

واقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية - بالإشارة إلى حالة مؤسسة موبيليس بالجزائر -

د. علاوي صافية

جامعة الأغواط، الجزائر

ملخص

تعتبر مكانة إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الإنتاجية مؤشرا للدالة على مدى اهتمامها بهذه الإدارة وحجم التسهيلات المتاحة لها والإمكانيات الفعلية للعاملين، ومنه ترتفع مكانة مسؤول العلاقات العامة في كثير من المؤسسات والهيئات التي تعترف بدورها ومسؤولياتها إلى الإدارة العليا، إذ تظهر العلاقات العامة كوسيلة مثلى وبالغة الأهمية لمواجهة مخلفات الأزمة داخل المؤسسة وخارجها مهما كان حجم وطبيعة نشاطها.

Abstract:

The Importance given to the public relations service for productive companies is seen in the facilities and resources available to its staff. From where comes the influence of its boss within the general management of institutions which recognize its role. This service is efficient to deal with the repercussions of a possible crisis affecting the company by inside or outside and this despite of the size and the nature of its activities.

المقدمة:

تعتبر العلاقات العامة نشاط أساسي في المؤسسة، فبفضلها يتم هيكلة إتصالها الداخلي والخارجي الذي يضمن لها الإستمرارية والدوام. فقد يتعذر علينا اليوم تصور أي نظام كان خارج ديناميكية العلاقات العامة، لأن المؤسسة لا تعيش بمعزل عن محيطها ولا في حلقة مغلقة، بل هي في إحتكاك دائم ببعض الخصائص الخارجية للمحيط الإجتماعي، فهي تعد إستراتيجية عامة في تحقيق التنمية الشاملة للمؤسسة ودعم إقتصادياتها، ولما إقتضت مهمة المؤسسة الخدمية على ضرورة وحثمية التعامل مع جملة العمال والزبائن والعملاء فهي بهذه الحالة مدعوة أن تقيم جسور علاقات بين هذه الأطراف وباعتبار أن العلاقات العامة أداة أساسية وحيوية في تعامل المؤسسات الخدمية مع محيطها الخارجي والداخلي والتأقلم مع الوضعية الحالية التي تمر بها هذه المؤسسات في إطار قواعد وميكانيزمات الإتصال بالجمهور الداخلي والخارجي ، ومحاولة الوصول إلى إيجاد رابطة قوية بين المؤسسة و جماهيرها المختلفة عن طريق وسائل الإتصال الفعالة.

وسنحاول في هذه الدراسة إبراز مكانة إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الإنتاجية ، مع الإشارة إلى مؤسسة موبيليس الجزائرية، لذا نطرح الإشكالية التالية:

- ما واقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية ؟

وعلى هذه الإشكالية نجد أنفسنا أمام جملة من التساؤلات:

- 1- ما المقصود بالخدمة، وماهي أهم خصائصها وتصنيفاتها؟
 - 2- ماهي المؤسسة الخدمية وفيما تتمثل خصائصها؟
 - 3- ما المقصود بإدارة العلاقات العامة؟
 - 4- ماهو واقع إدارة العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس ؟
- ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، قمنا بتقسيم موضوعنا إلى محورين رئيسيين، وهما على النحو التالي:

*أولاً: ماهية المؤسسات الخدمية

- 1- مفهوم الخدمة، خصائصها وتصنيفها
- 2- مفهوم المؤسسة الخدمية وخصائصها
- 3- الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمية

***ثانيا: ماهية العلاقات العامة للمؤسسة الخدمية**

- 1- مفهوم ومبادئ العلاقات العامة
 - 2- وظائف العلاقات العامة وأهميتها في المؤسسة الخدمية
 - 3- تقييم واقع العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس
- *الخاتمة**

أولا: ماهية المؤسسات الخدمائية

1 مفهوم الخدمة وخصائصها وتصنيفها

1 1 مفهوم الخدمة:

لطالما أعتبر ولا يزال مفهوم الخدمة معقدا وطبيعتها غير واضحة، وذلك للأسباب التالية : كانت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري، ولكن هذا المفهوم تغير، فكثير من الخدمات أصبحت تنجز بواسطة آلات مثل: الغسيل الآلي للسيارات، آلات تقديم القهوة والنقود... إلخ وكلمة "خدمة" توحي بشيء معنوي أكثر منه مادي، ولذلك غالبا ما يستعمل لفظ منتج للتعبير عن الخدمة كقولنا مثلا: منتجات مالية، منتجات سياحية أو فندقية، لكل من الخدمة والسلعة نفس الغرض وهو إشباع حاجات المستهلكين.

وسنحاول هنا تسليط الضوء على بعض من التعاريف التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمة: - يقول "Stanton" أن الخدمة هي " :النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلع أو خدمة أخرى، أي إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية¹

- كما عرفها "Kotler" على أنها " :كل نشاط أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة، ولا يترتب عليها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أولا يكون مرتبطاً به²

- حسب "Christopher Lovelock" الخدمة هي: " تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أومع دعم مادي وتقني".

- أما "Pierre Eiglier et Eric Langeard" فيعتبران الخدمة " نشاط أو مجموعة من الأنشطة الناجمة عن تفاعل شخص أو آلة من المؤسسة والمستهلك قصد إرضاء هذا الأخير³.
مما سبق يمكن القول أن الخدمة هي عبارة عن: " نشاط تفاعلي غير ملموس، قد يكون مرتبط بمنتج مادي أولاً يكون، يهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستفيد منها ويحقق له منفعة خلال فترة زمنية محددة دون أن ينتج عن ذلك أي نقل للملكية".
خصائص الخدمة:

سنحاول تقديم هذه الخصائص، حسب ما جاء به الباحثين "Gummesson" و "Lovell" كما نضيف خاصية أخرى وهي عدم الملكية التي يضمها بعض الباحثين إلى مجمل الخصائص الأساسية للخدمة:

- اللاملموسية⁴:

أي أن الخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو شمها أو سماعها أو الإحساس بها قبل استهلاكها ولكن الباحث Bateson أضاف بعداً آخر لهذا المفهوم هذا ما يعرف بعدم الملموسية المادية، حيث وهو عدم الملموسية الذهنية، والتي أكدها فيما بعد كل من الباحثين Beilem Et Sempls 2003 بينا أن هناك بعدين لعدم الملموسية أحدهما مادي، والآخر ذهني يتعلق بعدم القدرة على تصوير أو تشكيل أو فهم المنتج الخدمي ولكن في الحقيقة هناك القليل من المنتجات فقط يمكن اعتبارها ذات ملموسية بحتة، أو ذات عدم ملموسية بحتة، فالامتزاج صار غالباً في معظم المنتجات، والدراسات أصبحت تهتم أكثر في تصنيف المنتجات الخدمية إلى مدى ميلها إلى الملموسية أو اللاملموسية، عوض اللجوء إلى الفصل بينهما، هذا منتج مادي والآخر غير مادي وللتغلب على صعوبة اللاملموسية، يلجأ مسوق الخدمة إلى إضفاء أشياء أو رموز مادية ولموسة للتعبير عن وجود الخدمة، مثل الاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة وكذلك الأشخاص المقدمين لها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى اللاملموسية للخدمات تعني أيضاً صعوبة إضافية للعملاء ، حيث لا يمكنهم تقييم جودة الخدمة قبل استهلاكها، وبالتالي يستند العملاء في قرارهم الشرائي على سمعة : مقدم الخدمة وصورته في السوق، ومن أبرز ما يترتب على عدم ملموسية الخدمات ما يلي:

- صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها؛
- ارتباط الحصول عليها واستخدامها بعنصر مخاطرة عدم الرضا عنها بعد تجربتها؛
- يصبح سعرها عند الرغبة في الحصول عليها هو معيار جودتها.

بالإضافة إلى صعوبة تخزين الخدمة مقارنة بالسلعة، وعدم القدرة على نقل ملكيتها وسنتطرق لهاتين الخاصيتين فيما بعد بإسهاب أكبر.

- عدم التجانس⁵:

نعني بهذه الخاصية الصعوبة البالغة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تمييز الخدمات، وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على العنصر البشري بشكل كبير، وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهولا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلعة، وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل (مقدم الخدمة والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها: ومن هنا فإن على المؤسسة الخدمية أن تعمل على:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات في الجودة قدر الإمكان؛
- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة؛
- زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان؛
- وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه، ولعل من أهم الوسائل هنا نظم الشكاوي والمقترحات والمسوح الدورية لمستهلكي الخدمة.

- التلازمية⁶:

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع، فالخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع وتوضع في المعارض أو توزع على البائعين ومن خلالهم على الزبائن ليتم استهلاكها لاحقا، إن الأفراد الذين يقدمون الخدمة في ذهن العميل هم أنفسهم الخدمة، وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الخدمات ذات الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة، مثل: الخدمات الطبية، أو الحلاقة وغيرها، ويترتب على خاصية التلازمية ما يلي:

- وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد؛
- ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد من الخدمة في إنتاجها؛
- ومن نتائج التلازمية في أداء الخدمات زيادة درجة الولاء إلى حد كبير.

ونشير في الأخير إلى أنه هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصيا إلى مؤسسة الخدمة، مثل الخدمات الموجهة إلى ممتلكاته، كصيانة وإصلاح المكاتب المنزلية، فالتلازمة إذا لا يمكن تعميمها على كل الخدمات، لكنها عامل مهم في الفصل بينها.

- الفئائية⁷:

العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها، يعني أن درجة الملموسية تزيد وترفع من درجة الفئائية كثيرا، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، وهذا يقلل من تكلفة التخزين والإيداع بشكل كامل في المؤسسات الخدمية.

إلا أن عدم إمكانية التخزين للخدمات يجعل الأمر صعبا، فالمديرون في المؤسسات الخدمية عليهم أن يواجهوا التقلبات في الطلب أو القدرة الاستيعابية وذلك بتبني سياسة سعرية مناسبة، بحيث يرتفع السعر في فترة ذروة الطلب وينخفض عند نقصانه، هذا الأمر قد يؤثر على الزبائن المفضلين والدائمين، مما أدى إلى اقتراح حلول أخرى مثل تجزئة طالبي الخدمة إلى أقسام ويمكن ملاحظة ذلك خاصة في شركات الطيران، إضافة إلى استخدام أنظمة الحجز المسبق لمواجهة التغير في مستوى الطلب، مع تطوير أساليب الخدمات المشتركة، إضافة إلى استخدام طرق جديدة للترويج مع العلم أن هذه الخاصية ليست مطلقة، فالعديد من الخدمات وبفضل التكنولوجيا الحديثة، أصبحت قابلة للحفظ والتخزين كتسجيل المحاضرات والدروس وتخزينها في الأشرطة والأقراص المضغوطة أو في صفحات الأنترنت وهذا ما يعرف "بالخدمات المجمدة".

- عدم الملكية:

حسب "Judd, Rathmel" صفة عدم نقل الملكية يمكنها إعطاؤنا الفرصة للتفريق بين 1964 السلع والخدمات، فعند شراء الخدمات لا نحصل على الملكية، فمثلا (حجز مقعد في الطائرة لا يعطينا حق ملكية ذلك المقعد للأبد)، بينما في حالة شراء سيارة فهي تصبح مملوكة لنا، ولنا حق التصرف فيها كما نشاء، إذا كان المستهلك لا يحصل على الملكية فمادا "Lovelock et Gummesson" من جهة أخرى يقول يشترى إذا، من هذا التساؤل انطلقا في محاولة لإيجاد نموذج جديد لمفهوم الحصول على مبدأ الإيجار و لولوج والنفاذ أي يمكن للمستهلك الحصول على منافع من خلال إعطائه الحق في استعمال شيء مادي، استماع، الاستفادة من نصائح أوالنفاذ إلى شبكات معلومات أو معرفة... الخ

وقد توصلنا إلى أن مفهوم الملكية في الخدمات لا يعني عدم انتقال الملكية ولكنها توجر لوقت ما، وقد أسسوا فرضية جديدة في تسويق الخدمات تقوم على الاستتجار، ولها آثار عند إدارة الخدمات خصوصا في مجال الزمن والتسعير، حيث اعتبروا أن الزمن جزء من رأسمال الخدمة وحسبهم فإن الطبيب ذو الكفاءة العالية خدمته مرتبطة بمدته فهناك من الخدمات من يلعب فيها الزمن دورا كبيرا للغاية.⁸

1-3 تصنيف الخدمة

يؤدي تصنيف الخدمات إلى تحقيق العديد من المزايا فهو يساعدنا على الوصول إلى فهم أفضل لطبيعة الخدمات، كما يوضح لنا أوجه الشبه والاختلاف بين مختلف أنواع الخدمات، ويمكن أن يساعدنا تصنيف الخدمات على وضع الاستراتيجيات التسويقية فالخدمات التي تقع في التصنيف ذاته تواجه نفس التحديات في المستقبل.

- الأنظمة الخمسة لتصنيف الخدمات⁹:

قام الباحث لوفلوك 1983 Lovelock بوضع خمسة أنظمة، اعتمادا على دراسات معمقة من التصنيفات وعرض مضامينها التسويقية، وأشار إلى أن كل نظام هو محاولة للإجابة عن واحد من الأسئلة التالية:

- ما هي طبيعة عمل الخدمة؟
- ينتج عنه أربعة طرق للتصنيف، منها طبيعة النشاط ونقصد بها ما إذا كان المنتج الخدمي محسوس أو غير محسوس، وهل هو موجّه للأفراد أو للسلع والممتلكات المادية؛
- ما نوع العلاقة بين مؤسسة الخدمة وعمالها؟
- هذا السؤال يربطنا ببعدين أساسيين وهما علاقة العميل الشرائية بالمؤسسة هل هي دائمة أم متقطعة (حالات منفصلة) الحدوث، ومنه هل يمكن تطوير علاقة رسمية معه، أم الأمر لا يتعدى علاقات البيع المنفصلة قصيرة الأجل.
- ما هو حجم المجال المتاح للإنتاج وللرقابة؟
- في الخدمات هناك مجال واسع للعملاء لتعديل طلباتهم فالخدمات تستهلك عادة عند إنتاجها، بالإضافة إلى مشاركة العملاء في إنتاجها، فالإنتاج حسب الطلب يقدم على الأقل عبر بعدين: الأول يتعلق بمدى علاقة صفات الخدمة ونظام تقديمها (تخريجها) مع الإنتاج حسب الطلب، والثاني يتعلق بمقدار الحرية التي يستطيع موظف للمؤسسة ممارستها عند خدمة العملاء.
- ما طبيعة العرض والطلب للخدمة؟

- تنطلق الفكرة من أننا لا يمكن أن نخزن وحدات من الخدمات جاهزة للاستعانة بها في حالات ارتفاع الطلب المفاجئ أو تقلبات حادة فيه، ولهذا فكر المسوقون في حلول تسويقية لإعادة التوازن في هذه العلاقة، وإدارة الطلب على الخدمة من خلال خطط تسويقية تركز على إعطاء خدمات إضافية أو مجانية، بالإضافة إلى إعطاء الأسبقية للأعضاء، ونشر معلومات عن خدمات بديلة للناس الآخرين.

- كيف يتم تقديم (توصيل) الخدمة؟

- هذه الفكرة تعالج قضية الاتصال والتوزيع في مؤسسة الخدمات، أي القيام بالتصنيفات على أساسهما، هل المؤسسة تتصل مباشرة بالعميل، هل هي التي تذهب إليه أم هو الذي يأتي إليها، هل يجب توفير منافذ كثيرة للوصول بالخدمة للعميل، منها استعمال الوسطاء... والعديد من التساؤلات الأخرى.

2- مفهوم المؤسسة الخدمية وخصائصها

2 + مفهوم المؤسسة الخدمية¹⁰

أ - مفهومها:

المؤسسة الخدمية عبارة عن : " نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات العميل".
فالمؤسسة الخدمية هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل، ومن أمثلة مؤسسات تقديم الخدمة : الفنادق، المطاعم، المستشفيات والمؤسسات المالية والتعليمية ومؤسسات الاتصالات، بالإضافة إلى مؤسسات خدمية أخرى متنوعة.

ب خصائص المؤسسة الخدمية¹¹:

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعا مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

ب1- أن لهذه المؤسسات ثقافة خدمية تقوم على الأسس التالية:

-إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود الأهداف والقيم الواضحة، والنظر إليها على أنها أهداف إستراتيجية يجب تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة؛

- أن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة؛

- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها، وأن تعمل على بناء، والحفاظ على، وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.

ب2- كما تتميز المؤسسات الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد وبشكل متتابع

ب3- تقوم المؤسسات الخدمية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة، هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية، فخدمة التعليم مثلا تستلزم وجود مباني تعليمية، وكتب وأقلام وأوراق، ومعلم، إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا، كذلك تستلزم الخدمات البنكية والتأمينية وجود كيانات مادية تمارس من خلالها، إلا أنها في حد ذاتها نتائج وتجارب وخبرات غير ملموسة.

وبالمثل يمكن إدراك طبيعة العديد من مؤسسات الخدمات الأخرى كالمستشفيات، ومؤسسات النقل والشحن، ومراكز المعلومات، والمكاتب القانونية، ووحدات الشرطة والأمن، ومؤسسات الاتصالات، ومكاتب الاستشارات، وهيئات وشركات السياحة، والمؤسسات الفندقية، وهيئات البريد، ومراكز الصيانة، وهيئات الإعلام... وغيرها؛

ب4- كما تتميز المؤسسة الخدمية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، بل ويشاركون أحيانا في إنتاجها مشاركة مباشرة، ولا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات، وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي، بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعدى تميطها، فهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء؛

وتتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية بكونها منافسة شديدة وحادة، ومعدل التقليد فيها مرتفع كما وأن الميزة التنافسية النسبية في تلك المؤسسات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية:

- درجة تميز الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- مستوى الجودة الشاملة للخدمات المقدمة كما يقدرها العميل وليس مقدم الخدمة؛
- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء واستخدامهم لها.
- ب5- بعض المؤسسات الخدمية تعارض فكرة التسويق، لأنها تعتبر أن بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتها، كالمهن القانونية والطبية والتعليمية، كما أن هؤلاء يعتبرون أنفسهم منتجين ومقدمين لخدمات وليسوا مسوقين لها
- ب6- العديد من المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم وقد لا تحتاج لطرق التسويق نفسها كما هو مطلوب في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم، حيث أن العديد من الأساليب الإدارية والتسويقية قد لا تتناسب مع مثل هذه المؤسسات الخدمية الصغيرة الحجم كصالونات الحلاقة وبعض محلات تصليح الأحذية ومكاتب الدراسات وغيرها.

3- الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدمية¹²:

رغم أن المؤسسات الخدمية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي، إلا أن لها أنماط أكثر شيوعا تتميز بها، ومن أكثر تلك الأنماط انتشارا نمطان أساسيان هما :

1-3 الهيكل التنظيمي المفطح:

يعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعا، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصالات الرأسية، وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات.

2-3 نمط هيكل المصفوفة:

لا يعتبر هذا النمط أحد أنماط الهيكل الهرمي التقليدي متعدد المستويات، كما أنه يتميز على الهيكل المفطح الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدود للغاية، بأنه يتضمن هيكلا

إضافيا يقوم على فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة محددة الهدف الزمني، وعلى ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين:

- دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين؛
- دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام إليه لحين الانتهاء من انجازه.

ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء، وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها، ومن ثمة يكون ضروريا تكوين فرق ع مل للمشروعات (كل مشروع على حده) تجمع فيه التخصصات المختلفة، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية، وفي إطار التكاليف المقدره لها.

وبصفة عامة يمكن للمؤسسات الخدمية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي، فتأخذ بالنموذج المفطح على أساس التخصص الوظيفي، ثم تقوم بعد ذلك بتنظيم أحد مجالات التخصص على أساس المصفوفة.

ثانيا - ماهية العلاقات العامة للمؤسسة الخدمية

1 - مفهوم ومبادئ العلاقات العامة

1-1 مفهوم العلاقات العامة:

لقد استخدم مصطلح العلاقات العامة باحتراف ولأول مرة في النشرة التي أصدرها " Ivy lee " ، والذي يعتبر أب العلاقات العامة ، ورفقائه تحت عنوان "العلاقات العامة" والتي برزت من خلالها أفكار وصاغ عبرها فلسفته للعلاقات العامة التي ارتكزت على مقولة أن الإنسان لا يكفي فقط ، "Ivy lee" ومبادئ أن يفعل الخير، بل يجب أن يعلم الناس بما يفعله من هذا الخير، كما أن الصورة الإنسانية للفرد تتجلى من خلال مشاركته الاجتماعية مع من حوله¹³. ولعل من أهم تعاريف العلاقات العامة تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية ويشير إلى أن العلاقات العامة هي:

"نشاط أي صناعة، أو اتحاد، أو هيئة، أو مهنة حكومية، أو أي منشأة أخرى، في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور، كالعلاء والموظفين أو المساهمين

أوالجمهور بوجه عام، لكي تحور سياساتها حسب الظروف المحيطة بها، و شرح هذه السياسة للمجتمع".¹⁴

أما المعهد البريطاني فقد أوضح أن العلاقات العامة هي: " الجهود الإدارية المخططة والمستمرة ، لبناء وصيانة وتدعيم التفاهم المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها" ومن التعاريف التي يكثر استخدامها تعريف مجلة العلاقات العامة الأمريكية حيث يشير إلى أن العلاقات العامة هي : " الوظيفة الإدارية المتعلقة بتقييم ميول الجمهور ، وتحديد سياسات وإجراءات الفرد، أو المنظمة مع مصلحة الجمهور، وتنفيذ برنامج عملي للحصول على فهم وقبول الجمهور"

1-2 مبادئ العلاقات العامة

نظرا للتأثير الكبير الذي تمارسه وسائل الاتصال على رأي الجماهير ، فقد أصبح من الضروري وضع بعض الضوابط التي تنظم أنشطة العلاقات العامة، والتي تعكس الإطار الفكري لمبادئ العلاقات العامة ومن أهم هذه المبادئ :

- المسؤولية الاجتماعية: تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة به، ولذلك فإن هناك مسؤولية تقع على عاتقها، فيما يتعلق بخدمة المجتمع الذي تنشط فيه.
- احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام : فالإيمان بقوة الرأي العام وأهمية التعامل الناجح معه، يعتبر الدعامه الأساسية لكافة برامج العلاقات العامة.
- الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة: حيث تدعو فلسفة العلاقات العامة المؤسسة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق، كالنزاهة والصدق والعدالة، وبهذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة، وليس بالأقوال فقط، فالعلاقات العامة هي سلوك وإعلام؛
- عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور : إن نظام إخفاء المعلومات يثير الشك ويفسح المجال للشائعات المغرضة، ويؤدي إلى وجود شرح في الثقة المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها، وبالتالي ينبغي على العلاقات العامة كشف المعلومات التي يحتاجها الجمهور، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم إفشاء المعلومات التي تضر بالمؤسسة أمام منافسيها.
- إتباع الأساليب العلمية في البحوث: لا بد على موظفي العلاقات العامة أن يتبعوا الطرق الإحصائية ومناهج البحث العلمي، وأن يستفيدوا من الدراسات العلمية في سيكولوجية الفرد

والجماعات، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم السلوك الإداري، للوصول إلى نتائج دقيقة تسمح بالتأثير في آراء العميل وإقناعه، وكذلك توجيه وتعديل سياسات المؤسسة.

- العلاقات العامة تبدأ من الداخل إلى الخارج : والمقصود بذلك أن المؤسسة التي تهدف للحصول على رضا الجمهور، عليها أولاً أن تضمن رضا وثقة العاملين فيها من عمال وموظفين، لأنهم إن كانوا سعداء في عملهم مع المؤسسة فإنهم يعكسون أثراً طيباً حولها، عن طريق معاملتهم للعملاء أثناء عملهم، وكذلك في أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية، والعكس صحيح.

ويمكن للمؤسسة تحقيق رضا العاملين عن طريق السياسات العادلة في التوظيف، ف، الترقية، التدريب، والإجازات وغيرها، مما يزيد في ثقتهم بمؤسستهم وكفاءتهم في العمل وإظهار الصورة والسمعة الطيبة لها.

2 - وظائف العلاقات العامة وأهميتها في المؤسسة الخدمية:

1-2 وظائف العلاقات العامة¹⁵

هناك عدة وظائف أساسية للعلاقات العامة، تم تحديدها من خلال البحث العلمي في العلاقات العامة وممارستها فعلياً، ورغم وجود اختلاف بخصوص هذا الشأن، إلا أن معظم الباحثين يؤكدون على وجود خمس وظائف أساسية للعلاقات العامة هي:

- البحث وجمع المعلومات والحقائق ؛
- التخطيط ؛
- التنسيق ؛
- الإدارة ؛
- الإنتاج.

2-2 أهمية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمية¹⁶:

إذا كانت للعلاقات العامة في المؤسسات الصناعية أهمية كبيرة ففي المؤسسات الخدمية هي أكثر أهمية، لأنه في الوقت الذي تسوء فيه العلاقات العامة بين المؤسسة الصناعية والمستهلكين، فقد يستمر هؤلاء بشراء السلعة لأنهم مضطرون لذلك لعدم وجود غيرها ولأن مزاياها تفوق غيرها، أما المؤسسة الخدمية فقد تكون الخدمة التي تقدمها غير ضرورية بالنسبة للفرد، أو توجد بدائل عديدة أخرى عنها، يسهل التعامل معها، وهذا ما يزيد من صعوبة دور العلاقات العامة في المؤسسات الخدمية، فمثلاً عدم تقديم خدمة جيدة من مؤسسة طيران بحيث لا تهتم بعملائها، ولا

تقدم لهم خدمات على الوجه المرضي لهم، أولاً تقوم باحترام المواعيد المحددة، فأمام عملاتها بدائل كثيرة من المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس الخدمة وبجودة أكبر وربما تكلفة أقل، مما يسبب لها في أغلب الأحيان الإفلاس، وهذا ينطبق على مؤسسات خدمية أخرى كالبنوك والاتصالات وغيرها وما يبرز أهمية العلاقات العامة ويؤكد دورها ويساعد على تفعيله ما يلي :

- تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة ومجريات الأحداث محددات أساسية لأداء المؤسسة، ففي هذه البيئة تكمن عوامل الدفع وعوامل التعطيل للمؤسسة، وإذا استطاعت إدارة المؤسسة أن تدير حركة الأحداث البيئية لصالح المؤسسة فإنها تضمن بقاءها واستمرارها، ومن هنا فإن الهدف المطلوب أن تحققه العلاقات العامة هو الوصول إلى مستويات أعلى من الرضا والقبول لدى الجماهير في هذه البيئة، من خلال التأثير على الرأي العام وتكوين اتجاهات إيجابية لدى أفرادها؛

- إن على المؤسسة الخدمية الحديثة مسؤولية نحو المجتمع الذي توجد فيه، كما أن المصلحة العامة لهذا المجتمع يجب أن تتحقق من خلال الفلسفة التي تتبناها إدارة المؤسسة، وتأكيد هذا التوجه يعتبر أمراً ضرورياً لإنشاء علاقة طيبة بين المؤسسة والجماهير؛

- التأثير الذي تمارسه قوى الرأي العام على المؤسسات والهيئات والمؤسسات والأفراد.

وبشكل عام يمكن القول أن أهمية العلاقات العامة تكمن أساساً في دعم ثقة الجمهور الداخلي والخارجي بالمؤسسة، وبناء صورة وسمعة طيبة لها مع تقدير الجمهور لرسالتها وإنجازاتها وخدماتها.

3- تقييم واقع العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس¹⁷:

3-1 أهمية العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس:

تعتبر العلاقات العامة ذات أهمية كبيرة لمؤسسة موبيليس، التي تنشط في بيئة شديدة المنافسة، فالعلاقات العامة تربط بين المؤسسة وعملائها، وبين المؤسسة والمجتمع الذي تنشط فيه، بل وتربط بين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وتسعى مؤسسة موبيليس من خلال علاقاتها العامة لتوطيد العلاقات بين كل هذه الأطراف، وتربط بينها على أساس من الحب، والتقدير، والاحترام، والرغبة في استمرار التعامل، فممارستها للعلاقات العامة بكفاءة يحقق لها مزايا ومكاسب تنعكس بشكل أو بآخر على نمو مبيعاتها والإقبال على خدماتها.

وبالتالي فمؤسسة موبيليس تحرص على دوام علاقاتها العامة الجيدة، لأن دوامها ضمان للنجاح المتبادل بينهما وبين عملائها، وأساس لتحقيقها سمعة طيبة لها قيمتها على المدى البعيد، مع إضفاء مصداقية أكبر لبعض خدماتها، كما تساعد على تحسين فعالية رجال البيع والتوزيع،

ناهيك عن تحسين صورة المؤسسة، كما تساعد المؤسسة على كسب ثقة عملائها ورضاهم على مختلف خدماتها المقدمة ، وتساعد أيضا على مواجهة منافسيها، ويؤكد أغلب إطارات مؤسسة موبيليس على أهمية العلاقات العامة .

3 2 وسائل اتصال العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس:

تعتمد مؤسسة موبيليس في ممارسة علاقاتها العامة مع جمهورها الخارجي والداخلي على جملة من وسائل الاتصال أهمها:

- تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة : تقوم مؤسسة موبيليس بإحياء وتنظيم بعض الحفلات المناسبة كعيد العمال، وعيد المرأة، وغيرها من المناسبات لتكريم عمالها، وتوجيه دعوات لبعض متعاملاتها وشركائها المهمين وعملائها، بالإضافة إلى الصحافة وأفراد الأسرة الإعلامية، فمثلا دأبت مؤسسة موبيليس على تكريم مشركيها عند رأس كل مليون تصله المؤسسة من عدد المشتركين، وتمنحهم جوائز معتبرة.
- المشاركة في المعارض : ومن بين أهم المعارض التي شاركت فيها مؤسسة موبيليس ما يلي:

الشكل 1: أهم المعارض التي شاركت فيها مؤسسة موبيليس

السنوات	المعارض
2004	- موبيليس تشارك في شهر أكتوبر في المعرض الدولي الرابع للاتصالات "télécomp 2004".
2006	- موبيليس تشارك في معرض الجزائر الدولي التاسع والثلاثون. - موبيليس تشارك في المعرض الدولي للاتصالات "Algé telecom2006".
2007	- موبيليس تشارك في المعرض الدولي للكتاب بالجزائر.

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

شاركت مؤسسة موبيليس في العديد من المعارض الوطنية والدولية رغم قلتها، وتهدف من وراء مشاركتها التقرب والاحتكاك بعملائها، والتعريف بالمؤسسة وخدماتها، بالإضافة إلى الإجابة على استفسارات وتساؤلات العملاء، وهذا سعيا من المؤسسة لزيادة شهرتها، وبناء صورتها، وتحسين سمعتها سواء على المستويين الوطني أو الدولي.

- المشاركة في الحياة العامة : حيث تنتهز مؤسسة موبيليس المناسبات العامة لكي تشارك فيها، مثل الاحتفال بالأعياد الوطنية كعيد الإستقلال والشباب، وإحياء عيد الأم واليوم العالمي

للمرأة، ويوم الشجرة وغيرها، بالإضافة إلى مشاركة فرحة الناجحين في شهادة البكالوريا، وشهادة التعليم الأساسي وتهنئتهم بمناسبة نجاحهم، والاحتفال برأس السنة، كذلك تقوم مؤسسة موبيليس بالاحتفال مع جمهورها بالأعياد الدينية كعيد الفطر والأضحى، والاحتفال بشهر رمضان، وذلك من خلال مختلف عروضها الترويجية ومسابقاتها وهداياها المقدمة، وهذا لإبراز مدى اهتمامها بجمهورها، وكسب ثقته وولائه، وإكساب المؤسسة السمعة الطيبة على المدى الطويل.

- مجلة المؤسسة: هي في الأصل جريدة دورية تحولت إلى مجلة تحاول مؤسسة موبيليس من خلالها إطلاع مشركيها، وكل عملائها المحتملين بأخر مستجدات المؤسسة، بل أكثر من ذلك تعتبر هذه الوسيلة الإعلامية همزة وصل بين المؤسسة ومتعاملها، للإجابة على كل انشغالاتهم، كما تعمل المجلة على تثمين دور العمال والموظفين في المؤسسة، وإظهار تميزهم في تقديم خدماتها.

- الكتيبات المطبوعة: تصدر مؤسسة موبيليس مجموعة من الكتيبات، والمطبوعات الإشهارية متوفرة في مديرياتها الجهوية، ووكالاتها التجارية، وكذا نقاط بيعها للتعريف بمنتجاتها، وتقديم كافة الشروح عن المؤسسة وخدماتها المعروضة.

هذا ومن جملة الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس للاتصال بعمالها وجمهورها الداخلي ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل 2: الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة موبيليس

البيان	الاجتماعات الدورية	النشرات والمجلات	الكالات المانية	لوحة الاعلانات
الذكور	17	9	12	11
النسبة %	45.94	24.32	32.43	29.73

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

كما هو مبين في الجدول أعلاه فإن المؤسسة تستخدم عدد من الوسائل المختلفة للاتصال بعمالها وموظفيها، أهمها الاجتماعات الدورية بنسبة 45.94 %، تليها المكالمات الهاتفية بنسبة 32.43 %، تليها لوحة الإعلانات في المؤسسة بنسبة 29.73 %، وأخيرا النشرات والمجلات بنسبة 24.32 %.

الخاتمة

إن موضوع العلاقات العامة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة الحديثة، وهمزة وصل بين المؤسسات وال جماهير لإنشاء علاقات وإيجاد قنوات اتصال ذات اتجاه تبادلي بينهما، كونها تعمل على إحداث التكيف بين كل من المؤسسة وال جماهير المتعامل معها؛ فالتكيف ضروري بين الأفراد والجماعات لخلق مجتمع متجانس، وإذا أريد إيجاد المجتمع المنسجم مع أهداف الجهاز الإداري فيجب أن يتعرف الجماهير على أعمال الجهاز الإداري حتى يتلاءموا معه ولا يتأثروا تأثيرا عكسيا به؛ ورغم اهتمام مؤسسات الدول المتقدمة بالعلاقات العامة. إلا أن هذا الاهتمام ناقص في الدول النامية بالمقارنة مع الدول المتقدمة.

نستطيع القول أن المؤسسة الخدمية الجزائرية لم تستوعب بعد الدور الفعال الذي يؤديه التسيير الجيد للعلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة وكسب ثقة وتأييد الجماهير المتعامل معها، وهذا راجع لغياب متخصصين قائمين بأعباء العلاقات العامة، وذلك من شأنه أن يؤثر سلبيا على مكانة المؤسسة أمام جماهيرها الداخلية والمجتمع بصورة عامة.

نرجو أن تكون دراستنا قد أعطت فكرة واضحة عن ماهية العلاقات العامة ودورها في المؤسسة الخدمية، وأن نكون من خلالها قد أثرنا اهتمام الزملاء بأهمية العلاقات العامة في مجال الخدمات.

قائمة الهوامش:

- 1 - بشير عباس العلاق، علي محمد رابعة، الترويج والإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات: مدخل متكامل، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 35-36.

2-Kotler philip et Dubois Bernard, Marketing Management, 11 éme édition, Pearson éducation, Paris, 2004,p 482.

- 3- جميلة مديوني، تسويق الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2004، ص15.
- 4- محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص51.
- 5- عبد العالي الغيثي، أهمية نوعية الإتصال في تحسين جودة الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص23.
- 6- بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص ص 43-44.
- 7- عبد العالي الغيثي، مرجع سابق، ص24.
- 8- مرجع سابق، ص25.
- 9- عبد العالي الغيثي، مرجع سابق، ص ص 13-14.
- 10- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص8.
- 11- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص37.
- 12- سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 72-77.
- 13- رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص229.
- 14- المرجع السابق، ص 230
- 15- أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، دار الوفاء لندنيا الطباعة، الإسكندرية، 2006، ص 19.
- 16- بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص41.
- 17- فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -، رسالة ماجستير تخصص تسويق، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2008

قائمة المراجع:

- 1 -أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، دار الوفاء لندنيا الطباعة، الإسكندرية، 2006.
- 2 -أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.
- 3 -بشير عباس العلاق، علي محمد ربابعة، الترويج والإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات: مدخل متكامل، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 4 -جميلة مديوني، تسويق الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2004.
- 5 -رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

- 6 - سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
 - 7 - عبد العالي الغيثي، أهمية نوعية الإيصال في تحسين جودة الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
 - 8 - فؤاد بوجنانة، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -، رسالة ماجستير تخصص تسويق، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2008
 - 9 - محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 10-Kotler philip et Dubois Bernard, Marketing Management, 11 éme édition, Pearson éducation, Paris, 2004