفة مباشرة دون وضع المستوجب في حالة غموض وحرص.

تتضمن استمارة الاستبيان أربعة محاور وهي:

- المحور الأول: محور البيانات الشخصية
  - المحور الثاني: محور واقع الاتصال التسويقي بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو
  - المحور الثالث: محور إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو
  - المحور الرابع: محور الاتصال التسويقي كآلية إستراتيجية لمواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية
- 7- مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث الأفراد الذين تجرى عليهم الدراسة، وتعرفه "مادلين كرافين" على انه: " مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة فيما بينها تميزها عن العناصر الأخرى، والتي ستجرى عليها الدراسة، البحث والتقصي". (موريس أنجوس، 2006، صفحة 26)

وعلى هذا الأساس فان مجتمع البحث هو جميع أفراد الظاهرة المقصودة دراستها. (محمد عبد العزيز الحيزان، 2004، صفحة 74)

ويقصد أيضا بمجتمع البحث مجموعة الأفراد التي يتم من خلالها الوصول إلى نتائج الدراسة من خلال تحليل ما تم جمعه من بيانات وحقائق حولها، وعليه فان مجتمع دراستنا يتمثل في جميع عمال الوحدة التجارية للمؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو.

ونظرا لقلّة أفراد مجتمع البحث وبما أن عدد الموظفين بالوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لكون مجتمع الدراسة صغير الحجم.

ويعرف الحصر الشامل على انه طريقة لجمع البيانات والمعلومات من جميع العناصر أو مفردات الدراسي بأساليب مختلفة. (حسين جواد الجبوري، 2013، صفحة 125)

## 8- حدود الدراسة:

إن التعرف على حدود الدراسة عملية ضرورية وأساسية في مختلف الدراسات وذلك لما يكسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث كلما كانت حدود الدراسة محددة تحديدا دقيقا كلما كان بالإمكان فيما بعد مواجهة المشكلة القائمة بالبحث، فلكل دراسة حدود رئيسية تستند إليها في الجانب الميداني والمتمثلة في الحدود الزمنية، الحدود المكانية والحدود البشرية.

### - الحدود الزمانية:

أجرينا الدراسة خلال شهر أفريل وشهر ماي 2025

### - الحدود المكانية:

أجرينا الدراسة الميدانية بالوحدة التجارية للمؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو

### - الحدود البشرية:

أنجزنا الدراسة الميدانية على جميع عمال الوحدة التجارية بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو

## 9- مفاهيم الدراسة:

### - التسويق:

لغة: التسويق Marketing كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني "marcatan" والذي يعني السوق وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية "marcari" والتي تعني المتجر (فضيل دليو ، 2003 ، صفحة 15)

اصطلاحا: حسب جمعية التسويق الأمريكية تعرفه بأنه أداء نشاط الأسواق التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك. (أحمد جميل وآخرون، 2016 ، صفحة 15)

كما عرفه فيليب كاتلر kaotler philipe بأنه الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار إداري اجتماعي معين للحصول على حاجاتهم من خلال إيجاد تبادل المنتجات والقيم مع الآخرين. (خولة ضامين الحماية والآخرون، 2014 ، صفحة 162)

إجراءيا: مجموعة الأنشطة والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو لتحديد احتياجات ورغبات المستهلك الجزائري في مجال الأجهزة الكهرومنزلية والعمل على تصميم وإنتاج منتجات

ذات جودة عالية وكفاءة طاقتوية مع وضع سياسات تسعير مناسبة وتنفيذ حملات ترويجية فعالة بهدف زيادة المبيعات وتعزيز ورضا العملاء وتحقيق التنافسية في السوق المحلي والدولي.

### - الاتصال التسويقي:

**اصطلاحاً:** هو المفهوم الذي يمكن المنظمة من تنسيق جهودها وتكامل قنوات اتصالاتها المختلفة لتقديم رسالة واضحة وثابتة من المنظمة ومنتجاتها. (نظام سويدان، 2010، صفحة 32)

يعرف كذلك انه: الآلية التي يمكن من خلالها التنسيق بين جميع الأنشطة الترويجية بغرض تقديم رسالة موحدة ومنسقة إلى جمهور المستهلكين المستهدف. (محمد عبد العظيم أبو النجا، 2008، صفحة 406)

يعرفه kaotler Philipe وdubois Bernard على انه مجموعة من الارسلات المرسله من طرف المؤسسة والموجهة إلى متعاملها بهدف إيصال معلومة قابلة لتغيير سلوكهم في الاتجاه المرجو. (philipe kaotler et bernard dubois, 1992, p. 559)

الاتصال التسويقي عبارة عن تدفق وانسياب المعلومات من المنظمة الى الجمهور ومن الجمهور إلى المنظمة عن طريق مختلف الوسائل الاتصالية التسويقية. (فاطمة عواد ، 2015 ، صفحة 63)

**إجرائياً:** مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تعتمدها المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهر ومنزلية بتمييزي وزو للترويج لمنتجاتها الكهرو منزلية وتعزيز علاماتها التجارية بهدف التأثير على سلوك المستهلك وزيادة المبيعات يشمل ذلك استخدام الإعلانات التلفزيونية وتنشيط المبيعات من خلال العروض الترويجية كما تعتمد المؤسسة على العلاقات العامة من خلال المشاركة في المعارض والفعاليات التجارية إلى جانب خدمة العملاء لضمان رضا المستهلكين وتعزيز ولائهم.

- الازمة:

لغة: يعرفها شارلز هيرمان herman charles بأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج كما يعرفها أيضا بأنها وضع أو موقف بلغ مرحلة حرجة. (أحمد علا صلاح، 2004، صفحة 17)

اصطلاحا: اختلفت التعاريف وتنوعت من باحث لآخر وستتطرق للبعض منها فيما يلي:

عرفها ميتروف بأنها: حالة تمزق، تؤثر على النظام كله وتحدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهرة وجوده. (حماني رشيد؛ غربي أحمد؛، 2021، صفحة 52)

يعرفها أبو خليل بأنها: نقطة تحول غير عادية تتمثل في موقف تتعرض لها المؤسسة بصورة فجائية وتلاحظ فيها الأحداث بسرعة وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج وينجم عنها تحصيل للأرواح والممتلكات والقيم كما ينجم عنها قلق وتوتر. (رهف مروان غنيمه، 2014/2013، صفحة 09)

إجرائيا: الأزمة في المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو هي حالة اضطراب مفاجئ أو تدهور مستقر يؤثر على الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية سواء من الناحية الإنتاجية، المالية، أو التنافسية مما يؤدي إلى تعطل جزئي أو طلي للأنشطة التشغيلية، تنجم هذه الأزمة عن عوامل داخلية مثل سوء الإدارة، ضعف التخطيط أو عوامل خارجية مثل تغلبات السوق، المنافسة الشديدة أو التغيرات في السياسات الاقتصادية.

- المؤسسة الاقتصادية: Institution économique:

لقد قام العلماء بإعطاء مفاهيم مختلفة للمؤسسة الاقتصادية فمنهم من ربطهم بالجانب الاقتصادي بحيث يركز على تحقيق الربح وإيجاد قيمة سوقية للمؤسسة الاقتصادية مع محاولة إرضاء المستهلك. (حجاب, محمد منير وسحر محمد وهي، 1995، صفحة 18)

ومنهم من ربط المؤسسة الاقتصادية بالجانب الاجتماعي لكونها تجمع إنساني يستخدم وسائل فكرية تتكون من أعضاء بشرية وآخرون يربطونها بالجانب القانوني لكونها هيئة ذات شكل قانوني محدد بإجراءات قانونية. (نزيهة بوعود، 2001، صفحة 10)

أما المفهوم الجامع حسب رأي فهو الذي يربط الجانب الاقتصادي المتكون من أشياء مادية كالمنتوج مثلا والجانب الاجتماعي لكونها مجموعة منرجة من الموارد البشرية والوسائل الفكرية والجانب القانوني لأنها تقوم على إجراءات قانونية محددة. (بوخميم, عبد الفتاح، 2000، صفحة 17)

**إجرائيا:** يقصد بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية بتيزي وزو في إطار هذه الدراسة هي تلك المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري المتخصصة في إنتاج وتوزيع الأجهزة الكهرو منزلية والتي تتخذ ولاية تيزي وزو مقرا رئيسيا لها، وتعتبر هذه المؤسسة واحد من اعرق المؤسسات الجزائرية في هذا القطاع، حيث تمثل نموذجا للمؤسسة العمومية التي واجهت تحديات عديدة في ظل الأزمات الاقتصادية والتجارية التي عرفتتها الجزائر، وضمن هذه الدراسة يتم التركيز على المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية كمجال تطبيقي لتحليل واقع الاتصال التسويقي أثناء الأزمات.

### 10- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تشكل تراثا هاما للبحث العلمي، التي لها أهمية بالغة في حقول المعرفة لابد الإطلاع عليه قبل البدء في إجراء البحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث ومن خلالها تعطى للباحث العديد من المعارف كما توفر له مجموعة من النقاط التالية:

- تزويد الباحث بمعلومات حول العمل الذي تم انجازه والذي يمكن تطبيقه.
- تجنب الباحث الوقوع في أخطاء الباحثين السابقين في مجال تخصصه.
- تساهم في اختيار المنهج المناسب لدراسة الباحث.
- تعطينا أفكار حول المتغيرات التي تثبت أهميتها في حقل معرفي معين.
- الاستفادة من النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بنتائج دراسة الباحث.

### الدراسة الأولى:

وهي دراسة الباحث فؤاد بوجنانة بعنوان " تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمائية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، السنة الجامعية 2008/2009.

وعليه جاء التساؤل المركزي كالتالي:

- ما هو واقع الاتصال التسويقي وما هو دوره في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الخدمية؟  
وانبثقت عنه التساؤلات التالية:

- ما هو أهم خصوصيات الاتصال التسويقي في مجال الخدمات؟

- ما هو واقع وتسيير نشاط الاتصال لتسويقي في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو واقع المزيج الاتصالي التسويقي في المؤسسة محل الدراسة؟

صنفت هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تعتبر أسلوبا من أساليب التحليل المتمركز على معلومات كافية ودقيقة أما بالنسبة لعينة الدراسة اعتمد على العينة العشوائية البسيطة في اختيار المشتركين.

فيما يخص أدوات جمع البيانات، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداتين وهي الملاحظة واستمارة الاستبيان.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة نذكر أهمها:

- من خصوصيات الاتصال التسويقي في مجال الخدمات التركيز على ثلاث محاور أساسية: المؤسسة، الخدمية، المنتج (الخدمة) والعميل الذي يعتبر هدف ووسيلة اتصال تسويقي في أن واحد على عكس السلع التي يركز فيها على المنتج بصفة رئيسية.

- هناك اهتمام متزايد من طرف مسيري مؤسسة موبيليس بالاتصال التسويقي فقد استحدثت المؤسسة مديرية خاصة للاتصال والعلامة مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا، تعمل على تخطيط وتنفيذ وتقييم الأنشطة والحملات المتعلقة بالاتصال التسويقي الداخلي والخارجي، وتسعى لتحقيق جملة من الأهداف التجارية والاتصالية التسويقية للمؤسسة.

- تستخدم مؤسسة موبيليس كل عناصر المزيج الاتصالي ولكن بكثافة متفاوتة حيث ركزت استخدامها على الإشهار فخصصت له أكبر نسبة من ميزانية الاتصال التسويقي.

أوج التشابه والاختلاف بين الدراستين:

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث موضوع الدراسة " الاتصال التسويقي "

أوجه الاختلاف: تختلف من حيث نوع العينة ومجتمع البحث

الاستفادة من الدراسة الأولى: أفادتنا في الحصول على المراجع وتحديد المصطلحات والمفاهيم.

### الدراسة الثانية:

بعنوان "الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC من إعداد الطالب نور الدين منى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

وعليه جاء التساؤل الرئيسي كالتالي:

- هل تلتزم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بأساسيات الاتصال التسويقي؟  
والذي تم تفكيكه إلى عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- هل تستعين المؤسسة بأشكال الاتصال التسويقي؟

- هل تتوفر المؤسسة على جهة مكلفة بالاتصال؟

- هل تعمل المؤسسة على توظيف متخصصين في الاتصال؟

وقد انشقت عن هذه التساؤلات الفرضيات التالية:

- تعتمد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الإعلان والعلاقات العامة والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات في اتصالها بالجمهور الخارجي.

- تتبع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية AMC استراتيجيات الاتصال التسويقي بأنواعها.

- تخصص المؤسسة جهة مكلفة بالاتصال.

صنفت هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تعتبر أسلوب التحليل المتمركزة على معلومات كافية ودقيقة أما فيما يخص عينة الدراسة اعتمد الباحث على العينة القصدية ويرجع ذلك لملائمتها ومصاحبتها لدراسة الموضوع.

أما أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة فتمثلت في استمارة الاستبيان، الملاحظة، المقابلة.

كما أن الدراسة اعتمدت على مدخلين هما النسقي والوظيفي وذلك لان النموذج النسقي يعني لدراسة الاتصال التنظيمي وضرورة التكامل بين عناصر العملية الاتصالية في التنظيم، وفي النهاية توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج نذكر منها:

- هناك تباين في إعطاء المؤسسة لأشكال الاتصال التسويقي، إلا أنها لا تولي العلاقات العامة حقها اللازم، إذ حصرتها على المعارض التجارية والأيام الدراسية حول المنتج بالإضافة إلى المطبوعات.

- موقع مصلحة الاتصال في الهيكل التنظيمي حيوي نظرا لوجوده تحت إدارة المديرية العامة. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

- أوجه التشابه:

الاشترك في الموضوع "الاتصال التسويقي"

الاشترك في المتغيرين (الاتصال التسويقي، المؤسسة الاقتصادية)

نوع الدراسة (وصفية)

الاشترك في بعض أدوات جمع البيانات مثل استمارة الاستبيان.

- أوجه الاختلاف:

اعتمد الباحث على العينة القصدية بينما اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل

كما اعتمد الباحث في دراسته على المدخل الوظيفي (البنائية الوظيفية)

- أوجه الاستفادة:

أفادتنا هذه الدراسة في تجنب الأخطاء، في استخراج أهم المعلومات، المفاهيم والمصطلحات، كما وفرت لنا الوقت والجهد.

**الدراسة الثالثة:**

دراسة تحت عنوان " إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة كوندور Condor من إعداد الطالبة مريم خينوش، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج. 2020-2021.

تتمحور هذه الدراسة حول الخطوات المتبعة في تسيير الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية والمراحل الإدارية المطلوبة لمواجهتها والأساليب والطرق المعتمدة للتعامل مع الأزمات وذلك على مستوى كوندور بولاية برج بوعرييج وعليه جاء التساؤل المركزي كالتالي:

- ما هي الخطوات التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية في تسيير إدارة أزمة ما؟  
وانبثقت تساؤلات فرعية وهي:

- ما المقصود بمواجهة أزمة ما؟

- ما هي مراحل إدارة الأزمة؟

- ما هي الطرق وأساليب التعامل مع الأزمات؟

وقد انشقت عن هذه التساؤلات الفرضيات التالية:

- كل مؤسسة قادرة على توقع الأزمة التي تواجهها.

- كل مؤسسة لديها برامج تدريبية لمواجهة الأزمات.

- يوجد فريق في كل مؤسسة اقتصادية مختص في إدارة الأزمات.

صنفت هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية واعتمدت على منهج دراسة حالة كونه المناسب لهذه الدراسة،

كما اعتمدت على العينة القصدية نظرا لكون مجتمع البحث معروف ويمثل الإداريين بمؤسسة كوندور.

في هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على أدوات جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان والملاحظة.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة:

- هناك إدارة الأزمات في مؤسسة كوندور (condor)

- إن السبب الشائع في حدوث أزمة ما في مؤسسة كوندور يتمثل في الأخطاء البشرية.

- معظم العاملين في المؤسسة يشعرون بالراحة أثناء تأدية مهامهم.

- يوجد فريق مختص في مؤسسة كوندور لإدارة الأزمات.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

**أوجه التشابه:**

- الاشتراك في نوع الدراسة (وصفية)

- الاشتراك في نوع المنهج المستخدم (دراسة حالة)

- كلا الدراستين تناولتا موضوع الأزمة

- كلا الدراستين لهما نفس المتغير (الأزمة)

**أوجه الاختلاف:**

- اعتمدت الباحثة على العينة القصدية بينما اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل.

- تختلف دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة من حيث مكان إجراء البحث.

- تختلف دراستنا مع الدراسة السابقة في النتائج النهائية.

**أوجه الاستفادة:**

- جمع المعلومات أكثر حول المؤسسات

- الاستفادة من استخدام المراجع

- الاستفادة من بناء الإطار المنهجي والنظري

- الاستفادة منها لصياغة بعض أسئلة الاستمارة.

## الفصل الأول: ماهية الاتصال التسويقي

- تمهيد الفصل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التسويقي.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التسويقي.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال التسويقي.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال التسويقي.

المبحث الثاني: إستراتيجيات ووسائل الاتصال التسويقي.

المطلب الأول: إستراتيجيات الاتصال التسويقي.

المطلب الثاني: نموذج عملية الاتصال التسويقي.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال التسويقي.

المطلب الرابع: عوائق الاتصال التسويقي.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

احتل الاتصال التسويقي في العقود الأخيرة مكانة هامة و فعالة في المؤسسات و المنظمات و المشاريع الإنتاجية، حيث ساهم بشكل رئيسي في مدى نجاح أو فشل هذه المؤسسات التي تسعى إلى قدر كبير من الربح و كسب ثقة الجمهور من الزبائن، إذ يعتبر هذا الأخير الشارع النابض داخل المؤسسة و الرابط بين كافة أدوارها و عناصرها داخليا و خارجيا و هو ينقسم إلى نوعين يتمثل في الاتصال التسويقي بحسب الأهداف و بحسب درجة الاعتماد على الوسائل، بهدف الاتصال التسويقي إلى ترسيخ صورة حسنة للمؤسسة في ذهن المستهلك، و تحقيق زيادة مستمرة في المبيعات، فيولى أهمية كبيرة للمستهلك كما بين على أساس استراتيجيات خاصة به تتمثل في خطة العمل الموسومة للوصول إلى تحقيق أهداف الاتصال التسويقي.

وعليه، سنتطرق في هذا الفصل الموسوم بعنوان "ماهية الاتصال التسويقي"، حيث ينقسم الفصل إلى مبحثين وكل مبحث إلى أربعة مطالب، فالمبحث الأول سنتناول فيه الإطار المفاهيمي للاتصال التسويقي (المفهوم، الأنواع، الأهداف، الأهمية) أما المبحث الثاني تحت عنوان استراتيجيات ووسائل الاتصال التسويقي، سنتناول إستراتيجيات الاتصال التسويقي، نموذج، وسائله وعوائق الاتصال التسويقي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال التسويقي:

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التسويقي:

يمكن تعريف الاتصال التسويقي على أنه: وضع جسور ربط بين عدة أفراد أو مجموعات، والاتصال يستلزم أيضا تبادل المعلومات. (فريد كورتل ، 2008 ، صفحة 46)

\* هو المفهوم الذي يمكن المنظمة من تنسيق جهودها وتكامل قنوات اتصالاتها المختلفة لتقديم رسالة واضحة وثابتة عن المنظمة ومنتجاتها. (نظام سويدان، 2010 ، صفحة 329)

\* يعرفه فيليب كوتلر Philip kotler ET Bernard Dubois على أنه مجموعة الرسائل المرسله من طرف المؤسسة والموجهة إلى متعاملها بهدف إيصال معلومات قابلة لتغيير سلوكهم في الاتجاه المرجو. (KAOTLER, PHILIP; BERNARD, DUBOIS;, 1992, p. 559)

حسب كلود دومور Claude demeure: هو مجموعة معلومات، رسائل وإشارة من طرف المؤسسة نحو زبائنها، موزعيها، وأصحاب الرأي وإلى جميع الفئات المستهدفة بغية تحقيق هدف تجاري. (claude demeure, 1992, p. 265)

\* يعرف أيضا على أنه عملية يتم من خلالها تحقيق معاني مشتركة بين الشخصين الذي يقوم بالمبادرة بإصدار الرسالة من جانب والشخص الذي يستقبلها من جانب آخر. (فاطمة عواد، 2015 ، صفحة 62)

\* كما يشير البعض في مفهوم الاتصالات التسويقية: هي عملية تنمية وتنفيذ مجموعة من برامج الاتصالات المقنعة الخاصة بالمستهلكين وذلك عبر فترات زمنية محددة (اسماعيل السيد، 1999 ، صفحة 375)

\* وتعرف كذلك على أنها: الآلية التي يمكن من خلالها التنسيق بين جميع الأنشطة الترويجية بغرض تقديم رسالة موحدة ومنسقة إلى جمهور المستهلكين المستهدفين. (الصعيدي, محمود جاسم; وردنة, عثمان يوسف;، 2010)

**المطلب الثاني: أنواع الاتصال التسويقي:**

يتكون الاتصال التسويقي من مزيج بين نوعين رئيسيين هما الاتصال التسويقي بحسب الأهداف والاتصال التسويقي بحسب درجة الاعتماد على الوسائل، حيث يتم من خلالها تنفيذ عملية الاتصالات المختلفة لتسويق منتجات الشركة والتأثير على المستهلك وإقناعه، تشمل هذه الأنواع ما يلي:

**1- الاتصال التسويقي بحسب الأهداف:**

ينقسم الاتصال التسويقي تبعاً للأهداف إلى نوعين، الأول هو الاتصال التجاري الذي يركز على المنتج والعلامة، أما النوع الثاني فهو الاتصال المؤسسي الذي أصبح يأخذ مكانة أكثر أهمية مقارنة بالسنوات الماضية على المنظمة من خلال التعريف بسياساتها، أهدافها، مشاريعها المستقبلية وأعمالها الموجهة للبيئة الاجتماعية، وتستعين المنظمة لتحقيق هذا الغرض بمختلف الأنظمة الإعلانية والأنشطة الخاصة بالعلاقات العامة. (فاطمة عواد، 2015، صفحة 83)

ينقسم الاتصال التسويقي تبعاً للأهداف إلى نوعين موضحين في الجدول التالي:

**الشكل رقم 01: يمثل أنواع الاتصال التسويقي:**

نوع الاتصال	الخصائص
الاتصال التجاري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهدف: التعريف بخصائص المنتج وتدعيم صورة العلامة.</li> <li>- الجمهور المستهدف: المشتري الحالي والمحتمل.</li> <li>- الوسائل المستعملة: تغليف، تعبئة وتميز المنتج، الإعلان وتنشيط المبيعات.</li> <li>- التسويق المباشر وبصورة أقل العلاقات العامة.</li> </ul>
الاتصال المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهدف: التعريف بالمنظمة وتحسين صورتها.</li> <li>- الجمهور المستهدف: الجمهور الداخلي أو الخارجي.</li> <li>- الوسائل المستعملة: عدة وسائل أهمها الإعلان والعلاقات العامة.</li> </ul>

المصدر: (claude demeure, 1992, p. 288)

**2- الاتصال التسويقي بحسب درجة الاعتماد على الوسائل: ينقسم هذا النوع إلى نوعين هما:**

**أ- الاتصال القائم على استعمال وسائل الاتصال الجماهيري:** يعتمد هذا النوع على عدة وسائل أهمها الإعلان في وسائل الإعلام، الصحافة، التلفاز، الراديو، الملصقات السينما وغيرها.

ب- الاتصال القائم على عدم استعمال وسائل الاتصال الجماهيري: يدخل ضمن هذا النوع العديد من الأساليب الاتصالية، منها تنشيط المبيعات، التسويق المباشر، الرعاية، الأعمال الخيرية، البيع بالأحداث والمعارف. (فاطمة عواد، 2015، صفحة 84)

وهناك من قسم الاتصالات التسويقية إلى نوعين رئيسيين هما:  
الاتصالات الشخصية والغير شخصية.

ويلاحظ أن الاتصالات الشخصية هي تلك الاتصالات المباشرة والتي تتم وجها لوجه بين فردين أو أكثر. (محمد عبد العظيم أبو النجا، 2010، صفحة 358)  
المطلب الثالث: أهداف الاتصال التسويقي:

تسعى المؤسسة الاقتصادية من وراء اتصالها التسويقي إلى تحقيق أهداف محددة نوردتها فيما يلي:

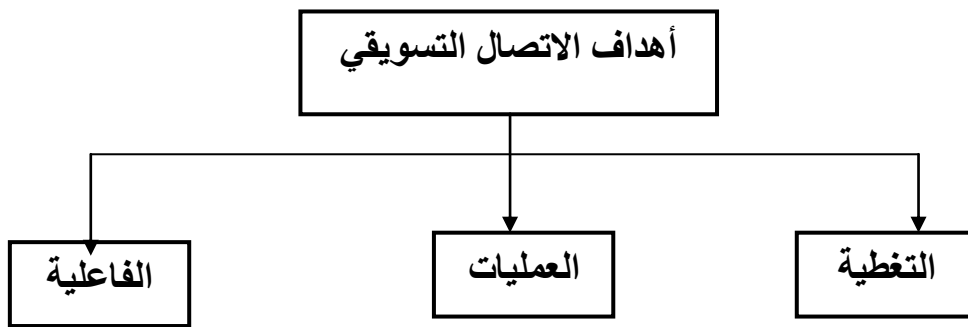
- ترسيخ صورة حسنة عن المؤسسة في ذهن المستهلك.
- تقليل المخاطر المدركة.
- تشجيع الطلب على السلع والخدمات. (فاطمة عواد، 2015، صفحة 74)
- بيع الخدمة والسلعة من خلال الإعلان، الإقناع والتذكير.
- الرفع من شهرة المؤسسة وخدماتها وتحقيق الولاء لعلاقتها.
- تحفيز عملية الشراء من خلال الإشهار.
- تحسين إدراك أكبر الفرد بالسلعة وتكوين اتجاه إيجابي نحوها. (فريد النجار، 2000، صفحة 58)
- تنحصر أهداف الاتصال التسويقي في هدفين رئيسيين هما: هدف تجاري واتصالي، وذلك من أجل تحديد ومعرفة احتياجات وسلوكيات المستهلك وتوقعها ورسم صورة جيدة لديها.
- تميز عرض الخدمة والسلعة للمؤسسة المنتجة لها عن المنافسين.
- خلق الاهتمام والوعي بالخدمة والسلعة المقدمة ووصف فوائدها.
- زيادة مستمرة في المبيعات. (محمد صاحب سلطان، 2014، صفحة 316)
- تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للعملاء المستهدفين إلى آراء واتجاهات إيجابية
- نشر المعلومات والبيانات عن السلعة والتعريف بها للمستهلك.
- تأكيد أهمية السلع والخدمات بالنسبة للمستهلك.
- التأثير على السلوك وتوجيهه نحو أهداف المؤسسة. (الزغي، علي فلاح، 2010، صفحة 62)

- التصدي لمواجهة الحملات نحو أهداف المؤسسة.

سبق يتضح أن أهداف الاتصال التسويقي تتلخص في أربع نقاط أساسية وهي: الإبلاغ، الإقناع، التذكير والتعزيز.

تجمل أهداف الاتصال التسويقي في ثلاثة مجاميع رئيسية وهي: (ثامر البكري، 2008، صفحة 80 . 81) التغطية، العمليات، الفاعلية وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: يمثل المجاميع الرئيسية لأهداف الاتصالات التسويقية



المصدر: (ثامر البكري، 2008، صفحة 80)

المطلب الرابع: أهمية الاتصال التسويقي:

يعتبر الاتصال التسويقي أمراً أساسياً لأنه يساعد في بناء علاقات مع العملاء وتعزيز العلامة التجارية وزيادة المبيعات فأهميته إذن كبيرة وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

1- أهمية الاتصال التسويقي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:

- إمداد الجمهور بالمعلومات عن المنتجات.

- إثارة الاهتمام بالمنتج (سلع/ خدمات) وهذا في حالة المنافسة التي تفرض توضيح مزايا المنتجات للمقارنة فيما بينها.

- التأثير في اتخاذ قرار السراء، ولرجال البيع دور كبير في تحقيق هذا الهدف.

- خلق المعرفة لدى المستهلكين.

- تغيير الاتجاه وخلق التفضيل لدى الجمهور للمؤسسة أو منتجاتها. (العلاق، بشير بلعباس؛ ربايعه، علي

محمد؛، 2007، صفحة 100)

## 2- أهمية الاتصال التسويقي لرجل التسويق:

يعتبر الاتصال التسويقي أداة قوية لرجل التسويق، فهو يمكنه من بناء علاقات قوية مع العملاء المحتملين والحاليين، يساعد على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وتحديد كيفية تلبية هذه الاحتياجات بشكل أفضل، فالإتصال التسويقي يؤثر على المبيعات بإحدى الطرق التالية:

أ- **زيادة المبيعات:** تتطلب إستراتيجيات تسويقية فعالة ومن ضمنها الإتصال التسويقي الجيد الذي يساعد في التواصل مع العملاء وإظهار قيمة المنتج أو الخدمة المعروضة.

ب- **التخلي عن مشكلة انخفاض المبيعات:** تعرف المؤسسة انخفاضاً في المبيعات وعليها تقوية مركزها التنافسي لإنقاذ المؤسسة عن طريق اعتمادها على الإتصال. (وكال نور الدين، 2012/2011، صفحة 10 . 11)

ج- **تنويع وزيادة عدد الأفراد الذين يتصل بهم المنتج:** تنويع وزيادة عدد الأفراد الذين يتصلون بالمنتج.

د- **تأثير الإتصال التسويقي على منحنى الطلب:** الإتصال التسويقي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على منحنى طلب أي منتج أو خدمة، ويمكن أن يزيد من وعي العملاء بالمنتج ويحفزهم على الشراء كما يمكن أن يؤثر في تحديث احتياجات العملاء والمواصفات التي يفضلونها في المنتجات.

## 2- أهمية الاتصال التسويقي بالنسبة للمستهلك:

يولي التسويق الحديث أهمية كبيرة للمستهلك ويعتبره كشريك للمؤسسة، والمصدر الرئيسي للمعلومات، فوظيفة الإتصال التسويقي اهتمت بالمستهلك من خلال:

أ- **إعلام المستهلك:** يشير إلى الجهود والأدوات المستخدمة لتوجيه وتثقيف المستهلكين بشأن المنتجات والخدمات المتاحة لهم.

ب- **تعليم المستهلك:** يذكر المستهلكين برغباتهم وحاجاتهم الاستهلاكية من خلال الإعلان والطرق الجذابة.

ج- **تذكير المستهلك:** تقديم المعلومات للمستهلكين عن كيفية استخدام السلع الجديدة.

د- **تحقيق تطلعات المستهلك:** يعتقد الناس أنهم يشترون هذه التوقعات عندما يشترون السلعة.

هـ- **التأثير على قرار الشراء:** حيث يخطط المستهلك لاقتناء سلع وخدمات معينة وإذا به يقرر شراء سلع

وخدمات أخرى نتيجة الجهود الاتصالية. (وكال نور الدين، 2012/2011، صفحة 12)

و- **توفير الوقت والمال للمستهلك:** يقوم الإتصال التسويقي بإلغاء التكرار في الأشياء مثل الرسومات والإعلانات المصورة، ويمكن أن يشارك ويستخدم في أشياء أخرى مثل الإعلان والغرض من المطبوعات هو تقليل

الأجور المخصصة للوكلاء عن طريق استخدام وكالة واحدة لخدمة جميع الاتصالات، وتستطيع الشركة توفير الوقت من خلال عقد لقاءات ومقابلات تحضرها جميع الوكالات. (بشير العلاق، 2008، صفحة 20 . 21)

المبحث الثاني: إستراتيجيات ووسائل الاتصال التسويقي:

المطلب الأول: إستراتيجيات الاتصال التسويقي:

إذا كانت الإستراتيجية تعني الخطة الكلية المتضمنة لمختلف القرارات المتعلقة بتحديد الطرق اللازمة والمواد الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل، فإن إستراتيجية الاتصال التسويقي هي خطة العمل الموضوعية للوصول إلى تحقيق أهداف الاتصال التسويقي. (فاطمة عواد ، 2015 ، صفحة 76)

أ- إستراتيجية الدفع PUCH STIATEGY :

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس كون المنتج (المصنع) يركز جهوده على الاتصال بالمحطة الثانية له، والمتمثلة في تجار الجملة، وموضحا منتجاتها المعروفة من حيث خصائصها واهتماماتها الشروط المرتبة في عمليات البيع والمزايا المحققة والذي يقوم بدوره في الاتصال ببائع التجزئة بصورة مباشرة. (ثامر البكري، 2008، صفحة 304)

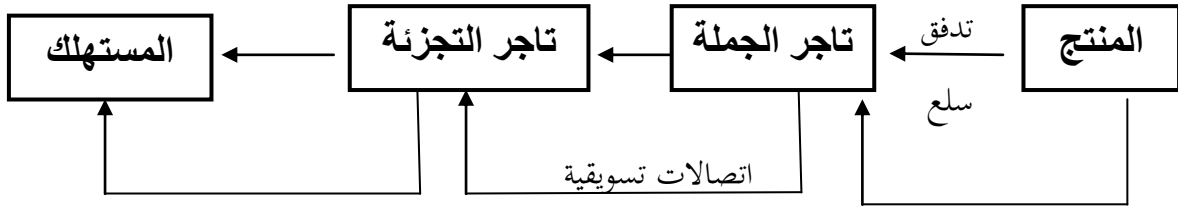
وفي ظل هذه الإستراتيجية يحاول المنتج إقناع تاجر الجملة بشراء منتجاته بواسطة طرق عدة منها رفع هامش الربح للوحدة المباعة، تقديم خصوصيات وخدمات معينة توظيفات تخص كيفية استعمال السلعة مستخدما في ذلك جهود البيع الشخصي للتأثير عليه وإقناعه، كما يقوم تاجر التجزئة بنفس الأسلوب، حيث يقوم هو بدوره بالتأثير على المستهلك ويقنعه بالشراء. (أمين أبو علفة عصام الدين، 2002، صفحة 81 . 82)

وتناسب إستراتيجية الدفع الحالات التالية:

- المنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع.
- المنتجات ذات أسعار وجودة عالية والتي تحتاج إلى إبراز خصائصها.
- ضمان جودة أعلى وخصومات السعر مما يفوق المنافسين. (زكرياء عزام وآخرون، 2008، صفحة

(322)

الشكل رقم 03: يمثل إستراتيجية الدفع في الاتصالات التسويقية



المصدر: (ثامر البكري، 2008، صفحة 299)

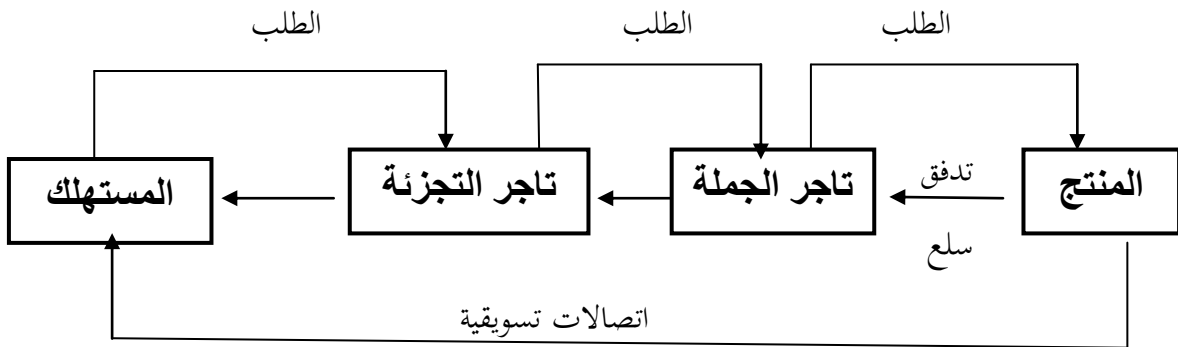
## 2- إستراتيجية السحب pullstrategy:

تتم هذه الإستراتيجية بالطريق المباشر باتجاه المستهلك النهائي والاستعداد العميق لتصميم الرسالة بغرض الإعلام، التذكير والإقناع، والهدف منها سحب المستهلكين لاقتناء بعض المنتجات أو القيام بأفعال، وبالتالي فههدف إستراتيجية السحب هو خلق وتحفيز بعض الرغبات الخاصة لدى المستهلكين وسحبهم نحو قنوات توزيع المنظمة وبالتالي يمكن أن نقول بأنها إستراتيجية تقوم في جوهرها على اتصال المنتج الذي يمثل الحلقة الأولى بالمستهلك النهائي. (RUSSERS WIRMER, 2009, p. 134)

ويتبع المنتجون الطرق التالية لتحقيق هذه الإستراتيجية:

- التفسير كإسلوب لتنشيط المبيعات لسحب العميل لداخل المتجر.
- التركيز على جودة المنتج لخلق ولاء للعلامة التجارية.
- خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة من المنتجين.

الشكل رقم (04): يمثل إستراتيجية السحب في الاتصالات التسويقية.



المصدر: (ثامر البكري، 2008، صفحة 300)

في حالة تبني إستراتيجية السحب، فإن الاعتماد على الإعلان وتنشيط المبيعات يكون كبيراً. (عبد السلام أبو قحف، 2002، صفحة 505)

### 3- إستراتيجية الضغط والتخويف النفسي (hard sells strategy):

هي إستراتيجية تبنى على أساس الأسلوب العدائي في الإقناع هو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بقضية المنشأة وسلعها وخدماتها، وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات، بحيث يتكرر هذا في جميع أساليب الترويج المستخدمة، وقد أقدمت الكثير من المنشأة على إتباع هذا الأسلوب، والسبب الذي دفعهم إلى ذلك هو حدة المنافسة ومن الأمثلة على ذلك شركات التأمين، بائعو الأدوات الكهربائية. (دياب جراحة وآخرون، 2019، صفحة 169)

فهنا يقوم المنتج بالضغط على المستهلك ومحاصرته في كل مكان، كمثل ألا يأخذ رجل البيع رفض المستهلك لشراء سلعة كشيء يمكن أن يقبله لكن يسعى لإقناع المستهلك للعدول عن فكرة رفض الشيء محل الترويج، وكمثال على ذلك بعض الرسائل الإعلانية: "إذا كنت بحاجة إلى المنتج الآن، فإنك سوف ستحصل عليه في وقت قريب جداً، "إدفع الآن أو تدفع مبلغاً أكبر غداً" وكل هذه الرسائل تنقل للفرد فكرة مفادها أن عملية الشراء ضرورية ولا مفر منها. (اسماعيل السيد، 1999، صفحة 40)

وذلك من فرط استخدام أساليب المقارنة بين المنتجات الآخرة المنافسة وحث على الشراء الفوري وحتى تلك المنتجات التي كانت تعتمد على مجرد ظهور العملاء في إعلاناته. فقد بدأوا في استعمال هذا الأسلوب من خلال نشر التكنولوجيات وإرسال رجال البيع لتجار التجزئة والتعرف المباشر في متاجر التجزئة. (عنبر ابراهيم شلاش، 2011، صفحة 84)

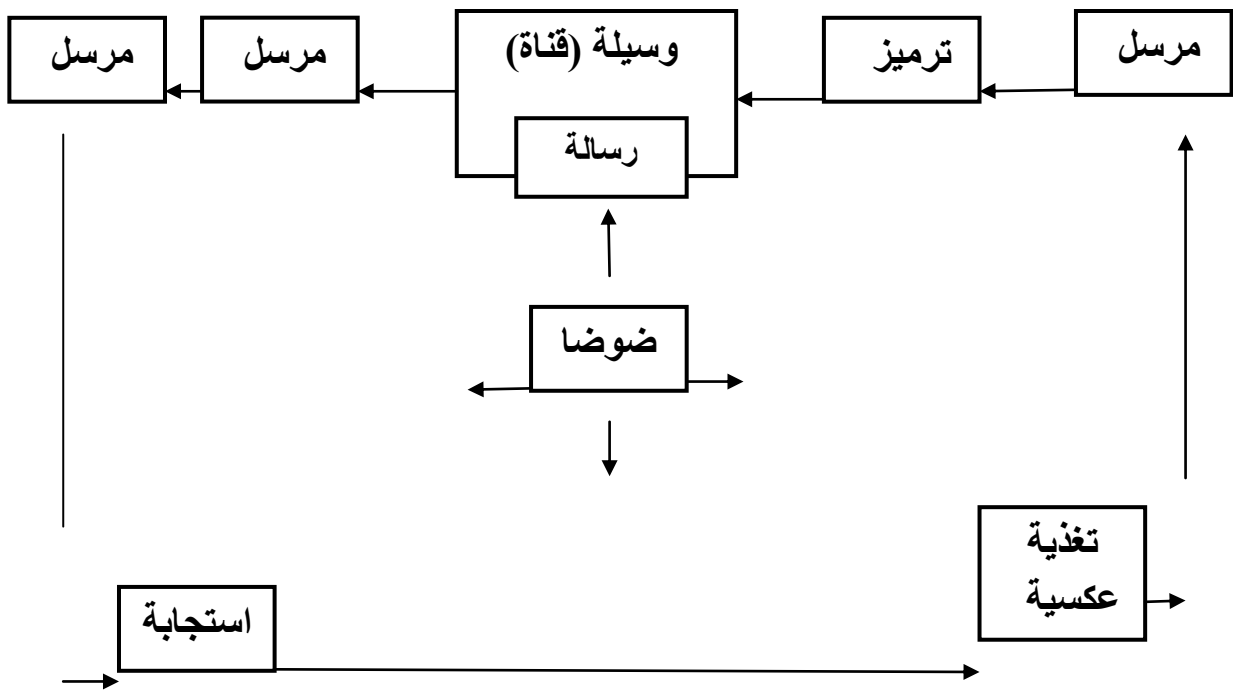
### 4- إستراتيجية الإيحاء (Soft sell strategy):

تعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوب الإقناع المنبسط القائم على حقائق حيث تقدم المعلومات عن السلم والخدمات للمستهلكين وبواسطة أدوات الترويج المختلفة، وعليه فإن تقديم المعلومات والحقيقة عن السلع والخدمات وبأسلوب مبسط وبلغة الحوار الطويل والهادئ تؤثر في قناعاته وتجعله يقدم على اتخاذ قرار الشراء. وتتوجه هذه الإستراتيجية إلى ما يسمى بالمنطقة الرمادية في أذهان المستهلكين لمحاولة استقطابها لشراء السلعة على التحوار معهم بشكل هادئ، وكلا الإستراتيجيات إذا ما استخدمت على المدى القريب يهدفان للبيع وعلى المدى البعيد فهما تروبتيات. (عنبر ابراهيم شلاش، 2011، صفحة 84)

المطلب الثاني: نموذج عملية الاتصال التسويقي:

تقوم الاتصالات التسويقية على خلق وإقناع وتذكير بمضمون ومحتوى الرسالة المستهدفة كما تعمل على تعزيز العلاقة بين الطرفين، لكي تحقق تأثيرها المطلوب بالطرف المستهلك على المسوقين أن يفهموا بشكل واضح أسس وعناصر نظام عملية الاتصال التسويقي لتكون العملية الاتصالية من عدد عناصر أساسية هي المرسل، المستقبل، الوسيلة، الترميز، التفسير، الاستجابة، التغذية العكسية، الضوضاء، والشكل التالي يوضح عناصر نظام الاتصالات التسويقية وهي:

الشكل رقم 5: يمثل نموذج عملية الاتصال التسويقي



المصدر: (ثامر البكري، 2008، صفحة 68)

1- المرسل: Sender هو مصدر البيانات والمقاصد المطلوب إيصالها إلى المرسل إليه، فهو من يقوم بإرسال المعلومات إلى المرسل إليه، فقد يكون شركة تجارية أو تاجر جملة أو مشروعاً صغيراً أو كبيراً، بل وقد يكون مجرد بائع شخصي، يعتبر المرسل في الاتصال التسويقي هو الكيان الذي يقوم بإرسال رسالة التسويق إلى الجمهور المستهدف بهدف نشر المعلومات حول المنتج واقتناء العملاء بأهمية هذا المنتج وفوائده. (سيد سالم عرفة،

2011، صفحة 94)

**2- الترميز Encoding:** و يمكن للرسالة ان تفهم أو يتم مناقلتها بشكل شخصي أو تحريري دون احتوائها على رموز معينة و مختارة بشكل متوافق مع الهدف من عملية الاتصال من جانب و تحقق الفهم و الاستيعاب الكاف من الجانب الأخر، تلعب الوسيلة الناقلة دورا هاما في نقل هذه الرموز لأنها قد تنحرف إلى معنى آخر، و عليه يعتبر الاتصال المباشر بين البائع و المشتري هو أفضل من استخدام وسيلة وسيطة بينهم كونه أكثر مرونة في تحديد و إعطاء الرموز المقصودة للمعنى المراد بلوغه، كما أنها تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستجابة، لذلك تعد الرموز المستخدمة عملية الاتصال أساس مهم في تحقيق الاتصال الفعال.

**3 الوسيلة media:** تعد عملية اختيار الوسيلة من الأمور المهمة لإنجاح عملية الاتصال، إذ يتوجب أن تخضع لاعتبارات المصدقية، المرونة، الانتشار والوصول لابد الأخذ بعين الاعتبار مدى قدرة القناة على استيعاب عملية الاتصال وبشكل كفاء، ومدى توافقها مع الرسالة المطلوبة إيصالها للمستهدف. (ثامر البكري، 2008، صفحة 69)

يعتبر الاختبار الوسيلة المناسبة أمرا حيوي لنجاح عملية الاتصال التسويقي، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار بعض السمات عند استخدامها منها المصدقية تعني قدرة الوسيلة على نقل المحتوى بشكل موثوق وموضوعي، بالإضافة إلى قدرة الوسيلة في الوصول إلى الجمهور المستهدف، كذلك الانتشار بمعنى قدرة الوسيلة على نقل الرسالة إلى جمهور واسع ومتنوع، يتم اختيار الوسيلة بناء على تحليل شامل للجمهور المستهدف كما ينبغي أن تكون الوسيلة قادرة على تحقيق الأهداف التسويقية المحددة.

**4- الرسالة message:** هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها نقل المضمون المعنوي من المرسل إلى المرسل إليه، يجب أن تحتوي الرسالة على وسيلة جذب للانتباه ولما تحتويه من مضمون، ففي مثل هذا العصر تشتد المنافسة وذلك على كافة المستويات وتكون الوسيلة لإيصال مضمون هذه التنافسية هو الرسالة التي تصل إلى المرسل إليهم، ففي ظل هذه الرسائل المتراحمة لابد أن يعلوا صوت رسالتك ليقدم ميزة حقيقية للعملاء. (سيد سالم عرفة، 2011، صفحة 95)

الرسالة هي المحتوى الذي يتم نقله عبر وسيلة الاتصال المختارة للترويج للعلامة التجارية أو المنتج، تهدف الرسالة إلى جذب انتباه المستهدف وإثارة اهتمامه وإقناعه بفوائد المنتج ودعمه في اتخاذ قرار الشراء.

**5- المستلم recevier:** هو من توجه إليه الرسالة الاتصالية، يكون مزغي حالة البيع الشخصي أو جماعة في حالة البيع الشخصي أو جماعة في حالة المحاضرات و المؤتمرات أو جمهورا عند استخدام وسائل الاتصال الجماهيري، يقوم المستقبل بتفكيك الرسالة وفقا لشخصيته، ميولاته و مستواه التعليمي و المحيط الذي يعيش فيه،

و منه فمن الضروري أن يكون لدى المرسل معلومات كافية عن الجمهور المستهدف و طبيعته، ثقافته، اتجاهاته، قيمه، المرسل إليه هو الجمهور المستهدف إليه أو مستقبل الرسالة، و يحظى المرسل إليه بأهمية بالغة عند رجل التسويق باعتباره يمثل الأساس في تحديد موضوع الرسالة و طريقة و توقيت و مكان عرضها.(احمد بن ناصر الموسى، 2010، صفحة 79)

**6- الاستجابة réponse:** تتمثل في رد فعل الجمهور المستهدف تجاه الرسالة التي تعرض لها، وقد تحمل تلك الاستجابة رد فعل ايجابي أو سلبي، استجابة العملاء في الاتصال التسويقي تعتبر مؤشرات لنجاح العملية الاتصالية وفعاليتها، فهي تشير إلى ردود فعلهم أو تفاعلهم مع الجهود التسويقية، ويمكن أن تكون في صورة استفسارات العملاء أو طلبات شراء المنتجات، تفاعلهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ردود فعل ايجابية وسلبية عن المنظمة.

**7- التغذية العكسية feed back:** من خلالها يتعرف المرسل على رد فعل الجمهور وتتمثل في المعلومات المرتدة الذي يعمل عليها المرسل نتيجة توجيه الرسالة إلى الجمهور المستهدف، أي أنها المعلومات المرتدة من المرسل إلى المستقبل، قد تكون مباشرة وجها لوجه في حالة البيع الشخصي أو غير مباشرة في حالة استخدام وسائل الاتصال الجماهيري.

**8 - الضوضاء noise:** هي أي شيء يؤدي إلى إقلال من فعالية أي جزء من أجزاء نظام الاتصال التسويقي، والضوضاء تشير إلى عوامل تعوق فهم أو استيعاب الرسالة التسويقية، يمكن أن تكون هذه الضوضاء متعلقة بالبيئة التي تم فيها تلقي الرسالة أو بالتنظيم العام للحملة التسويقية.(طارق طه ، 2008 ، صفحة 687)

### المطلب الثالث: وسائل الاتصال التسويقي:

وسائل الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة كثيرة ومتعددة، وهناك تصنيفات اثنان لهذه الوسائل وهما التصنيف التقليدي الحديث.

**1- التصنيف التقليدي لوسائل الاتصال:** ينقسم الاتصال حسب هذا التصنيف إلى قسمين وهما اتصال إعلامي وآخر اتصال غير إعلامي.

(أ) الاتصال الإعلامي: هو ذلك الاتصال الذي يعتمد على الوسائل التالية:

- الصحف.
- التلفزيون.
- المعلقات.

- الإذاعة.
- السينما.
- ب) الاتصال غير الإعلامي: وهذا الاتصال يحتوي على الوسائل المتبقية والمتمثلة في:
  - التسويق المباشر: وهو التسويق الذي يتم عن طريق الهاتف، أو استعمال خط أخضر.
  - ترويج المبيعات: الترويج عن طريق السعر، أو المنتج، أو عن طريق الألعاب مثل المسابقات، الإشهار في أماكن البيع.
  - الرعاية: والتي تمارسها المؤسسات مثل رعاية مباراة أو مسلسل.
  - العلاقات العامة: وذلك بتنظيم أيام مفتوحة، زيارات للمؤسسة من طرف الزبائن، علاقات مع الصحف والمحيط المهني، تقديم خدمات للزبائن مثل الرحلات والتكوين.
  - المعارض، صالات العرض.
- 2) التصنيف الحديث لوسائل الاتصال:
  - أ) وسائل الاتصال بمعنى الكلمة:
    - الإعلان وينقسم إلى قسمين:
      - \* الإعلان باستعمال وسائل الإعلام أو باستعمال الانترنت.
      - \* الإعلان في أماكن البيع.
    - الاتصال غير إعلاني: ويتمثل في الأنواع التالية:
      - \* العلاقات مع الصحف (relation presse)
      - \* العلاقات العامة.
      - \* الاتصال في المناسبات (صالات العرض، المعارض...)
      - \* الخدمات المقدمة للمستهلكين
      - \* مواقع الانترنت (فاطمة عواد ، 2015 ، صفحة 73)
  - ب) الوسائل الأخرى المهمة في الاتصال التسويقي:
    - المنتج:
      - \* اسم العلامة ورمزها.
      - \* تقنيات التغليف (packaging).

\* شكل المنتج.

– أدوات البيع:

\* قوة البيع

\* تقنيات البضاعة (merchandising)

\* الترويج.

\* التسويق المباشر.

(ج) اتصال المؤسسة مع موظفيها:

– اتصال الموظفين مع المجتمع الخارجي.

– اتصال مسيرو المؤسسة فيما بينهم.

– المظاهر الخارجية للمؤسسة (محلات، عقارات) تعتبر شكل من أشكال اتصال المؤسسة.

(د) المصادر الخارجية للمؤسسة:

– الشخصيات المرموقة مثل الشخصيات الرياضية والسياسية.

– الموزعين.

– الصحف، الانترنت

– من الفم إلى الأذن. (فاطمة عواد ، 2015 ، صفحة 74)

المطلب الرابع: عوائق الاتصال التسويقي:

يمكن حصر عوائق الاتصال التسويقي في عوائق خاصة بالمتلقين عوائق تنظيمية وبيئية

– عوائق خاصة بالمتلقي:

\* خصائص المتلقي لها تأثير على عملية فك وتفسير رموز الرسالة فالأشخاص يختلفون في مستوياتهم التعليمية

وخبراتهم لذا هذه الخصائص قد تثر سلبا أو إيجابا في إدراك الرسالة.

\* الآراء السابقة للمستهلك تؤثر على الفهم الإيجابي للرسالة

\* الإدراك الانتقائي للرسالة بالتعرض لبعض الجوانب وإهمال بعض الأجزاء الأخرى منها

\* التحفيز في التعرض للرسالة

\* تشوش إدراك المتلقي وعدم قدرته على التعرض لكامل الرسالة

ـ عوائق تنظيمية:

- \* عدم استخدام الوسيلة الملائمة للتأثير على الجمهور المستهدف
- \* عدم تمتع المرسل بالمصداقية لقبوله من طرف المتلقي
- \* الاستعانة في توصيل الرسالة بكلمات أو معاني أو اشارات غير ملائمة ما يؤدي الى الافلال من فعالية الاتصال.
- \* طبيعة الرسالة وصعوبة شرحها وتفسيرها وقد تكون مختصرة أو طويلة ما يؤثر على درجة فهمها.

ـ عوائق بيئية:

- \* كإعلام المضاد الذي تمارسه المؤسسات المنافسة هدفها مس صورة وسمعة المؤسسة من خلال الدعاية الكاذبة أو الاشاعات
- \* التشريعات الحكومية التي تفرض قيود الاتصال التسويقي. (مراد كويحل، 2021/2022، صفحة 35)

## خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل الذي يتعلق بماهية الاتصال التسويقي توصلنا على أن الاتصال التسويقي عملية يتم من خلالها نقل المعلومات و الأفكار حول سلع و خدمات المؤسسة الاقتصادية إلى المستهلكين، فيساعدهم على اتخاذ قرار شرائي مناسب، و لابد للمؤسسة أن ....أهداف و خاصة مستقبلية لمواجهة السوق و لتحسين صورتها أمام زبائنها و عمالها حتى تضمن بقائها أمام منافسها من المؤسسات الكبرى، و ذلك باعتمادها استراتيجياتها التسويقية، تبين أن الاتصال التسويقي أهداف عدة يسعى إليها، كما أن له أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية فيغطي الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية و الخدمة كافة الأساليب الترويجية، الاشهار، البيع الشخصي، أساليب تنشيط المبيعات، أنشطة العلاقات العامة و التسويق المباشر الذي يعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة.

وتجدر الإشارة إلى أنه طالما أن العملاء مختلفون فانه على المؤسسات أن تفكر في أنسب وسيلة ترويجية للاتصال بكل مجموعة من العملاء.

## الفصل الثاني: ماهية الأزمة

- تمهيد الفصل.

المبحث الأول: مفهوم الأزمة وأساليب تقييمها.

المطلب الأول: تعريف الأزمة وخصائصها.

المطلب الثاني: أنواع الأزمات وأسباب نشوئها.

المطلب الثالث: مراحل تطور الأزمة

المطلب الرابع: أساليب تقييم الأزمة.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الأزمات وآلياتها

المطلب الأول: تعريف الأزمات وأهدافها.

المطلب الثاني: استراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات.

المطلب الثالث: متطلبات وعوامل نجاح إدارة الأزمة.

المطلب الرابع: معوقات نجاح إدارة الأزمة.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد الأزمات جزءا لا يتجزأ من بيئة العمل والتنظيم، حيث تواجه المؤسسات تحديات غير متوقعة قد تهدد استقرارها، وفي ظل تعقيد البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أصبحت الأزمات ظاهرة متكررة تستوجب فهما دقيقا وإدارة فعالة لضمان الحد من أثارها السلبية والاستفادة من فرص التحول التي قد تتبعها.

يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على ماهية الأزمة من خلال استعراض مفهومها وخصائصها والتعرف على أنواع الأزمات المختلفة وأسباب نشوئها، بالإضافة إلى تحليل المراحل التي تمر بها الأزمة حتى تتطور إلى مستوياتها الحاد أو يتم احتوائها، كما يتناول الفصل أساليب تقييم الأزمات التي تساعد على تشخيصها واتخاذ التدابير المناسبة للتعامل معها.

وانطلاقا من أهمية الإدارة الفعالة للأزمات، يتناول الفصل أيضا مفهوم إدارة الأزمات وأهدافها إلى جانب استراتيجيات وأساليب التعامل معها كما سيتم التطرق إلى المتطلبات والعوامل التي تساهم في نجاح إدارة الأزمات، إضافة إلى المعوقات التي قد تعرقل هذه العملية.

يهدف هذا الفصل إلى بناء قاعدة معرفية شاملة إلى بناء قاعدة معرفية شاملة حول الأزمات وإدارتها، مما يمهد لفهم أعمق لكيفية التعامل مع الأزمات في المؤسسات مع التركيز على أهمية التخطيط المسبق والاستعداد لمواجهةها بفعالية.

المبحث الأول: مفهوم الأزمة وأساليب تقييمها:

المطلب الأول: تعريف الأزمة وخصائصها:

- تعريف الأزمة:

هي نقطة تحول يحدث عنها تغير نحو الأفضل أو الأسوأ أو هي لحظة حاسمة أو وقت عصيب تعتمد نتائجه على قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها، وكلمة أزمة باللغة العربية الدارجة تفهم عن حدث عصيب يهدد كيان وجود الفرد أو المنظمة أو الدولة، وبالتالي لا تدل على تغير نحو الأفضل. يقاس مفهومها في اللغة الإنجليزية الذي يشير إلى تغير نحو الأسوأ أو الأفضل فيما يدل معناها في اللغة الصينية على الفرصة والخطر (المعجم الوجيز، 1990، صفحة 15)

وتعرف الأزمة على أنها: هي ناتج لحدث أو قوة أو خطر داهم غير عادي ومباغت ويترتب هذا الخطر أحداثاً متلاحقة متشابكة ويتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محددة للغاية ولأن الخطر يأتي مفاجئاً فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب للاحتتمالات الخطر والتخطيط لمواجهةها (قُدري علي عبد الحميد، 2011، صفحة 71)

عرف الأزمة "أكووال بل" على أنها: وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقة مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول والتفسخ في علاقات التحالف والتصعد في تماسك المنظمات الدولية (عبد الرزاق محمد الديلمي ، 2012 ، صفحة 89)

وتعرف الأزمة بأنها: "الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أي كانت درجة استعداد المؤسسة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها. (ستيف ألبرت، 2008، صفحة 09)

وتعرف أيضاً: "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى اضطراب سمعة المنظمة وموقعها المالي (فهد علي الناجي، 2012/2011، صفحة 27)

أما من الناحية الاقتصادية فتعرف بأنها: "انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي" (عبوي زيد منير، 2008، صفحة 19)

أما من الناحية الإدارية تعريف بأنها: "موقف يواجهه متخذ القرار حيث يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث بالنتائج وتغذي بعضها الآخر باعتبارها موقف غير اعتيادي يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقة المؤسسة ويضرب بجمهورها" (سعاد خالد، 2017/2016، صفحة 29).

- خصائص الأزمة:

يرى السيد عليوة أن أهم خصائص الأزمة تتمثل في:

- \* نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد، ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- \* تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- \* يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- \* تسودها ظروف عدم التأكيد ونقص المعلومات.
- \* ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال الخطأ لعدم وجود الوقت للإصلاح هذا الخطأ.
- \* التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- \* المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- \* التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة واتساع جهة المواجهة.
- \* سيادة حالة من الخوف والهلع وقد تصل إلى حد الرعب والتقييد والتفكير. (عليوة السيد، 2002، صفحة 81).

المطلب الثاني: أنواع الأزمات وأسباب نشوئها

1- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها:

- أ- أزمات ذات طابع دوري متكرر: وخير مثال على ذلك هي الأزمات الاقتصادية بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه ولا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.
- ب- الأزمات غير دورية: وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب، دورية والأزمات الغير دورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية (الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات)، ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب.

2- تصنيف الأزمات تبعا لحدة الأزمة: وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة منها ويمكن

تقسيم الأزمات طبقا لمدى تبعاتها وتمكنها من الكيان الذي إصابته إلى نوعين أساسيين هما

- أ- أزمات سطحية: وهي أزمات لا تشكل خطرا، إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التنموية المفتعلة.

ب-أزمات عميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة الفترة لارتباطها ببيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره أن أهملت مواجهتها.

3- تصنيف الأزمات تبعا لتأثير الأزمة: والوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقا لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما:

ا-أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.

ب-أزمة جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثير واضح ومؤكد في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه من حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغلال عنها.

ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ أن استمرارها قد يفسر عن نتائج صعبة وقد تلد أزمات أشد خطرا وتدميرا وتشمل ذلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء. (عبد الحميد رجب، 2008)

#### - أسباب نشوء الأزمات:

- سوء الفهم: يتمثل في أحد أهم أسباب نشوء الأزمات إن لم يكن هدفها الرئيسي، فنظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات، تبين لنا أن سوء الفهم كان وراء نشوء العديد من الأزمات ومثل هذه الأزمات رغم سدة عنفها يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولا من الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين، أولهما المعلومات المتبورة وثانيهما النزاع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

#### 2- سوء التقدير والتقييم:

يطلق البعض على هذا السبب مصطلحا آخر هو (الإفراط في الثقة الكاذبة بالنفس أو الآخرين)، ويعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات خاصة في المجالات العسكرية، وسوء التقدير الأزموي ينشأ من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة بالنفس.

- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه. (عبد الحميد رجب، 2008، صفحة 07)

### 3- الإدارة العشوائية:

وهي ليست إدارة، بل مجموعة من الأهواء والأمزجة تتنافى مع أي مبادئ علمية للإدارة، حيث تسود العشوائية والارتجالية الجاهلة، وهي بواعث ومسببات للدمار وللأزمة المدمرة، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الرؤيا المستقبلية العلمية، والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها.

### 4- الرغبة في الابتزاز:

حيث تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات الإجرامية لجماعات الضغط وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات والمنظمات الإدارية، لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه وعادة ما تكون عملية الابتزاز إما لقائد إداري جديد، أو لقائد إداري متواجد منذ فترة من الزمن لكنه تخلى عن الشرف والفضيلة ووقع في براثن الخطأ والانحراف، ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية رهيبية، واستغلال مجموعة من تصرفاته الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه، والتي أمكن معرفتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ وأشد ضررا.

### 5- اليأس:

وهو من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، والتي تدفع الشخص اليأس إلى القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل نسبة خطر داهم على اتخاذ القرار، وإذا كان يجب النظر إلى اليأس أيضا كأحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة الإحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه. (المهدمي، ماجد سلام؛ جاسم، محمد؛، 2008، صفحة 27)

### 6- الإشاعات: عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ يؤدي إلى الأزمة، ومن

الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:

- وجود تحبب لدى المسؤولين.
- سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.

• وجود توتر جماهيري. (أحمد ماهر، 2006، صفحة 2)

7- استعراض القوة: وهذا المسبب يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث، ومع تراكم النتائج وتلاحقها وتصاعدها تحدث الأزمة وتشتد وتصل إلى اندفاع غير مسيطر عليه وتنفلت الأوضاع. (أحمد ماهر، 2006، صفحة 4)

8- الأزمات المخططة: أي فن صناعة الأزمة، عبر مخطط له برنامج زمني محدد، ويطلق عليها أيضا الاختناقات الأزمومية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم يمكن إحداث الأزمة من خلال أسلوبين هما:

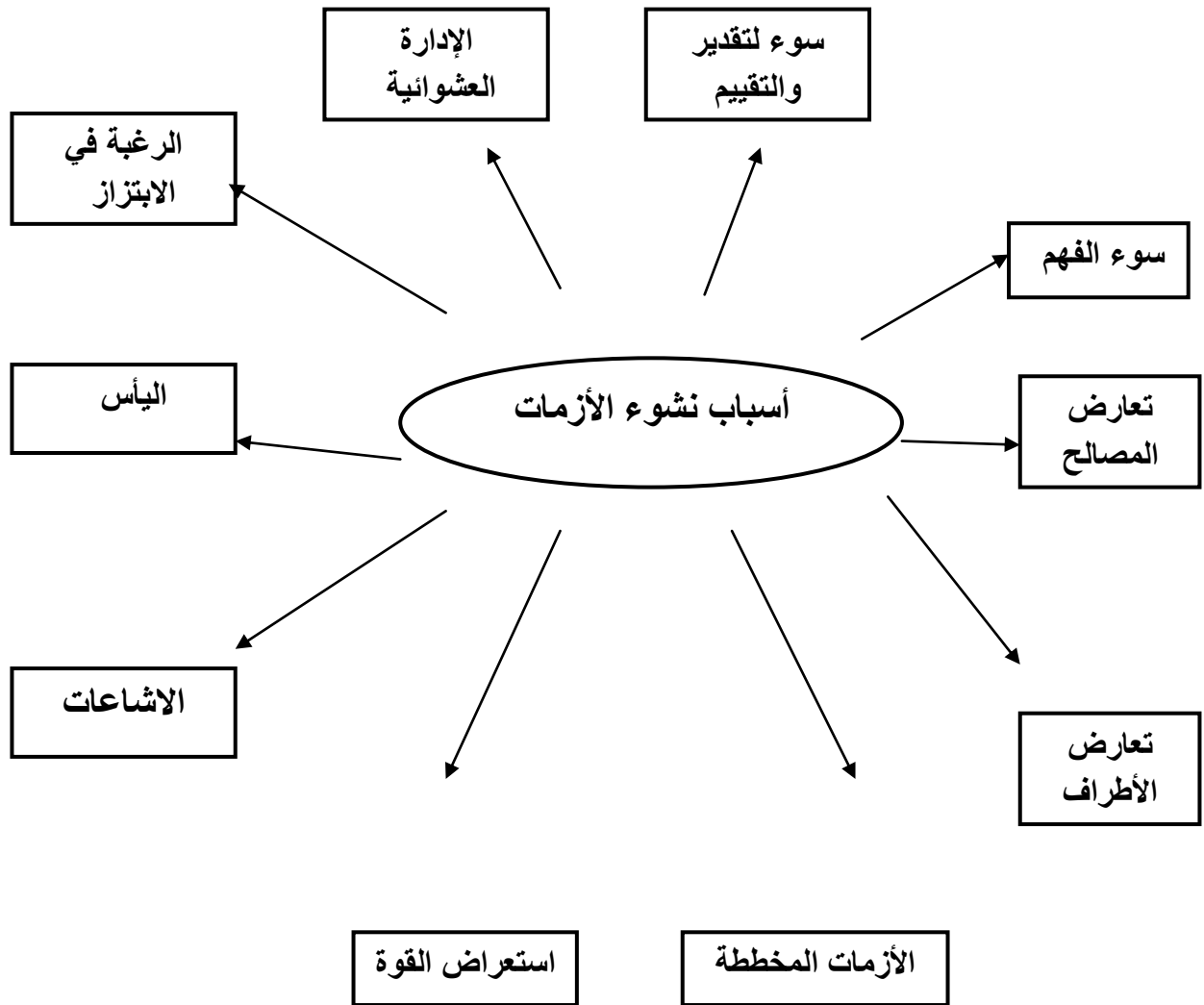
\* أسلوب إتاحة معروض أكبر من نواتج التشغيل يفوق بكثير القدرة الاستيعابية للمراحل الخاصة بالاستخدام، فيحدث تكديس وارتباك لعدم وفرة مسارات بديلة.

\* أسلوب إتاحة معروض أو ناتج تشغيل أقل بكثير من الاحتياجات التشغيلية مما يوجد فائض غير مستغل في الطاقة الاستيعابية للكيان الإداري.

9- تعارض الأطراف: كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والأطماع الشخصية واختلاف الأهداف ما بين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث أزمات، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته، مما يوجد تعارضا مع أهداف البعض الآخر، فيلجأ مرة أخرى إلى البديل الأول ثم البديل الثاني للوحدة الفكرية والعلمية للكيان الإداري وتحدث أزمة غامضة تصعب وهكذا... مما يؤدي إلى تحبط وافتقاد الإحاطة بأسبابها.

10. تعارض المصالح: وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم، حيث أن لكل دولة مصالحها ولكل فرد مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزمومي مما يقوي تيار الأزمة. (الهدمي، ماجد سلام؛ جاسم، محمد؛، 2008، صفحة 101)

الشكل رقم 06: يمثل أسباب نشوء الأزمات



المصدر: من اعداد الطالبين

### المطلب الثالث: مراحل تطور الأزمة:

يمكن استخدام دور حياة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تلك الدورة والإدارة الناجحة تستطيع تجنب الازمات من قبل أن تولد وإذا فشلت الإدارة في التعامل مع الازمة منذ البداية وعموما يؤثر إذا ما وقع على سمعة ومصالح المنظمة، واتفق الكثير من الباحثين على أن الازمة تمر بأربعة مراحل أساسية نتناولها بالتفصيل:

#### 1-مرحلة نشوء وتراكم الأزمة: (ميلاد الأزمة):

يسمونها بعض الباحثين بمرحلة ميلاد الازمة حيث تبدأ الوليدة في ظهور أول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود سئى ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدود الملامح أو الاتجاه أو الحجج أو المدى الذي سيصل

ويرجع ذلك الى اتباع نطاق المجهول في الازمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها والمجالات التي لها تتطور اليها أو ستنفجر عندها. (توفيق عبد الرحمان، 2004، صفحة 25)

وتشير بعض الدراسات الى أنه يتم التعرف على الازمة في هذه المرحلة عن طريق اكتشاف إرشادات الإنذار ولكن عادة يتم تحديد هذه المرحلة بعد وقوع الازمة وعند دراسة أسبابها وفي بعض الأحيان يكون الإنذار بالازمة غير مباشر ومن العب تحديد وفي الأحيان الأخرى يكون واضحاً ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الازمة في مرحلة الميلاد هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في افتقار الازمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حد الى مرحلة الصدام.

**2\_ مرحلة نمو الازمة:** تنمو الازمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الازمة وتفاعلت معها، وفي هذه المرحلة يتزايد ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظراً للضغوط المباشرة التي تسببها الازمة (محمود جاد الله ، 2008، صفحة 32 . 33)

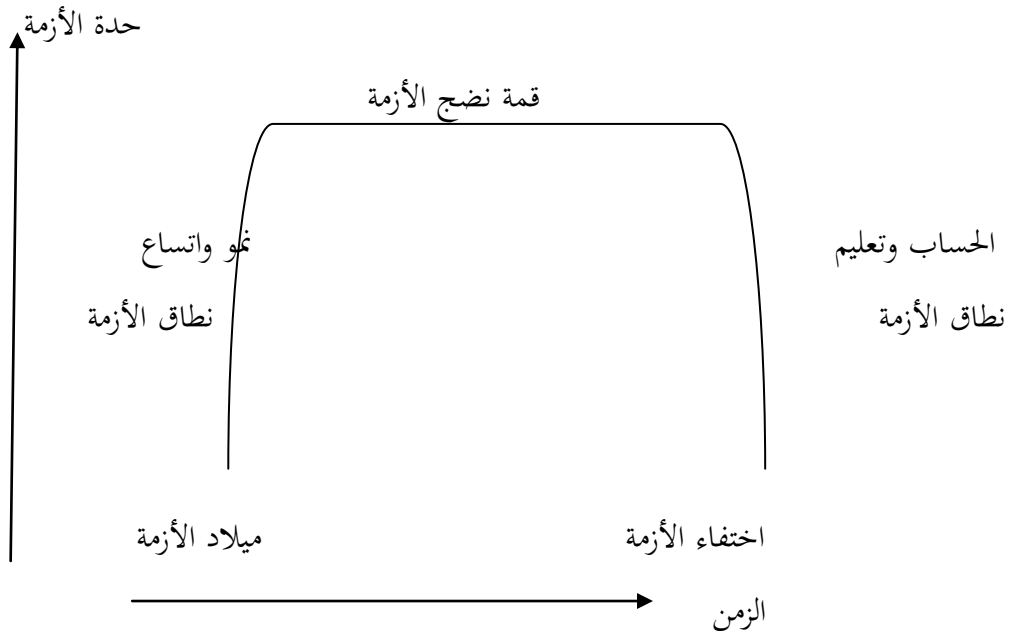
**3 \_ مرحلة نضج الازمة:** وهي المرحلة التي يتسبب فيها الحدث أو التصرف في انفجار الازمة وينتج عن هذا الانفجار أضرار وتفاقمها تاركة عواقب مالية وبشرية وخيمة على المؤسسة، وفي هذه المرحلة تصل الازمة الى أقصى قوتها وعنفها ويصعب السيطرة عليها مستحيلاً ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تكون الازمة هنا بالغة العنف والشدة، ومن أمثلة هذه الازمات الحادة: حريق لكل مخازن المصنع، السلع الجاهزة، اضراب شامل لكل العاملين في المنظمة. (أحمد ماهر، 2006، صفحة 30)

**4\_ مرحلة انهيار الأزمة:** ويسمى كذلك لأن آثار وعواقب الأزمة تبقى لعدة سنوات فقد تسمى محاسبة المؤسسة قضائياً وتستمر الملاحقة القانونية والمتابعة الإعلامية للمؤسسة لعدة سنوات، وتصل الازمة الى هذه المرحلة عندما تفتقد بعد تحقيقاتها هدف التصادم العنيف الذي يؤدي الى أن تفقد الازمة جزء هام من قوتها أي قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الانحصر والتقلص وان كان يجب التحذير أن بعض الازمات تتجدد لها قوة الدفع عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه او عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الازمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة واللازمة او يعمل على استقطاب عناصر الازمة والمواجهة لتدققها. (توفيق عبد الرحمان، 2004، صفحة 27 . 26)

**5 \_ مرحلة اختفاء وتلاشي الازمة:** وهي المرحلة التي تصل فيها الازمة الى نهايتها بعد الوصول الى الحلول النهائية لها، وبعدها لا يستحوذ موضوع الازمة على اهتمام المؤسسة وأعباء هذه المرحلة يقع في الأساس على عاتق

العلاقات العامة والتي تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة فتقوم بمجموعة من الأنشطة الاتصالية المنظمة وذلك لشرح الأسباب الحقيقية وراء الازمة والإجراءات التي اتخذت لمنع وقوع مثل هذه الأزمات مستقبلا. (توفيق عبد الرحمان، 2004، صفحة 128)

الشكل رقم 07: يمثل مراحل الأزمة



المصدر: (الخصيري محسن أحمد، 2003، صفحة 73)

#### المطلب الرابع: أساليب تقييم الأزمة.

أساليب تقييم الأزمة منهجية تتبع طبيعة الأزمة من خلال تحليلها وتقييمها وذلك باستخدام الأسلوب الكمي والنوعي.

**1\_ أسلوب التقييم النوعي:** نمط من التقييم يكون وصفيًا وتفسيريًا. فهو يقيم الأسباب والحقائق بين المتغيرات، لتمكن من الوصول إلى تنبؤات دقيقة بخصوص أزمة ما عن طريق أحد الأساليب النوعية، وتشمل ثلاثة أنواع من جميع البيانات وهي:

**\_المقابلات:** تعتمد على أسئلة مفتوحة والتحقيقات وخبرات المواطنين أو الأفراد أو التصورات والمعرفة وفتيات العمل وتكتيكات الأداء داخل المنظمة وذلك للوصول إلى التفسير المناسب.

ـ الملاحظات المباشرة: وهي عبارة عن وصف العمل الميداني للأنشطة، السلوكيات، الإجراءات والأحداث والتفاعلات الشخصية والتنظيمية، وكذا بيانات تتألف من الملاحظات وترتبط بوصف تفصيلي.

ـ الوثائق المكتوبة: وهي المواد المكتوبة وغيرها من الأوراق البحثية، او برامج السجلات التنظيمية والمذكرات والمراسلات، والتقارير الرسمية واليوميات الشخصية والرسائل والاعمال الفنية والدراسات الاستقصائية فهي تحتوي على معلومات محفوظة في السجلات الخاصة وهي رئيسية لعمليات التقيد النوعي.

2\_ أسلوب التقييم الكمي: يقوم على أساس استخدام القياس العددي وتحليل استبيانات اتنادا الى الطرق الإحصائية ويستمر على دراسة وقراءة البيانات والاحداث بأسلوب غير كمي حيث يتم الحصول على النتائج من واقع الملاحظة وتحليل للأحداث والمواقف المتعلقة بالأزمة. كما يقوم هذا الأسلوب على أساس استعراض كافة الخصائص التقنية للأزمة مثال مواقعها وكثافتها مرات حدوثها، واحتمالات الحدوث وكذلك تحليل تأثيرها المادية، الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية، وأبعاد الضعف والعرض. (أبو قحفة عبد السلام، 2002، صفحة 105)

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الأزمات وآلياتها:

المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات وأهدافها:

تناول الباحثون إدارة الأزمات بالكثير من الإسهاب ومن جميع الجوانب، وبوجهات نظر مختلفة، حيث عرف "الصيرفي" إدارة الأزمة" كما يلي: هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة من مهارات وأنماط القيادة السليمة". (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2003، صفحة 28)

عرفها «shezz» بأنها: "الخطوات التي تتخذ للتقليل من مظاهر حدوث الأزمة في المنظمة". (وائل محمد جبريل، 2020، صفحة 14)

عرفها رشاد حملاوي بأنها: "عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا في المؤسسة كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة". (محمد رشاد الحفلاوي، 1993، صفحة 03)

عرف ليتل (letelle) إدارة الأزمات بأنها: "نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من اجل تجنب وقوعها، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية". (عابد، زهير عبد اللطيف؛ أبو السعيد، أحمد العابد؛، 2014، صفحة 225)

ومن منظور اجتماعي عرفها أحمد بدوي: "فالأزمة تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادة جديدة أكثر ملائمة". (أحمد بدوي، 1982، صفحة 82)

وعرفها آخرون بأنها: "فن إدارة السيطرة أو محاولة السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج عن نطاق التحكم، وسيتأثر مدير الأزمة بدور محوري وأساسي في هذه العملية التي لا تخلو من المشاكل والصعوبات. (توفيق بوراس، 2021، صفحة 37)

#### أهداف إدارة الأزمات:

بناء على أن المؤسسة تسعى دائما للتشكيل فريق عمل خاص بإدارة الأزمات، فهي تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذه الأهداف تتمثل في الآتي:

الهدف من إدارة الأزمات ما تقوم به الإدارات المختصة بإدارة الأزمة من أنشطة تعمل على صد أي إدراك ومعرفة الأزمات وتحديدتها وتحليلها وتقييمها من حيث درجة تأثيرها ومجال التأثير ووضع السياسات الخاصة بالعمليات المواجهة بالتخطيط والسيطرة والتحكم ببعض الإجراءات التي من شأنها التصدي للتهديدات ومواجهة المشاكل التي يتم تحديدها وتخفيفها الى مستويات مقبولة وذلك لتحسين وسائل الوصول الى تحقيق أهدافها. تهدف أداة الأزمات أيضا للحفاظ على السلامة العامة من الاخطار للكيانات والممتلكات، وذلك بتوفير البيئات الامنة من المخاطر ومسببتها ونتائجها وبناء على ذلك فمن الهدف من إدارة الأزمات هو وضع السياسة العامة لمواجهة الأزمات المحتملة.

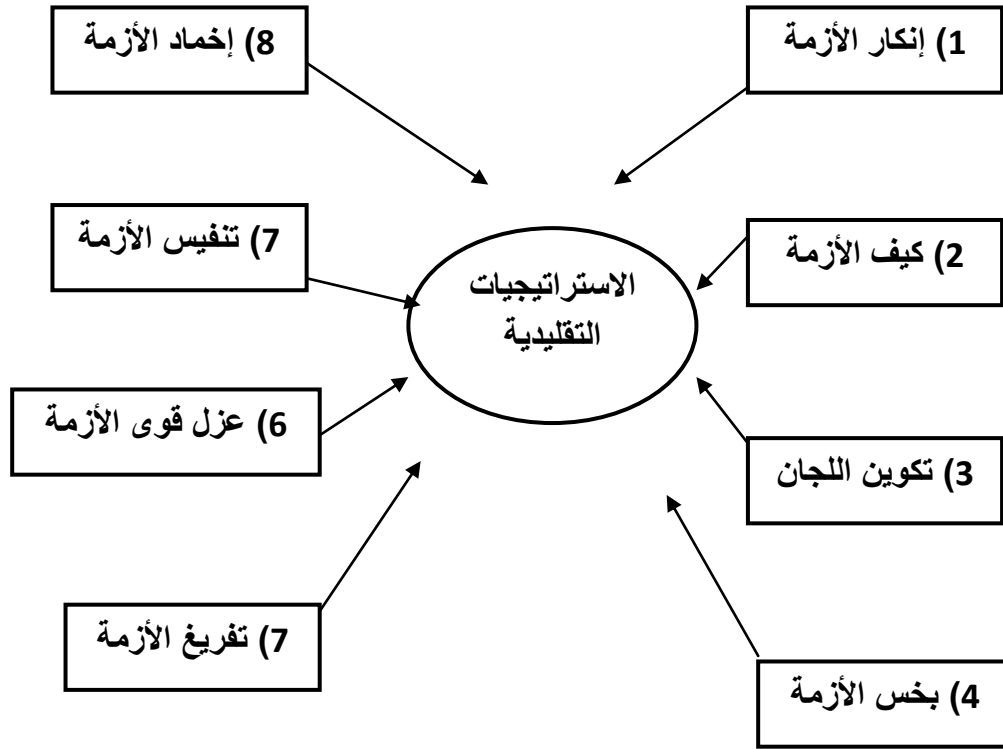
- تحديد الأزمات الخاصة بكل نشاط على حدى.
- تحليلها لمعرفة البيانات المتعلقة بالأزمة
- تقييم الأزمات وادراجها بقائمة تبدأ بالأكثر أهمية وفق نظر التقييم
- اختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمة. (الرهوان محمد حافظ، 2006، صفحة 24)

المطلب الثاني: إستراتيجيات وأساليب إدارة الأزمات

1\_ الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة:

- استراتيجية انكار الأزمة: أبسط الطرق التقليدية اذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الاوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما عليه الان ويطلق عليها طريق التعقيم الاعلامي للازمة وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود ادارة اوتوقراطية شديدة التسلط
- استراتيجية كبت الأزمة: تحرك سريع وعنيف ضد قوى الازمة بهدف اغلاق منافذ العناصر الاساسية المكونة للأزمة وهي استراتيجية تشير الى أن المؤسسة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة.(كامل عبد الوهاب ، 2003، صفحة 18 \_ 20)
- استراتيجية تكوين لجان لدراسة الازمة: تحدث عندما تفقد المؤسسة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الازمة ويكون الهدف الاساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الاساسية بنشوتها والمحركين لها وافقادها قوى دفعها.
- استراتيجية بخس الازمة: هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة وبتقليل شأنها كأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل بالأسباب المناسبة وتفيد هذه الطريقة فعلا في الازمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المؤسسة قادرة على علاج الامر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.
- استراتيجية تفرغ الازمة: هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الازمة ومؤيديها وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين
- استراتيجية عزل قوى الازمة: تشير الى قيام المؤسسة بأبعاد قوى الازمة عن الموقف الازموي وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وزلمهم جغرافيا ماديا ونفسيا عن أحداث الازمة نفسها.
- استراتيجية تنفيس الازمة: تشير الى تهدئة الازمة من خلال ايجاد فتحات جانبية في الازمة للتنفيس من الضغط التوتر والصراع الموجود داخل الازمة ومنعها من الانفجار.
- استراتيجية اخماد الازمة: تشير الى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الازمة وبالتالي فهو عكس الافكار تماما، وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساسا مع المحركين لهذه الازمة وتصفيتهم من خلال منع أي موارد مالية عنهم او حوافز وكذا منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم.(أحمد ماهر، 2006، صفحة

الشكل رقم 08: يمثل الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات



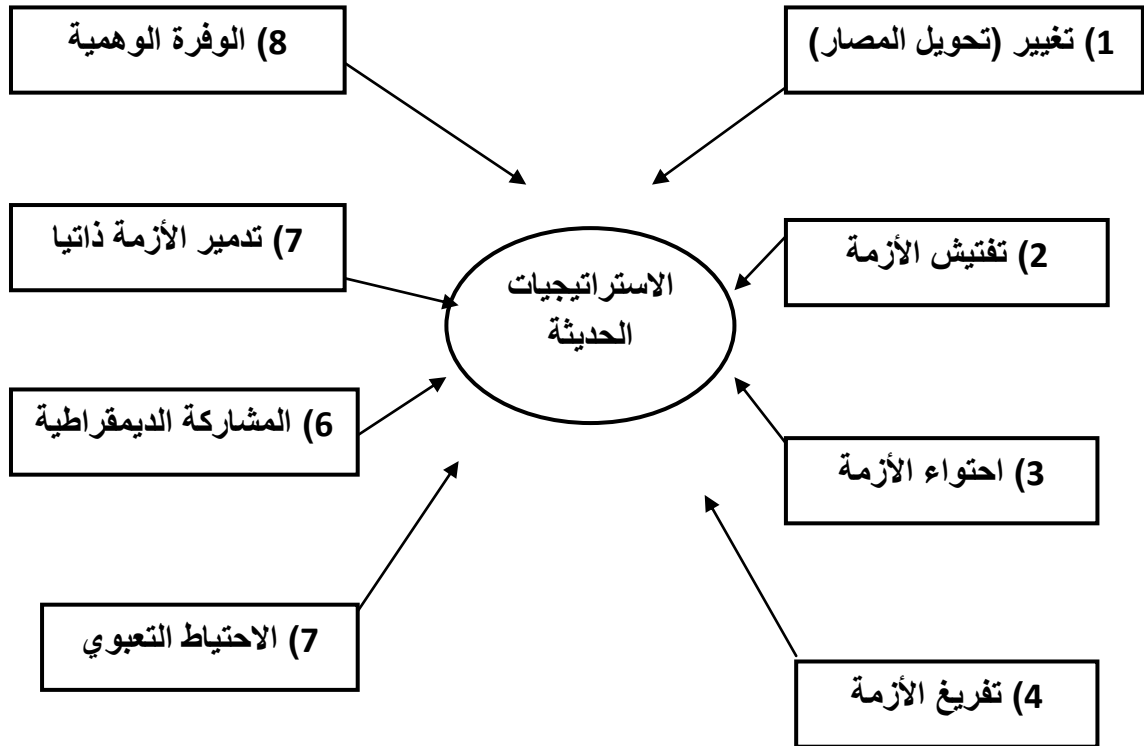
المصدر: من إعداد الطالبين

## 2\_ الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

- استراتيجية تغيير المسار: تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتوائها وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر وتحقيق أفضل النتائج
- استراتيجية تفتيت الأزمة: تعتمد على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل.
- استراتيجية احتواء الأزمة: فيها يتم حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عن مرحلة يمكن استيعابها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع إلى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالنقابات
- استراتيجية تفريغ الأزمة: من انجح الطرق التقليدية، إذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فانه وبدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة.

- استراتيجية الاحتياطي التعبوي: تلجأ إليها المؤسسات الصناعية التي تحتاج الى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكنها من مواجهة أزمة نقص مواد الخام.(يوسف أحمد أبو قارة ، 2009، صفحة 279)
- استراتيجية المشاركة الديمقراطية: هي شديدة التأثير عندما تتفوق الازمة بالعنف البشري وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية. اذ يعلن مدى خطورة الازمة وأسلوب مواجهتها كما تحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الازمات.
- استراتيجية تدمير الازمة ذاتيا: تستخدم حينما ترى المؤسسة أن هناك خطرا مدمرا للمؤسسة ويهدد بقائها وهنا تلجأ المؤسسة الى التفجير الداخلي لعناصر الازمة ومحركيها.(أحمد ماهر، 2006، صفحة 258)
- استراتيجية الوفرة الوهمية: وهي احدى الطرق النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الازمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الاحداث والتي تذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفرع ويجفز عوامل الازمة.(فهد علي الناجي، 2012/2011، صفحة 36)

الشكل رقم 09: يمثل الإستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات



المصدر: من إعداد الطالبين

#### أساليب إدارة الأزمات:

- أسلوب التساوم الاكراهي: مجموعة من التصريحات والافعال التي تقوم الحزم تجاه الطرف الآخر وذلك من خلال التهديد باستخدام القوة ويجب عند اتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات، وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة والا امتد أثره عكسيا على الطرف الآخر.
- أسلوب التساوم التوفيقى: مجموعة من التصريحات والافعال التي تسعى الى التوفيق بين مصالح الأطراف في الازمة من خلال حل وسط او تنازلات متبادلة بهدف الوصول الى معالجة سليمة لجميع الأطراف.
- أسلوب التساوم الاقناعي: ان الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الازمة لا يحقق الأهداف المرجوة حيث أن استخدام الأسلوب الاكراهي وحده قد يؤدي الى قيام الطرف الآخر بالتعنت مما يؤدي الى تصعيد الازمة، كما أن اتباع أسلوب التساوم وحده قد يؤدي الى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل الى حد الاضرار بمصالح المؤسسة، ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمات الجمع بين الاسلوبين بشكل متناسق. (محمد ناصر مهنا، 2008، صفحة 244 \_ 245)
- أسلوب الهروب: نتيجة الشعور بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الازمة فانه يتم الهروب من الموقف.

- أسلوب القفز على الأزمة: يتركز على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة بشأنها، ويؤدي ذلك الى تجاهل العوامل الجديدة والاكثر غموضا، حيث يعتقد أن الأزمة قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى.(محمد، عادل صادق، 2007، صفحة 99) .

### المطلب الثالث: متطلبات وعوامل نجاح ادارة الازمات

#### 1\_ متطلبات إدارة الأزمة:

- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها: هو الابتعاد عن كلما من شأنه تعقيد الأمور حيث يخلق نوع من الارتباك وعدم الفهم والوضوح.
- التنسيق: ان التنسيق بين فريق ادارة الازمات والادارات والقيادات الاخرى ذات العلاقة بالأزمة متطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات والتأكد من أن العمل يجري بسهولة وتناغم شديد
- التخطيط: ان التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الازمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الازمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات
- التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الازمة أو معالجتها الا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان ادارة الازمة حي يؤدي تواجدهم الى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على مستجدات وتطور الازمة واتخاذ القرارات المناسبة الفعالة التي تعترض التنفيذ.
- تفويض السلطات: يعتبر في غاية الاهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الاحداث الى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة دون انتظار الشخص المسؤول المباشر وذلك لضمان سرعة التنفيذ والخروج من الازمة بأقل الخسائر.(عبوي زيد منير، 2008، صفحة 54)

#### 2\_ عوامل نجاح إدارة الأزمة:

- إيجاد نظام اداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المتخصصة في إدارة المنظمة، بالإضافة الى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط الازمات.

- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.
- ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجابا لصالح المنظمة.
- العمل على جعل عملية التخطيط للأزمات جزءا هاما وأساسيا من عملية التخطيط الاستراتيجي وعنصرا رئيسيا من الخطة العامة للمنظمة.
- ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، وذلك منعا للتشتت والازدواجية في القرارات ونقل المعلومات وخاصة في الظروف التي تؤثر على وجود أزمة.
- ضرورة التركيز على عقد برامج تدريبية وورشات العمل في مجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار، وتعقبها وتحليلها واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الأزمات.
- ضرورة اعتماد نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها في ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية بالعمل على مجابته، وبالتالي يتعود الافراد العمل تحت الضغط النفسي والاجهاد في وجود أزمة حقيقية في هذا المجال
- تدريب الموظفين على بناء علاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل، حتى يصبح مجال التعاون والتنسيق بين الموظفين كافة مثمرا وخاصة في حالة اندلاع الأزمات في المنظمة. (شريف مني، 1998، صفحة 72)

#### المطلب الرابع: معوقات نجاح إدارة الأزمة

- معوقات تنظيمية: عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الافراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار
- معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

- **معوقات إنسانية:** تتعلق بالأفراد ومنها الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة، وقصور الافراد في معرفة وفهم طبيعة الاخطار.
  - **معوقات بيئية:** تعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحد من فعاليتها بمواجهة الأزمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.
  - **معوقات اقتصادية:** تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كقلة المخصصات المالية، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.
  - **معوقات تكنولوجية:** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة والتي تعد عائقا لمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالأنترنت وغيرها وعدم توافر أجهزة عملية متطورة وتؤدي الى تشخيص خاطئ للأزمة.
- وبناء على ما تم ذكره من معوقات مختلفة تواجه نجاح عملية إدارة الازمات التي يصعب حصرها، ولكن ما تم سرده يعد من أكثرها شيوعا وتأثيرا. (فهد علي الناجي، 2012/2011، صفحة 35 \_ 36)

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم الأزمة من مختلف الزوايا، حيث تم تعريفها وبيان خصائصها التي تميزها عن المشكلات العادية، كما تم استعراض أنواع الأزمات وأسباب نسوتها مع التركيز على المراحل التي تمر بها الأزمة من بدايتها حتى نهايتها وقد تبين أن الأزمات قد تكون ناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية مما يستوجب التعامل معها بأساليب تقييم دقيقة لتحديد مدى خطورتها وتأثيرها على المنظمة.

كما تناول الفصل مفهوم إدارة الأزمات باعتبارها أداة ضرورية لحماية المؤسسات من المخاطر المحتملة، حيث يتم استعراض أهدافها وأهم الاستراتيجيات والأساليب المعتمدة في مواجهتها ونصت لإشارة إلى العوامل والمتطلبات الأساسية التي تساهم في نجاح إدارة الأزمات إلى جانب التحديات والمعوقات التي قد تعيق هذه العملية وتزيد من تعقيد الأوضاع داخل المؤسسة.

وبناء على ما تم عرضه، يتضح أن التعامل الفعال مع الأزمات يتطلب وعياً متكاملًا بطبيعتها فضلًا عن تبني منهجية استباقية تعتمد على التخطيط والتحليل المستمر وهذا ما يجعل إدارة الأزمات عاملاً محورياً في ضمان استمرارية المؤسسات وتقليل الخسائر بل تحويل بعض الأزمات إلى فرص للنمو والتطور.

## الفصل الثالث: ماهية المؤسسات الاقتصادية

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد المؤسسات الاقتصادية من بين اهم الفاعلين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، إذ تساهم بشكل فعال في خلق الثروة توفير فرص العمل، وتحقيق التنمية المستدامة، ومع تطور النظم الاقتصادية وتعقد بيئات الأعمال أصبحت المؤسسة الاقتصادية وحدة تنظيمية وإنتاجية ذات أبعاد متعددة تتجاوز الوظيفة التقليدية للإنتاج إلى ادوار إستراتيجية تشمل التكيف مع المتغيرات، الاستجابة لحاجات السوق، وتحقيق الكفاءة التنافسية. وفي هذا الإطار يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على ماهية المؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق إلى تعريفها، خصائصها، إضافة إلى إبراز تصنيفاتها، كما سيتم التطرق إلى وظائفها وأهدافها.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وما تصنيفاتها:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

- إن المؤسسة تعرف كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق مكاني. (عبد الرزاق بن حبيب ، 2002، صفحة 25)

- إن المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة. (درهمون هلال ، 2006/2005، صفحة 13)

ويمكن القول أيضا أن المؤسسة الاقتصادية هي:

- المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

- المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل `دفع إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة 10).

- المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته (محمد اكرم العدلوني ، 2002، صفحة 14).

- هي وحدة اقتصادية وقانونية تنتج السلع والخدمات لبيعها في السوق بغرض تحقيق ربح (خلق قيمة). (هباش سامي، 2018/2017، صفحة 01)

## المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- تتمتع المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المؤسسات:
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
  - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
  - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
  - التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....).
  - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
  - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
  - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
  - يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها. (عمر صخري ، 2007، صفحة 24\_25)

## المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى عدة أشكال مختلفة ومتعددة تبعا لمجموعة من المعايير الأكثر استعمالا منها:

## أولا: التصنيف القانوني:

على أساس يتم تصنيف المؤسسة إلى نوعين المؤسسات الخاصة والعمومية :

**1- المؤسسات الخاصة:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها لأشخاص خواص، يملكون حق اتخاذ القرار وهي توجد على نوعين المؤسسات الفردية والشركات.

**أ- المؤسسات الفردية:** وهي تلك المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد وعائلة وهي تمتاز بسهولة التنظيم والإنشاء، والمسؤول الأول والأخير فيها، وعن إدارتها وتسييرها هو صاحب المؤسسة، تتمثل المؤسسة الفردية في التجار الصغار والمهن الحرة كالأطباء والمحامين وغيرهم.

**ب- الشركات:** وهي عبارة عن مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر حين يلتزم كل واحد منهم بتقديم حصة من المال أو العمال واقتسام ما قد ينشأ عن هذه الشركة من الأرباح أو خسائر وتنقسم بدورها إلى:

\* **شركات خاصة "شركات تضامن":** هي شركة قانونية تتكون من أشخاص يشتركون في الحصص الاجتماعية لرأسها ويتقاسم الشركاء الأرباح والخسائر، كما يتقاسمون أيضا المهام الإدارية وتتعدى مسؤولية المشاركين في تسديد الديون إلى أموالهم الخاصة.

\* **شركات الأموال:** تستخدم شركات الأموال للمؤسسات كبيرة الحجم، وتمثل شخصية اعتبارية لها الحقوق القانونية التي تتمتع بها الشخصية الطبيعية، أي أنها تقوم بممارسة نشاطاتها أعمال وامتلاك الأصول وبيع وشراء المنتجات واقتراض الأموال.

**2- المؤسسات العمومية:**

بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات، يكون رأس المال مملوكا بمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها، يضاف إلى ذلك أن المؤسسة العمومية تملك تنظيمات مختلفة: مؤسسات وطنية، منشآت عمومية وأيضا مؤسسات الاقتصاد المختلط. (صيودة اناس، 2009/2008، صفحة 25 \_ 27)

ثانيا: التصنيف الاقتصادي:

في هذا الشكل يمكن تصنيف المؤسسات حسب معايير اقتصادية معينة، فيمكن دراستها تبعا للنشاط الاقتصادي، أو تبعا لحجمها.

1) تبعا للنشاط الاقتصادي: حسب طبيعة نشاطها: يمكن تصنيف المؤسسات إلى:

أ- المؤسسات الحرفية: وهي التي تمارس نشاطات بدوية.

ب- المؤسسات التجارية: وهي مؤسسات تهتم بالنشاط التجاري، حيث تشتري سلع وتعيد بيعها بدون أن تحدث عليها تغييرات

ج- المؤسسات الصناعية: تقوم بتحويل المواد الأولية، وتبيعها على شكل منتجات مصنعة أو نصف مصنعة، وتتميز باحتياجها الرأس مال كبير ويد عاملة، وتنقسم هذه المؤسسات إلى:

\* المؤسسات الصناعية الثقيلة: كمؤسسات الحديد والصلب ومؤسسات الهيدروكربونات.

\* المؤسسات الصناعات التحويلية والخفيفة: كمؤسسات المغزل والنسيج والجلود.

\* المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج، وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والصيد البحري، والشيء الملاحظ في هذا القطاع انه مرتبط بالأحوال الجوية والمخاطر المناخية رغم التطورات التكنولوجية.

\* المؤسسات الخدمية: هي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمة معينة كالنقل، البحوث العلمية.

\* المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بنشاطات مالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

2) تبعا لحجم المؤسسة: اعتمادا على مجموعة من المقاييس كعدد العمال، قيمة رقم الأعمال، القيمة المضافة، يمكن التمييز بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والكبيرة.

أ- المؤسسات الكبيرة: هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل وتتميز بما يلي:

\* تركز على مبدأ اقتصاديات الحجم، أي هناك توسيع قدرات الإنتاج لتحصل على تخفيض في تكلفة الوحدة الواحدة.

\* القدرة على التفاوض، أي للمؤسسة متعاونين فكلما كانت قدرة التفاوض عالية كلما أصبحت أقوى وهذا ما يؤثر على تكاليفها.

ب- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي التي يتحمل فيها المقاول شخصيا وبطريقة مباشرة كل المسؤوليات المالية، التقنية الاجتماعية والتجارية وكذا المعنوية مهما كان شكلها القانوني، ويمكن أن تنمو هذه المؤسسات لتصبح مؤسسات كبرى، كما أنها تعتبر مؤسسات إنتاج السلع والخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري ديناري جزائري أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية. (عواد مصطفى، 2017، صفحة 02)

### المبحث الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة الاقتصادية

#### المطلب الأول: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية كوحدة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف محددة، ويستند ذلك على الوظائف المتعددة التي تقوم بها المؤسسة من اجل المحافظة على استقرارها واستمرارها، ومن ثم المساهمة في إشباع الحاجات المتنامية للسكان وقد ازداد الاهتمام بدراسة وظائف المؤسسة في ظل المتغيرات الدولية الجديدة وتقسيم وظائف المؤسسة الاقتصادية إلى:

\* **الوظيفة المالية:** هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها على البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برنامج ومخططات استثمارية ومن ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة. (عمار زيتوني، 2006، صفحة 04)

\* **وظيفة الموارد البشرية:** تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق..... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد، وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، صفحة 36)

\* **وظيفة التمويل:** وهي الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة الأخرى عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة وتنقسم وظيفة التمويل إلى مهمتين فرعيتين مهمة الشراء ومهمة التخزين. (جميل أحمد توفيق، 1982، صفحة 294)

أ- مهمة الشراء: مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين. (علي الشرفاوي، 1995، صفحة 20)

ب- مهمة التخزين: مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والتنوع المطلوبة. (احمد طرطار، 1993، صفحة 75)

\* **وظيفة الإنتاج:** يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو الصبر ولوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة، ويمكن تعريفها بأنها عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح. (سعاد نائف برنوطي، 2005، صفحة 226)

\* **وظيفة البحث والتنمية:** هي من ضروريات المنافسة الدولية، وتسعى المؤسسة من خلال هذه الوظيفة إلى خلق واكتساب المعرفة التكنولوجية، دراسة التطور العلمي، التنمية، الاختراع والابتكار وكذا نسر المنتج أو الخدمة المطورة من خلال الوظيفة التسويقية التي تسعى لاكتشاف حاجات المستهلكين بغية إشباعها.

\* **الوظيفة الإدارية:** تشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة من تنظيم مراقبة تنسيق وتوجيه.

\* **الوظيفة التجارية:** مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعيينهم المؤسسة لضمان حركة الموارد أو السلع أو مختلف احتياجاتها سواء كانت مدخلات أو مخرجات. (عزيز بن سميحة، 2017، صفحة 18).

#### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتشابك فيما بينها، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

#### 1) الأهداف الاقتصادية: تتمثل فيما يلي:

أ- **تحقيق الربح:** يعتبر الربح من أهم المعايير الدال على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة،

تحديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون وطبعاً تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة. (خالص صافي صالح، 2008، صفحة 20)

**ب- تحقيق متطلبات:** إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتماً عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.

**ج- عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، و رفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط و البرامج و هو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين و الأرباح و تدنيه التكاليف، و منه نجد أن المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد تسعى إلى تحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة (المادية، البشرية، المالية و التقنية) خلال ممارستها للنشاط الذي تخصص فيه في محاولة إلى تحقيق التراكم و خلق الثروات، أما على المدى المتوسط و القصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية و النوعية التي تشبع رغبات المستهلك و تدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها و توسيع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها و حجم أرباحها و تحقيق معدل الربحية المطلوب. (عيسى، بوعبد الله، 2004/2003، صفحة 16)

**(2) الأهداف الاجتماعية:** وتمثل فيما يلي:

\* ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل الجهود المبذولة من العاملين، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجياً، مما جعل رغبتهم بتزايد باستمرار (منتجات جديدة) وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

\* الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لان ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

\* توفير التأمينات والمرافق العمال (التأمين الصحي)، التامين ضد حوادث العمل، التقاعد فضلاً عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.

\* تحسين مستوى معيشة العمال، أن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تزايد باستمرار بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.

\* إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء المنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

\* نجد أن المؤسسة الاقتصادية تركز في أهدافها الاجتماعية على العمال بتوفير الدعم الاجتماعي من تأمين وغير ذلك من جهة والمستهلكين بتوفير المنتجات حسب أذواقهم من جهة أخرى.

### 3- الأهداف التكنولوجية:

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة.

**البحث والتنمية:** تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية. (عيسى, بوعبد الله، 2004/2003، صفحة 17).

### المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الاقتصادية

- تحقيق النمو الاقتصادي من خلال الإنتاج وتوفير السلع والخدمات.
- خلق فرص العمل والحد من البطالة.
- زيادة الدخل القومي من خلال دفع الضرائب والمساهمة في النتائج المحل.
- تحقيق التوازن في السوق بين العرض والطلب.
- تلبية حاجات المستهلكين وتوفير منتجات وخدمات متنوعة.
- تحسين مستوى المعيشة من خلال تطوير جودة المنتجات والخدمات.
- تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي.
- المساهمة في التنمية المستدامة بيئيا واجتماعيا.
- نقل التكنولوجيا والمعرفة من خلال الابتكار والتطوير.
- تعزيز التنافسية في السوق وتحسين الكفاءة.
- دعم الاقتصاد الوطني وتحليل الاعتماد على الاستيراد.
- تشجيع روح المبادرة والابتكار.

- المساهمة في تنمية المناطق النائية عبر الاستثمار فيها.
- توفير موارد مالية للدولة عبر الضرائب والرسوم.
- إقامة علاقات دولية اقتصادية من خلال المشاريع الكبرى.
- المساهمة في استقرار الاقتصاد ومقاومة الأزمات.
- تنشيط السوق المالية من خلال عمليات التمويل والاستثمار.

## خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل يتبين أن المؤسسة الاقتصادية هي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لان العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، تم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وأخرى معنوية من جهة ثانية، فهي كيان منظم يسعى إلى تحقيق أهداف متعددة.

لقد تناولنا في هذا الفصل مختلف الجوانب المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية من حيث تعريفها، خصائصها، تصنيفاتها، وظائفها، أهدافها، وأخيرا أهميتها، ما يسمح بتكوين فهم شامل لوظيفتها وأهميتها.

## الفصل الرابع: الاتصال التسويقي كآلية إستراتيجية لمواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية

تمهيد للفصل

### المبحث الأول: تفاعل الاتصال التسويقي مع الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: أهمية الاتصال التسويقي في الوقاية من الأزمات

المطلب الثاني: دور الاتصال التسويقي في رصد بوادر الأزمة

المطلب الثالث: فعالية الاتصال التسويقي أثناء وقوع الأزمة

المطلب الرابع: أثر الاتصال التسويقي في استعادة الثقة بعد الأزمة

### المبحث الثاني: آليات تفعيل الاتصال التسويقي كأداة إستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

المطلب الثاني: التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات

المطلب الثالث: توظيف وسائل الإعلام الحديثة في الاتصال التسويقي خلال الأزمات

المطلب الرابع: تقييم فعالية الاتصال التسويقي بعد الأزمة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الأزمات من أكبر التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسات الاقتصادية لما لها من تأثيرات مباشرة على الأداء العام والاستقرار الداخلي، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الاتصال التسويقي المتكامل كأداة إستراتيجية فعالة يمكن توظيفها للتعامل مع الأزمات وتجاوزها إذ يمثل الاتصال التسويقي احد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات ليس فقط للتواصل مع محيطها الداخلي والخارجي، بل أيضا لاستعادة ثقة الزبائن وتوجيه الرسائل المناسبة خلال الفترات الحرجة، ويهدف هذا الفصل إلى دراسة تفعيل الاتصال التسويقي داخل المؤسسة خلال مختلف مراحل الأزمة، ومع التركيز على آليات التفعيل الاستراتيجي وتقييم مدى فعاليته في تجاوز التحديات واستعادة التوازن المؤسسي.

المبحث الأول: تفاعل الاتصال التسويقي مع الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: أهمية الاتصال التسويقي في الوفاية من الأزمات:

يلعب الاتصال التسويقي دورا محوريا في حماية المؤسسات من الأزمات قبل وقوعها، من خلال تعزيز التواصل الداخلي والخارجي، ورصد التغيرات في البيئة التسويقية وتنبع الأهمية من كونه أداة إستراتيجية تساهم في بناء صورة ذهنية لدى الجمهور، وتوفير تغذية راجعة مستمرة تساعد على استباق المخاطر، ويمكن تفصيل هذه الأهمية من خلال:

#### • الاتصال التسويقي كأداة استباقية لرصد التهديدات المحتملة:

يعد الاتصال التسويقي أحد المحاور الحيوية في منظومة الإنذار المبكر داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك نظرا لما يوفره من معطيات دقيقة ومستمرة حول البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فالأزمات لا تنشأ فجأة بل غالبا ما تسبقها إشارات خافتة أو متقطعة تنبه لوجود اختلالات أو تغيرات غير اعتيادية وهنا يتجلى دور الاتصال التسويقي من خلال رصده لتلك المؤشرات عبر أدوات متعددة (سعيد نبيل، 2018، صفحة 142).

ومن بين أهم هذه الأدوات نجد البحوث السوقية الكمية والنوعية التي تستخدم لقياس مؤشرات الأداء مثل رضا الزبائن، ودرجة الولاء للعلامة التجارية، وتطور الحصة السوقية، كما يعتمد على تحليلات سلوك المستهلك لفهم اتجاهاته الشرائية وتفسير الانخفاض المفاجئ في الإقبال على منتج معين أو ظهور شكاوي متكررة حول خدمة ما في ذات السياق، يسهم التواصل المنتظم مع مختلف الفئات المستهدفة سواء عبر قنوات رقمية مثل شبكات التواصل الاجتماعي، أو من خلال نقاط البيع وخدمة ما بعد البيع في استجلاء الملاحظات والتغذية الراجعة التي قد تشير إلى اضطرابات قادمة. (عبد القادر منير، 2020، صفحة 88)

علاوة على ذلك يستخدم الاتصال التسويقي في رصد أنشطة المنافسين وتوجهاتهم عبر ما يعرف بالاستخبارات التسويقية والتي تتيح متابعة الحملات الترويجية الجديدة أو إدخال تقنيات مبتكرة قد تخلق فجوة بين المؤسسة ومنافسيها ما يحتم عليها اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة. (عبيدي فاطمة، 2019، صفحة 67).

وبالتالي فان تحويل هذه البيانات والملاحظات إلى مؤشرات إستراتيجية قابلة للتحليل والتنبؤ يساعد المؤسسة في بناء ما يعرف بسيناريوهات الأزمة المحتملة، أي نماذج افتراضية لأوضاع قد تطرأ مستقبلا مع وضع خطط بديلة وخيارات استباقية لمواجهةها قبل تفاقمها وبهذا المعنى لا يعد الاتصال التسويقي مجرد وسيلة ترويجية بل هو جهاز استشعاري ديناميكي يتيح للإدارة رؤية أوسع وأعمق للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال واتخاذ قرارات مبكرة تعتمد على معطيات واقعية لأعلى ردود فعل عشوائية.

إن الوعي بهذه الوظيفة المتقدمة للاتصال التسويقي يعزز من الجاهزية التنظيمية للمؤسسة ويقلل من الهشاشة في مواجهة الأزمات ويحول الاتصال من وظيفة تكميلية إلى أداة إستراتيجية مركزية في بناء الاستقرار والاستدامة.

#### • بناء الصورة الذهنية والثقة كجدار وقائي ضد الأزمات:

يعد الاتصال التسويقي حجر الزاوية في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها المستهدف سواء كان هذا الجمهور عملاء، شركاء، مستثمرين أو حتى الرأي العام، هذه الصورة لا تتشكل بين عشية وضحاها بل تبنى عبر الزمن من خلال تواصل مستمر ومترايط يبرز قيم المؤسسة وشفافيتها ومصداقيتها في التعامل وفي هذا السياق يصبح الاتصال التسويقي ليس مجرد أداة إعلامية بل وسيلة إستراتيجية لإدارة السمعة المؤسسية أن العلاقة القائمة على الثقة المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها هي نتاج خطاب تسويقي مسؤول يتسم بالوضوح والاتساق ويراعي حاجات واهتمامات الجمهور في كل مراحل دورة حياة المنتج أو الخدمة فعندما يعتاد الزبائن على تلقي رسائل ذات مصداقية ونبرة إنسانية، ومحتوى مفيد فإنهم يطورون نوعا من الولاء العاطفي للمؤسسة يجعلهم اقل استعدادا لتصديق الشائعات أو الانجراف خلف الحملات السلبية عند وقوع أزمة ما. (احسان محمد حسين، 1982، صفحة 21).

في أوقات الأزمات تصبح السمعة الجيدة رأسمال رمزي تلجأ إليه المؤسسة لتخفيف آثار الصدمة فالعملاء الذين يرون في المؤسسة نموذجا للثقة والصدق يكونون أكثر تفهما للأخطاء المحتملة وأكثر دعما لجهود الإصلاح كما أن قوة الصورة الذهنية المتناسكة تسهم في كبح سرعة انتشار المعلومات الغالطة حيث يكون للمؤسسة قدرة أكبر على السيطرة على الرسالة الإعلامية وتوجيه الخطاب العام نحو التهدئة بدل التصعيد وهكذا فان الصورة الذهنية الايجابية التي بنيت عبر الاتصال التسويقي تصبح درعا واقيا ضد تداعيات الأزمة تضمن استمرارية العلاقة مع الجمهور وتمنح المؤسسة هامشا من المناورة والثقة يسهل عليها إدارة الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.

## المطلب الثاني: دور الاتصال التسويقي في رصد بوادر الأزمة:

يعد الاتصال التسويقي أداة إستراتيجية فعالة لرصد المؤشرات الأولية للازمات قبل تفاقمها إذ يساعد على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بشكل ديناميكي من خلال ادواته التفاعلية واليات جمع وتحليل المعلومات ويتجلى هذا الدور عبر محورين اساسيين:

- الاتصال التسويقي كوسيلة للرصد الاستباقي للتغيرات في السوق:

يعد الرصد الاستباقي لتحولات السوق أحد الوظائف الحيوية للاتصال التسويقي إذ أن البيئة السوقية الحديثة أصبحت تتسم بالتقلب السريع، وتحولات مفاجئة في اذواق المستهلكين وتغيرات متلاحقة في أنماط المنافسة لذا فان المؤسسة التي لا تولي اهتماما لمراقبة ديناميكيات السوق تفقد القدرة على التكيف وتفاجأ غالبا بأزمات لم تكن في الحسبان.(عبد القادر أحمد، 2018، صفحة 33).

من خلال أدوات الاتصال التسويقي تستطيع المؤسسة فهم التوجهات الناشئة لدى الجمهور سواء كانت تلك التوجهات متعلقة بالمنتج في تعليقات المستخدمين على مواقع التواصل الاجتماعي لا يجب التعامل معه كحالة فردية بل كمؤشر على تحول في التوقعات والمعايير لدى الزبائن، كذلك انخفاض نسبة التفاعل مع الحملات الترويجية الرقمية قد ينذر إما بتشبع السوق أو بضعف الرسالة الاتصالية وكلا الأمرين يستدعيان مراجعة معمقة، إضافة إلى ذلك فان أدوات الاستماع الاجتماعي تتيح للمؤسسة الرصد اللحظي لانطباعات الجمهور والمفردات الشائعة حول علامتها التجارية ومدى تكرارها ضمن سياقات سلبية أو ايجابية ومن خلال تحليل تلك البيانات الضخمة يمكن تحديد ما يسمى بالإشارات المبكرة للازمات (early warning signals) والتي قد تظهر على شكل تصاعد نبرة الغضب أو شكاوي ذات طابع متكرر في منطقة جغرافية معينة، وهذا التحليل هو جزء من إدارة المخاطر التسويقية حيث يتم عبره بناء تصور شامل عن المخاطر المحتملة وتصنيفها حسب درجة خطورتها وتحديد الاستجابات الاتصالية الملائمة لكل سيناريو، في هذا الإطار يصبح الاتصال التسويقي ليس فقط وسيلة للتفاعل مع السوق بل نظاما استشعارا مبكرا يتيح للمؤسسة الاستعداد قبل أن تتحول المؤشرات إلى أزمة فعلية قد تضر بسمعتها أو بأرباحها أو بحصتها السوقية.(نوال العطار ، 2017 ، صفحة 45)

فبالتالي فكل حملة تسويقية يجب أن تكون مصحوبة بمنهجية تقييمية تحليلية لا تكتفي بقياس مؤشرات الأداء الكمية بل تتعمق في البعد النوعي للبيانات المرتبطة برضا العملاء، شعورهم بالانتماء ومدى تقبلهم للسياسات الجديدة لان الوقاية التسويقية تبدأ بالفهم العميق لحركة السوق ونبض المستهلك.

#### ● تحليل المعلومات التسويقية لرصد الاختلالات الداخلية المحتملة:

يعتبر الاتصال التسويقي الداخلي أداة مركزية في كشف نقاط الضعف والتحديات التي قد لا تكون ظاهرة على السطح، لكنه يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة واستقرارها في مواجهة الأزمات المحتملة بالتفاعل مع البيانات والمعلومات المجمعة داخليا من خلال فرق العمل المختلفة يتيح للمؤسسة بناء صورة شاملة ومتكاملة عن الحالة التشغيلية والوظيفية للأنشطة التسويقية والإنتاجية. (عبيدي فاطمة، 2019، صفحة 67)

عندما تظهر مؤشرات مثل انخفاض الاستجابة للعروض الترويجية أو تراجع نتائج الحملات الإعلامية فغالبا ما يكون علامة على خلل يتجاوز الأداء الظاهري قد يشير هذا الانخفاض إلى مشكلات جوهرية مثل:

- ضعف جودة المنتج الذي ينعكس في عدم رضا العملاء.
- ضعف توصيل الرسائل التسويقية ما يؤدي إلى عدم وضوح الفوائد المقدمة أو عدم جذب المستهدفين
- عدم تناسق الإستراتيجية التسويقية مع متطلبات السوق أو تغير تفضيلات المستهلكين.
- قصور في توزيع المنتجات أو قنوات التسويق التي تحد من وصول الرسائل أو المنتجات إلى الجمهور المناسب.

تأتي أهمية الاتصال الداخلي هنا من كونه جسرا حيويا بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة فالمعلومات التي تجمعها فرق المبيعات، والبيانات التي يوفرها قسم البحث والتطوير، وملاحظات خدمة العملاء وكذلك الرؤى التي تقدمها الإدارة العامة تشكل معا نظام إنذار مبكر يسلط الضوء على الاختلالات التشغيلية أو الإستراتيجية التي قد تكون بداية لازمة أكبر، علاوة على ذلك فان التنسيق الفعال بين هذه الأقسام عبر آليات الاتصال الداخلي المتطورة يساعد على تحقيق تكامل الرؤية والأهداف ويعزز من قدرة المؤسسة على تحديد المشكلات الحقيقية بدقة، تبادل المعلومات بشكل سريع وفعال الأمر الذي يسرع من استجابة المؤسسة في وضع حلول مناسبة. (سعيد نبيل،

2018، صفحة 142)

هذا النوع من الاتصال لا يقتصر فقط على كشف العيوب بل هو محرك ديناميكي لعملية التحسين المستمر إذ يتم من خلاله اتخاذ قرارات تصحيحية مبنية على بيانات موثوقة مثل تعديل الاستراتيجيات التسويقية، إعادة تصميم الحملات أو تحسين جودة المنتج والخدمات، كما يمكن المؤسسة من تطوير آليات العمل وتبني سياسات وقائية تحد من تفاقم المشكلات وترفع من مستوى الاستعداد لمواجهة الأزمات، وفي نهاية المطاف يعزز الاتصال التسويقي الداخلي قدرة المؤسسة على التجاوب بسرعة ومرونة مع المؤثرات السلبية التي تلوح في الأفق ما يحول دون وصولها إلى مرحلة الأزمات الكبرى ويحافظ على استقرار المؤسسة واستمراريتها في السوق التنافسي.

### المطلب الثالث: فعالية الاتصال التسويقي أثناء وقوع الأزمة:

#### • دور الاتصال التسويقي في إدارة الرسائل والتواصل الفعال أثناء الأزمة:

عند وقوع الأزمة يصبح الاتصال التسويقي حجر الزاوية في إدارة الانطباعات والمعلومات إذ يتطلب الوضع تحكما دقيقا في كيفية إيصال الرسائل لضمان تقليل الضرر على سمعة المؤسسة الشفافية والمصادقية ليست مجرد خيار بل ضرورة إستراتيجية لان الجمهور المعاصر وخاصة في ظل شبكات التواصل السريعة يراقب باستمرار ويقبع ردود فعل المؤسسات، فقديم معلومات دقيقة ومحدثة عن الأزمة يعزز ثقة الجمهور ويبعد الشكوك. (عبد القادر منير،

2020، صفحة 88)

التواصل المستمر يعمل كجسر يربط المؤسسة بجمهورها فيشعر العملاء والشركاء بان المؤسسة تتحكم في الموقف وتعمل بجد لمعالجة الأزمة مما يخفف من القلق ويبعد فكرة التخلي عن الثقة، هنا يظهر دور الاتصال التسويقي كألية لإدارة التوقعات وتهيئة المجتمع لاستقبال الأخبار، وإعادة تكييف الرسائل التسويقية تعني تحول المؤسسة من التركيز على المبيعات إلى التركيز على الدعم الاجتماعي والمسؤولية وهو ما يبرز حساسيتها تجاه الموقف ويسهم في تخفيف ردود الفعل السلبية فالرسائل التي تظهر تعاطف المؤسسة والتزامها بخدمة مصالح العملاء تعمل على بناء روابط عاطفية قوية. (خولة بن دادة، 2021، صفحة 59)

الاستجابة السريعة للشكاوى والانتقادات لا تقتصر فقط على معالجة المشكلات بل تظهر للمجتمع ان المؤسسة تستطيع وتتفاعل بجدية مع مخاوفهم مما يجد من تفاقم الأزمة وهذا يتطلب فرقا مدربة وخطة واضحة لتنظيم الردود بشكل سريع وفعال.

• استخدام التقنيات الحديثة والابتكار في الاتصال التسويقي أثناء الأزمة:

مع التقدم التكنولوجي السريع صار من الضروري للمؤسسات استغلال الابتكار الرقمي كجزء لا يتجزأ من إدارة الأزمات التسويقية، المنصات الرقمية وخاصة وسائل التواصل الاجتماعي تتيح وصولاً مباشراً وسريعاً للجمهور وهو ما يجعلها أداة لا غنى عنها في بث الرسائل الرسمية والفاعل مع الجمهور. (أحمد الزواوي ، 2015 ، صفحة 94).

الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يمنحان المؤسسة القدرة على فهم المشاعر العامة وتحليل توجهات الرأي مما يمكن من تصميم ردود فعل مبنية على بيانات دقيقة وليس فقط على التخمين، هذه القدرة التنبؤية تساعد في تعديل الرسائل التسويقية بسرعة وفعالية وتوجيه الموارد في الأماكن التي تحتاجها الأزمة أكثر.

إن استخدام الفيديو والبث المباشر يزيد من مستوى الشفافية، إذ يشعر الجمهور أنهم جزء من العملية ويرون المسؤولين يتحدثون مباشرة إليهم مما يعزز من مصداقية المؤسسة ويخفف من الشعور بالغموض.

أما خدمات العملاء الرقمية فتسهم في تحسين سرعة الاستجابة وتقليل الضغط على فرق الدعم وهو أمر حيوي في الأوقات التي تزداد فيها الطلبات والشكاوى بشكل كبير، هذا النظام الذي يمكنه تصنيف الشكاوى وتوجيهها إلى الأقسام المعنية بكفاءة، مما يضمن استمرارية التواصل الفعال ويعزز رضا العملاء. (سامي حسن ، 2016 ، صفحة 77).

## المطلب الرابع: أثر الاتصال التسويقي في استعادة الثقة بعد الأزمة

## • بناء وتعزيز الثقة من خلال الاتصال الشفاف والمستمر:

تعتبر الثقة بعد الأزمة أكثر من مجرد علاقة بين المؤسسة وجمهورها، فهي ركيزة نفسية واجتماعية تبنها المؤسسة عبر سنوات من التفاعل المستمر والمصادقية عندما تمتاز هذه الثقة نتيجة أزمة تتطلب إعادة بناءها جهدا استراتيجيا دقيقا لان استعادتها ليست تلقائية، بل عملية تدريجية تحتاج إلى خطوات مدروسة تتجاوز مجرد الكلمات لتشمل الأفعال الملموسة التي تثبت جدية المؤسسة والتزامها. (هشام مجدي، 2018، صفحة 101)

الشفافية في هذا السياق لا تعني فقط الإفصاح عن المعلومات بل تعني أيضا قبول المؤسسة للمساءلة والاعتراف بالأخطاء بشكل صريح، مما يعزز من مصداقيتها ويزيل الشكوك حول نواياها، يقدم التواصل المستمر صورة مؤسسية حية تظهر للمجتمع أن الأزمة قد كانت فرصة للتعلم والتطوير لا مجرد حادث مؤقت تم تجاوزه.

كما أن التواصل لا يقتصر على جانب إعلامي، بل يشمل بناء قنوات حوارية تفاعلية مع الجمهور تسمح لهم بأداء تساؤلاتهم وتلقي الإجابات بوضوح وصدق، مما يخلق نوعا من التفاعل العاطفي والانسجام النفسي بين المؤسسة وأطرافها المختلفة هذا الانفتاح يخفف من المخاوف ويجعل الجمهور شريكا في رحلة التعافي، بدلا أن يكون مجرد متلق سلبي. (محمد السامي، 2019، صفحة 58)

التكرار المنتظم للرسائل الايجابية لا يهدف فقط إلى التذكير بالنجاحات بل يسعى إلى ترسيخ مفاهيم الاستقرار والموثوقية كل رسالة تسويقية مصممة بعناية تصبح بمثابة لبنة في بناء جسر الثقة التي فقدتها تدريجيا.

## • دور الابتكار في أدوات الاتصال واستراتيجيات التسويق بعد الأزمة:

لا يقتصر استعادة الثقة بعد الأزمة على الجانب الكلامي وحده بل هو مسار متكامل يتطلب تضافر الجمهور بين الكلمات والأفعال المدعومة بتقنيات مبتكرة تعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف والتطور في بيئة متغيرة يعد توظيف أدوات الاتصال الرقمية الحديثة ركيزة أساسية حيث تعمل المنصات الاجتماعية والقنوات الرقمية التفاعلية على خلق حوار مستمر ومتجدد مع الجمهور مما يجعل عملية استعادة الثقة أكثر شفافية وحيوية (الصمدي، محمد جاسم؛ ردينة، عثمان يوسف؛، 2017، صفحة 261).

إن استخدام المحتوى التفاعلي والفيديوهات التوضيحية لا يقتصر على نشر المعلومات، بل يخلق تجربة تواصلية تعزز من الشعور بالانتماء والتفاعل المباشر مع المؤسسة، الأمر الذي يعتبر عاملاً نفسياً مهماً لإعادة بناء الروابط العاطفية مع الجمهور، كذلك تلعب حملات العلاقات العامة الرقمية دوراً محورياً في إبراز الجهود الإصلاحية التي قامت بها المؤسسة، التخصيص في الرسائل التسويقية عبر استهداف شرائح مختلفة من الجمهور بقنوات متعددة وبمضامين تناسب احتياجاتهم الفعلية يمثل دليلاً واضحاً على اهتمام المؤسسة بتفاصيل العلاقة مع كل فئة على حدة، هذا التخصيص يرفع من مستوى التفاعل ويعزز الاحترام المتبادل حيث يشعر كل جمهور بأنه محور اهتمام وليس مجرد رقم إحصائي.

**المبحث الثاني: آليات تفعيل الاتصال التسويقي كأداة إستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية.**

**المطلب الأول: دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة**

• **دمج الاتصال التسويقي ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:**

يمثل دمج الاتصال التسويقي داخل الخطة الإستراتيجية للمؤسسة خطوة محورية لضمان توجيه جهود التسويق بما يتوافق مع رؤية وأهداف المؤسسة العامة، فالخطة الإستراتيجية تحدد المسار العام للمؤسسة وبذلك يجب أن يعكس الاتصال التسويقي هذه الرؤية من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة تتعلق ببناء العلاقات مع العملاء، تعزيز الولاء، وتوسيع الحصة السوقية عندما يكون الاتصال التسويقي جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الشاملة يمكن للمؤسسة تحقيق توازن بين رسائلها التسويقية وأهدافها المالية والتشغيلية كما يسمح هذا الدمج بإنشاء مؤشرات أداء قابلة للقياس تقيس مدى فعالية جهود الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يتيح عمليات تقييم دورية وإعادة ضبط الخطط حسب الحاجة.

وعلاوة على ذلك يساهم دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية في خلق توحيد في الرسائل والتوجهات عبر مختلف الإدارات مما يعزز من قوة العلامة التجارية ويمنع التشتت الذي قد يؤدي إلى ضعف التأثير في

السوق. (منى الطرابلسي ، 2020 ، صفحة 136)

• **تخصيص الموارد وتطوير القدرات لدعم الاتصال التسويقي الاستراتيجي:**

لا يكتمل دعم الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية دون تخصيص الموارد اللازمة سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية فتوفير ميزانية كافية يمكن الفرق التسويقية من تنفيذ حملات متكاملة ومبتكرة والاستعانة بالأدوات الحديثة

لتحليل البيانات وفهم سلوك المستهلكين بدقة، كما يتطلب الأمر تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر ورفع مهاراتهم في مجالات مثل تحليل السوق، إدارة الأزمات، استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، هذا الاستثمار في العنصر البشري يعزز من جود الاتصال التسويقي ويجعله أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.

بالإضافة إلى ذلك ينبغي أن تكون هناك بنية تنظيمية واضحة تدمج الاتصال التسويقي مع الأقسام الأخرى مثل المبيعات، خدمة العملاء، والبحث والتطوير لضمان انسجام الجهود وتحقيق نتائج إستراتيجية متكاملة.

بهذا تتحول آليات دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية من مجرد إطار نظري إلى ممارسته عملية فعالة تعزز من تنافسية المؤسسة وقدرتها على مواجهة تحديات السوق. (حسنا فتحي، 2016، صفحة 112)

### المطلب الثاني: التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي أثناء الأزمات

في ظل الأزمات يبرز التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي كعامل حاسم لضمان وحدة الرسائل وصياغة استجابات متكاملة ومتناسكة فالخلل في التواصل بين ما يقال داخل المؤسسة وما ينتقل إلى خارجها قد يؤدي إلى تضارب في المعلومات وفقدان الثقة من قبل الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء.

#### ● أهمية الاتصال الداخلي في تعزيز الجاهزية والاستجابة السريعة:

الاتصال الداخلي هو الأساس الذي تبنى عليه استجابات المؤسسة في لحظات الأزمة فقبل التوجه إلى الجمهور الخارجي يجب أن يكون الموظفون على دراية تامة بطبيعة الأزمة والمسؤوليات الموكلة إليهم وخطة الاستجابة المعتمدة لذلك فان تامين تدفق داخلي منظم وواضح للمعلومات يضمن انسجام الفرق وتماسكها في مواجهة الأزمة وهذا الاتصال الداخلي يشمل:

- إرسال بيانات داخلية رسمية توضح الوضع بدقة
  - عقد اجتماعات طارئة لفهم المهام وتوزيع الأدوار.
  - إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
  - تقديم الدعم النفسي والمعنوي للعاملين مما يزيد من استقرار المؤسسة في أوقات الاضطراب.
- إن نجاح الاتصال الداخلي لا يقتصر على إيصال المعلومات بل يتعداه إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والثقة ما ينعكس مباشرة على الأداء الخارجي. (عمر الكيلاني، 2019، صفحة 131)

• تكامل الاتصال الخارجي مع الإستراتيجية الاتصالية الداخلية:

الاتصال الخارجي هي واجهة المؤسسة أمام الرأي العام ووسائل الإعلام والعملاء والمستثمرين خلال الأزمة، ولكي يكون فعالا يجب أن يكون انعكاسا لما تم التوافق عليه داخليا أي أن الرسائل الموجهة للجمهور الخارجي ينبغي أن تكون منسقة ومتوافقة مع ما تم شرحه وتوضيحه داخل المؤسسة. (عبد السلام الجزوني، 2021، صفحة 143) ويشمل هذا التنسيق:

- توحيد المتحدثين الرسميين وتحديد خطوط الرسائل الأساسية لتفادي التضارب.
  - إصدار بيانات إعلامية تعكس ما جرى الاتفاق عليه داخليا وتبرز الإجراءات المتخذة.
  - التفاعل مع العملاء عبر القنوات الرقمية بنفس الروح واللغة المستخدمة داخل المؤسسة.
  - تحديث الجمهور بشكل منتظم لتأكيد السيطرة على الوضع واستمرار العمل بشكل مسؤول.
- كما أن التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي يمنع الانقسامات أو الإشاعات الناتجة عن نقص المعلومات أو تضاربها مما يعزز الثقة لدى كل الأطراف. (حنان زهور، 2017، صفحة 109)

المطلب الثالث: توظيف وسائل الإعلام الحديثة في الاتصال التسويقي خلال الأزمات

• دور وسائل الإعلام الرقمية في نقل الرسائل الإستراتيجية:

وسائل الإعلام الرقمية خصوصا الانترنت ومنصات التواصل الاجتماعي تعد أدوات محورية خلال الأزمات لما توفره من سرعة ومرونة في نقل الرسائل للجمهور، تعتمد المؤسسات على هذه الوسائل لنشر البيانات الرسمية، تصحيح الإشاعات وبناء تفاعل مباشر مع المتلقين.

ومن أهم خصائص هذه الوسائل:

- السرعة في النشر والاستجابة: يمكن نشر التوضيحات الفورية والتحديثات العاجلة في الوقت الحقيقي، ما يمكن من التحكم في تطورات الأزمة لحظة بلحظة.
- الوصول الواسع: تمكن من الوصول إلى شرائح جماهيري ومتعددة في وقت قصير وبتكلفة منخفضة.
- المرونة في المحتوى: تدعم النصوص، الصور، الفيديوهات، والبث المباشر ما يعزز من قوة الرسالة.

طل ذلك يساهم في خلق قناة اتصال فعالة تستخدم ليس فقط لنقل المعلومات بل لبناء خطاب مؤسسي ومطمئن للجمهور. (أيمن حمودي، 2014، صفحة 78).

● استثمار التفاعل الرقمي لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة:

لا تقتصر فائدة وسائل الإعلام الحديثة على بث الرسائل بل تتعداها إلى تفعيل التفاعل الرقمي الذي يسمح بفهم الجمهور والتأثير فيه بشكل إيجابي خلال الأزمات بعد هذا التفاعل مفتاحا لإعادة تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة.

الآليات المستخدمة تشمل:

- رصد ردود الأفعال: استخدام أدوات تحليل المحتوى الرقمي لمعرفة ما يقوله الناس عن المؤسسة مما يسمح بالتدخل المبكر والتصحيح الفوري.

- الردود الفورية والشخصية: يعزز من شعور العملاء بأن صوتهم مسموع وان المؤسسة تهتم بآرائهم.

- حملات إعلامية تفاعلية: مثل الندوات المباشرة على الانترنت أو المسابقات الرقمية التي تعيد دمج الجمهور في محيط المؤسسة.

بهذا تصبح وسائل الإعلام الحديثة قوة ديناميكية لا غنى عنها في ترميم علاقة المؤسسة بجمهورها أثناء وبعد الأزمة. (محمد محمود مصطفى، 2003، صفحة 111\_112)

المطلب الرابع: تقييم فعالية الاتصال التسويقي بعد الأزمة.

● مؤشرات قياس الأداء الاتصالي بعد انتهاء الأزمة:

بعد تجاوز الأزمة تحتاج المؤسسة إلى تقييم مدى فعالية خطتها في الاتصال التسويقي لتحديد النقاط التي نجحت فيها وتلك التي تحتاج إلى تطوير، ويتم هذا التقييم من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية.

من أبرز هذه المؤشرات:

- مستوى التفاعل الرقمي: عدد المشاركات والتعليقات، نسب الوصول وعدد المشاهدات.

- معدل رضا العملاء: يقاس من خلال استبيانات ما بعد الأزمة أو تحليل مراجعات العملاء

- تغيرات في الصورة الذهنية: يمكن متابعتها من خلال استطلاعات رأي ومقارنة نتائجها قبل وبعد الأزمة.

- العود التدريجية للأنشطة البيعية او مستوى الأرباح: كمؤشر غير مباشر على استعادة الثقة. هذه المؤشرات تستخدم لتحليل فعالية التكتيكات المختلفة وتعتبر مدخلا لتحسين الاستجابة في أزمات مستقبلية. (محمد فتحي عبد الصبور، 2016، صفحة 117)

#### ● التغذية الراجعة كأداة لبناء خطة اتصالية مستقبلية:

لا يكتمل التقييم إلا بتحليل "التغذية الراجعة" القادمة من مختلف الفاعلين (موظفين، عملاء، شركاء...) هذه العملية تسمح بتصحيح الأخطاء وتطوير خطة اتصالية مرنة وأكثر استعدادا للمستقبل.

تشمل خطوات بناء هذه الخطة:

- تحليل العوائق والتحديات التي واجهت فرق الاتصال أثناء الأزمة.
  - تحديث قاعدة البيانات الخاصة بوسائل الاتصال والجمهور المستهدف.
  - صيانة سيناريوهات مختلفة والتدريب عليها كجزء من خطة إدارة الأزمات.
  - تحديد المتحدثين الرسميين وتأهيلهم لمواجهة الأزمات المستقبلية
- إن التغذية الراجعة تحول الأزمة إلى فرصة تعليمية وترسخ فكرة أن الاتصال التسويقي لا ينتهي بانتهاء الحدث بل يبدأ مسارا جديدا من التكيف والتحسين المستمر. (أحمد أحمد، 2019، صفحة 66).

## خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن الاتصال التسويقي المتكامل يمثل عنصرا محوريا في مواجهة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يلعب دورا بارزا في رصد الأزمات والتعامل معها بفعالية خلال مختلف مراحلها، كما أظهرت الدراسة أن تفعيل هذا الاتصال لا يتوقف عند الإجراءات الظرفية، بل يتطلب آليات إستراتيجية تشمل دمج الرؤية العامة للمؤسسة، والتنسيق بين جميع الجهات المعنية، مع توظيف وسائل الإعلام الحديثة بشكل فعال، وأخيرا فان تقييم فعالية الاتصال التسويقي بعد الأزمة يعد ضروريا بالقياس مدى النجاح في استعادة ثقة الزبائن وتعزيز صورة المؤسسة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

تمهيد للفصل

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

المطلب الثاني: التعريف بالوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية

### المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات المتوصل إليها.

المطلب الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محور واقع الاتصال التسويقي بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو

المطلب الثالث: عرض وتحليل محور إدارة الأزمة في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو

المطلب الرابع: عرض وتحليل محور الاتصال التسويقي كآلية إستراتيجية لمواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية

نتائج الدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية وسيلة ضرورية للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، فمن خلالها يمكن جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية وذلك لتدعيم وإحداث الإسقاط لما جاء في الجانب النظري على الواقع العلمي والمتمثل في معرفة أهمية الاتصال التسويقي في ظل الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو.

وعليه سوف نتطرق من خلال الفصل إلى عرض مؤسسة الاقتصادية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية كنموذج لمعرفة أهمية الاتصال التسويقي في ظل الأزمة فقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين بالمبحث الأول سوف نتطرق من خلاله على التعريف بميدان الدراسة، أما المبحث الثاني يتضمن عرض وتحليل البيانات المتوصل عليها من خلال الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بـتيزي وزو

تعد المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية المعروفة باختصار أو م.س.ك.م، مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA تأسست سنة 1977، وهي متخصصة في تصنيع وتطوير وتسويق الأجهزة الكهرومنزلية مثل الثلاجات، المجمدات، الغسالات، وأجهزة الطهو والتبريد مع ضمان خدمة ما بعد البيع.

توظف المؤسسة حوالي 1550 عاملا وتتمتع بخبرة تتجاوز الثلاثين سنة، مما يجعلها من أبرز الفاعلين في هذا القطاع بالجزائر، وتستهدف السوق الوطنية بالدرجة الأولى إلى جانب سعيها إلى ولوج بعض الأسواق الخارجية خاصة الإفريقية وتمثل قاعدة زبائنها في المؤسسات العمومية، والهيئات الحكومية والتجار والمتعاملين الاقتصاديين. وتقدر القيمة المالية للمؤسسة بحوالي 10 179 800 000.00 دينار جزائري.

## المطلب الثاني: التعريف بالوحدة التجارية.

تعد الوحدة التجارية من بين الوحدات الأساسية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكهرومنزلية "انيام" حيث تمثل الواجهة المباشرة للمؤسسة في تعاملها مع السوق والمستهلك، وتكلف هذه الوحدة بتسيير مختلف الأنشطة التجارية المتعلقة بتسويق المنتجات، توزيعها، متابعة العمليات البيعية، و ضمان خدمة ما بعد البيع وذلك بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الاقتصادي والتجاري.

وتضم الوحدة التجارية عدة مصالح ووظائف فرعية تتكامل فيما بينها لضمان نجاح الأداء التجاري، من أبرزها قسم التسويق الذي يعتبر الأداة الإستراتيجية لتحليل السوق، فهم حاجات الزبائن، مراقبة المنافسة وتوجيه السياسة الترويجية للمؤسسة.

يقوم قسم التسويق بوضع وتنفيذ الخطط التسويقية المناسبة لطبيعة المنتجات، والإشراف على الحملات الإشهارية واقتراح الأسعار والعروض، مع متابعة صورة المؤسسة في السوق، كما يسهر على التنسيق مع مختلف الأقسام ذات الصلة لضمان توافق تام بين العملية الإنتاجية ومتطلبات السوق.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية



المصدر: وثائق المؤسسة

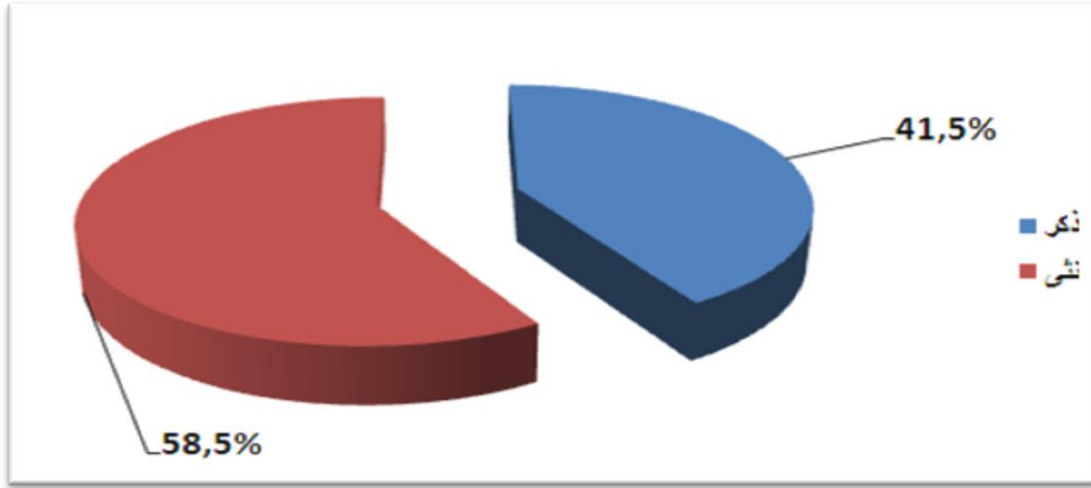
المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات المتوصل إليها

المطلب الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية:

الجدول 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة(%)
ذكر	17	41,5 %
أنثى	24	58,5 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 10: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



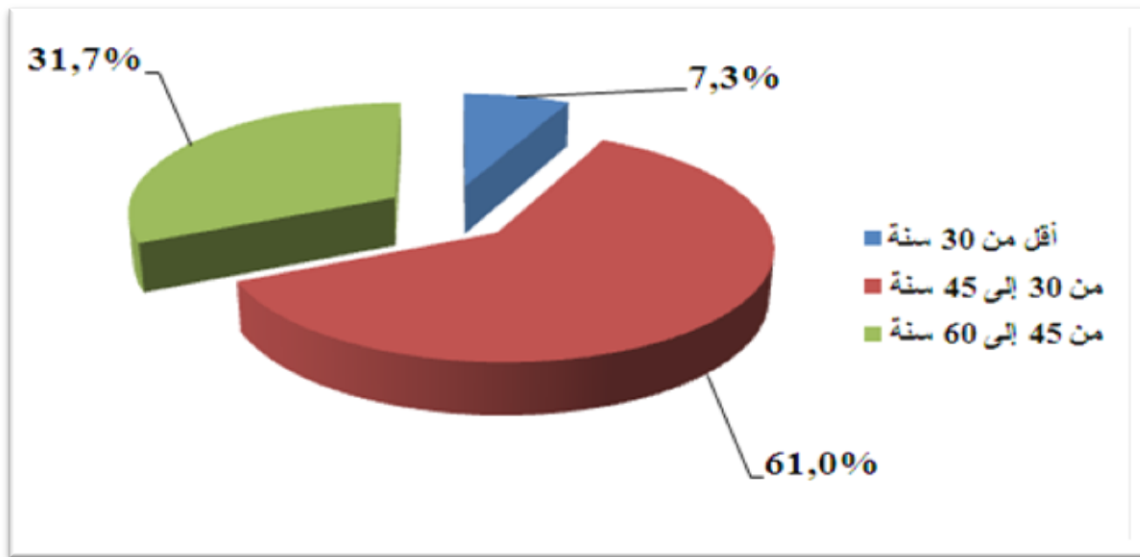
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن توزيع أفراد مجتمع حسب متغير الجنس نجد أن نسبة الإناث أكبر وأعلى من نسبة الذكور حيث قدرت بـ 58.5% أي ما يقارب 24 عاملة أما بالنسبة للذكور بلغت النسبة 41.5% أي ما يعادل 17 عامل، كما يمثل الشكل رقم (10).

يتضح من الجدول أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور ضمن التركيبة البشرية للمؤسسة الاقتصادية للصناعات الأجهزة الكهرومنزلية.

الجدول 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	3	7,3 %
من 30 إلى 45 سنة	25	61,0 %
من 45 إلى 60 سنة	13	31,7 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 11: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن توزيع المبحوثين حسب متغير السن نجد أن أغلبية أفراد مجتمع البحث من الفئة العمرية (من 30 إلى 45 سنة) بنسبة 61% أي ما يعادل 25 عامل، ثم تلي الفئة العمرية (من 45 إلى 60 سنة) بنسبة قدرت بـ 31.7% أي ما يعادل 13 عامل، وأخيرا تأتي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 7.3% أي ما يعادل 3 عمال، كما يمثل الشكل رقم (11).

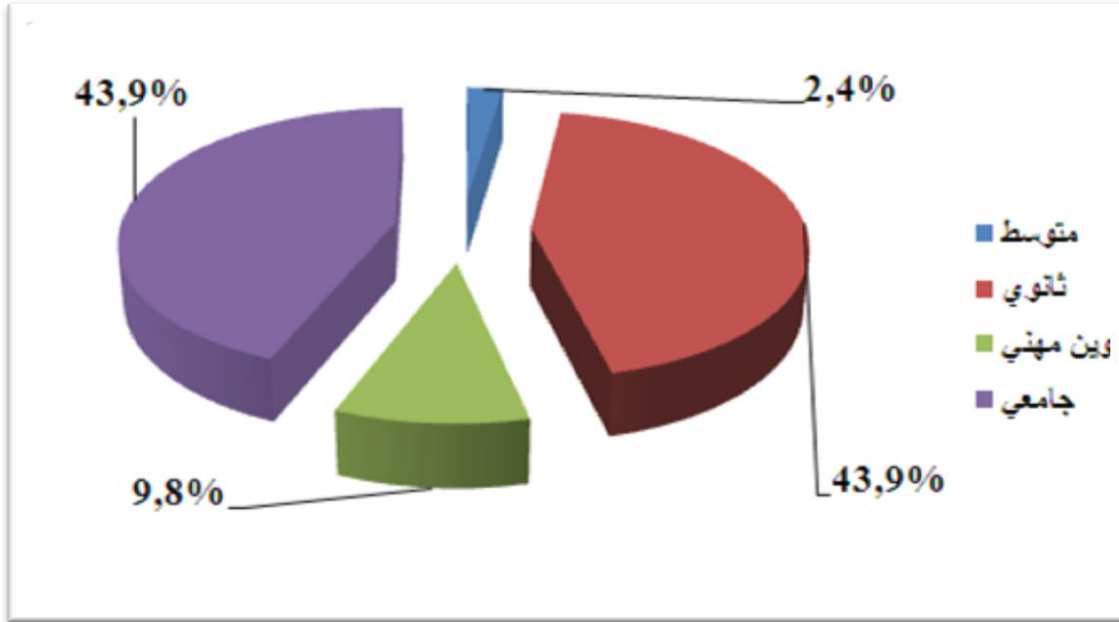
يعكس هذا التوزيع هيمنة اليد العاملة ذات الخبرة المتوسطة والتي تعد العمود الفقري للإنتاج داخل المؤسسة لما تتمتع به من توازن بين الكفاءة والقدرة على التكيف كما أن انخفاض نسبة الشباب قد يشير إلى محدودية فرص التوظيف الجديدة والى اعتماد المؤسسة على خبرات سابقة أكثر من تجديد المورد البشري، وفي المقابل تمثل الفئة

العمرية الثالثة في الجدول أعلاه شريحة قريبة من التقاعد وهو ما يفرض على المؤسسة إعادة النظر في سياسات التوظيف والتكوين لضمان استمرارية الأداء بعد مغادرة هذه الفئة.

الجدول 3: يوضح توزيع الباحثين حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة (%)	التكرار	المستوى الدراسي
2,4 %	1	متوسط
43,9 %	18	ثانوي
9,8 %	4	تكوين مهني
43,9 %	18	جامعي
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 12: يمثل توزيع الباحثين حسب متغير المستوى الدراسي



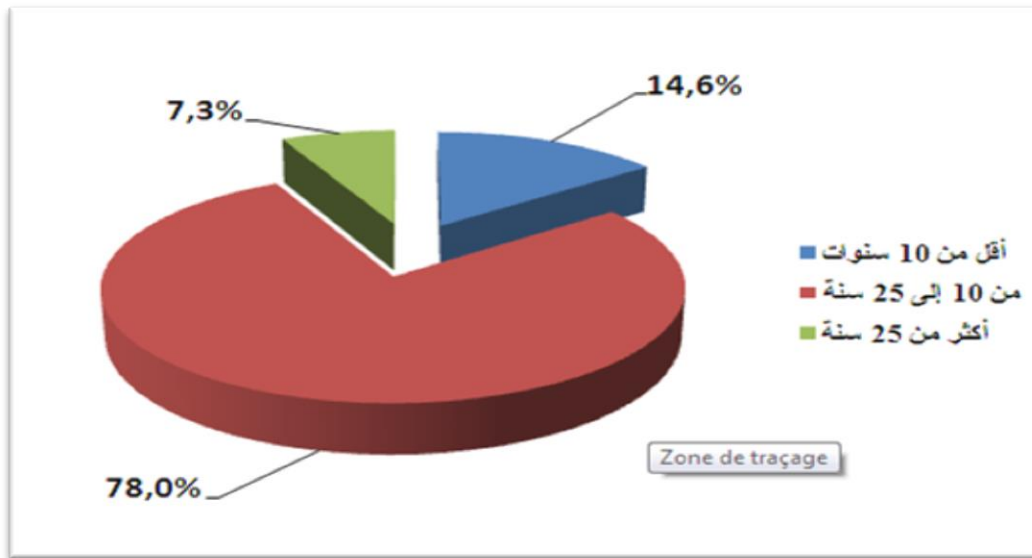
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن توزيع الباحثين حسب متغير المستوى لدراسي نجد أن أفراد مجتمع البحث يتوزعون بالتساوي بين المستوى الثانوي والجامعي بنسبة قدرت بـ 43.9% أي ما يعادل 18 عامل، ثم يأتي التكوين المهني بنسبة 9.8% أي ما يعادل 4 عمال وأخيرا يأتي مستوى متوسط بنسبة 2.4% أي عامل واحد، كما يمثل الشكل رقم (12).

فنستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تعمل على استهداف الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات والقدرات المعرفية وتقنية معتبرة تسير مختلف الوظائف والأدوار وفق اطر سليمة واضحة وملائمة.

الجدول 4: يوضح توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة(%)
أقل من 10 سنوات	6	14,6 %
من 10 إلى 25 سنة	32	78,0 %
أكثر من 25 سنة	3	7,3 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 13: يمثل توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة المهنية



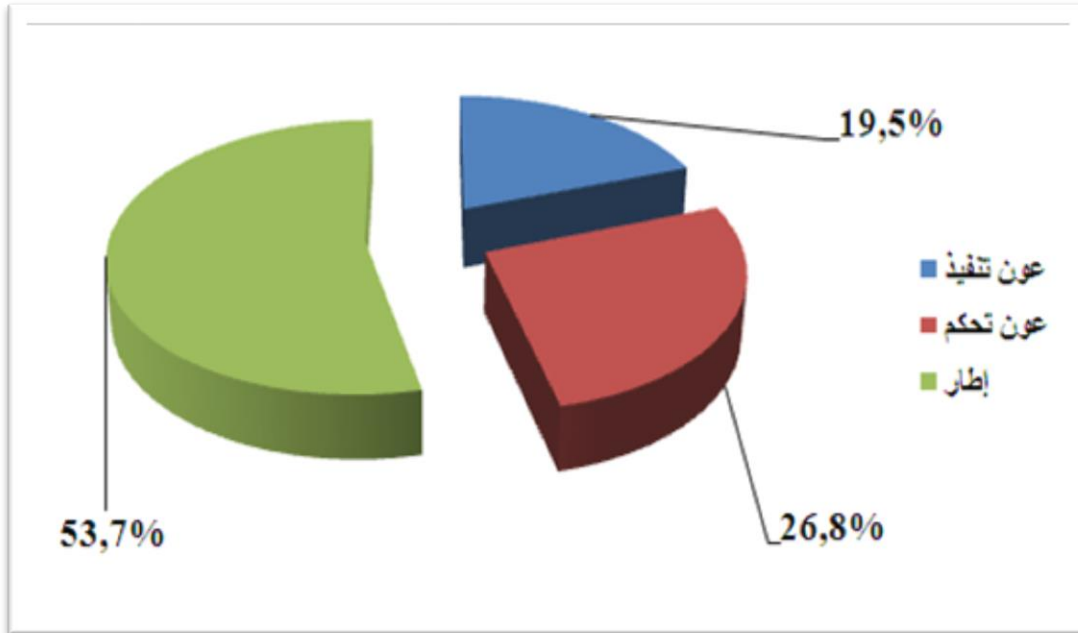
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن توزيع الباحثين حسب متغير الخبرة المهنية نجد أن الفئة التي احتلت المرتبة الأولى في الخبرة المهنية هي فئة (من 10 إلى 25 سنة) بنسبة 78% ما يعادل 32 مفردة بعمال المؤسسة الوطنية الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية ذوي الأقدمية في العمل، ثم تليها فئة (أقل من 10 سنوات) بنسبة 14.6% أي ما يقابله 06 عمال، وفي الأخير فئة (أكثر من 25 سنة) بنسبة 7.3% أي 3 عمال، كما يمثله الشكل رقم (13).

وباعتبار أن مؤشر الخبرة المهنية من أهم المؤشرات لقياس خبرة العمال في أعمالهم فنستنتج بان فئة (من 10 إلى 25 سنة) هي التي احتلت المرتبة الأولى وهذا راجع إلى الخبرة التي اكتسبها أثناء العمل في المؤسسة الاقتصادية بتيزي وزو التكيف مع محيط العمل وتقديم الخدمات لمعالجة المشاكل المواجهة أثناء العمل، وهذا كله يعود بالإيجاب للمؤسسة من حيث حسن التسيير وحسن لتعامل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم، ونقل المعلومات بشكل جيد وتعزيز التواصل بين رجال البيع والزبائن.

الجدول 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة (%)
عون تنفيذ	8	19,5 %
عون تحكم	11	26,8 %
إطار	22	53,7 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 14: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية نجد أن الشريحة الأكبر من العينة تمثل فئة الإطارات حيث يمثلون اعلي نسبة ب 53.7% ما يعادل 22 عامل، ثم تليها فئة أعوان التحكيم بنسبة مئوية تقدر ب 26.8% ما يعادل 11 عامل، ثم أخيرا فئة أعوان التنفيذ تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 19.5% ما يعادل 8 عمال، كما يمثله الشكل رقم (14).

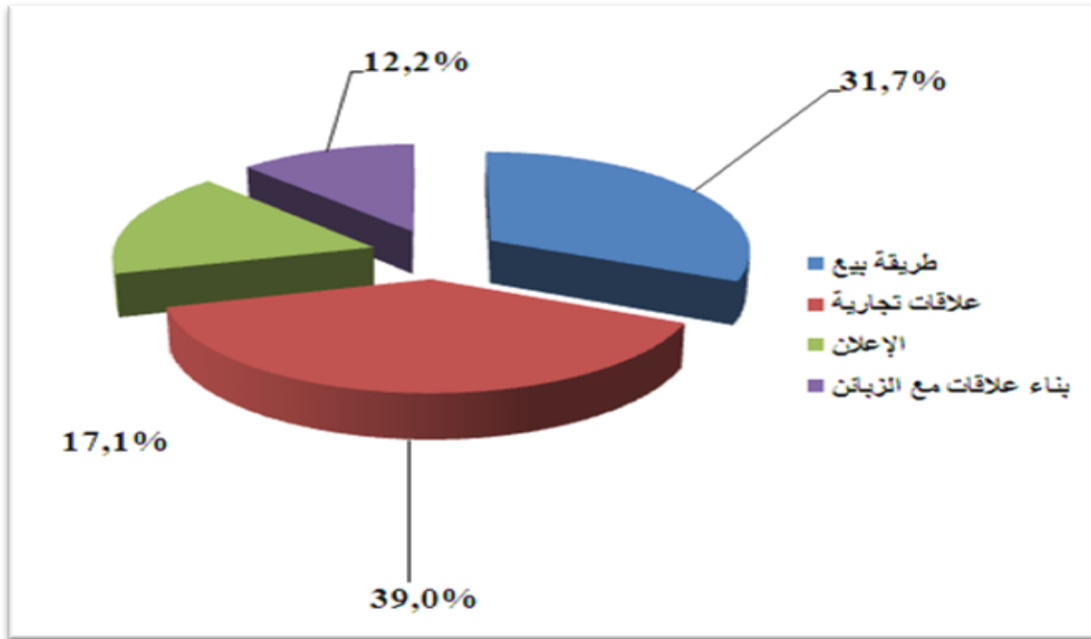
هذا التوزيع يعكس تركيز المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية على فئة الإطارات في مجالها البشري واليد العاملة، حيث تعتبر آراؤهم مؤثرة في اتخاذ القرارات من جهة أخرى مشاركة فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم تمنح نوعا من الشمولية حيث تسمح بفهم تصورات العاملين في مختلف مستويات الهرم التنظيمي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور واقع الاتصال التسويقي بمؤسسة الاقتصادية للأجهزة الكهرو منزلية بتيزي وزو

الجدول 6: يوضح تصورات المبحوثين حول معنى الاتصال التسويقي

الإجابة	التكرار	النسبة(%)
طريقة بيع	13	31,7 %
علاقات تجارية	16	39,0 %
الإعلان	7	17,1 %
بناء علاقات مع الزبائن	5	12,2 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 15: يمثل تصورات المبحوثين حول معنى الاتصال التسويقي



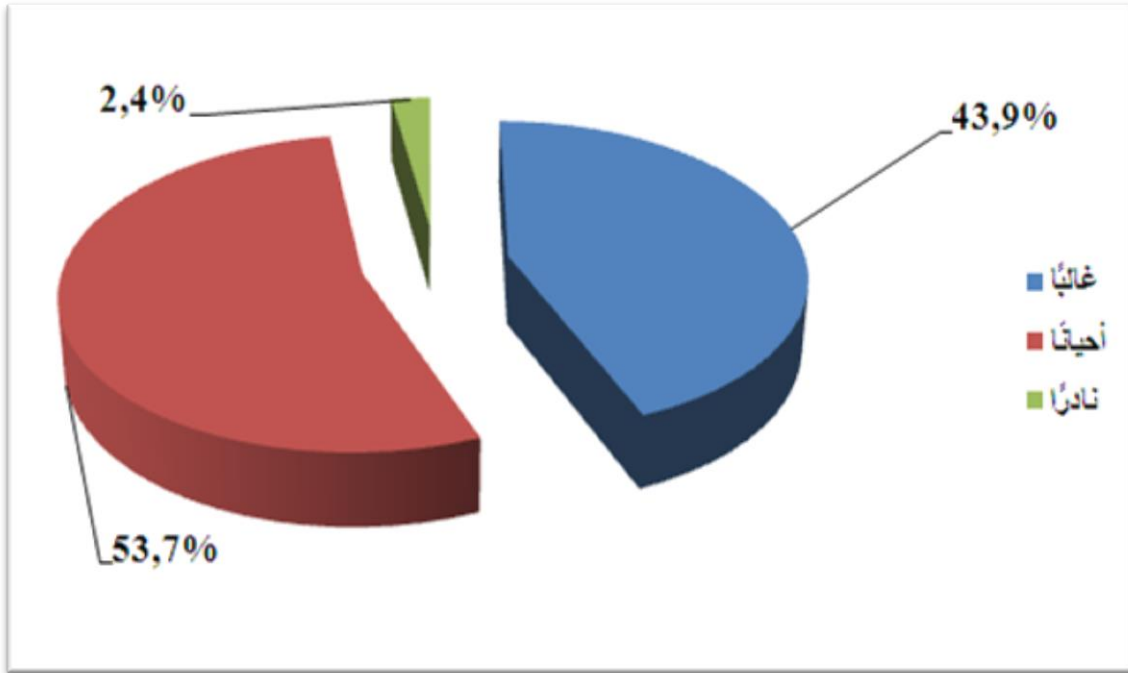
من خلال الجدول أعلاه المتضمن توزيع المبحوثين حول معنى الاتصال التسويقي نجد ان اغلب أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن مفهوم الاتصال التسويقي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو عبارة عن علاقات تجارية بنسبة 39% أي ما يعادل 16 عامل، تليه النسبة الثانية التي تمثل طريقة بيع المقدرة بـ 31.7% يعادل 13 عامل، ثم تليه النسبة الثالثة المقدرة بـ 17.1% أي ما يعادل 7 عمال المتمثلة في الإعلان، أما النسبة الأخيرة التي تمثل بناء علاقات مع الزبائن المقدرة بـ 12.2% المعادلة لـ 5 عمال، كما يمثل الشكل رقم (15).

فنستنتج أن مفهوم الاتصال التسويقي حسب عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو وهو عبارة عن علاقات تجارية لأنها تلعب دورا مهما في ترويج سلع وخدمات هذه المؤسسة، كما أن مفهوم الاتصال التسويقي لديهم مرتبط بتبادل المنافع والتواصل المهني بين المؤسسة وشركائها التجاريين.

الجدول 7: يوضح مدى وضع خطط واستراتيجيات للاتصال التسويقي في المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة(%)
غالبًا	18	43,9 %
أحيانًا	22	53,7 %
نادرًا	1	2,4 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 16: يمثل مدى وضع خطط واستراتيجيات للاتصال التسويقي



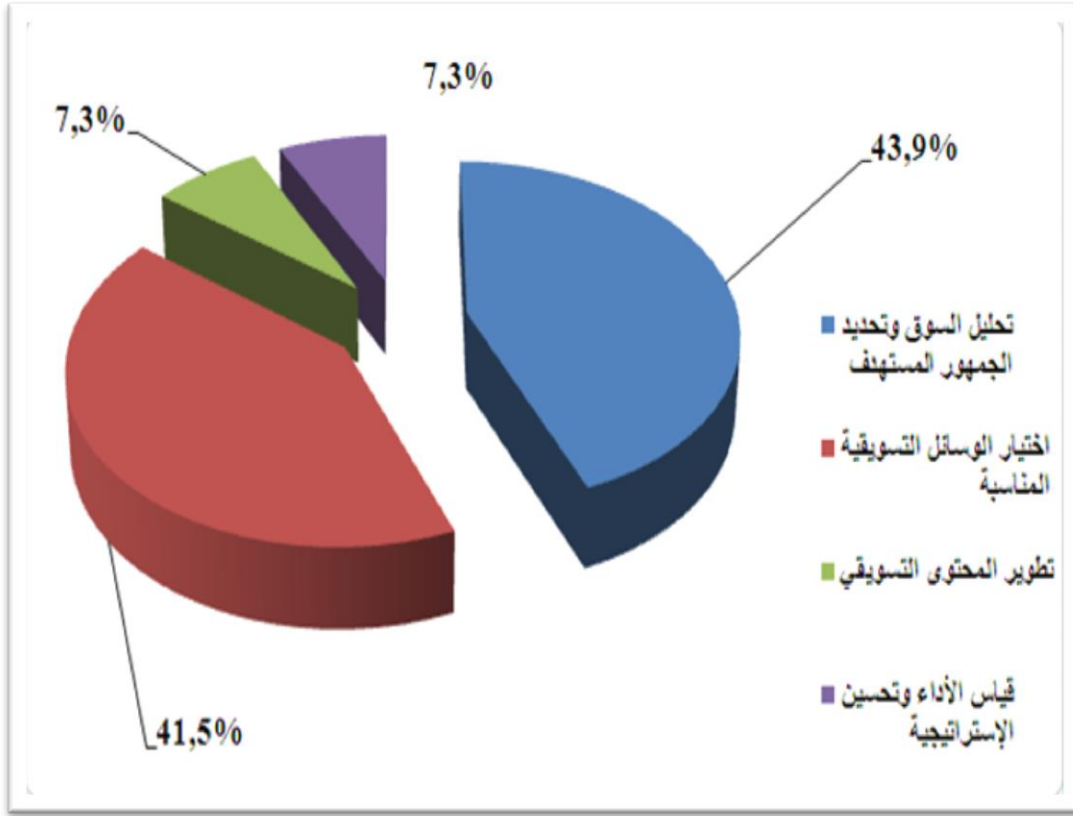
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن مدى وضع خطط واستراتيجيات للاتصال التسويقي نجد أن غالبية الباحثين أي نسبة 53.7% ما يعادل 22 مفردة أكدوا أن المؤسسة "أحيانًا" ما تضع خططًا واستراتيجيات للاتصال التسويقي، بينما رأى 43.9% منهم أي ما يعادل 18 مفردة أن المؤسسة تقوم "غالبًا" بوضع الخطط، في حين أن نسبة ضئيلة جدا تمثلت في 2.4% فقط أفادوا بأن المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرو منزلية "نادرًا" ما تضع خططًا واستراتيجيات الاتصال التسويقي. كما يمثل الشكل رقم (16).

هذه النتائج تعكس وجود نوع من التذبذب أو عدم الانتظام في عملية التخطيط الاستراتيجي للاتصال التسويقي داخل المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية، فالنسبة الأكبر ترى أن التخطيط يتم أحيانا ما يدل على غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة والدائمة، وهو ما قد يؤثر سلبا على فعالية الاتصال التسويقي خاصة في ظل الأزمات التي تتطلب تخطيطا محكما واستباقيا كما أن نسبة اقل منها ترى أن المؤسسة غالبا ما تضع خططا تظهر وجود مجهودات ملموسة لكنها ربما لا ترتقي إلى مستوى الاستمرارية أو الشمولية المطلوبة في المقابل هناك نسبة ضئيلة جدا التي ترى أن التخطيط نادر تدق ناقوس الخطر حول ضرورة تعزيز ثقافة التخطيط داخل المؤسسة.

**الجدول 8:** يوضح طرق وضع خطط واستراتيجيات الاتصال التسويقي في المؤسسة

النسبة(%)	التكرار	الطريقة
43,9 %	18	تحليل السوق وتحديد الجمهور المستهدف
41,5 %	17	اختيار الوسائل التسويقية المناسبة
7,3 %	3	تطوير المحتوى التسويقي
7,3 %	3	قياس الأداء وتحسين الإستراتيجية
<b>100,0 %</b>	<b>41</b>	<b>المجموع</b>

الشكل رقم 17: يمثل طرق وضع خطط واستراتيجيات الاتصال التسويقي في المؤسسة



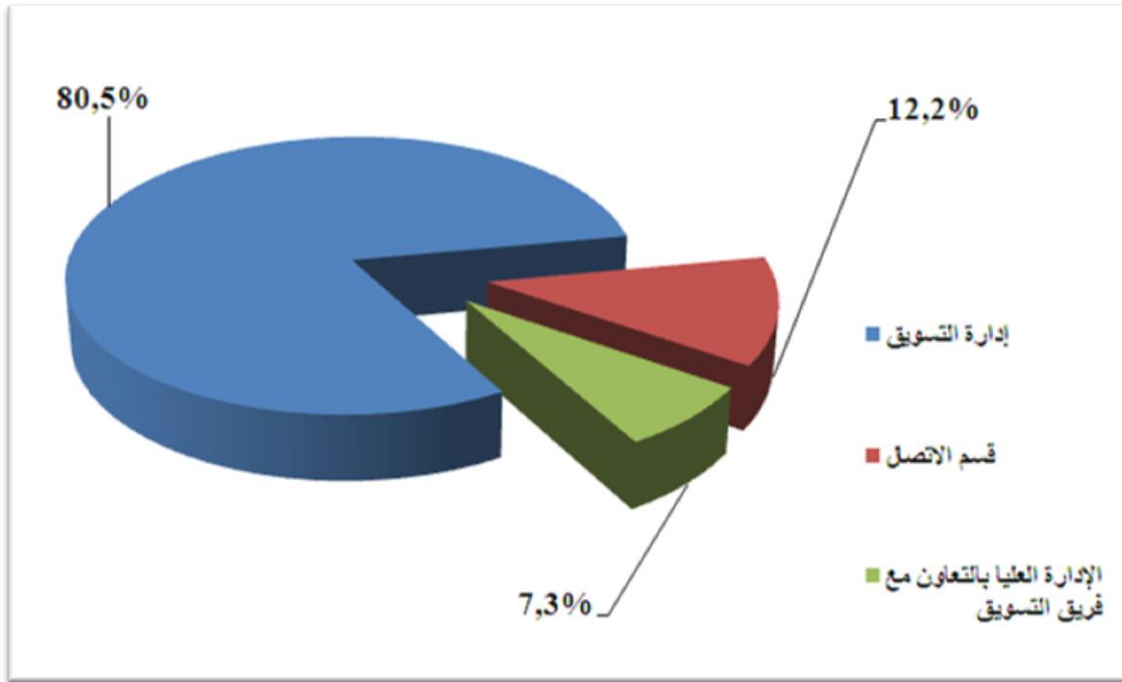
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن طرق وضع خطط واستراتيجيات للاتصال التسويقي نجد أن أكبر نسبة من المستجوبين والمقدرة بـ 43.9% أفادوا بان المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تعتمد على "تحليل السوق وتحديد الجمهور المستهدف" كأبرز طريقة لوضع الخطط التسويقية تليها طريقة اختبار الوسائل التسويقية المناسبة" بنسبة 41.5% وأخيرا تأتي الطريقتين " تطوير المحتوى التسويقي " و" قياس الأداء وتحسين الإستراتيجية" متساويتين بنسبة قدرت 7.3% كما يمثل الشكل رقم (17).

فالنتائج توضح أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتحليل السوق وفهم الجمهور المستهدف وهو أمر ايجابي يعكس توجهها استراتيجيا نحو التخطيط المبني على معطيات السوق غير أن النسب الضعيفة لباقي الطرق تشير إلى ضعف في الجوانب التكاملية للعملية التسويقية فقلة التركيز على تطوير المحتوى أو قياس الأداء مثلا قد يحد من فعالية الخطط المنجزة ويؤثر سلبا عللا النتائج، ما يعني أن المؤسسة بحاجة إلى تبني مقاربة شمولية تشمل مختلف أبعاد الاتصال التسويقي، وليس فقط ما يتعلق بالتحليل والاختيار.

الجدول 9: يوضح الجهات المسؤولة عن وضع الخطط والاستراتيجيات للاتصال التسويقي

الجهة المسؤولة	التكرار	النسبة(%)
إدارة التسويق	33	80,5 %
قسم الاتصال	5	12,2 %
الإدارة العليا بالتعاون مع فريق التسويق	3	7,3 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 18: يمثل الجهات المسؤولة عن وضع الخطط والاستراتيجيات للاتصال التسويقي



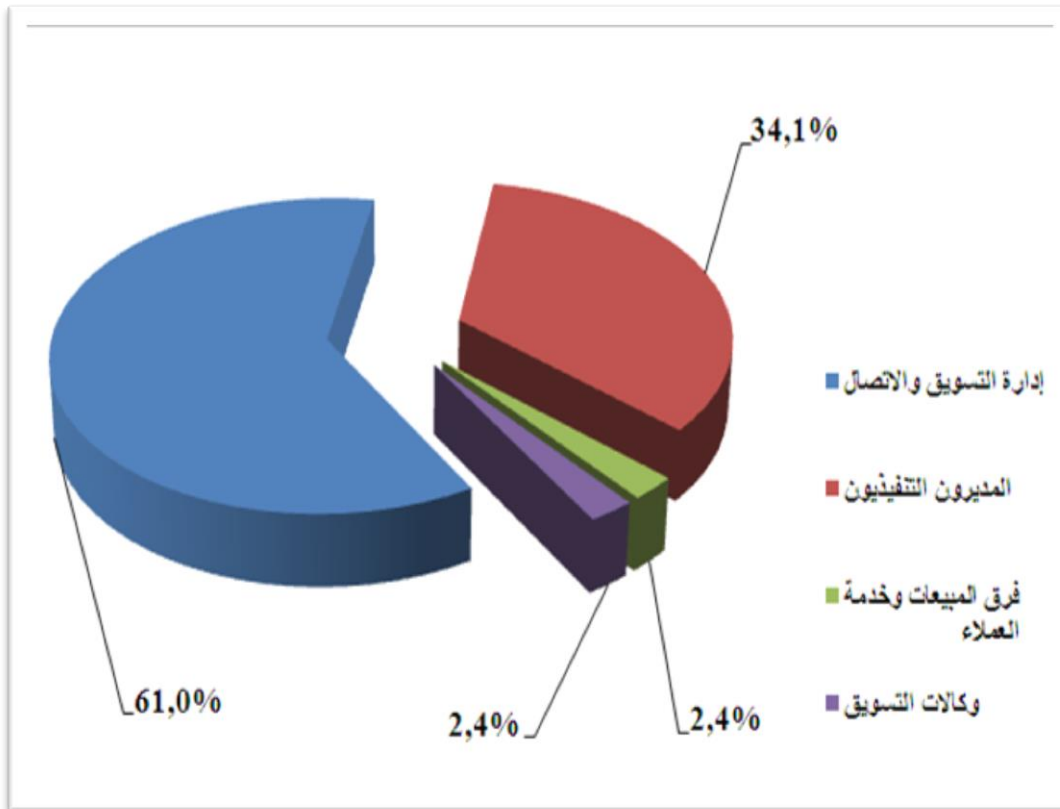
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن الجهات المسؤولة عن وضع الخطط والاستراتيجيات للاتصال التسويقي نجد أن إدارة التسويق تتولى الجزء الأكبر في وضع الخطط بنسبة 80.5% أي ما يعادل 33 عامل مما يعكس الدور المحوري لهذه الإدارة في توجيه الأنشطة التسويقية، ثم تليها قسم الاتصال والإدارة العليا حيث يساهما بنسبة ضئيلة جدا مقارنة بإدارة التسويق حيث بلغت نسبة مساهمة قسم الاتصال بـ 12.2% ما يعادل 5 عمال، كما بلغت 7.3% للإدارة العليا في المساهمة في وضع هذه الخطط. كما يمثل الشكل رقم (18).

إن التركيز الكبير على إدارة التسويق يعز التنسيق بين الاستراتيجيات المختلفة لكنه قد يقلل من التنوع في وجهات نظر والأساليب التي يمكن أن تسهم بها الكيانات الأخرى مثل قسم الاتصال والإدارة العليا، حيث بمشاركة الأطراف الأخرى قد يؤدي إلى تحقيق توازن أكثر والشمولية في عملية التخطيط والتطوير التسويقي.

الجدول 10: يوضح الفاعلون في وضع الخطط والاستراتيجيات للاتصال التسويقي

الفاعلون	التكرار	النسبة(%)
إدارة التسويق والاتصال	25	61,0 %
المديرون التنفيذيون	14	34,1 %
فرق المبيعات وخدمة العملاء	1	2,4 %
وكالات التسويق	1	2,4 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 19: يمثل الفاعلون في وضع الخطط والاستراتيجيات للاتصال التسويقي في المؤسسة



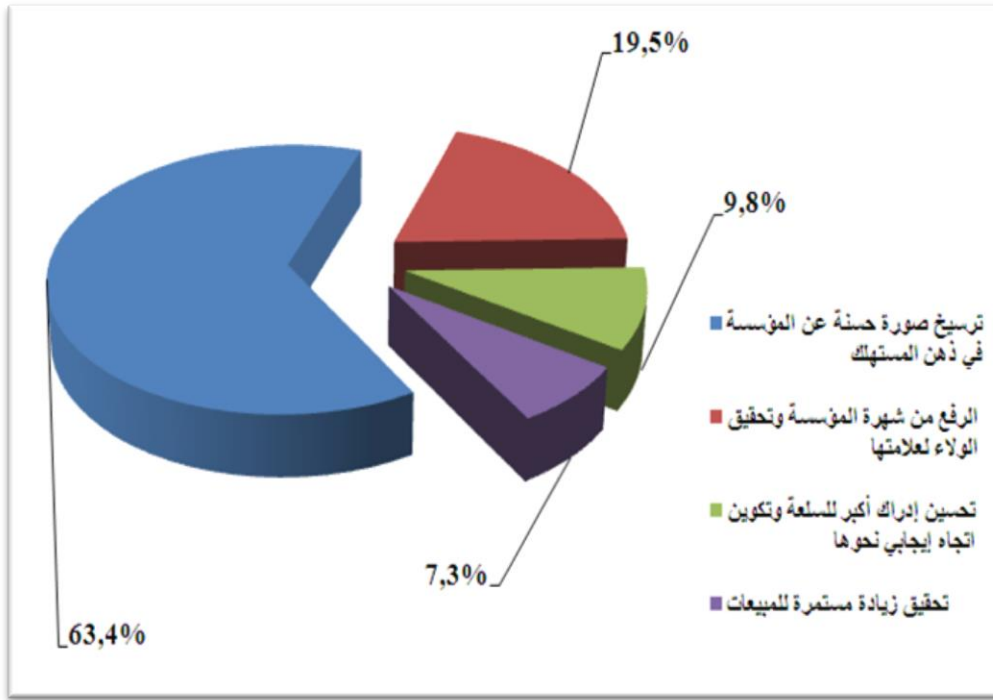
خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن الفاعلون في وضع الخطط والاستراتيجيات للاتصال التسويقي نجد أن أكبر نسبة من الفاعلون تمثل "إدارة التسويق والاتصال" حيث بلغت النسبة بـ 61% أي ما يعادل 25 عامل في المؤسسة، ثم تليه النسبة الثانية التي تمثل "المديرون التنفيذيون" المقدرة بـ 34.1% أي 14 عامل أما النسبة الأخيرة تمثل كل من "فرق المبيعات" و "وكالات التسويق" وهي نسبة ضئيلة جدا بلغت 2.4% لكليهما أي ما يعادل مشاركة واحدة، كما يمثل الشكل رقم (19).

هذه النتائج تعكس تركيز المؤسسة الاقتصادية على إشراك إدارة التسويق والاتصال بشكل رئيسي في عملية لتخطيط الاستراتيجي، مما يدل على إدراك المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الكهرو منزلية الأهمية هذا القسم في صياغة الرؤى والخطط المستقبلية، كما أن نسبة المشاركة المرتفعة من المديرون التنفيذيون تشير إلى وجود مستوى جيد من التنسيق والتوجيه الاستراتيجي من الإدارة العليا مما يعزز فعالية الخطط الموضوعية ويضمن توافقها مع الأهداف العامة للمؤسسة ومع ذلك فإن المشاركة الضعيفة لفرق المبيعات ووكالات التسويق قد تشير إلى محدودية في إشراك الجهات ذات الصلة المباشرة بالسوق والاستشارات الخارجية وهو ما قد يضعف من شمولية وتنوع الرؤى عند وضع الخطط.

الجدول 11: يوضح أهداف الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

الهدف	التكرار	النسبة(%)
ترسيخ صورة حسنة عن المؤسسة في ذهن المستهلك	26	63,4 %
الرفع من شهرة المؤسسة وتحقيق الولاء لعلامتها	8	19,5 %
تحسين إدراك أكبر للسلعة وتكوين اتجاه إيجابي نحوها	4	9,8 %
تحقيق زيادة مستمرة للمبيعات	3	7,3 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 20: يمثل أهداف الاتصال التسويقي في المؤسسة



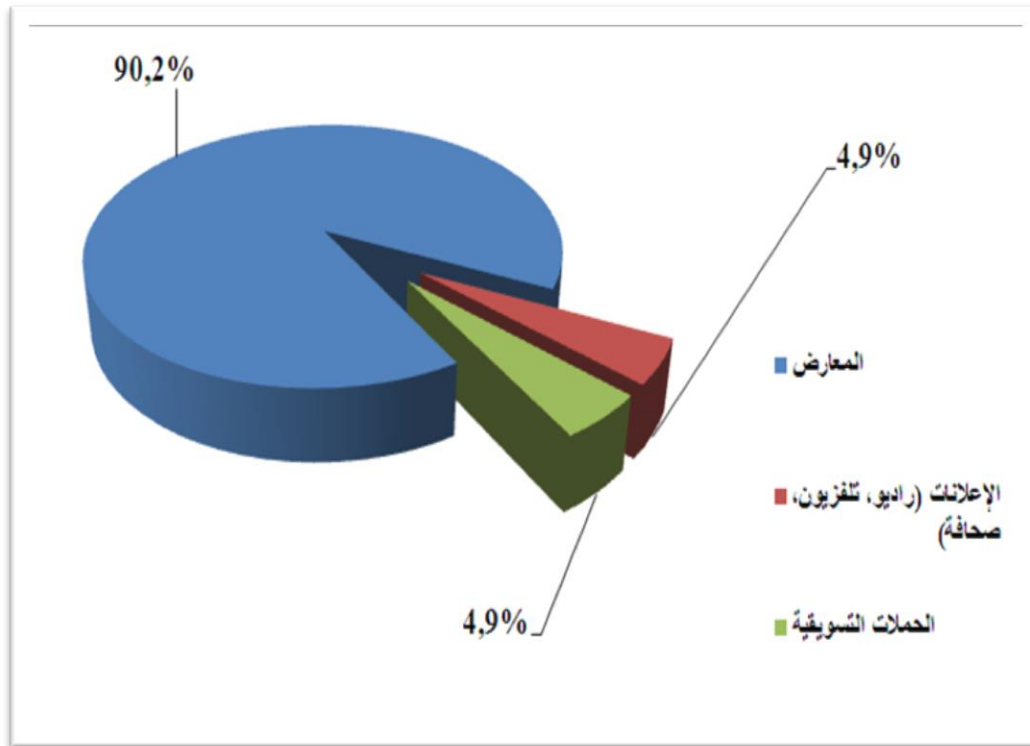
خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن أهداف الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية بتيزي وزو يتبين لنا أن أعلى نسبة تتمثل في "ترسيخ صورة حسنة عن المؤسسة في ذهن المستهلك" تقدر بـ 63.4% أي ما يعادل 26 عامل في المؤسسة، ثم تأتي النسبة الثانية المقدر بـ 19.5% أي ما يعادل 8 عمال التي تتمثل في "الرفع من شهرة المؤسسة وتحقيق الولاء لعلامتها" وفي الأخير تأتي النسبة الثالثة والرابعة التي هي نسبتين متقاربتين فالثالثة المتمثلة في "تحسين إدراك أكبر للسلعة وتكوين اتجاه إيجابي نحوها" تقدر بـ 9.8% أي ما يعادل 4 عمال، والرابعة تتمثل في "تحقيق زيادة مستمرة للمبيعات" التي تقدر بـ 7.3% بمعدل 3 عمال، كما يمثل الشكل رقم (20).

ومنه نستنتج أن الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية لتحقيقه من خلال الاتصال التسويقي هو ترسيخ صورة حسنة عن المؤسسة في ذهن المستهلك وذلك لبناء علاقات قوية متينة مع العملاء، كما يعكس اهتمامها بالبعد الرمزي للاتصال وليس فقط بالترويج المباشر للمنتجات، هذا يدل على سعي المؤسسة الى بناء علاقة طويلة الأمد مع جمهورها من خلال تحسين سمعتها وتعزيز الثقة بها، خاصة في ظل الأزمات التي قد تؤثر على صورتها السوقية.

الجدول 12: يوضح وسائل الاتصال التسويقي المعتمدة في المؤسسة الوطنية للأجهزة الكهربائية المنزلية.

الوسيلة المستخدمة	التكرار	النسبة (%)
المعارض	37	90,2 %
الإعلانات (راديو، تلفزيون، صحافة)	2	4,9 %
الحملات التسويقية	2	4,9 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 21: يمثل وسائل الاتصال التسويقي في المؤسسة



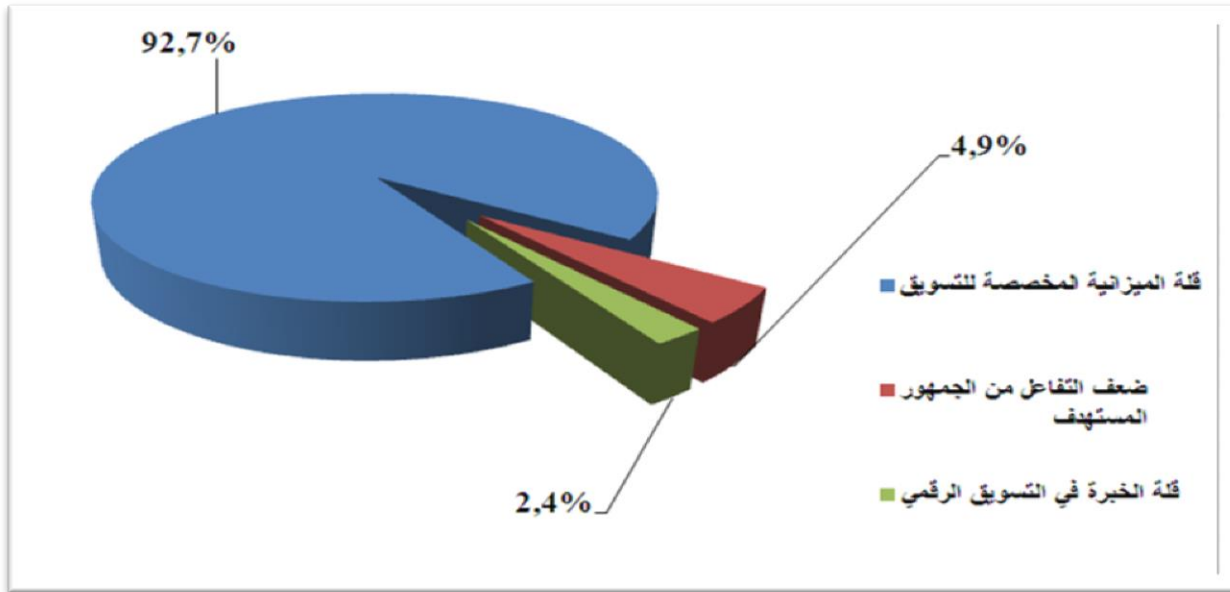
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن وسائل الاتصال التسويقي المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية نجد ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير ورئيسي على المعارض كوسيلة اتصال تسوية بنسبة كبيرة جدا قدرت بـ 90.2% أي ما يعادل 37 عامل، تليها كل من الإعلانات (الراديو، تلفزيون، صحافة) والحملات التسويقية بنسبة ضئيلة جدا ومتساوية تقدر بـ 4.9% لكل منهما أي ما يعادل عاملين، كما يمثل الشكل رقم (21).

التركيز الكبير على المعارض يدل على أن المؤسسة ترى فيها وسيلة فعالة للتفاعل المباشر مع العملاء، وعرض المنتجات والخدمات بشكل عملي مما يعزز من فرص بناء علاقات وثيقة مع الزبائن المختلفين، في المقابل فإن الاستخدام المحدود للإعلانات التلفزيونية، الحملات التسويقية، مواقع لتواصل الاجتماعي ووسائل التكنولوجيا الحديثة قد يؤدي إلى ضعف تأثير المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه، ونقص المبيعات للمنتوج في عصر التحولات الرقمية.

الجدول 13: يوضح أهم التحديات في تنفيذ استراتيجيات الاتصال التسويقي

التحدي	التكرار	النسبة(%)
قلة الميزانية المخصصة للتسويق	38	92,7 %
ضعف التفاعل من الجمهور المستهدف	2	4,9 %
قلة الخبرة في التسويق الرقمي	1	2,4 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 22: يمثل أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ استراتيجيات الاتصال التسويقي



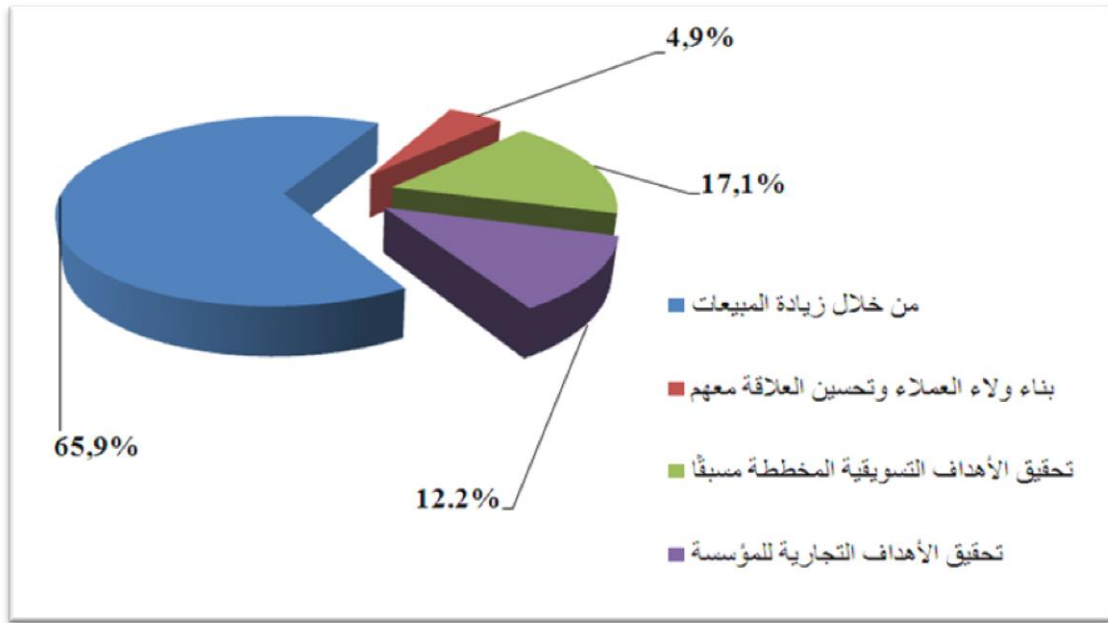
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ استراتيجيات الاتصال التسويقي نجد أن معظم أفراد مجتمع البحث أفادوا أن قلة الميزانية المخصصة للتسويق من أبرز التحديات حيث بلغت النسبة بـ 92.7% أي ما يعادل 38 عامل، ثم تلي تحديات أخرى " ضعف التفاعل من الجمهور المستهلك" بنسبة 4.9% أي ما يعادل عاملين و" قلة الخبرة في التسويق الرقمي" بسبة 2.4% ما يعادل عامل واحد كما يمثل الشكل رقم (22).

تعكس هذه النتائج إلى أن المؤسسة تواجه عائقا رئيسيا يتمثل في ضعف التمويل المخصص لأنشطة التسويق ما ينعكس سلبا على قدرتها على تنفيذ حملات فعالة والوصول إلى جمهورها المستهدف بطرق مبتكرة ومؤثرة كما أن ضعف التفاعل من قبل الجمهور وقلة الخبرة في لتسويق الرقمي لا يشكلان تحديات رئيسية حسب المبحوثين، ما قد يدل أما على أن المؤسسة لم تدخل بعد بقوة في المجال التسويقي الرقمي ا وان العاملين لا يدركون بعد أهمية هذه الجوانب بالشكل الكافي وعليه يمكن القول أن تحسين فعالية الاتصال التسويقي داخل المؤسسة يتطلب في المقام الأول إعادة النظر في تخصيص الموارد المالية للتسويق إلى جانب تطوير الكفاءات الرقمية وتعزيز التفاعل مع الجمهور المستهدف.

الجدول 14: يوضح كيفية قياس نجاح استراتيجيات الاتصال التسويقي

طريقة القياس	التكرار	النسبة(%)
من خلال زيادة المبيعات	27	65,9 %
بناء ولاء العملاء وتحسين العلاقة معهم	2	4,9 %
تحقيق الأهداف التسويقية المخططة مسبقاً	7	17,1 %
تحقيق الأهداف التجارية للمؤسسة	5	12,2 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 23: يمثل كيفية قياس نجاح استراتيجية الاتصال التسويقي



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن كيفية قياس نجاح استراتيجيات الاتصال التسويقي نجد أن الأغلبية الساحقة لأفراد مجتمع البحث يرون أن زيادة المبيعات تعتبر المؤشر الأساسي لقياس نجاح استراتيجيات الاتصال التسويقي بنسبة 65.9% أي ما يعادل 27 عامل، تليها فئة ترى أن تحقيق الأهداف التسويقية المخططة مسبقاً معياراً مهماً بنسبة 17.1% ما يعادل 7 عمال، ثم فئة تحقيق الأهداف التجارية للمؤسسة بنسبة 12.2% ما يعادل 5 عمال، وأخيراً فئة بناء ولاء العملاء وتحسين العلاقة معهم بنسبة 4.9% ما يعادل عاملين. كما يمثل الشكل رقم (23).

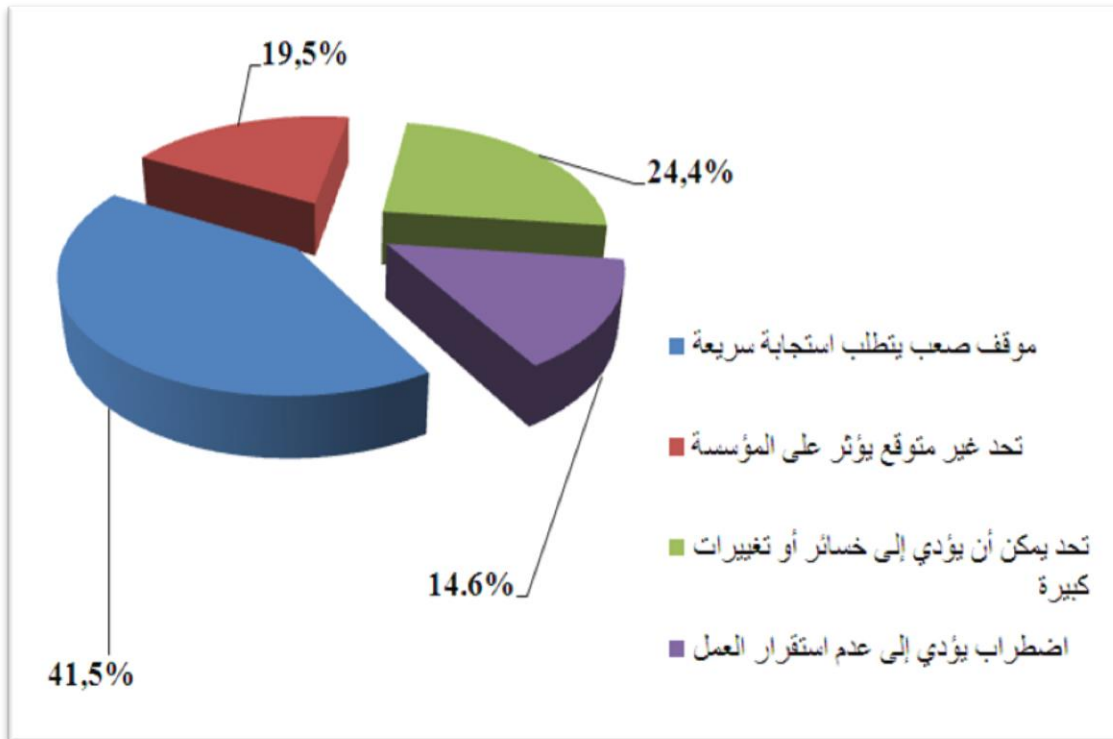
تعكس هذه النتائج توجهها وضحا داخل المؤسسة نحو التركيز على النتائج الملموسة والقابلة للقياس، مثل زيادة المبيعات كمؤشر رئيسي على فعالية ونجاح استراتيجيات الاتصال التسويقي، وهو ما يظهر متطوراً تقليدياً يعتمد على العائد المباشر ويهمل إلى حد ما الأبعاد الأخرى للاتصال التسويقي كالعلاقات طويلة المدى مع العملاء، وبناء صورة ذهنية إيجابية وتحقيق الأهداف التجارية للمؤسسة قد تشير إلى وجود قصور في التخطيط التسويقي أو في ربط الاتصال التسويقي بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية

الجدول 15: يوضح تصورات المبحوثين لكلمة "أزمة"

التعريف	التكرار	النسبة (%)
موقف صعب يتطلب استجابة سريعة	17	41,5 %
تحد غير متوقع يؤثر على المؤسسة	8	19,5 %
تحد يمكن أن يؤدي إلى خسائر أو تغييرات كبيرة	10	24,4 %
اضطراب يؤدي إلى عدم استقرار العمل	6	14,6 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 24: يمثل تصورات المبحوثين لكلمة أزمة



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن تصورات المبحوثين لكلمة أزمة نجد أن معظم أفراد مجتمع البحث يرون أن مفهوم كلمة أزمة هو موقف صعب يتطلب استجابة سريعة بنسبة 41.5% ما يعادل 17 عاملاً، تليها الفئة التي ترى أنها تحد يمكن أن يؤدي إلى خسائر أو تغييرات كبيرة بنسبة 24.4% ما يعادل 10 عمال، ثم الفئة

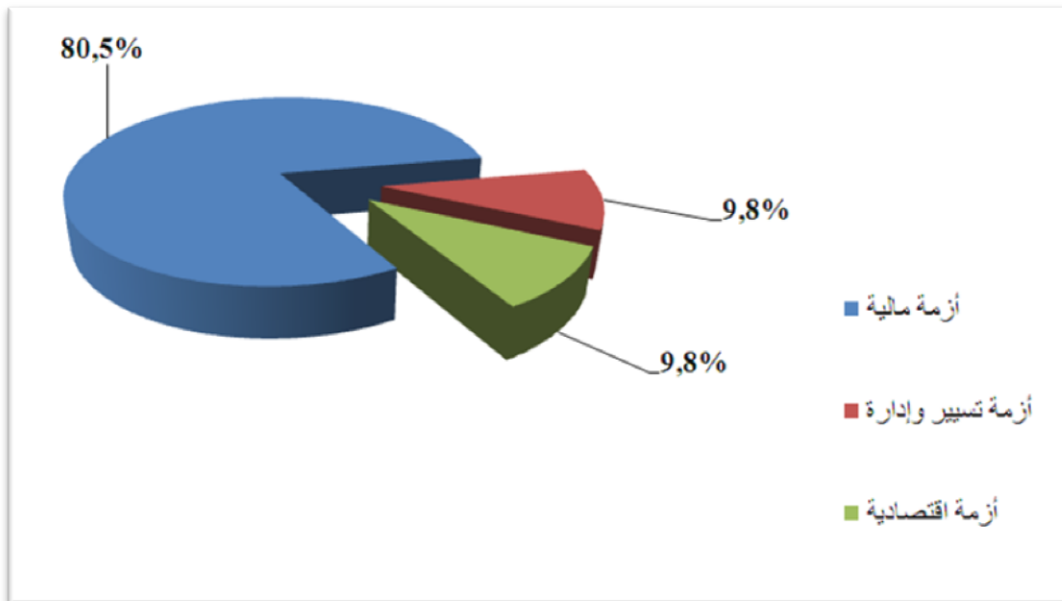
التي ترى أنها تحد غير متوقع يؤثر على المؤسسة بنسبة 19.5% ما يعادل 8 عمال، وأخيرا تأتي الفئة التي ترى الأزمة أنها اضطراب يؤدي إلى عدم استقرار العمل بنسبة 14.6% أي ما يعادل 6 عمال. كما يمثل الشكل رقم (24).

تظهر النتائج أن الباحثين ينظرون إلى الأزمة بوصفها موقف صعب يتطلب سرعة في التصرف وقد تخلف نتائج عميقة على مستوى المؤسسة، كما تكشف النتائج عن وجود وعي جماعي بأهمية الاستعداد المسبق للازمات والقدرة على إدارتها بكفاءة لتفادي تفاقمها، تعكس هذه التصورات وعيا بأبعاد الأزمة من حيث التهديد والتأثير والاستجابة مما يعزز أهمية إدراج خطط إدارة الأزمات ضمن سياسات المؤسسة.

الجدول 16: يوضح نوع الأزمة التي واجهتها المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأجهزة الكهربائية المنزلية

نوع الأزمة	التكرار	النسبة(%)
أزمة مالية	33	80,5 %
أزمة تسيير وإدارة	4	9,8 %
أزمة اقتصادية	4	9,8 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 25: يمثل نوع الازمة التي واجهتها المؤسسة الاقتصادية



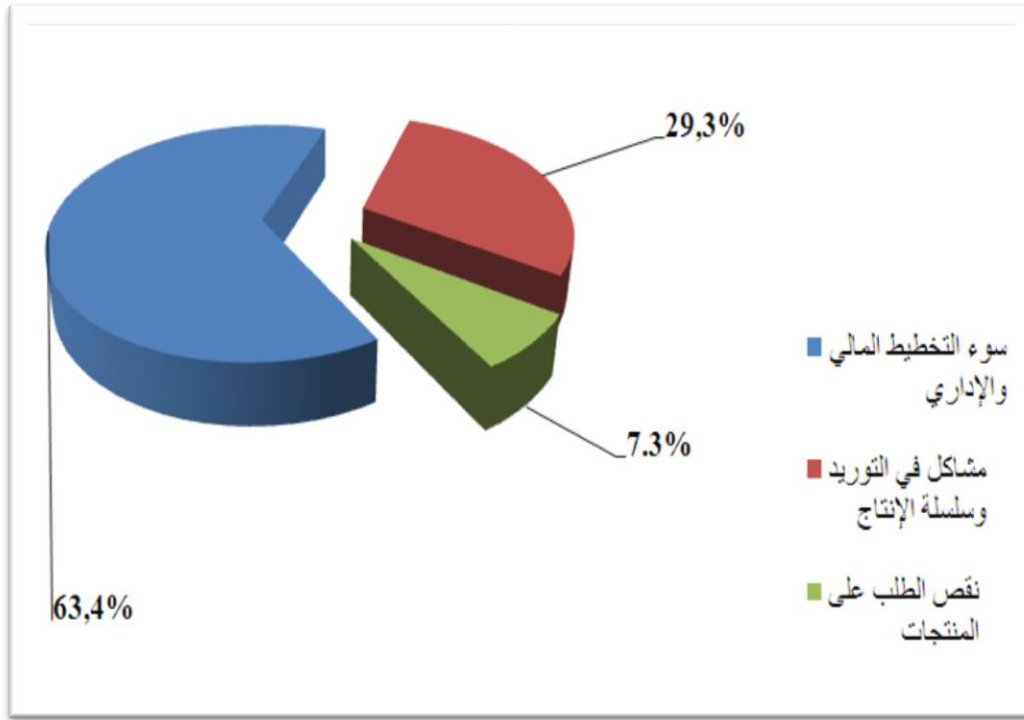
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن نوع الأزمة التي واجهتها المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية نجد أن الأغلبية الساحقة من أفراد مجتمع البحث أفادوا أن الأزمة التي تعرضت لها المؤسسة هي أزمة مالية بنسبة عالية جدا قدرت بـ 80.5% أي ما يعادل 33 عامل، تليها أزمة تسيير وإدارة وأزمة اقتصادية بنسب متساوية قدرت كل منهما بـ 9.8% أي ما يعادل 4 عمال. كما يمثل الشكل رقم (25).

كشفت النتائج عن ميل واضح نحو اعتبار الأزمات ذات طابع مالي، كما تعكس النتائج وعي كبير لدى الباحثين بان الأزمة المالية تمثل التهديد الأبرز للمؤسسة حيث ترتبط غالبا بصعوبات تتعلق بتوفير الموارد، تمويل الأنشطة أو دفع الأجور مما يجعلها أكثر وضوحا وتأثيرا على سير العمل اليومي، كما ترى الغالبية الساحقة من أفراد مجتمع البحث أن الجانب المالي هو أكثر ما يهدد المؤسسات، هذا التمرکز حول الأزمة المالية يبرز إدراكا عاما لدى الموظفين في المؤسسة بان الاستقرار المالي يشكل أساسا لاستمرارية العمل وان أي اضطراب في هذا الجانب ينعكس مباشرة على الأداء العام للمؤسسة.

**الجدول 17:** يوضح الأسباب الرئيسية التي أدت إلى هذه الأزمة في المؤسسة.

السبب	التكرار	النسبة (%)
سوء التخطيط المالي والإداري	26	63,4 %
مشاكل في التوريد وسلسلة الإنتاج	12	29,3 %
نقص الطلب على المنتجات	3	7,3 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 26: يمثل الأسباب الرئيسية التي أدت لهذه الأزمة في المؤسسة



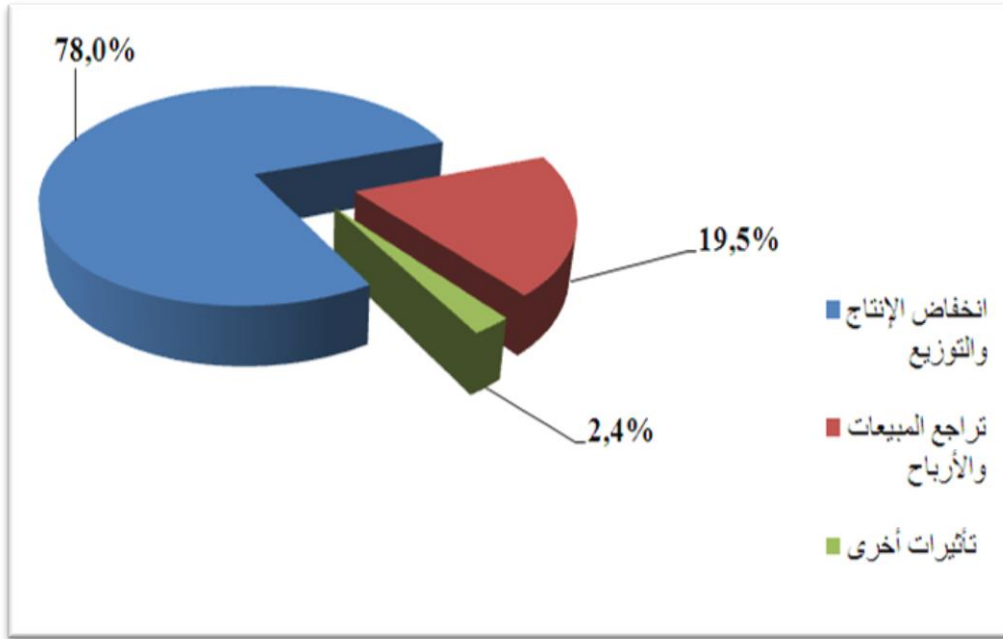
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن الأسباب الرئيسية التي أدت لهذه الأزمة في مؤسسة نجد أن معظم الباحثين أفادوا أن السبب الرئيسي في وقوع المؤسسة الاقتصادية في أزمة راجع إلى سوء التخطيط المالي والإداري وذلك بنسبة 63.4% أي ما يعادل 26 عامل، يليه السبب الثاني " مشاكل في التوريد وسلسلة الإنتاج" بنسبة قدرت بـ 29.3% ما يعادل 12 عامل، وأخيرا السبب الثالث الذي يتمثل في نقص الطلب على المنتجات بنسبة ضئيلة قدرت بـ 7.3% ما يعادل 3 عمال. كما يمثل الشكل رقم (26).

تبرز هذه النتائج تصورا سائدا لدى الباحثين بان الأزمات لا تتبع أساسا من عوامل خارجية، وإنما من ضعف داخلي في إدارة الموارد وتخطيط العمليات فتصنيف سوء التخطيط المالي والإداري كأهم سبب بنسبة تفوق النصف يعكس فقدان الرؤية الإستراتيجية أو غياب المرونة في التعامل مع المتغيرات، كما أن تكرار ظهور هذا السبب في سياقات مختلفة داخل المؤسسة يدل على مشكلة هيكلية تؤثر على الاستقرار التنظيمي، أما المشاكل المرتبطة بسلسلة الإنتاج والتوريد قد تكون مرتبطة بضعف في العلاقات مع الموردين أو بنقص الطلب على المنتجات لم يحظى إلا بنسبة ضئيلة، مما يظهر أن المشكل في نظر الباحثين لا يكمن في السوق بقدر ما يكمن داخل المؤسسة، مما يزيد من أهمية تحسين التسيير الداخلي باعتباره ركيزة لتفادي الأزمات المستقبلية.

الجدول 18: يوضح تأثيرات الأزمة على المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

التأثيرات	التكرار	النسبة (%)
انخفاض الإنتاج والتوزيع	32	78,0 %
تراجع المبيعات والأرباح	8	19,5 %
تأثيرات أخرى	1	2,4 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 27: يمثل تأثيرات الأزمة على المؤسسة الاقتصادية



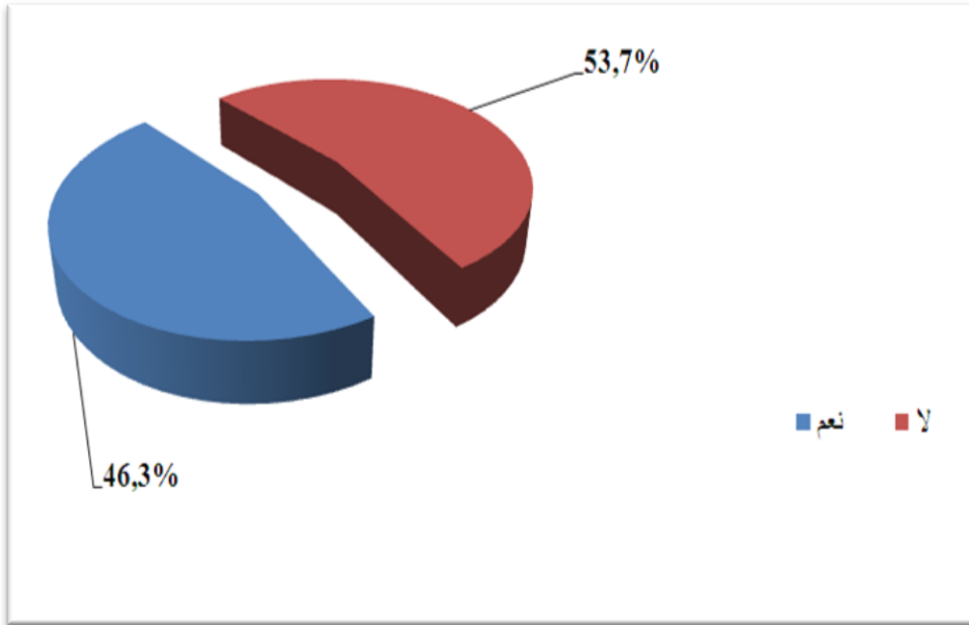
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن تأثير الأزمة على المؤسسة الوطنية نجد أن معظم أفراد مجتمع البحث يرون أن الأزمة أثرت على المؤسسة بشكل كبير وان أكبر تأثير هو "انخفاض الإنتاج والتوزيع" بنسبة عالية بلغت 78% أي ما يعادل 32 عامل، يلي ذلك تراجع المبيعات والأرباح" بنسبة 19.5% ما يعادل 8 عمال، أما "تأثيرات أخرى" فقد جاء بنسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 2.4% ما يعادل عامل واحد، كما يمثل الشكل رقم (27).

تعكس هذه النتائج أن الأزمة كانت لها انعكاسات مباشرة واضحة على العمليات الأساسية للمؤسسة وخاصة على مستوى الإنتاج والتوزيع، ما قد يؤدي إلى اضطرابات في سلسلة التوريد أو نقص في الموارد كما أن تراجع المبيعات والأرباح يبرز مدى هشاشة الوضع المالي للمؤسسة خلال الأزمة، ما قد يستدعي مراجعة استراتيجيات التسويق والبيع.

الجدول 19: يوضح وجود فريق خاص بإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية بتيزي وزو.

الإجابة	التكرار	النسبة(%)
نعم	19	46,3 %
لا	22	53,7 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 28: يمثل وجود فريق خاص بإدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية



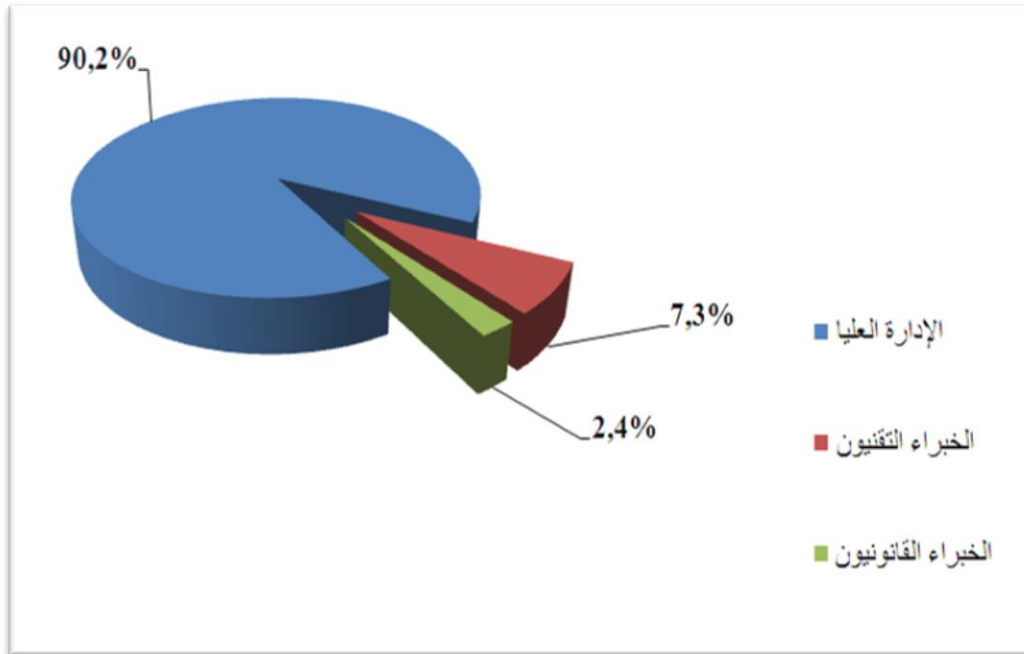
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن وجود فريق خاص بإدارة الأزمات في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية بتيزي وزو نجد أن 19 موظفا أي بنسبة 46.3% أكدوا على وجود فريق خاص بإدارة الأزمات داخل المؤسسة بينما أشار 22 موظفا أي بنسبة 53.7% عدم وجود هذا الفريق. كما يمثل الشكل رقم (28).

هذه النتائج تعكس انقساماً واضحاً في آراء الموظفين، مما قد يشير إلى غياب التواصل أو نقص في النوعية داخل المؤسسة بشأن وجود هذا الفريق، كما يمكن أن يدل ذلك على أن فريق إدارة الأزمات أن وجد لا يتمتع بالوضوح الكافي أو ليس له حضور ملموس في أنشطة المؤسسة وبالتالي فإن هذه المعطيات تسلط الضوء على ضرورة تعزيز آليات التواصل الداخلي والتعريف بالأدوار التنظيمية لضمان فعالية أكبر في التعامل مع الأزمات المحتملة.

**الجدول 20:** يوضح الأطراف الفاعلة في فريق إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية بتيزي وزو.

النسبة (%)	التكرار	الطرف الفاعل
90,2 %	37	الإدارة العليا
7,3 %	3	الخبراء التقنيون
2,4 %	1	الخبراء القانونيون
<b>100,0 %</b>	<b>41</b>	<b>المجموع</b>

**الشكل رقم 29:** يمثل الأطراف الفاعلة في فريق إدارة الأزمة في المؤسسة



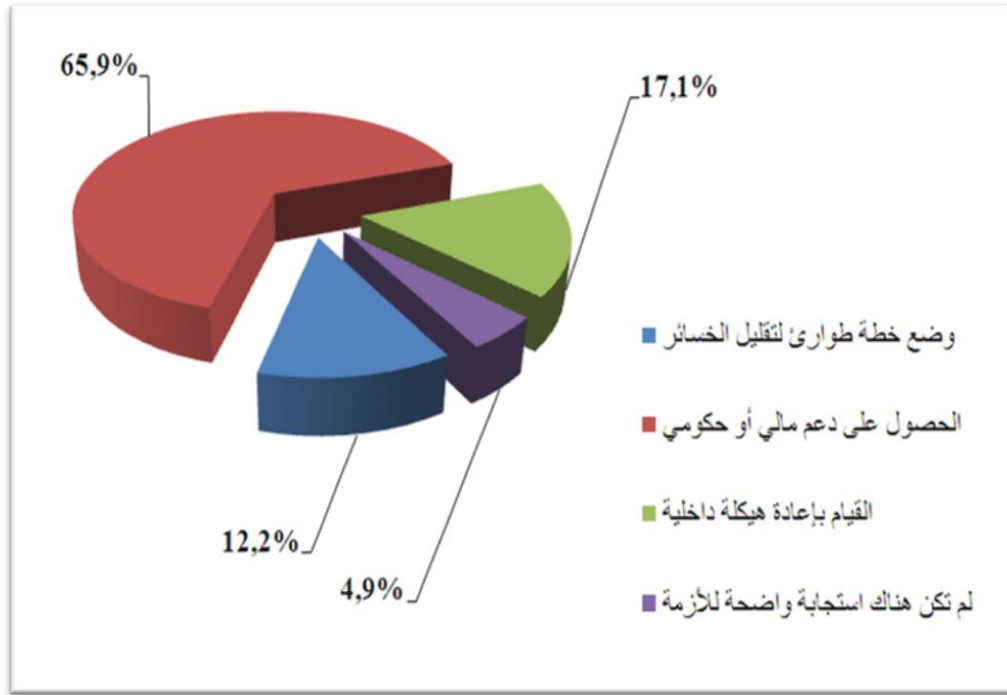
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن الأطراف الفاعلة في فريق إدارة الأزمة نجد أن الأغلبية الساحقة يرون أن الإدارة العليا هي الطرف الفاعل في فريق إدارة الأزمات بنسبة عالية قدرت بـ 90.2% أي ما يعادل 37 موظف بينما اعتبر 3 موظفين فقط أن الخبراء التقنيون هم الطرف الفاعل بنسبة 7.3%. في حين أشار موظف فقط إلى الخبراء القانونيون بنسبة 2.4%. كما يمثل الشكل رقم (29).

هذه النتائج تعكس تصور السائد داخل المؤسسة بان اتخاذ القرارات في فترة الأزمات يتمركز في قمة الهرم التنظيمي وهو قد ما يدل على هيكل تنظيمي تقليدي يعتمد على السلطة المركزية، كما أن ضعف نسبة الاعتراف بدور الخبراء التقنيين والقانونيين قد يشير إلى قلة اشتراك هؤلاء المختصين في عمليات صنع القرار أو غياب التنسيق بين الإدارة العليا وباقي الكفاءات المتخصصة وهذا يبرز الحاجة إلى تبني مقاربة تشاركية أكثر شمولاً في إدارة الأزمات تراعي التنوع المعرفي وتفعيل دور جميع الأطراف المعنية لضمان الاستجابة الفعالة للازمات.

الجدول 21: يوضح تعامل المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية مع الأزمة

النسبة(%)	التكرار	طريقة التعامل مع الأزمة
12,2 %	5	وضع خطة طوارئ لتقليل الخسائر
65,9 %	27	الحصول على دعم مالي أو حكومي
17,1 %	7	القيام بإعادة هيكلة داخلية
4,9 %	2	لم تكن هناك استجابة واضحة للأزمة
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 30: يمثل تعامل المؤسسة مع الأزمة



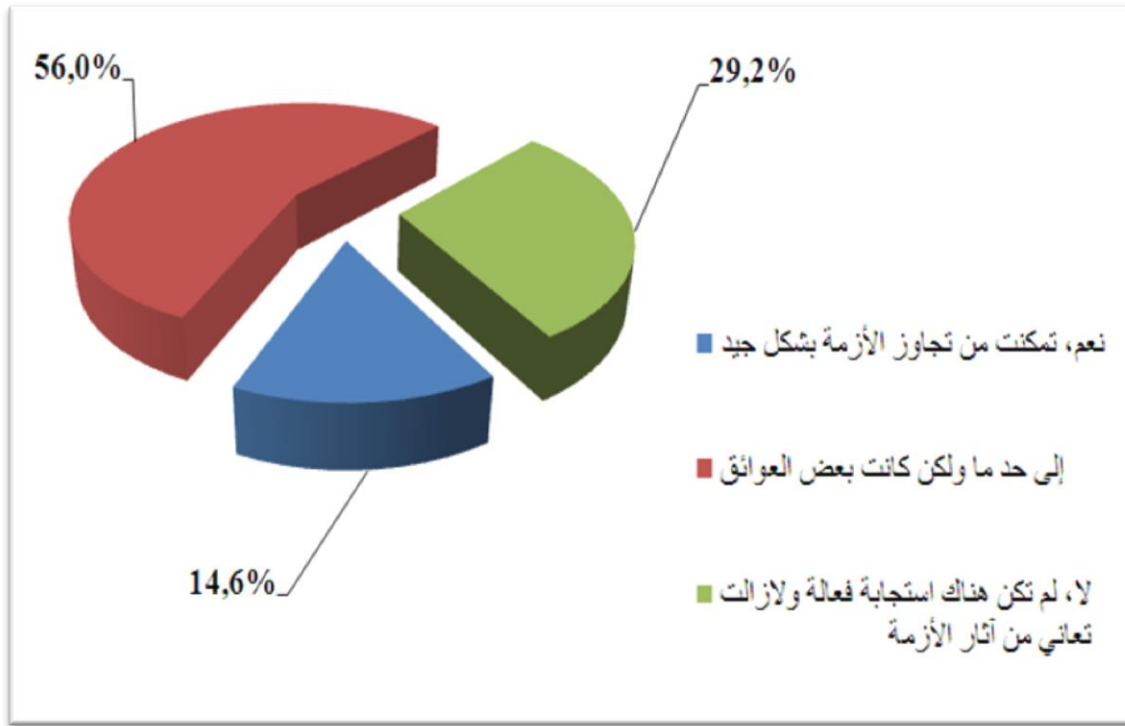
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن تعامل المؤسسة الاقتصادية مع الأزمة نجد أن معظم أفراد مجتمع البحث أفادوا بان المؤسسة تحصلت على دعم مالي أو حكومي بنسبة 65.9% أي ما يمثل 27 موظف، بينما أفادوا 7 موظفين أو المؤسسة قامت بإعادة هيكلة داخلية بنسبة 17.1%، كما أفاد 5 موظفين بان المؤسسة وضعت خطة طوارئ لتقليل الخسائر بنسبة 12.2%، وأخيرا بنسبة ضئيلة جدا أفادت أن المؤسسة لم تكن لديها استجابة واضحة للأزمة بنسبة 4.9% أي ما يعادل موظفين فقط كما يمثل الشكل رقم (30).

تعكس هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الدعم المالي أو الحكومي عند التعامل مع الأزمات وهو ما قد يشير إلى ضعف في الإمكانيات الذاتية أو عدم كفاية الموارد الداخلية، كما أن قلة الاعتماد على خطط الطوارئ أو الهيكلة الداخلية قد تكشف عن غياب ثقافة إدارة الأزمات الوقائية أو ضعف التخطيط المسبق وهذا يبرز أهمية العمل على تقوية القدرات الداخلية وتفعيل خطط استباقية مع تعزيز استقلالية المؤسسة في مواجهة الأزمات وتقليل الاعتماد المفرط على الحلول الخارجية.

الجدول 22: يوضح فعالية استجابة المؤسسة الاقتصادية للأزمة

النسبة(%)	التكرار	فعالية الاستجابة
14,6 %	6	نعم، تمكنت من تجاوز الأزمة بشكل جيد
56,1 %	23	إلى حد ما ولكن كانت بعض العوائق
29,3 %	12	لا، لم تكن هناك استجابة فعالة ولا زالت تعاني من آثار الأزمة
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 31: يمثل فعالية استجابة المؤسسة للأزمة



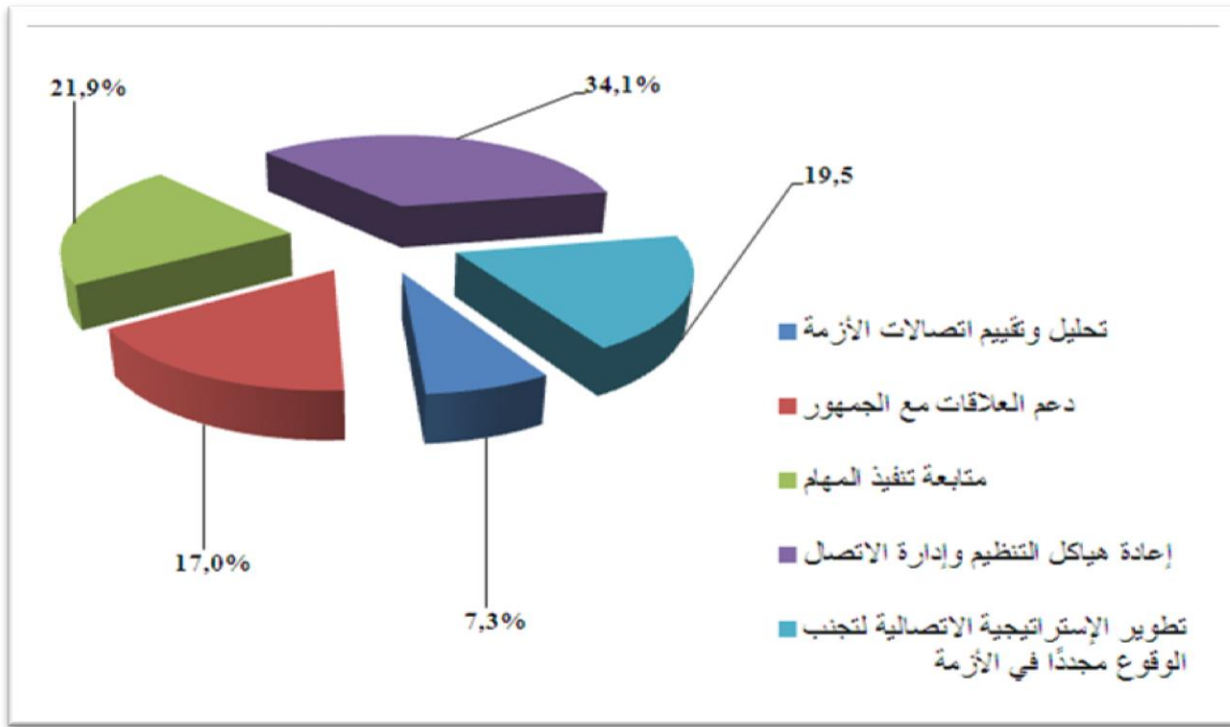
من خلال الجدول أعلاه المتضمن فعالية استجابة المؤسسة للأزمة نجد أن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع البحث البالغة 56.1% الممثلة لـ 23 موظف يرون أن المؤسسة تمكنت من تجاوز الأزمة إلى حد ما ولكن كانت بعض العوائق، وفي المقابل صرح 12 موظف بان المؤسسة لا لم تكن لديها استجابة فعالة ولا تزال تعاني من آثار الأزمة بنسبة 29.2%، أما اقل نسبة فقد كانت بـ 14.6% أي 6 موظفين فقط أكدوا أن المؤسسة تمكنت من تجاوز الأزمة بشكل جيد، كما يمثل الشكل رقم (31).

تعكس نتائج الجدول تبياناً واضحاً في تقييم فعالية استجابة المؤسسة للأزمة، ما يشير إلى تعدد التجارب والانطباعات داخل بيئة العمل فقد صرحت الأغلبية بأن المؤسسة تجاوزت الأزمة إلى حد ما لطن ظلت بعض العراقيل قائمة هذا يدل على أن المؤسسة أبدت نوعاً من التفاعل الإيجابي مع الأزمة ربما من خلال اتخاذ إجراءات معينة وواو اعتماد بعض الآليات الداخلية إلا أن هذه الاستجابة لم تكن شاملة أو كافية لحل كافة الإشكالات التي خلفتها الأزمة ويمكن تفسير هذا بأن المؤسسة تفتقر إلى خطة متكاملة لإدارة الأزمات أو أن قدراتها التشغيلية واللوجستية لم تكن مؤهلة بشكل كاف للاستجابة السريعة والفعالة، أما الفئة التي ترى أن المؤسسة لا يمكن لديها استجابة فعالة ولا زالت تعاني من آثار وهي نسبة لا يستهان بها تعكس استمرار آثار الأزمة على النشاط العام وربما على نفسية الموظفين، مما يشير إلى غياب إجراءات فعالة للتعافي وإعادة الهيكلة بعد الأزمة هذا يدل أيضاً على ضعف في التخطيط الاستراتيجي، أما الفئة التي ترى أن المؤسسة تمكنت من تجاوز الأزمة بشكل جيد يدل على وجود بعض النجاحات الجزئية والتي من الممكن أن تكون مرتبطة بأقسام معينة أو إجراءات محددة كانت فعالة أكثر من غيرها.

الجدول 23: يوضح الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة بعد انتهاء الأزمة

النسبة (%)	التكرار	الإجراء المطلوب بعد انتهاء الأزمة
7,3 %	3	تحليل وتقييم اتصالات الأزمة
17,1 %	7	دعم العلاقات مع الجمهور
22,0 %	9	متابعة تنفيذ المهام
34,1 %	14	إعادة هياكل التنظيم وإدارة الاتصال
19,5 %	8	تطوير الإستراتيجية الاتصالية لتجنب الوقوع مجدداً في الأزمة
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 32: يمثل الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة بعد انتهاء الأزمة



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية بعد انتهاء الأزمة نجد أن النسبة الأكبر من المبحوثين المقدرة بـ 34.1% الممثلة لـ 14 موظف صرحوا بان المؤسسة ركزت بعد الأزمة على إعادة هياكل التنظيم وإدارة الاتصال تليها النسبة الثانية المقدرة بـ 22% التي ترى أن المؤسسة ركزت على متابعة تنفيذ المهام ما يعادل 9 موظفين، ثم تليها الفئة التي ترى أن المؤسسة ركزت على تطوير الإستراتيجية الاتصالية بنسبة قدرت بـ 19.5% أي ما يعادل 8 موظفين، تأتي النسبة الرابعة المقدرة بـ 17.1% الممثلة لـ 7 موظفين ترى الدعم العلاقات مع الجمهور من الإجراءات المركز عليها وأخيرا تأتي الفئة التي ترى أن تحليل وتقييم اتصالات الأزمة من الإجراءات المركز عليها بنسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 7.3% أي ما يعادل 3 موظفين كما يمثل الشكل رقم (32)

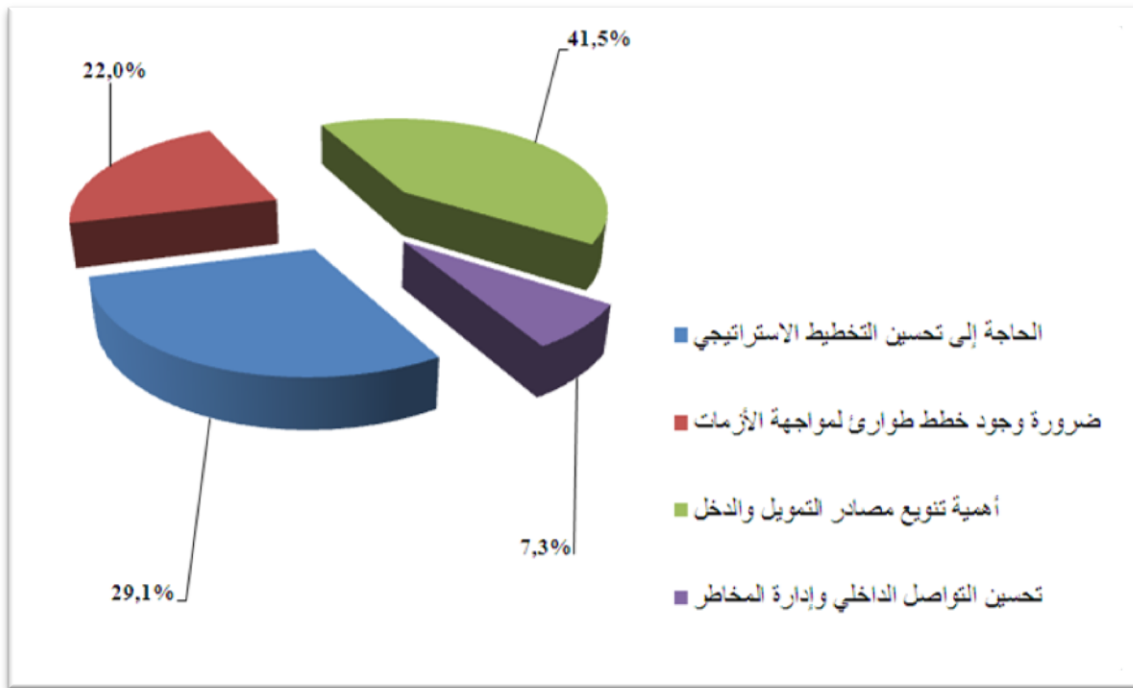
تشير النتائج إلى أن المؤسسة أبدت اهتماما كبيرا بالجوانب الداخلية والتنظيمية عقب الأزمة خاصة فيما يتعلق بإعادة هياكل التنظيم وإدارة الاتصال وهو ما يعكس رغبة واضحة في تجنب تكرار نفس الأخطاء وتعزيز القدرة على التكيف مستقبلا كما أن التركيز على متابعة تنفيذ المهام يدل على أن المؤسسة كانت حريصة على استرجاع نسق العمل المعتاد ما يعكس توجهها نحو الاستقرار التشغيلي واستعادة الأداء، في المقابل ضعف الاهتمام بدعم

العلاقات مع الجمهور رغم أهميته يشير إلى غياب إستراتيجية اتصال فعالة مع البيئة الخارجية وهو عنصر قد يضعف من صورة المؤسسة على المدى الطويل.

الجدول 24: يوضح جوانب الاستفادة من هذه الأزمة

النسبة(%)	التكرار	جانب الاستفادة
29,1 %	12	الحاجة إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي
22,0 %	9	ضرورة وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات
41,5 %	17	أهمية تنويع مصادر التمويل والدخل
7,3 %	3	تحسين التواصل الداخلي وإدارة المخاطر
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 33: يمثل جوانب الاستفادة من الأزمة



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن جوانب الاستفادة من الأزمة نجد أن أهمية تنويع مصادر التمويل والدخل تصدرت اهتمامات الباحثين بنسبة 41.5% ما يعادل 17 موظف، تليها في المرتبة الثانية الحاجة إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي بنسبة 29.1% ما يعادل 12 موظف، أما ضرورة وجود خطط طوارئ لمواجهة

الأزمات فحازت على نسبة 22% ما يعادل 9 موظفين، وأخيرا جاء تحسين التواصل الداخلي وإدارة المخاطر بنسبة 7.3% ما يعادل 3 موظفين كما يمثل الشكل رقم (33).

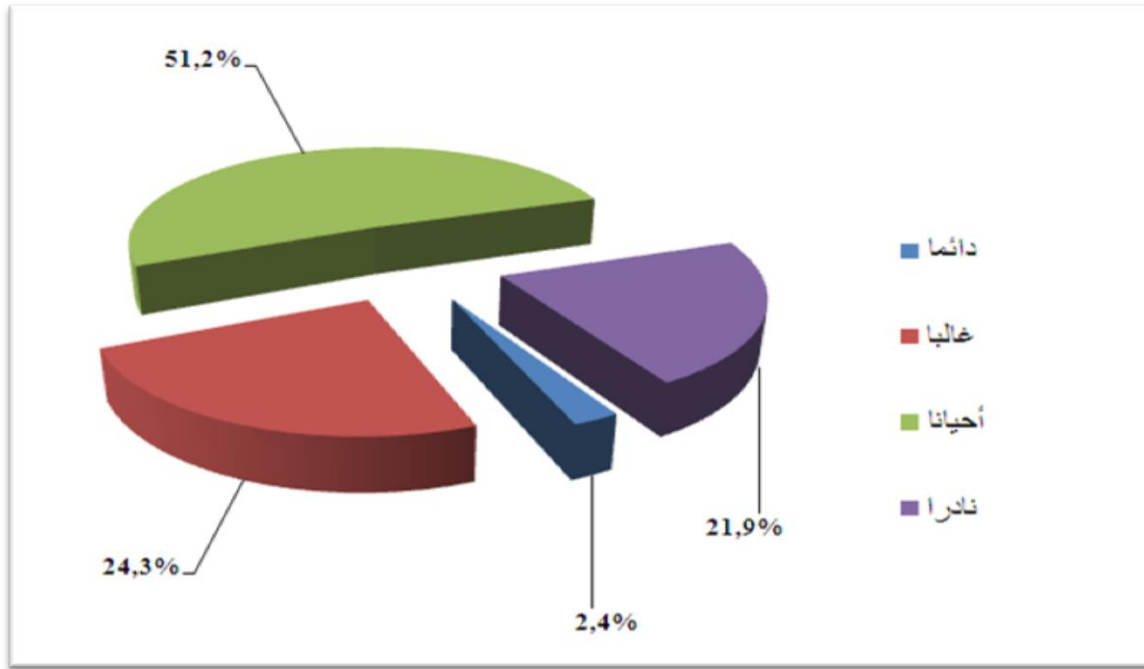
تبرز هذه المعطيات مجموعة من الأولويات التي ينبغي على المؤسسة التركيز عليها لضمان قدرة أفضل على مواجهة الأزمات المستقبلية أولا تنوع مصادر الدخل والتمويل حيث يعتبر من أهم أدوات تقليل المخاطر المالية والاقتصادية خاصة في الظروف المتغيرة للسوق هذا يعكس وعيا لدى العمال أو الإدارة بضرورة تعزيز مرونة المؤسسة، ثانيا تحسين التخطيط الاستراتيجي الذي يبقى عنصرا حاسما إذ أن قرابة ثلث المبحوثين يرون إنما هو موجود حاليا غير كاف وهو ما يدل على وجود قصور في الرؤية طويلة المدى وضرورة تطوير أدوات التخطيط داخل المؤسسة، أما مسألة خطط الطوارئ فهي مؤشر على أن المؤسسة بحاجة إلى آليات جاهزة وسريعة التنفيذ عند حدوث الكوارث حتى لا تكون ردود أفعالها عشوائية أو متأخرة وأخيرا رغم أن تحسين التواصل الداخلي وإدارة المخاطر لم يحظى بنسبة كبيرة فان ذلك لا يقلل من أهميته بل يطرح تساؤلات حول مدى إدراك الموظفين لدور هذا العامل في تعزيز فعالية الأداء أثناء الأزمات.

المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات محور الاتصال التسويقي كآلية إستراتيجية لمواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية.

الجدول 25: يوضح مدى اعتماد المؤسسة على الاتصال التسويقي لتفادي الأزمات قبل حدوثها

مدى الاعتماد على الاتصال التسويقي لتفادي الأزمات	التكرار	النسبة(%)
دائما	1	2,4 %
غالبا	10	24,4 %
أحيانا	21	51,2 %
نادرا	9	22,0 %
المجموع	41	100,0 %

الشكل رقم 34: يمثل مدى اعتماد المؤسسة على الاتصال التسويقي لتفادي الأزمات قبل حدوثها



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن مدى اعتماد المؤسسة على الاتصال التسويقي لتفادي الأزمات قبل حدوثها نجد أن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع البحث 51.2% ما يعادل 22 موظف أفادوا بأن المؤسسة تعتمد على هذا النوع من الاتصال أحيانا، يلي ذلك نسبة 24.4% من المبحوثين ما يعادل 10 موظفين الذين أفادوا أن المؤسسة تعتمد على الاتصال التسويقي غالبا في حين اعتبر 22% ما يعادل 9 موظفين أن الاعتماد نادرا، أما نسبة الاعتماد دائما فكانت شبه منعدمة حيث لم تتجاوز 2.4% أي موظف واحد فقط كما يمثل الشكل رقم (34).

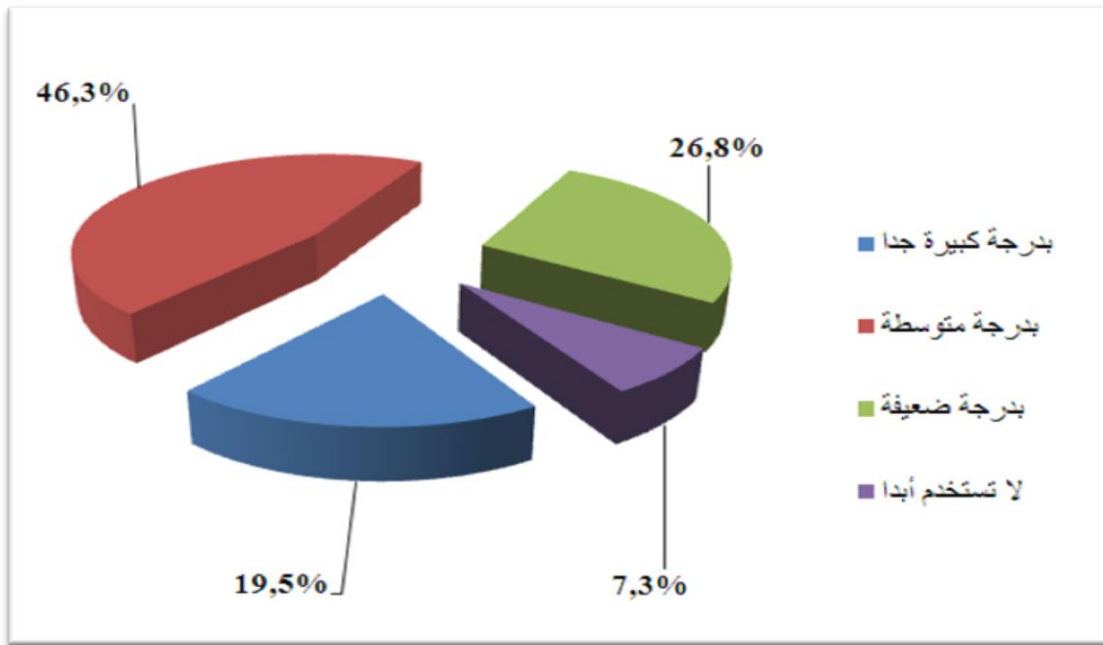
يتضح أن الاعتماد على الاتصال التسويقي داخل المؤسسة لم يكن ثابتا ولا يعكس تخطيطا استراتيجيا طويل المدى فكون أغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة تعتمد على الاتصال التسويقي "أحيانا" يشير إلى غياب سياسة تسويقية ممنهجة ومبنية على رؤية واضحة، هذا التذبذب في الاعتماد لا يعكس ربما تعاملًا ظرفيا مع أدوات الاتصال التسويقي، يرتبط بالحاجة الآنية وليس وفق خطة تسويقية دائمة ومتكاملة كما أن النسبة الضعيفة التي ترى أن الاعتماد كان دائما تطرح تساؤلات حول مدى وعي المؤسسة بأهمية الاتصال التسويقي في بناء صورة المؤسسة وتعزيز العلاقة مع الزبائن، خاصة في الفترات التي تسبق الأزمات ويمكن تفسير ذلك أما بضعف الموارد المخصصة لهذا الجانب أو بعدم كفاية الكفاءة التنظيمية والتواصلية داخل المؤسسة، فبالتالي يبدو أن المؤسسة

كانت تفتقر إلى رؤية استباقية في مجال التسويق وهو ما يكون قد ساهم في ضعف توقعها في السوق خلال فترات الأزمات.

الجدول 26: يوضح مدى استخدام آراء الزبائن، شكاوى، ملاحظات لرصد بواذر الأزمات

النسبة (%)	التكرار	استخدام آراء الزبائن لرصد بواذر الأزمات
19,5 %	8	بدرجة كبيرة جدا
46,3 %	19	بدرجة متوسطة
26,8 %	11	بدرجة ضعيفة
7,3 %	3	لا تستخدم أبدا
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 35: يمثل مدى استخدام آراء الزبائن، شكاوي، ملاحظات لرصد بواذر الأزمات



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن مدى استخدام آراء الزبائن، شكاوي، ملاحظات لرصد بواذر الأزمات نجد أن اغلب أفراد مجتمع البحث 46.3% أي ما يعادل 19 موظف صرحوا بان المؤسسة تستخدم آراء الزبائن بدرجة متوسطة كما أفاد 11 موظف أي نسبة 26.8% بأن الاستخدام يتم بدرجة ضعيفة في حين اعتبر 8

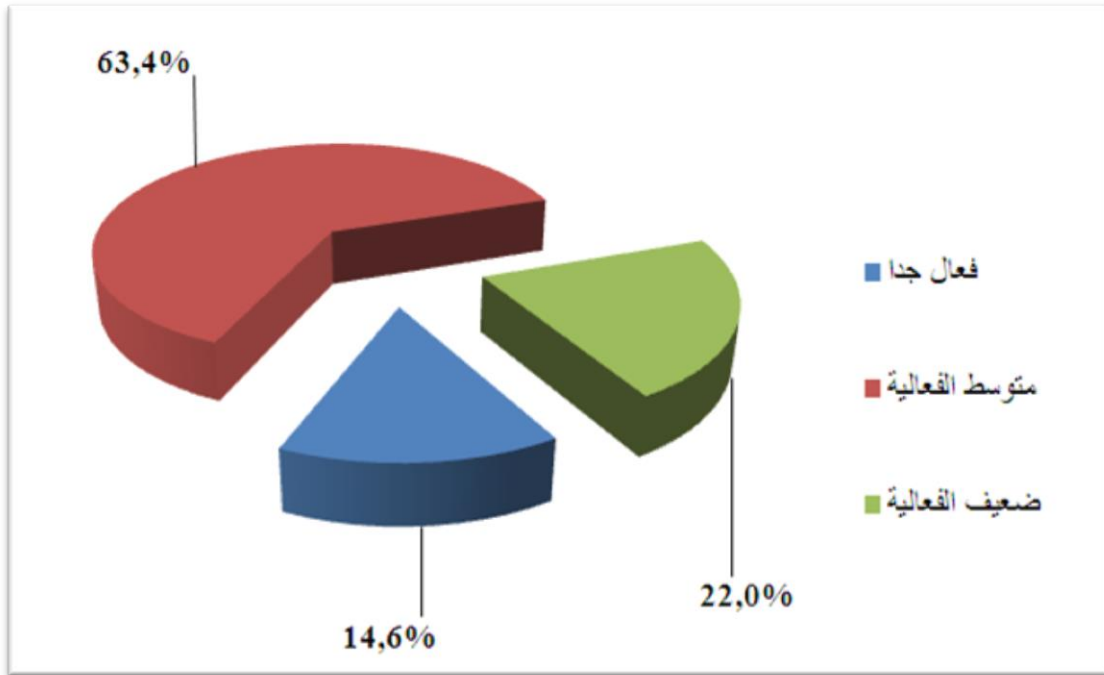
موظفين بنسبة 19.5% أن المؤسسة تستعمل آراء الزبائن بدرجة كبيرة جدا، أما الذين أكدوا أن المؤسسة لا تستخدمها أبدا فبلغ عددهم 3 فقط أي بنسبة 7.3% كما يمثل الشكل رقم (35).

هذه النتائج تكشف أن المؤسسة تدرك نسبيا لأهمية آراء الزبائن، شكاوي، ملاحظات، في عملية رصد الإشارات المبكرة للأزمات، لكنها لا توظفها بالشكل الأمثل فلاعتماد المتوسط لا يكفي لبناء منظومة إنذار مبكر فعالة داخل المؤسسة مما قد يجد من قدرتها على الاستجابة السريعة أو الاستباقية للأزمات المحتملة كما أن نسبة الاعتماد الضعيف والشبه منعدم تؤكد أن هناك جزءا معتبرا من الأنشطة التسويقية لا يولي أهمية كافية لصوت الزبون وهذا قد يؤدي إلى ضعف في استشعار التغيرات في حاجة السوق وتوقع الانخفاض في الطلب وهي مؤشرات أساسية في إدارة الأزمات وبالتالي يتضح أن هناك حاجة ملحة لتعزيز آليات التواصل مع الزبائن وتحليل ملاحظاتهم بشكل منهجي من اجل رفع فعالية المؤسسة في التنبؤ بالأزمات والتأقلم معها.

**الجدول 27:** يوضح مدى فعالية الاتصال التسويقي في الحفاظ على علاقة المؤسسة بالزبائن أثناء الأزمات

النسبة(%)	التكرار	فعالية الاتصال التسويقي في الحفاظ على العلاقة مع الزبائن أثناء الأزمات
14,6 %	6	فعال جدا
63,4 %	26	متوسط الفعالية
22,0 %	9	ضعيف الفعالية
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 36: يمثل مدى فعالية الاتصال التسويقي في الحفاظ على علاقة المؤسسة بالزبائن أثناء الأزمات



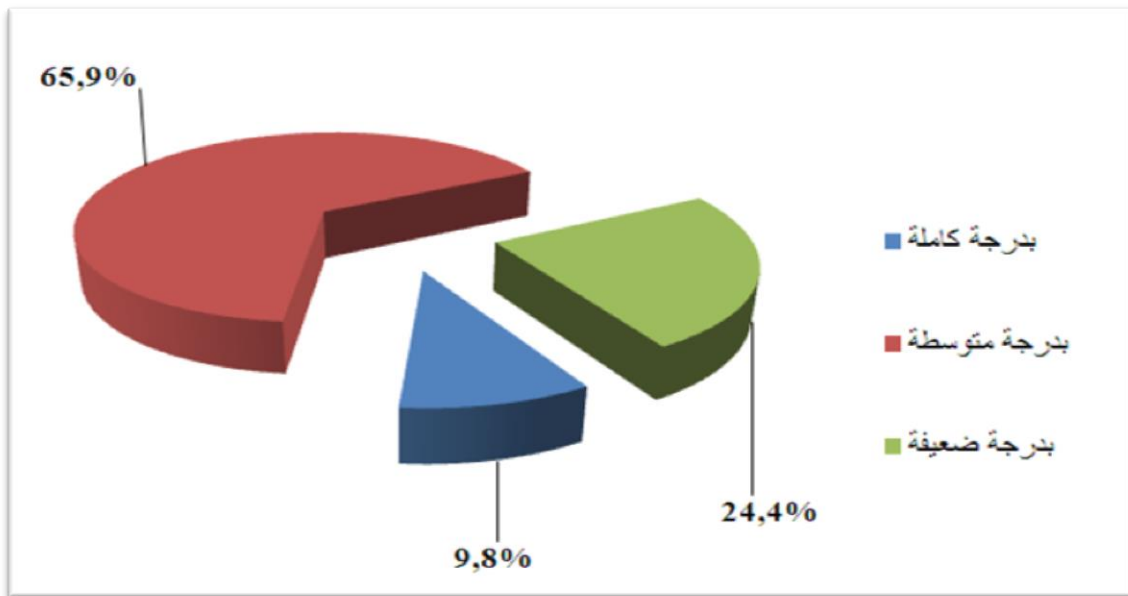
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن مدى فعالية الاتصال التسويقي في الحفاظ على علاقة المؤسسة بالزبائن أثناء الأزمات نجد أن أغلبية المبحوثين 63.4% أي ما يعادل 26 موظف يعتبرون أن فعالية الاتصال التسويقي في الحفاظ على علاقة المؤسسة بالزبائن أثناء الأزمات متوسطة، بينما يرى 9 موظفين أي بنسبة 22.0% أن هذه الفعالية ضعيفة، في حين يرى 14.6% من أفراد مجتمع البحث أي ما يعادل 6 أفراد أنها فعالة جدا كما يمثل الشكل رقم (36).

يمكن تفسير هذه النتائج على أن المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية تعتمد في تواصلها التسويقي على آليات ووسائل تحقق نوعا من الحفاظ على العلاقة مع الزبائن خلال الأزمات، لكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب لتحقيق تأثير قوي وفعال، فضعف نسبة "فعال جدا" يدل على وجود قصور في إستراتيجية الاتصال التسويقي أثناء الأزمات سواء من حيث الرسائل الموجهة أو الرسائل المستعملة أو توقيت ووتيرة التواصل كما أن نسبة "ضعيف الفعالية" تعكس وجود فئة من الزبائن غير راضية عن طريقة تعامل المؤسسة معهم في الظروف الاستثنائية وهو ما قد يؤثر سلبا على بقائهم وارتباطهم بالمؤسسة.

الجدول 28: يوضح مدى دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة

النسبة(%)	التكرار	دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة
9,8 %	4	بدرجة كاملة
65,9 %	27	بدرجة متوسطة
24,4 %	10	بدرجة ضعيفة
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 37: يمثل مدى دمج الاتصال التسويقي في الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن مدى دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة نجد أن أغلبية المبحوثين 65.9% أي ما يعادل 27 موظف يعتبرون أن دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة يتم بدرجة متوسطة، كما يرى 24.4% ما يعادل 10 موظفين أن هذا الدمج يتم بدرجة ضعيفة في حين لا تتجاوز نسبة الذين يرون أن هذا الدمج يتم بدرجة كاملة سوى 9.8% ما يعادل 4 موظفين، كما يمثل الشكل رقم (37).

تظهر هذه المعطيات أن المؤسسة لا تزال في مرحلة متوسطة من دمج الاتصال التسويقي ضمن رؤيتها واستراتيجياتها العامة ما قد يعكس غياب تخطيط متكامل أو طويل المدى في هذا المجال، فغلبة تقييم الدمج بدرجة

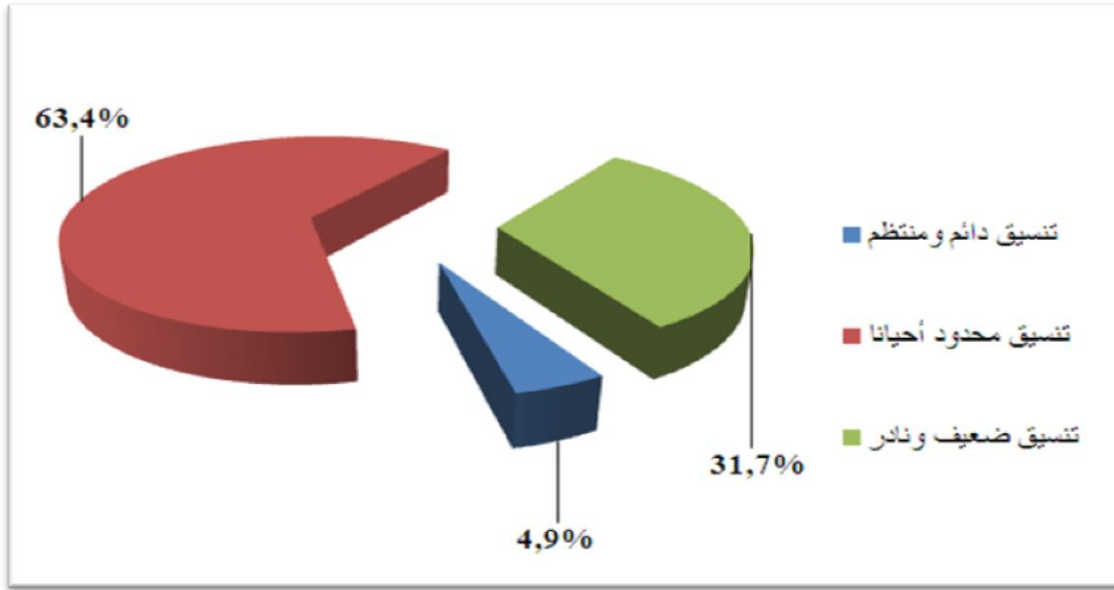
متوسطة تدل على وجود تعامل مع الاتصال التسويقي وظيفته ثانوية أو تنفيذية تستدعي في مراحل معينة من التخطيط بدلا من كونه عنصرا بنويا مدجا في صناعة القرار الاستراتيجي، هذا يشير إلى غياب نظرة إستراتيجية شاملة ترى في الاتصال التسويقي أداة لتوجيه الأداء المؤسسي نحو تحقيق قيمة سوقية وميزة تنافسية، أما الفئة التي ترى أن الدمج ضعيف فهي تعكس خلل أكبر على مستوى الإدراك الداخلي لأهمية الاتصال التسويقي وقد توحى بوجود فجوة بين الأقسام المعنية بالتسويق والإدارة العليا أو بضعف في التنسيق والتكامل الداخلي بين مختلف الوظائف التنظيمية كما أن هذه النسبة تظهر احتمال غياب إطار تنظيمي واضح يحدد دور الاتصال التسويقي ضمن الهيكل العامة للمؤسسة، من ناحية أخرى فإن انخفاض نسبة التقييم بدرجة كاملة يعد مؤشرا على قصور واضح في تحويل الاتصال التسويقي إلى جزء من الثقافة التنظيمية والإستراتيجية وهذا يدل على أن المؤسسة لم تبلغ بعد مرحلة النضج الاستراتيجي في إدارة الاتصال، إذ يفترض في المؤسسات الحديثة أن يدمج الاتصال التسويقي منذ مرحلة التشخيص إلى التقييم مروراً بتحديد الأهداف، صياغة الرسائل، وتحديد الأسواق المستهدفة.

تظهر هذه المعطيات أن المؤسسة مطالبة بإعادة هيكلة نظرتها لوظيفة الاتصال التسويقي ليس فقط كوسيلة إعلامية أو دعائية بل كركيزة أساسية يجب أن تكون مدجة بوعي في صلب التخطيط الاستراتيجي وهو ما يتطلب بناء رؤية شاملة وتكريس ثقافة تنظيمية تجعل من الاتصال التسويقي أداة للتأثير والتحكم في البيئة الداخلية والخارجية.

الجدول 29: يوضح مدى التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي خلال فترات الأزمات

النسبة(%)	التكرار	التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي خلال الأزمات
4,9 %	2	تنسيق دائم ومنتظم
63,4 %	26	تنسيق محدود أحيانا
31,7 %	13	تنسيق ضعيف ونادر
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 38: يمثل مدى التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي خلال فترة الازمات



من معطيات الجدول أعلاه المتضمن مدى التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي خلال فترات الأزمات نجد أن أغلبية المبحوثين 63.4% أي ما يعادل 26 موظف يرون أن التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي يتم بشكل محدود وأحيانا فقط وهي النسبة التي تعكس وجود تنسيق جزئي وغير منتظم، في حين يرى 31.7% ما يعادل 13 موظف أن التنسيق ضعيف ونادر وهي نسبة تكشف عن خلل واضح في تماسك النظام الاتصالي للمؤسسة خلال الأزمات، أما نسبة التنسيق الدائم والمنتظم فلا تتجاوز 4.9% وهي نسبة ضعيفة جدا تبرز ضعف تبني المؤسسة لنهج تواصل متكامل ودائم. كما يمثل الشكل رقم (38). تعكس هذه النتائج واقعا مقلقا فيما يخص آليات التنسيق بين الاتصال الداخلي (الموجه إلى العاملين) والاتصال الخارجي (الموجه إلى الزبائن والشركاء ووسائل الإعلام) خلال فترات الأزمات، فغلبة التنسيق المحدود تشير إلى غياب خطة اتصال متكاملة وواضحة تضمن الانسجام بين الرسائل الموجهة للداخل والخارج وهذا النقص في التنسيق قد يؤدي إلى تضارب المعلومات وخلق حالة من الغموض والارتباك داخل المؤسسة وخارجها وهو ما يضعف من فاعلية الاستجابة اللازمة، أما النسبة المرتفعة نسبيا التي تشير إلى وجود تنسيق ضعيف ونادر فتعبر عن وجود اختلالات بنيوية في إدارة الاتصال داخل المؤسسة قد تكون ناتجة عن غياب هيكل تنظيمي واضح للوظيفة الاتصالية أو ضعف التنسيق بين المصالح المعنية أو غياب قيادة اتصال مؤهلة لتدبير الأزمات بشكل متكامل، أما ضعف نسبة التنسيق

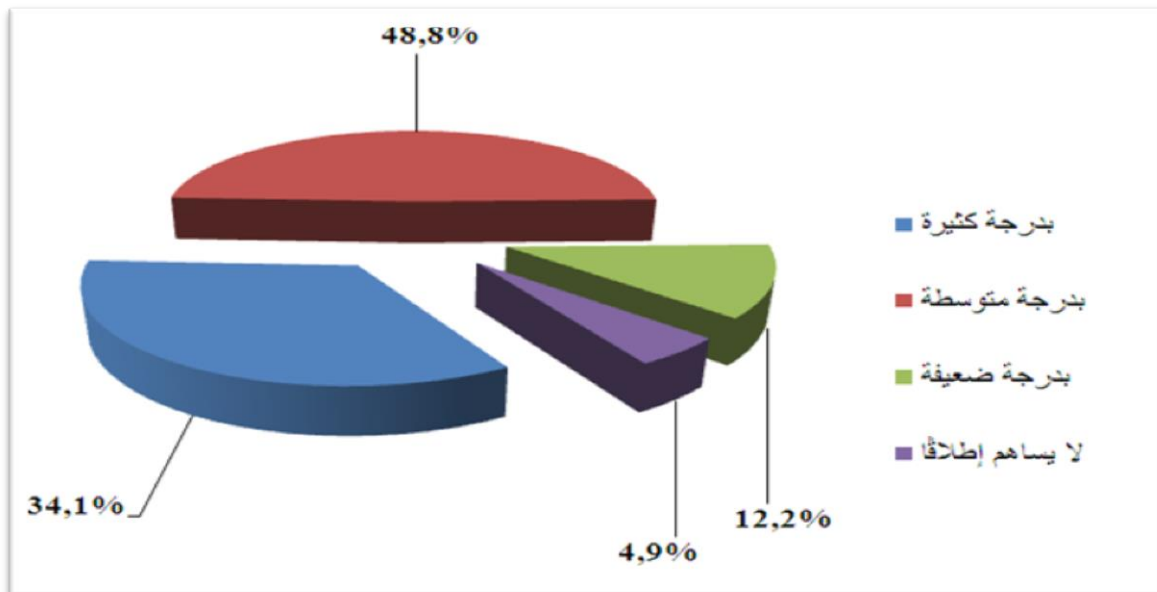
الدائم والمنظم هو ما يكشف عن غياب ثقافة مؤسسية تقوم على الاتصال المنظم والمتواصل، خاصة في الأوقات الحرجة التي تتطلب انسجاما تاما بين ما يقال داخل المؤسسة وما يعلن خارجيا.

وتكشف هذه المعطيات عن حاجة ملحة إلى تعزيز التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي من خلال إعداد خطة اتصالية شاملة تضمن الانسجام والوضوح في الرسائل وتمنح المؤسسة قدرة أكبر على احتواء الأزمات طمأنة جمهورها الداخلي والخارجي والحفاظ على صورتها وسمعتها.

الجدول 30: يوضح مدى مساهمة الاتصال التسويقي بعد الأزمات في استرجاع ثقة الزبائن

النسبة(%)	التكرار	مساهمة الاتصال التسويقي في استرجاع ثقة الزبائن
34,1 %	14	بدرجة كثيرة
48,8 %	20	بدرجة متوسطة
12,2 %	5	بدرجة ضعيفة
4,9 %	2	لا يساهم إطلاقاً
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 39: يمثل مدى مساهمة الاتصال التسويقي بعد الأزمات في استرجاع ثقة الزبائن



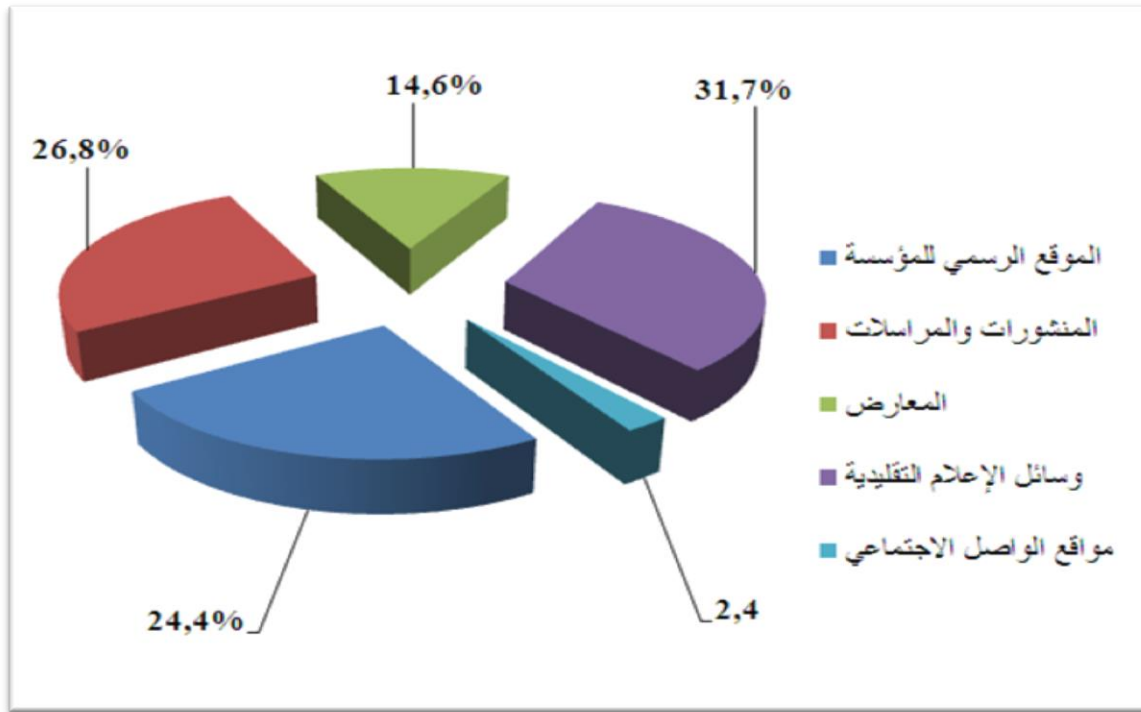
من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن مدى مساهمة الاتصال التسويقي بعد الأزمات في استرجاع ثقة الزبائن نجد أن 48.8% من المبحوثين يرون أن الاتصال التسويقي يساهم بدرجة متوسطة في استرجاع ثقة الزبائن وهي النسبة الأكبر ما يدل على وجود دور معتبر للاتصال التسويقي في هذا السياق لكنه لا بلغ أقصى درجات الفعالية، فيما يرى 34.1% أن هذه المساهمة تتم بدرجة كبيرة وهي نسبة مشجعة تعكس بعض النجاحات المحققة في هذا المجال، بالمقابل يرى 12.2% أن مساهمته ضعيفة و 4.9% يعتبرون انه لا يساهم إطلاقا كما يمثل الشكل رقم (39).

تعكس هذه النتائج إدراكا عاما داخل المؤسسة لأهمية الاتصال التسويقي كأداة لإعادة بناء الثقة بعد الأزمات إلا أن هذا الدور لا يزال محصورا في مستوى متوسط ما يوحي بوجود فجوة بين الإمكانيات النظرية للاتصال التسويقي والواقع العملي لتوظيفه بعد الأزمات فالاتصال لتسويقي لا يفترض أن يكون مجرد قناة إعلامية لإعادة طمأنة الزبائن، بل وسيلة إستراتيجية تستعمل لإعادة تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة وتأكيد التزامها بالجودة والشفافية، في حين النسبة التي ترى أن المساهمة كبيرة تدل على أن هناك ممارسات اتصالية ناجحة نسبيا يتم تبنيها بعد الأزمات مثل الحملات التوضيحية، الرسائل الموجهة للزبائن والعروض التصحيحية لمنها ليست معممة أو منهجية وهو ما يفسر بقاء اغلب التقييمات عن مستوى متوسط من جهة أخرى فان وجود تقييمات سلبية (بدرجة ضعيفة)، (لا يساهم إطلاقا) يعكس خلافا في قدرة المؤسسة على التفاعل مع تطلعات الزبائن في مرحلة ما بعد الأزمة، سواء بسبب بطء الاستجابة أو ضعف الرسائل الموجهة أو حتى انعدام الاستمرارية في التواصل، هذا يشير إلى غياب إستراتيجية واضحة لما يعرف بـ "اتصال ما بعد الأزمة" والذي يعد ضروريا ليس فقط لاحتواء تداعيات الأزمة بل لاستعادة الولاء وبناء صورة أكثر مصداقية لدى الزبائن فضعف مساهمة الاتصال التسويقي في هذه المرحلة الحرجة يفقد المؤسسة فرصة ثمينة لإعادة التموضع في ذهن جمهورها، رغم أن الاتصال التسويقي يضطلع بدور لا بأس به في استرجاع ثقة الزبائن بعد الأزمات إلا أن هذا الدور لا يزال يحتاج إلى المزيد من تفعيل المنظم والاستراتيجي.

الجدول 31: يوضح الوسائل المستخدمة في الاتصال التسويقي خلال الأزمة

النسبة (%)	التكرار	الوسيلة المستخدمة في الاتصال التسويقي خلال الأزمة
24,4 %	10	الموقع الرسمي للمؤسسة
26,8 %	11	المنشورات والمراسلات
14,6 %	6	المعارض
31,7 %	13	وسائل الإعلام التقليدية
2,4 %	1	غير محدد
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 40: يمثل الوسائل المستخدمة في الاتصال التسويقي خلال الأزمة



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن الوسائل المستخدمة في الاتصال التسويقي خلال الأزمة نجد أن أغلبية الباحثين أفادوا بأن المؤسسة تعتمد بشكل أكبر على وسائل الإعلام التقليدية (الإذاعة، التلفزيون، الصحف) بنسبة 31.7% أي ما يعادل 13 موظف، تليها المنشورات والمراسلات بنسبة 26.8% أي ما يعادل 11 موظف، ثم الموقع الرسمي للمؤسسة بنسبة 24.4% ما يعادل 10 موظفين، بينما تأتي في المرتبة الرابعة المعارض

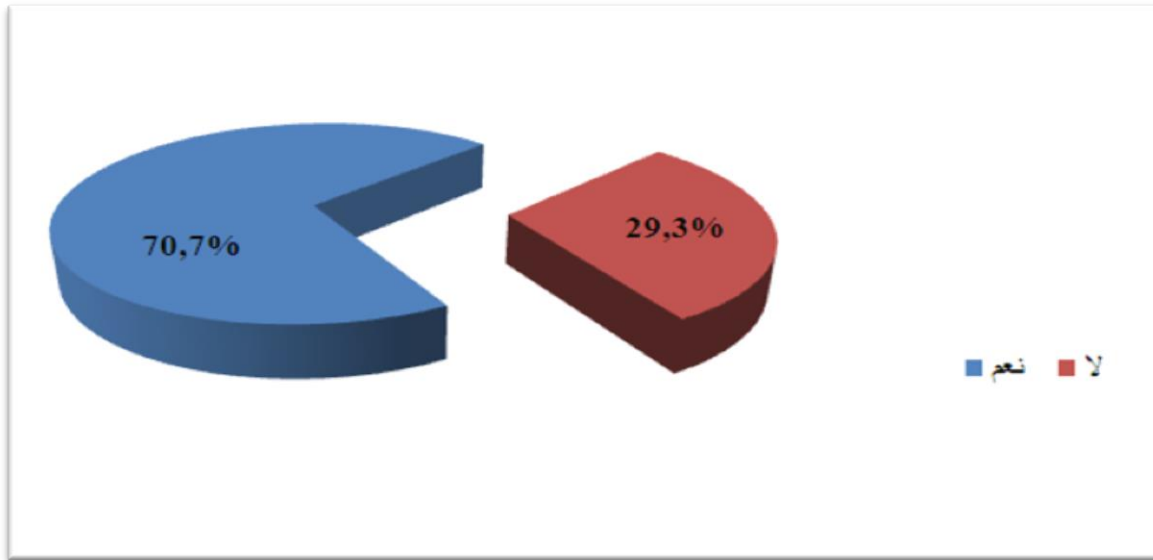
بنسبة 14.6% ما يعادل 6 موظفين أما مواقع التواصل الاجتماعي فנסجل أدنى نسبة استخدام بـ 2.4% فقط وهو ما يعكس ضعف الحضور الرقمي للمؤسسة في زمن يعد فيه الإعلام الرقمي من أهم وسائل الاتصال مع الجمهور خصوصا خلال الأزمات كما يمثل الشكل رقم (40).

تكشف هذه النتائج عن توجه تقليدي في اختيار الوسائل الاتصالية من طرف المؤسسة خلال فترات الأزمات فاعتمادها الأساسي على وسائل الإعلام التقليدية والمنشورات الورقية والمراسلات يعكس نمطا توأصيا كلاسيكيا يفتقر إلى الديناميكية والتفاعل اللحظي، وهما عنصران حاسمان في إدارة الاتصال التسويقي أثناء الأزمات، كما أن هذا التوجه قد يعزى إلى طبيعة الجمهور المستهدف وإلى ثقافة تنظيمية متحفظة تفضل الوسائل الرسمية والمباشرة على حساب الوسائل الحديثة، وبالرغم أن الموقع الرسمي يحتل نسبة معتبرة إلا أن خذ الوسيلة تظل أحادية الاتجاه وتفتقر إلى التفاعل الفوري، ما يجعلها غير كافية لوحدها في إدارة الأزمات، أما المعارض رغم أنها نالت 15.6% إلا أن دورها في الأزمات يبقى محدودا نظرا لطبيعتها الظرفية وضعف فعاليتها في الحالات الطارئة والملاحظة الأكثر دلالة تكمن في ضعف الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي رغم أنها تعد اليوم من أبرز وسائل الاتصال الجماهيري وأكثرها فعالية في إدارة الأزمات بفضل تميزها بالسرعة، التفاعلية، القدرة على الوصول الواسع، وهذا التراجع الكبير في استخدامها يدل على فجوة رقمية واضحة في السياسة الاتصالية للمؤسسة، إما بسبب نقص في الكفاءات الرقمية أو غياب إستراتيجية واضحة لإدارة الحضور الرقمي في أوقات الأزمات، فيتضح أن المؤسسة تعتمد على وسائل تقليدية في إدارة الاتصال التسويقي خلال الأزمات مما يجد من فعاليتها في التفاعل مع تطورات الأزمة ومع احتياجات الزبائن.

الجدول 32: يوضح فعالية الوسائل المستخدمة في تفعيل الاتصال التسويقي خلال الأزمات

النسبة(%)	التكرار	فعالية الوسائل في الاتصال التسويقي خلال الأزمات
70,7 %	29	نعم
29,3 %	12	لا
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 41: يمثل فعالية الوسائل المستخدمة في تفعيل الاتصال التسويقي خلال الأزمات



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن فعالية الوسائل المستخدمة في تفعيل الاتصال التسويقي خلال الأزمات نجد أن أغلبية أفراد مجتمع البحث بنسبة 70.7% ما يعادل 29 موظف يعتبرون أن الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في الاتصال التسويقي أثناء الأزمات فعالة، في المقابل يرى 29.3% ما يعادل 12 موظف أن هذه الوسائل غير فعالة. كما يمثل الشكل رقم (41).

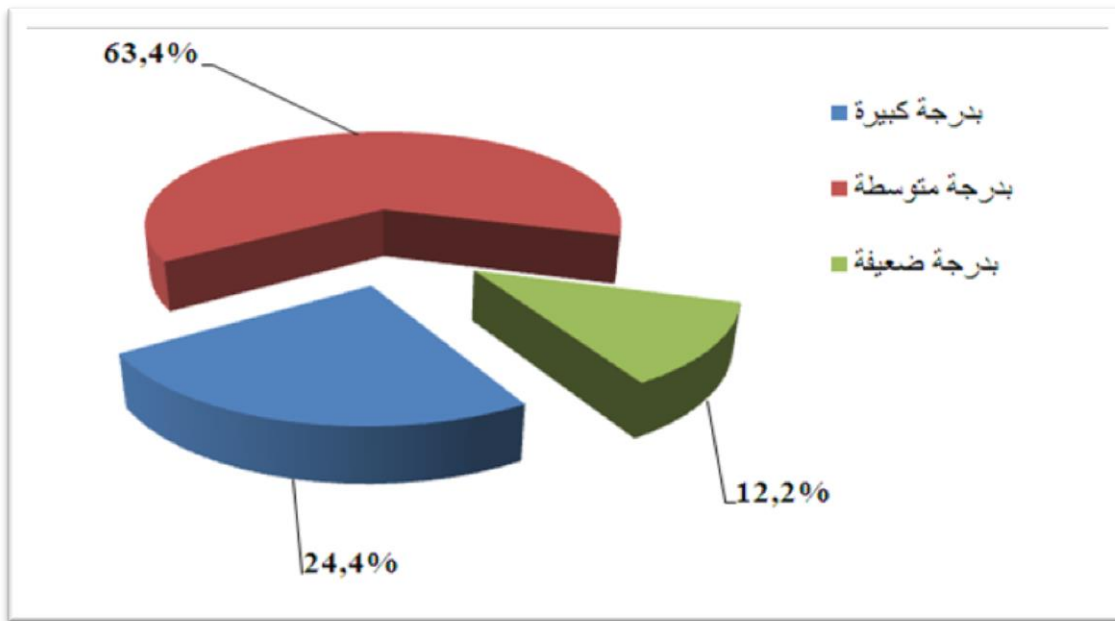
تدل هذه النتائج على أن المؤسسة استطاعت في نظر أغلبية المبحوثين اختيار وسائل اتصال مناسبة وظيفياً للمرحلة الحرجة التي تمر بها أثناء الأزمات فقد تكون هذه الوسائل قد نجحت في تحقيق بعض الأهداف الاتصالية الأساسية مثل إيصال المعلومات، تبديد الشكوك أو الحفاظ على الحد الأدنى من العلاقة مع الزبائن ومع ذلك فإن النسبة التي ترى أن الوسائل غير فعالة تستدعي وقفة تحليلية عميقة فقد تعكس هذه النسبة وجود خلل في تناسق الوسائل مع طبيعة الأزمة أو مع خصائص الجمهور المستهدف بمعنى آخر قد تكون الوسائل المستعملة جيدة من الناحية التقنية أو الشكلية لكنها تفتقر إلى الفعالية العملية في تحقيق التأثير المطلوب سواء بسبب غياب التوقيت المناسب، ضعف الرسائل الموجهة أو محدودية الوسائل في التفاعل اللحظي مع الجمهور لا سيما إذا كانت الوسائل المعتمدة تقليدية أكثر من اللازم أو غير مدججة بمنظومة رقمية فعالة، كما أن هذه النسبة السلبية قد تكون مؤشراً على وجود فجوة في التقييم بين الإدارات العليا والمنفذين الميدانيين أو حتى بين نظرة المؤسسة الداخلية وواقع السوق الخارجي وعليه رغم أن غالبية الآراء ترى أن الوسائل المستخدمة في تفعيل الاتصال التسويقي خلال

الأزمات فعالة إلا أن وجود نسبة معتبرة ترى العكس يكشف عن ضرورة إعادة تقييم هذه الوسائل بشكل دوري، وينبغي أن تستند فعالية الوسائل ليس فقط إلى مدى استخدامها بل إلى قدرتها على التأثير الفعلي، التفاعل اللحظي وبناء الثقة مع الزبائن.

الجدول 33: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتقييم أداء الاتصال التسويقي بعد كل أزمة

النسبة (%)	التكرار	تقييم أداء الاتصال التسويقي بعد الأزمة
24,4 %	10	بدرجة كبيرة
63,4 %	26	بدرجة متوسطة
12,2 %	5	بدرجة ضعيفة
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 42: يمثل مدى اهتمام المؤسسة بتقييم أداء الاتصال التسويقي بعد كل أزمة



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن مدى اهتمام المؤسسة بتقييم أداء الاتصال التسويقي بعد كل أزمة نجد أن 63.4% من الباحثين يرون أن المؤسسة تهتم بتقييم أداء الاتصال التسويقي بدرجة متوسطة بعد كل أزمة مما يدل على وجود نوع من التتبع والتقييم لكنه لا يصل إلى المستوى المنهجي أو المحق، في حين يرى 24.4% أن

التقييم يتم بدرجة كبيرة وهو مؤشر ايجابي نسبيا فيما تشير نسبة 12.2% إلى أن هذا التقييم يتم بدرجة ضعيفة مما يعكس وجود ثغرات في الرؤية الإستراتيجية لمرحلة ما بعد الأزمة كما يمثل الشكل رقم (42).

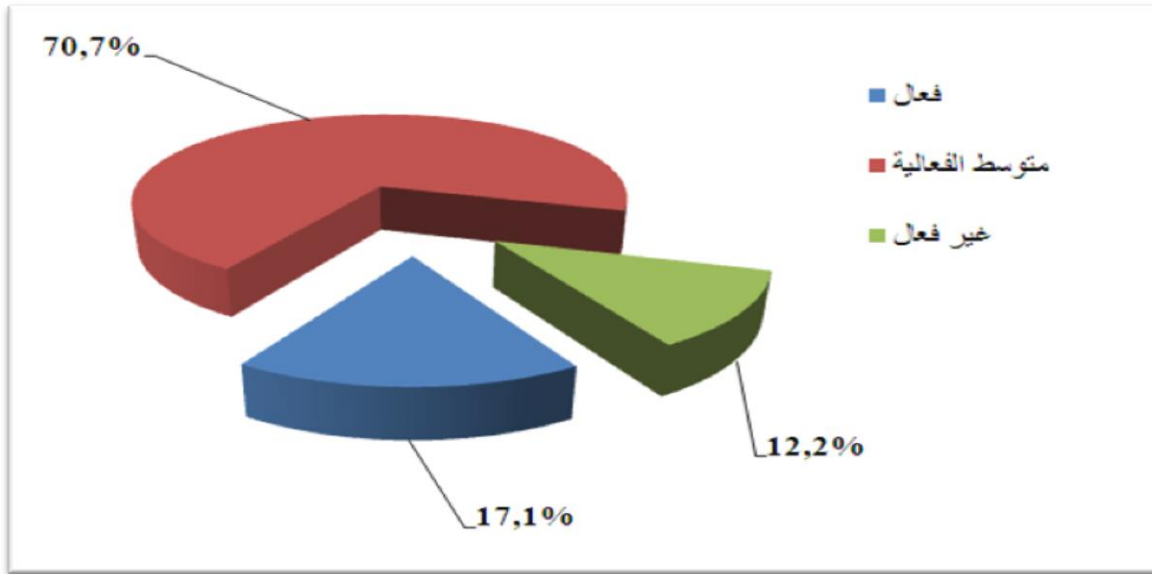
تكشف هذه النتائج أن المؤسسة تدرك إلى حد ما أهمية تقييم أداء الاتصال التسويقي بعد كل أزمة، لكن هذه الممارسة لا تتم وفق منهجية شاملة أو منتظمة فغلبة التقييم "بدرجة متوسطة" توحي بان عملية المراجعة لما تم القيام به خلال الأزمات تتم في بعض الأحيان كإجراء روتيني، أو أنها تنفذ بشكل جزئي دون الاعتماد على مؤشرات أداء دقيقة أو أدوات تحليل متكاملة النسبة التي ترى أن التقييم يتم بدرجة كبيرة تعني أن هناك حالات أو تجارب داخل المؤسسة عرفت اهتماما جديا بمرحلة ما بعد الأزمة ربما حينما كانت تداعيات الأزمة اكبر أو حين طالت صورتها وسمعتها لكن هذه التجارب لا يبدو أنها معممة على مستوى كل الأزمات التي قد تمر بها المؤسسة، أما النسبة التي ترى أن الاهتمام بالتقييم ضعيف فهي مؤشر على خلل في حلقات التغذية الراجعة داخل المؤسسة فغياب التقييم أو ضعفه يؤدي إلى تكرار نفس الأخطاء في الأزمات المستقبلية، ويفقد المؤسسة فرصة ثمينة في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر.

ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تفتقر على الأرجح على نظام تقييم ممنهج مبني على معايير موضوعية لقياس مدى فعالية الاتصال التسويقي مثل مدى استجابة الجمهور، حجم الضرر الإعلامي، تطور مؤشرات الثقة، أو استرجاع الزبائن، كما قد تفتقر إلى إشراك كل الفاعلين في عملية التقييم ما يحولها إلى إجراء إداري أكثر منه أداة إستراتيجية، وبالتالي تعكس هذه النتائج اهتماما نسبيا بتقييم أداء الاتصال التسويقي بعد الأزمات لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب لتحقيق التعلم المؤسسي والتحسين المستمر.

الجدول 34: يوضح تقييم المؤسسة للاتصال التسويقي بعد كل أزمة

النسبة(%)	التكرار	تقييم فعالية الاتصال التسويقي بعد الأزمة
17,1 %	7	فعال
70,7 %	29	متوسط الفعالية
12,2 %	5	غير فعال
100,0 %	41	المجموع

الشكل رقم 43: يمثل تقييم المؤسسة للاتصال التسويقي بعد كل أزمة



من خلال معطيات الجدول أعلاه المتضمن تقييم المؤسسة للاتصال التسويقي بعد كل أزمة نجد أن الغالبية العظمى من المبحوثين بنسبة 70.7% ما يعادل 29 موظف يعتبرون أن الاتصال التسويقي بعد الأزمات يقيم على انه متوسط الفعالية وهو ما يعكس مستوى أداء مقبول لكنه لا يصل إلى المعايير المثلى، في حين يرى 17.1% فقط ان الاتصال كان فعالا وهي نسبة ضعيفة نسبيا تشير إلى محدودية النجاحات الاتصالية في أعقاب الأزمات، أما نسبة 12.2% فتقيمه على انه غير فعال مما يبرز وجود جوانب قصور في الأداء الاتصالي لم تعالج بشكل كاف بعد الأزمات. كما يمثل الشكل رقم (43).

تبرز هذه النتائج أن المؤسسة تعاني من فجوة بين المأمول والمنجز في مجال الاتصال التسويقي بعد الأزمات فالنسبة المرتفعة التي تقيم الأداء بأنه متوسط الفعالية تعني أن الجهود الاتصالية تبذل لكنها غالبا لا تدار بطريقة إستراتيجية مدروسة تضمن تحقيق الأهداف الاتصالية بشكل فعلي كاسترجاع ثقة الزبائن أو ترميم الصور الذهنية للمؤسسة هذا المستوى المتوسط قد تشير إلى تنفيذ حملات اتصالية شكلية أو غير مدروسة من حيث الرسائل، التوقيت والفئة المستهدفة، ومن جهة أخرى فان انخفاض نسبة من يرون أن الاتصال كان فعالا يعكس أن النجاحات في هذا المجال مازالت محدودة وربما مرتبطة بجهود فردية أو استثنائية وليست نتيجة سياسات اتصالية خاضعة لمعايير قياس وتقييم أما النسبة التي تعتبر الاتصال غير فعال فهي مؤشر مقلق يبرز إخفاق المؤسسة في الاستفادة من الاتصال كأداة لتجاوز الأزمات إما بسبب ضعف المحتوى الاتصالي أو غياب التخطيط أو عدم اختيار القنوات

لمناسبة، تظهر هذه النتائج أن التقييم المؤسسي للاتصال التسويقي بعد الأزمات لا يعكس طموح التطوير أو السعي إلى تحقيق أعلى درجات الأداء وغالبا ما يتم هذا التقييم بناء على انطباعات عامة، لا على مقاييس واضحة مثل مدى تراجع الشكاوي، استعادة نسبة من الزبائن أو تحسين مؤشرات السمعة المؤسسية، فبالرغم أن معظم الآراء تقيم الاتصال التسويقي بعد الأزمات على أنه متوسط الفعالية إلا أن هذا لا يعد مؤشرا إيجابيا كافيا بل يظهر الحاجة إلى تطوير إستراتيجية اتصالية محكمة تعتمد على التخطيط المسبق، الرسائل الدقيقة، القنوات المناسبة، والتقييم المستمر.

## نتائج الدراسة:

لد توصلت دراستنا الى جملة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

من خلال محور البيانات الشخصية توصلنا الى النتائج التالية:

- غالبية أفراد المبحوثين من جنس إناث.
- اغلب أفراد المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 45 سنة.
- نسبة معتبرة من المبحوثين يملكون مستوى دراسي ثانوي وجامعي.
- اغلب المبحوثين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 و 25 سنة.
- أكثر من نصف المبحوثين ينتمون إلى رتبة "إطار".

\*من خلال النتائج المتوصل اليها في هذا المحور نجد أن غالبية المبحوثين من جنس اناث، تتراوح أعمارهم من 30 الى 45 سنة، كما أن نسبة معتبرة منهم يملكون مستوى دراسي ثانوي أو جامعي، لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 و 25 سنة، وينتمي أكثر من نصفهم الى رتبة إطار.

من خلال المحور الاول المتمثل في واقع الاتصال التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية توصلنا الى النتائج التالية:

- غالبية المبحوثين يرون أن مفهوم الاتصال التسويقي هو عبارة عن علاقات تجارية.
- معظم المبحوثين صرحوا بأنه يتم وضع خطط واستراتيجيات للاتصال التسويقي أحيانا.
- أشار المبحوثين أن أبرز طريقتين لوضع خطط واستراتيجيات الاتصال التسويقي هما تحليل السوق وتحديد الجمهور المستهدف، واختبار الوسائل التسويقية المناسبة.
- الأغلبية الساحقة من المبحوثين صرحوا أن الخطط والاستراتيجيات يتم إعدادها من طرف إدارة التسويق.
- أغلبية أفراد البحث يرون أن الفاعل الأبرز في وضع الخطط والاستراتيجيات هو إدارة التسويق والاتصال.
- صرح اغلب المبحوثين أن الهدف الأبرز للاتصال التسويقي في المؤسسة هو ترسيخ صورة حسنة في ذهن المستهلك.
- صرح أغلبية المبحوثين المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المعارض كوسيلة اتصال تسويقي.
- أشار معظم أفراد البحث أن التحدي الأكبر في تنمية استراتيجيات الاتصال التسويقي هو قلة الميزانية

المخصصة للتسويق.

- أكثر الباحثين صرحوا أن المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على زيادة المبيعات كمؤشر لقياس فعالية استراتيجيات الاتصال التسويقي.

\*أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الباحثين يرون أن مفهوم الاتصال التسويقي هو عبارة عن علاقات تجارية، كما تبين أن خطط واستراتيجيات الاتصال التسويقي يتم إعدادها أحياناً وذلك بالاعتماد على طريقتين رئيسيتين هما تحليل السوق وتحديد الجمهور المستهدف، واختبار الوسائل التسويقية المناسبة. وأكدت الأغلبية الساحقة من الباحثين أن إدارة التسويق والاتصال هي الجهة المسؤولة عن إعداد هذه الخطط وتعتبر الفاعل الأبرز في هذه العملية، كما أفاد معظم المشاركين بأن الهدف الأساسي من الاتصال التسويقي هو ترسيخ صورة إيجابية للمؤسسة في ذهن المستهلك. وتبين أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المعارض كوسيلة فعالة للتواصل التسويقي. وفيما يخص التحديات، أشار الباحثين إلى أن محدودية الميزانية المخصصة للتسويق تمثل العقبة الكبرى في تطوير استراتيجيات الاتصال التسويقي، أما فيما يتعلق بقياس فعالية هذه الاستراتيجيات، فأكد أغلب المشاركين أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على مؤشر زيادة المبيعات.

من خلال المحور الثاني المتمثل في إدارة الازمة في المؤسسة الاقتصادية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو توصلنا الى النتائج التالية:

- معظم الباحثين يرون أن مفهوم كلمة أزمة هي "موقف صعب يتطلب استجابة سريعة".
- أغلبية أفراد البحث أفادوا أن المؤسسة تعرضت لازمة مالية.
- حسب معظم أفراد البحث أن السبب الرئيسي للازمة في المؤسسة هو سوء التخطيط المالي والإداري.
- صرح معظم أفراد البحث أن الأزمة أثرت بشكل كبير على انخفاض الإنتاج والتوزيع في المؤسسة.
- حسب أفراد البحث لا يوجد فريق خاص بإدارة الأزمات في المؤسسة.
- أشار أغلبية الباحثين أن المؤسسة تعتمد على الإدارة العليا كطرف فاعل في فريق إدارة الأزمات.
- أفاد معظم أفراد البحث أن المؤسسة تعاملت مع الأزمة من خلال الحصول على الدعم المالي أو الحكومي.
- أكثرية الباحثين أشاروا إلى أن استجابة المؤسسة للازمة كانت فعالة إلى حد ما، رغم وجود بعض العوائق.
- صرح أغلبية الباحثين أن الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة بعد انتهاء الأزمة هي إعادة هياكل التنظيم

### وإدارة الاتصال.

• صرح معظم أفراد البحث أن جانب الاستفادة من الأزمة هو أهمية تنويع مصادر الدخل والتمويل. \*كشفت نتائج الدراسة أن معظم المبحوثين يعرفون الأزمة على أنها "موقف صعب يتطلب استجابة سريعة"، وقد أفاد أغلبهم أن المؤسسة تعرضت لأزمة مالية، كان السبب الرئيسي فيها سوء التخطيط المالي والإداري، وأكد المبحوثين أن هذه الأزمة كان لها تأثير سلبي واضح تمثل في انخفاض مستوى الإنتاج والتوزيع داخل المؤسسة. كما تبين من خلال النتائج أنه لا يوجد فريق مخصص لإدارة الأزمات، وأن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الإدارة العليا كطرف فاعل في التعامل مع الأزمات. وأشار أغلب المبحوثين إلى أن المؤسسة تعاملت مع الأزمة من خلال الحصول على دعم مالي أو حكومي، وقد اعتبرت هذه الاستجابة فعّالة إلى حد ما رغم ما واجهته من عوائق. كما صرّح أغلب المبحوثين أن المؤسسة ركزت، بعد تجاوز الأزمة، على إعادة هيكلة التنظيم الداخلي وتعزيز إدارة الاتصال. وفيما يخص جوانب الاستفادة أشار معظمهم إلى أن الأزمة أظهرت أهمية تنويع مصادر الدخل والتمويل لتفادي أزمات مماثلة مستقبلاً.

من خلال المحور الثالث المتمثل في الاتصال التسويقي كآلية استراتيجية لمواجهة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية توصلنا إلى النتائج التالية:

- يرى أغلبية أفراد المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على الاتصال التسويقي أحياناً لتفادي الأزمات قبل حدوثها.
- معظم المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تستخدم آراء الزبائن، الشكاوي بدرجة متوسطة لرصد بوادر الأزمة.
- يرى أغلبية أفراد البحث أن الاتصال التسويقي متوسط الفعالية في الحفاظ على العلاقة مع الزبائن أثناء الأزمات.
- أفاد أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تقوم بدمج الاتصال التسويقي بدرجة متوسطة في الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- يرى أكثرية المبحوثين أن المؤسسة تنسق بشكل محدود بين الاتصال الداخلي والخارجي خلال فترة الأزمات.
- صرح معظم المبحوثين أن الاتصال التسويقي يساهم بدرجة متوسطة في استرجاع ثقة الزبائن بعد الأزمات في المؤسسة.
- أفاد أفراد البحث أن أهم الوسائل المستخدمة في الاتصال التسويقي خلال الأزمة هي الوسائل الإعلام

التقليدية، المراسلات والمنشورات.

• يرى الأغلبية الساحقة في المؤسسة أن الوسائل المستخدمة في الاتصال التسويقي خلال الأزمات فعالة جداً.

• يرى معظم أفراد المبحوثين أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء الاتصال التسويقي بدرجة متوسطة بعد كل أزمة.

• معظم أفراد البحث صرحوا بأن المؤسسة تقيم الاتصال التسويقي كمتوسط الفعالية بعد كل أزمة.

\*أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تعتمد على الاتصال التسويقي أحياناً كأداة استباقية لتفادي الأزمات قبل حدوثها، من خلال استخدام آراء الزبائن ومعالجة الشكاوى بدرجة متوسطة لرصد بوادر الأزمات. كما تبين أن فعالية الاتصال التسويقي في الحفاظ على العلاقة مع الزبائن أثناء الأزمات توصف بالمتوسطة، وأن دمج الاتصال التسويقي ضمن الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة يتم أيضاً بدرجة متوسطة. وأشار أغلب المبحوثين إلى أن التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي خلال الأزمات يظل محدوداً، في حين يساهم الاتصال التسويقي بدرجة متوسطة في استرجاع ثقة الزبائن بعد تجاوز الأزمات، أفادوا المبحوثين أن الوسائل الأكثر استخداماً في الاتصال التسويقي خلال فترات الأزمات تشمل وسائل الإعلام التقليدية، والمراسلات، والمنشورات، وقد اعتُبرت هذه الوسائل فعالة جداً من قبل الأغلبية الساحقة. وأخيراً، بيّنت النتائج أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء الاتصال التسويقي بدرجة متوسطة بعد كل أزمة، وتُقيّم فعاليته أيضاً كمستوى متوسط.

لقد تناولت هذه الدراسة موضوعا بالغ الأهمية والحساسية في أن واحد، يتمثل في "الاتصال التسويقي في ظل الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية" وهو موضوع يفرض نفسه في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تحولات متسارعة وأزمات متعددة الأوجه، سواء كانت اقتصادية، مالية، سياسية أو اجتماعية، فالمؤسسة الاقتصادية لم تعد اليوم كيانا تقليديا معزولا عن محيطه، بل أصبحت عنصرا فاعلا ومؤثرا ضمن شبكة العلاقات الديناميكية التي تتطلب جاهزية تامة وقدرة دائمة على التفاعل السريع والفعال، خاصة عند مواجهة الأزمات.

من خلال ما توصلت إليه الدراسة، يتبين أن الاتصال التسويقي لم يعد مجرد نشاط مكمل لوظائف المؤسسة، بل أصبح أداة إستراتيجية محورية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الصمود أمام الأزمات، والتقليل من أثارها السلبية، بل وتحويل بعض التهديدات إلى فرص للنمو وإعادة التوضع، وقد أكدت التجارب والممارسات أن المؤسسة التي تستثمر في بنية اتصالية احترافية وتملك رؤية تواصلية واضحة، تكون أكثر قدرة على الحفاظ على صورتها، ومكوناتها في السوق، وثقة جمهورها الداخلي والخارجي خلال الأزمات.

كما خلصت الدراسة إلى أن فعالية الاتصال التسويقي في الأزمات لا تقتصر على الاستجابة الفورية للإحداث، وإنما تبدأ من مرحلة الاستعداد القبلي للأزمة، مروراً بإدارة الحدث في لحظته، ووصولاً إلى مرحلة ما بعد الأزمة، حيث تسعى المؤسسة إلى استعادة صورتها وترميم علاقتها بمختلف الأطراف المعنية، وهو ما يقتضي بنا إستراتيجية تواصل متكاملة، قائمة على التخطيط المسبق، والدقة في اختيار الوسائل والرسائل، وفهم طبيعة الجمهور المستهدف واحتياجاته النفسية والمعرفية في فترات الشدة.

لقد حاولت هذه الدراسة من خلال الإطار النظري والتحليل الميداني تسليط الضوء على أهمية دمج الاتصال التسويقي في منظومة إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية، باعتباره عاملا حاسما في تماسك المؤسسة واستمراريتها، كما سعت إلى الكشف عن أوجه القصور والفجوات بين التنظير والتطبيق، واقتراح توجهات عملية من شأنها دعم صناع القرار داخل المؤسسة في بناء منظومة تواصل فعالة ومرنة.

وختاما، تؤكد هذه الدراسة أن النجاح في إدارة الأزمات لا يتطلب فقط الكفاءة التقنية أو المالية، بل يتطلب قبل كل شيء وعيا إستراتيجيا بأهمية الاتصال، استثمارا واعيا في راس المال الرمزي للمؤسسة: الثقة، السمعة، المصداقية، وهي عناصر لا تبنى في وقت الأزمات فقط، وإنما تؤسس عبر الزمن من خلال سياسات اتصال متكاملة، احترافية ومستدامة..

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### المعاجم والقواميس:

1. أحمد بدوي، معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982
2. المعجم الوجيز، معجم اللغة العربية، الهيئة العامة لشؤون المطابع الاميرية، القاهرة، 1990
3. ابراهيم عنبر شلاش، ادارة الترويج والاتصالات، الطبعة الاولى، دار الثقافة، الاردن، 2013
4. أبو قحفة عبد السلام، الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002
5. احسان محمد حسين، الاسس العلمية لمناهج البحث العلمي، الطبعة الاولى، دار الطليعة، بيروت، 1982
6. أحمد أحمد، الاعلام والاتصال المؤسسي، الطبعة الثانية، دار الخليج، دبي، 2019
7. أحمد الزواري، الاتصال الفعال في بيئة العمل، الطبعة الثالثة، دار الخلدونية، الجزائر، 2015
8. احمد بدر، اصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1996
9. أحمد بن ناصر الموسى، استخدام الاتصال التسويقي المتكامل في الشركات السعودية الكبرى، الطبعة الاولى، جامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، 2010
10. أحمد جميل واخرون، فنون الاعلام والتسويق، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016
11. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993
12. أحمد علا صلاح، ادارة الازمات التخطيط لما قد يحدث، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004
13. أحمد ماهر، ادارة الازمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006
14. اسماعيل السيد، الاعلان ودوره في النشاط التسويقي، الدار الجامعية للطباعة للنشر والتوزيع، مصر، 1999

15. اسماعيل السيد، مبادئ التسويق، الطبعة الاولى، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999
16. أمين ابو علفة عصام الدين، تسويق مقدم (الترويج)، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
17. أيمن حمودي، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الاولى، دار الحكمة، دمشق، 2014
18. بجلي مصطفى عليان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1991
19. بشير العلاق، التخطيط التسويقي، دار اليازوري، الاردن، 2008
20. بشير بلعباس العلاق، علي محمد ربايعه، الترويج والاعلان التجاري (اسسه، نظرياته، وتطبيقاته)، الطبعة الثانية، دار اليازوري، الاردن، 2007
21. توفيق عبد الرحمن، ادارة الازمات التخطيط لما قد لا يحدث، الطبعة الثانية، اصدارات بميك، 2004
22. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الثانية، دار اليازوري، الاردن، 2008
23. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008
24. جمال الدين محمد المرسى، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003
25. جميل أحمد توفيق، الادارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1982
26. حسناء فتحي، الاعلام والاتصال الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار خوارزم، دار الفارابي، بيروت، 2016
27. حسين جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، الطبعة الاولى، دار صفاء، الاردن، 2013
28. حسين عبد الحميد رشوان، العلم والبحث العلمي ومناهجه، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004
29. حنان زهور، ادارة الازمات في ظل التحول الرقمي، الطبعة الاولى، دار الهدى، الجزائر، 2017

30. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008
31. الخضيرى محسن أحمد، ادارة الازمات، منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2003
32. خولة بن دادة، الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، الطبعة الاولى، دار الاشعاع، الجزائر، 2021
33. خولة ضامين الحمائدة والأخرون، فنون الاعلام والاتصالات التسويقية وأخلاقيات مهنة الصيدلة، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014
34. ذياب جرارة واخرون، الاتصالات التسويقية، الطبعة الاولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2019
35. رشيد زوران، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 2004
36. الرهوان محمد حافظ، التخطيط لمواجهة الازمات والكوارث، دار أبو أمجد للطباعة بالهرم، القاهرة، 2006
37. زكريا عزام واخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار المسيرة، 2008
38. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، ادارة العلاقات العامة وبرامجها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014
39. سامي حسن، التسويق الحديث وادارة العلاقة مع الزبائن، الطبعة الاولى، دار اليازوري، عمان، 2016
40. ستيف ألبرت، ادارة الازمات فن الدفاع عن النفس الشركات، الشركة العربية للإصدار العلمي، القاهرة، 2008
41. سعاد نائف برنوطي، ادارة الاعمال الصغيرة، دار وائل للنشر الاردن، 2005
42. سعيد نبيل، ادارة الاتصال التسويقي، الاسس والتطبيقات المعاصرة، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 2018

43. سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
44. شريف منى، ادارة الازمات وسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1998
45. طارق طه، ادارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008
46. عادل صادق محمد، الصحافة وادارة الازمات، مدخل نظري تطبيقي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
47. عبد الفتاح بوخميم، تحليل الاداء والمنشأة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2000
48. عبد الحميد رجب، استراتيجية التعامل مع الازمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، 2008
49. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
50. عبد الرزاق محمد الديلمي، الاعلام وادارة الازمات، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر، الاردن، 2012
51. عبد السلام ابو قحف، اساسيات التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002
52. عبد السلام الجزوني، ادارة العلاقات العامة والازمات، الطبعة الاولى، دار الرشاد، الرباط، 2021
53. عبد القادر احمد، الاتصال التسويقي المتكامل، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، 2018
54. عبوي زيد منير، ادارة الازمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008
55. عبيدي فاطمة، استراتيجيات الاتصال المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية، الطبعة الاولى، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2019
56. عزيز بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، دار الابان للنشر والتوزيع، عمان، 2017
57. عقيل حسين، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، 1991
58. عليا لشرفاوي، المشتريات وادارة المخازن، دار الجامعية، بيروت، 1995
59. علي فلاح الزغبي، الاتصالات التسويقية، الطبعة الاولى، دار المسيرة، الاردن، 2010

60. عليوة السيد، ادارة الوقت والازمات، دار الامين للنشر والتوزيع، مصر، 2002
61. عمر الكيلاني، ادارة الاتصال في المؤسسات العامة، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان، 2019
62. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
63. عواد فاطمة حسين، الاتصال والاعلام التسويقي، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن،  
2015
64. فاطمة حسين عواد، الاتصال والاعلام التسويقي، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015
65. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، الطبعة الاولى، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000
66. فريد كورتل، الاتصال التسويقي، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
67. فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
68. قدري علي عبد المجيد، اتصالات الازمة وادارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، 2011
69. كامل عبد الوهاب، ادارة الازمات المدرسية، المدخل السيكلوجي المعلوماتي، دار النهضة المصرية،  
القاهرة، 2003
70. ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع،  
عمان، 2008
71. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الاولى، دار الحرام، لبنان، 2002
72. محمد السامي، الاعلام المؤسسي وادارة الازمات، الطبعة الاولى، دار الفجر، القاهرة، 2019
73. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والاجراء، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، 1987
74. محمد رشاد الحفلاوي، ادارة الازمات، تجارب محلية وعالمية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1993
75. محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، الطبعة الاولى، سلسلة التربية الحديثة، عمان، 1988

76. محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2001
77. محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال (الاسس والمفاهيم)، الطبعة الاولى، دار المسيرة، الاردن، 2010
78. محمد عبد العزيز الحيزان، البحوث الاعلامية اسسها اساليبها ومجالاتها، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2004
79. محمد عبد العظيم أبو النجا، ادارة التسويق (مدخل معاصر)، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، مصر، 2008
80. محمد عبد العظيم ابو النجا، اسس التسويق الحديث، الطبعة الاولى، الدار الجامعية، مصر، 2010
81. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم ادارية جديدة، دار الثقافة، عمان، 2003
82. محمد فتحي عبد الصبور، ادارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل، عمان، 2016
83. محمد كامل، اساليب البحث العلمي، الطبعة الاولى، دار العلمية والتوزيع، عمان، 2002
84. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، 2003
85. محمد منير حجاب، سحر محمد وهي، المداخل الاساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
86. محمد نصر مهنا، ادارة الازمات والكوارث، دراسة تحليلية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008
87. محمود جاد الله، ادارة الازمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
88. محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى، دار المسيرة، الاردن، 2010
89. منى الطرابلسي، الاتصال والاقناع في المؤسسات، الطبعة الاولى، دار الكتاب الحديث، تونس، 2020
90. منير عبد القادر، الاتصال في ادارة الازمات، الطبعة الاولى، دار الرشاد، القاهرة، 2020
91. مهنا محمد نصر، ادارة الازمات، مؤسسة شباب، الجامعة الاسكندرية، 2004

92. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006
93. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، الطبعة الاولى، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 1998
94. نظام سويدان، التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة، الطبعة الاولى، دار الحامد، الاردن، 2010
95. نوال العطار، ادارة الازمات في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الاولى، دار الوفاء، الاسكندرية، 2017
96. هشام مجدي، مبادئ التسويق وادارة العلامة التجارية، الطبعة الثانية، دار الفلاح، الكويت، 2018
97. يوسف أحمد ابو قارة، ادارة الازمات (مدخل متكامل)، لإثراء النشر والتوزيع، عمان، 2009
- المجلات:

98. توفيق بوراس، ادارة الازمات الصحية في الجزائر، دراسة أزمتي الكوليرا (2018)، وكورونا (2020)، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2021
99. رشيد حماني، أحمد غريبي، نظم ادارة الازمات ضمن متطلبات مواجهة تقلبات في أسعار النفط خلال فترة الأزمات، مجلة ابعاد اقتصادية، بحى فارس المدية، المجلد 11، العدد، 01 الجزائر، 2021
100. عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، 2006
101. عبد القادر منير، الاتصال التسويقي ودوره في ادارة الازمات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 05، 2020
102. وائل محمد جبريل، الازمات في الشركات النفطية الليبية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2020

المذكرات:

103. بو عبد الله عيسى، الوظيفة الالية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003
104. درحون هلال، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006/2005
105. رهف مروان غنيمه، متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في دمشق، رسالة ماجستير في التربية القارئة، قسم التربية العقارية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا 2014/2013
106. سعاد خالدي، دور العلاقات العامة في ادارة الازمات في العالم، أزمة الربيع العربي النموذجي، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاسلامية والاتصالية، تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة وهران 01، 2017/2016
107. صيودة اناس، أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة القرض السندي في مؤسسة سوناطراك، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008
108. فهد علي الناجي، أثر الاستراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2012/2011
109. مراد كويجل، أثر الاتصالات التسويقية على القرار الشرائي للمستهلك، دراسة ملبنة صومام، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2022/2021
110. نزيهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002/2001.

111. وكال نور الدين، تأثير الاتصال التسويقي على سلوك المستهلك، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة، رسالة ماجستير، تخصص التسويق، قسم علوم التسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2012/2011

المحاضرات:

112. هباش سامي، محاضرة بعنوان مفاهيم وأهداف المؤسسة الاقتصادية، مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2018/2017

الملتقيات:

113. عواد مصطفى، دراسة أشكال حجم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي 07.06 ديسمبر، 2017

المراجع باللغة الاجنبية:

114 Claude demeure, marketing ,2éme edition, dalloz, paris, 1992

115 PHilipekaotler et bernarddubois, marketing management, 9éme edition, paris, 1992

116 Russers wirmer, jounalif interactive marketing communication and hospitality, 2009

الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة مولود معمري بتيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول:

أهمية الاتصال التسويقي في ظل الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة الوحدة التجارية بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية بتيزي وزو-

تعد الاستمارة اداة مهمة في دراستنا والتي تهدف لتحضير لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي تحت عنوان  
الموضح أعلاه.

ولهذا نرجو منكم المساعدة بأجوبتكم الموضوعية والدقيقة على الاسئلة الموجودة داخل هذه الاستمارة ونعلمكم ان  
المعلومات التي ستقدمونها ستكون في سرية تامة ولا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي  
من فضلك ضع علامة X داخل إطار الاجابة المناسبة.

اشراف:

رمضان بن منصور

إعداد :

- انيس شنافي

- مريئة جندر

السنة الجامعية: 2025/2024

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

-أقل من 30 سنة]

- [من 30-45 سنة]

- [من 45-60 سنة]

- من 60 أو أكثر

3- المستوى الدراسي:

- متوسط

- ثانوي

- تكوين مهني

- جامعي

4- الخبرة المهنية:

- أقل من 10 سنوات]

- [من 10 إلى 25 سنوات]

- أكثر من 25 سنة

5- الرتبة المهنية :

- عون التنفيذ

- عون التحكم

- إطار

المحور الثاني : واقع الاتصال التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية بتييزي وزو .

6- ماذا يعني لك الاتصال التسويقي؟

- طريقة بيع

- علاقات تجارية

- الإعلان

- بناء علاقات مع الزبائن

7- هل يتم وضع خطط واستراتيجيات للاتصال التسويقي؟

- غالبا

- أحيانا

- نادرا

8- كيف يتم وضع خطط واستراتيجيات الاتصال التسويقي؟

- تحليل السوق وتحديد الجمهور المستهدف

- اختيار الوسائل التسويقية المناسبة

- تطوير المحتوى التسويقي

- قياس الأداء وتحسين الإستراتيجية

9- من يقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات؟

-إدارة التسويق

- قسم الاتصال

- إدارة العليا بالتعاون مع فريق التسويق

10- من هم الفاعلون في وضع هذه الخطط؟

- إدارة التسويق والاتصال

- المديرون التنفيذيون

- فرق المبيعات وخدمة العملاء

- وكالات التسويق

11- ماهي أهداف الاتصال التسويقي في مؤسستكم؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- ترسيخ صورة حسنة عن المؤسسة في ذهن المستهلك

- الرفع من شهرة المؤسسة وخدماتها وتحقيق الولاء لعلامتها

- تحسين إدراك أكبر للسلعة وتكوين اتجاه إيجابي نحوها

- تحقيق زيادة مستمرة للمبيعات

12- ماهي وسائل الاتصال التسويقي التي تستخدمها مؤسستكم؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- المعارض

- الإعلانات (الراديو، التلفزيون، الصحافة)

- الحملات التسويقية

- مواقع التواصل الاجتماعي

- التسويق المباشر (Newsletter SMS)

- المنشورات

13- ما أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في تنفيذ استراتيجيات الاتصال التسويقي؟

- قلة الميزانية المخصصة للتسويق

- ضعفا لتفاعل من الجمهور المستهدف

- قلة الخبرة في التسويق الرقمي

14- كيف يتم تقييم نجاح إستراتيجية الاتصال التسويقي في مؤسستكم؟

- من خلال زيادة المبيعات

- بناء ولاء العملاء وتحسين العلاقة معهم

- تحقيق الأهداف التسويقية المخططة إليها مسبقا

- تحقيق الأهداف التجارية للمؤسسة

الخور الثالث: إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية للأجهزة الكهرو منزلية بتيزي وزو

15- ماذا تعني لك كلمة أزمة؟

-موقف صعب يتطلب استجابة سريعة

-تحد غير متوقع يؤثر على المؤسسة

-تحد يمكن أن يؤدي إلى خسائر أو تغييرات كبيرة

- اضطراب يؤدي إلى عدم استقرار العمل

16- ما نوع الأزمة التي واجهتها مؤسستكم؟

- أزمة مالية

- أزمة تسيير وإدارة

- أزمة اقتصادية

أزمة أخرى اذكرها.....

17- ما الأسباب الرئيسية التي أدت لهذه الأزمة؟

- سوء التخطيط المالي والإداري

- مشاكل في التوريد وسلسلة الإنتاج

- نقص الطلب على المنتجات

- أسباب أخرى

اذكرها

.....

.....

18- كيف أثرت الأزمة على المؤسسة؟

- انخفاض الإنتاج والتوزيع

- تسريح العمال أو إضرابات

- تراجع المبيعات والأرباح

- تأثيرات أخرى

19- هل يوجد بالمؤسسة فريق خاص بإدارة الأزمات؟

نعم

لا

20- ماهي الأطراف الأخرى الفاعلة في فريق إدارة الأزمة؟

- الإدارة العليا

- الخبراء التقنيون

- الخبراء القانونيون

21- كيف تعاملت المؤسسة مع الأزمة؟

- وضع خطة طوارئ لتقليل الخسائر

- الحصول على دعم مالي أو حكومي

- القيام بإعادة هيكلة داخلية

- لم تكن هناك استجابة واضحة للأزمة

22- هل كانت استجابة المؤسسة لازمة فعالة؟

- نعم، تمكنت من تجاوز الأزمة بشكل جيد

- إلى حد ما ولكن كانت بعض العوائق

- لا لم تكن هناك استجابة فعالة ولا زالت تعاني من أثر الأزمة

23- ماهي الإجراءات التي تركز عليها مؤسستكم بعد انتهاء الأزمة؟

- تحليل وتقييم اتصالات الأزمة

- دعم العلاقات مع الجمهور

- متابعة تنفيذ المهام

- إعادة هياكل التنظيم وإدارة الاتصال

- تطوير الإستراتيجية الاتصالية لتجنب الوقوع مجدداً في الأزمة

24- ماهي جوانب الاستفادة من هذه الأزمة؟

- الحاجة إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي

- ضرورة وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات

- أهمية تنوع مصادر التمويل والدخل

- تحسينا التواصل الداخلي وإدارة المخاطر

المحور الرابع: الاتصال التسويقي كألية استراتيجية لمواجهة الازمات داخل مؤسسة الاقتصادية

25- ما مدى اعتماد مؤسستكم على الاتصال التسويقي لتفادي الأزمات قبل حدوثها؟

دائما

غالبا

أحيانا

نادرا

26- إلى أي درجة تستخدم آراء الزبائن شكاوي، ملاحظات، لرصد بوادر الأزمات؟

- بدرجة كبيرة جدا

- بدرجة متوسطة

- بدرجة ضعيفة

- لا تستخدم أبدا

27- ما مدى فعالية الاتصال التسويقي في الحفاظ على علاقة المؤسسة بالزبائن أثناء الأزمات؟

- فعال جدا

- متوسط الفعالية

- ضعيف الفعالية

- غير فعال

28- إلى أي درجة يتم دمج الاتصال التسويقي في الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟

- بدرجة كاملة

- بدرجة متوسطة

- بدرجة ضعيفة

29- ما مدى التنسيق بين الاتصال الداخلي والخارجي خلال فترات الأزمات؟

- تنسيق دائم ومنتظم

- تنسيق محدود أحيانا

- تنسيق ضعيف ونادر

30- إلى أي مدى يساهم الاتصال التسويقي بعد الأزمات في استرجاع ثقة الزبائن؟

- بدرجة كبيرة

- بدرجة متوسطة

- بدرجة ضعيفة

- لا يساهم إطلاقا

31- على ماذا تعتمد مؤسستكم في اتصالها التسويقي خلال الأزمة؟ (يمكن اختيار أكثر من الإجابة)

- الموقع الرسمي للمؤسسة

- المنشورات والمراسلات

- المعارض

- وسائل الاعلام التقليدية

32- هل هذه الوسائل فعالة في تفعيل الاتصال التسويقي خلال الأزمات؟

نعم

لا

33- ما مدى اهتمام مؤسستكم بتقييم أداء الاتصال التسويقي بعد كل أزمة؟

- بدرجة كبيرة

- بدرجة متوسطة

- بدرجة ضعيفة

34- كيف تقيم مؤسستكم الاتصال التسويقي بعد كل أزمة؟ .

- فعال

- متوسط الفعالية

- غير فعال



**PROGRAMME D'INSERTION DU PLACARD PUBLICITAIRE « RADIATEUR A GAZ NATUREL » DANS LA PRESSE ECRITE**

Date	ECHOUROUK	ENNAHAR	LE SOIR D'ALGERIE
27/11/2016	x	x	x
28/11/2016	x	x	
01/12/2016			x
04/12/2016	x	x	
08/12/2016	x		x
12/12/2016		x	x
15/12/2016	x		
18/12/2016		x	x

## Mois de Mars

Date	du Dimanche au Jeudi				Vendredi	Durée
	Ecran 3	Ecran 5	Ecran 6		Ecran 4	
	13h15-15h29	18h15-18h59	19h00-20h00	20h30-22h29	14h00-18h00	
03 mars			No Frost			30"
05 mars					No Frost	30"
07 mars	No Frost					30"
08 mars		Réfrigérateur				30"
09 mars	No Frost					30"
11 mars	Réfrigérateur			(1) No Frost		30"
12 mars					Réfrigérateur	30"
14 mars	No Frost					30"
16 mars					Réfrigérateur	30"
17 mars	Réfrigérateur					30"
19 mars					No Frost	30"
22 mars	Réfrigérateur	No Frost				30"
25 mars	No Frost					30"
26 mars				(2) Réfrigérateur		30"
29 mars		No Frost				30"
<b>Nbr Diffus</b>	7	2	1	2	4	

### Du dimanche au jeudi :

- • Ecran 3 « 13h15-15h29 » : Avant le feuilleton doublée
- • Ecran 5 « 18h15-18h59 » : Avant l'émission « Moutaât El-Maïda »
- • Ecran 6 « 19h00-20h00 » : Avant le journal télévisé de 20h  
« 20h30-22h29 » : (1) Avant l'émission de jeux « Bordj El-Abtal »  
(2) Avant l'émission « Ahalile »

### Vendredi :

- • Ecran 4 « 14h00-18h00 » : Avant l'émission « Mina El-Malaêb »

WILAYA	EMPLACEMENT	ADRESSE	TYPE DE PANNEAU
<b>CENTRE</b>			
Alger	DAR EL BEIDA	Dar El Beida vers Ben Aknounge	FIXE ROUTIER 24m <sup>2</sup>
	EL MADANIA (SALON B)	Boulevard des martyres	FIXE ROUTIER 12m <sup>2</sup>
AIN DEFLA	Khemis Miliana	Entrée Ville Par Alger	FIXE ROUTIER 24m <sup>2</sup>
AIN DEFLA	Ain Defla	Hay El Ferhat Carrefour Zendari RN4	FIXE 8m <sup>2</sup> (biface)
<b>EST</b>			
CONSTANTINE	Didouche Mourad	RN° 3 DIDOUCHE MOURAD	FIXE 12m <sup>2</sup> (biface)
SÉTIF	SÉTIF	ENTREE DE LA VILLE	FIXE ROUTIER 18m <sup>2</sup>
BATNA	BATNA	ENTREE DE LA VILLE	FIXE ROUTIER 18m <sup>2</sup>
<b>OUEST</b>			
MASCARA	MASCARA	Rond point Mascara / Saida / Tiaret	FIXE 24 m <sup>2</sup>
TELEMCEN	TELEMCEN	Face Gendarmerie Nationale (Entrée de Telemcen "KOUDIA") RN 22 Entrée Telemcen	FIXE 32 m <sup>2</sup>
SIDI BEL ABBES	SIDI BEL ABBES	Intersection Sidi Brahim / Bel Abbés (Autoroute Oran / Sidi Bel Abbés)	FIXE 32 m <sup>2</sup>
CHLEF	CHLEF	Entrée de chelef par Oued Sly	FIXE 32 m <sup>2</sup>
AIN TIMOUCHENT	AIN TIMOUCHENT	Face Hotel BEL AIR 1	FIXE 8 m <sup>2</sup> (biface)
MOSTGHANEM	MOSTGHANEM	Rond Point "Statut Kaki"vers Mazaghran	FIXE 8 m <sup>2</sup> (biface)
<b>SUD</b>			
GHARDAIA	GHARDAIA	ENTREE DE LA VILLE	FIXE ROUTIER 32m <sup>2</sup>
EL OUED	EL OUED	STILL ENTREE DE LA VILLE	FIXE ROUTIER 18m <sup>2</sup>
LAGHOuat	LAGHOuat	Placette Maamoura	FIXE 8m <sup>2</sup> (biface)
OUARGLA	TOUGOURT	CENTER VILLE	FIXE ROUTIER 12m <sup>2</sup>

**Programme de diffusion des spots radiophoniques mois de février :**

Vendredi										
Date	Chaîne I		Chaîne II		Chaîne III		El Bahdja			
	08h30-09h45	09h45-11h45	08h30-09h45	09h45-11h45	08h30-09h45	09h45-11h45	08h30-09h45	09h45-11h45		
25-févr	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Nbr Diff	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Samedi										
Date	Chaîne I		Chaîne II		Chaîne III		El Bahdja			
	08h30-09h00	09h00-11h45	08h30-09h00	09h00-11h45	08h30-09h00	09h00-11h45	08h30-09h00	09h00-11h45		
26-févr	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Nbr Diff	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Du Dimanche au Jeudi										
Date	Chaîne I		Chaîne II		Chaîne III		El Bahdja			
	06h45-08h30	08h30-09h00	09h00-11h45	06h45-08h30	08h30-09h00	06h45-08h30	08h30-09h00	16h00-18h00	06h45-08h30	08h30-09h00
20-févr	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
21-févr	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
22-févr	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
23-févr	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
24-févr	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
27-févr	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
28-févr	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Nbr Diff	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

**Programme de diffusion des spots radiophoniques mois de mars :**

Du Dimanche au Jeudi								
Date	Chaîne I		Chaîne II		Chaîne III			
	06h45-08h30	08h30-09h00	09h00-11h45	06h45-08h30	08h30-09h00	06h45-08h30	16h00-18h00	
6-mars	x	x	x	x	x	x	x	
7-mars	x	x	x	x	x	x	x	
8-mars	x	x	x	x	x	x	x	
10-mars	x	x	x	x	x	x	x	
20-mars	x	x	x	x	x	x	x	
22-mars	x	x	x	x	x	x	x	
24-mars	x	x	x	x	x	x	x	
Nbr Diffus	7	7	7	7	7	7	7	7

Vendredi						
Date	Chaîne I		Chaîne II		Chaîne III	
	08h30-09h45	09h45-11h45	08h30-09h45	09h45-11h45	08h30-09h45	09h45-11h45
11-mars	x	x	x	x	x	x
25-mars	x	x	x	x	x	x
Nbr Diffus	2	2	2	2	2	2
Samedi						
Date	Chaîne I		Chaîne II		Chaîne III	
	08h30-09h00	09h00-11h45	08h30-09h00	09h00-11h45	08h30-09h00	09h00-11h45
12-mars	x	x	x	x	x	x
26-mars	x	x	x	x	x	x
Nbr Diffus	2	2	2	2	2	2

PRODUITS NON DISPONIBLES À GABES

2  
MAISON



-60 cm  
-2 Moteurs  
-3 vitesses  
-3 Filtres



-60 cm  
-4 Foyers  
-4 Grilles en fonte  
-Sécurité thermocouple



-600 W  
-750 ml

OFFERT

**PACK**

ENCASTRABLE  
THOMSON  
(PLAQUE + HOTTE)  
+ CAFETIÈRE HAPPEN  
OFFERTE.

**27 990 DA**



CUISINIÈRE  
4 FEUX  
ENIEM

**32 100 DA**

- 60X60  
- Porte double vitre  
- Autonettoyant  
- Thermostat réglable



RÉFRIGÉRATEUR  
BCD 480  
IRIS

**41 500 DA**

+ PRESSE AGRUMES INOX  
IRIS - OFFERT



- 430 L  
- Thermostat  
- 1712X700X690

REFRIGÉRATEUR NO  
FROST  
ENIEM

**58 000 DA**

**52 200 DA**



- 60X60  
- Grille en font  
- Porte double vitre  
- Autonettoyant  
- Thermostat réglable

CUISINIÈRE  
4 FEUX  
ENIEM

**34 500 DA**



CLIMATISUER  
900 BTU  
ENIEM

**29 500 DA**



-900Tr/Min  
-5.5 kg  
-15 programmes  
-Classe aa

MACHINE À LAVER  
TOP VELETTE  
BRANDT

**35 900 DA**



- 6 Kg  
- 1200 (tr/min)

MACHINE À LAVER  
TOP  
BRANDT

**38 400 DA**



لا تنسى أن تأتي  
بالقفة، العربة أو بالكيس لإستعمال المتكرر

