

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام
قسم: علوم الإعلام



الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحسين ربحية المؤسسة بعد أزمة
كوفيد19

دراسة حالة: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك-

في الفترة الممتدة من 01 جويلية إلى 31 ديسمبر 2022

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الصحافة وعلوم الإعلام

تخصص: اتصال مؤسساتي

دفعه: 2019

تحت إشراف الأستاذ:

د. سمير عرجون

من إعداد الطالبة:

نسيبة رمضان

لجنة المناقشة:

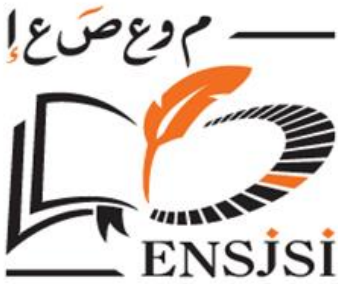
الرئيسة: د. فاطمة الزهراء طايبي

المشرف: د. سمير عرجون

المناقشة: د. سمية لعجوزي

السنة الجامعية:

2024/2023



**Ministre de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique**

**Ecole Nationale Supérieure de journalisme et des
sciences de l'information**

Département : sciences de l'information

**La stratégie de la communication et son rôle dans l'amélioration
de la rentabilité de l'entreprise après la crise du covid 19**

Cas d'étude de la CNEP-BANQUE

Période : Allant du 01 juillet jusqu'au 31 décembre 2022

Mémoire de Master en journalisme et sciences de l'information

Spécialité : Communication Institutionnelle

Promotion : 2019

Réalisé par :

Nessaiba Ramdane

Sous la direction de :

Dr. ARDJOUN Samir

Jury :

Président : Dr. Taibi Fatima Zohra

Encadreur : Dr. Ardjoun Samir

Membre : Dr. Ladjouzi Soumeya

Année universitaire

2023/2024

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله على تسديده وتوفيقه

الحمد لله على مسانده وعونه

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

أخص بالشكر أستاذي ومشرفي الدكتور سمير عرجون على صبره، ملاحظاته ونصائحه في سبيل تقديم
منتوج علمي في المستوى

جزيل الشكر أتقدم به أيضا إلى كل من

ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز مذكرتي

إهداء

أهدي عملي المتواضع إلى:

أمي حبيبتي

ما أحمله في قلبي أكبر من أن يعبر عنه لساني اتجاهك أمي

مهما شكرتك بكل لغات العالم اللفظية وغير اللفظية فلن أوفيك حقك ولن أزد جزءا من تضحياتك
وصبرك من أجلنا

أبي الغالي

شكرا لك على كل شيء جميل قدمته لي

شكرا على سنين من التعب والعمل من أجلنا

جزاك الله عنا أحسن الجزاء

أخي قلبي

سندي الذي لم يترك يدي يوما

أحمد الله كثيرا على وجودك

إلى شقيقتي الحنونتين والمشاغبتين

الدنيا لا تساوي شيء دونكما

إلى جدي الغالي رحمه الله

الذي طالما انتظر يوم تخرجي لكن الأقدار فوق كل شيء

إلى عائلتي من أمي كل فرد باسمه أعلم مدى حبكم لي ودعائكم

إلى كل من يذكرهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

إلى أسرة المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام

أساتذة ورفاقا وزملاء وموظفين

ملخص الدراسة:

أدت إجراءات الإغلاق وتدابير التباعد الاجتماعي للوقاية من فيروس كورونا إلى انكماش في النشاط الاقتصادي وانخفاض في عوائد الاستثمارات، بما فيها الاستثمارات المالية الخاصة بالمؤسسات المصرفية.

لتجد البنوك نفسها بعد فترة الحجر الصحي أمام تحدي كبير لإنعاش اقتصادها والمحافظة على حصتها السوقية وسط المنافسة، من خلال انتهاجها مجموعة طرق وأساليب تضمن لها الربح على رأسها الاستراتيجية الاتصالية.

وتهدف دراستنا إلى إظهار دور الاتصال في تحريك نشاطات المؤسسة بعد الأزمة الصحية واستقطابها لزبائن جدد، وذلك من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك معتمدين على التحليل الكمي والكيفي.

حيث أظهرت الدراسة مدى أهمية وفعالية الاستراتيجية الاتصالية في تعزيز ربحية المؤسسة والحفاظ على وجودها.

الكلمات المفتاحية: فيروس كورونا، المؤسسات المصرفية، الربحية، الاستراتيجية الاتصالية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك.

Résumé :

Les mesures de confinement et de distanciation sociale visant à prévenir le Corona virus dans le monde ont entraîné une récession de l'activité économique et une baisse des rendements des investissements, notamment des entreprises bancaires. Après la période du confinement, les banques se sont retrouvées confrontées à un défi majeur pour relancer leurs activités économiques et protéger leur part de marché dans un climat de concurrence, en adoptant un ensemble de moyens et de méthodes qui lui permettront de réaliser des bénéfices, en particulier la stratégie de communication. Notre étude vise à démontrer le rôle de la communication dans l'évolution des activités de l'organisation après la crise sanitaire et attirer de nouveaux clients, à travers une étude de cas du Caisse National d'Épargne et de Prévoyance- Banque. En se basant sur l'analyse mixte (quantitative et qualitative). L'étude démontre l'importance et l'efficacité de la stratégie de communication dans le renforcement de rentabilité de l'entreprise et le maintien de son existence.

Mots clés : Corona virus, Entreprises bancaires, Rentabilité, Stratégie de communication, CNEP-Banque.

Abstract:

The closure procedures and social distancing measures to prevent the coronavirus have led to a contraction in economic activity and a decrease in investment returns, including financial investments by banking institutions. Banks found themselves facing a major challenge after the quarantine period to revive their economy and maintain their market share amidst competition by adopting a set of methods and strategies, ensuring profitability, with communication strategy at the forefront. Our study aims to demonstrate the role of communication in revitalizing the institution's activities after the health crisis and attracting new customers, through a case study of the National Savings and Reserve Fund Bank, relying on quantitative and qualitative analysis. The study has shown the importance and effectiveness of the communication strategy in enhancing the institution's profitability and maintaining its presence.

Keywords : coronavirus, banking institutions, profitability, communication strategy, National Savings and Reserve Fund- Bank.

خطة البحث:

مقدمة

I. الإطار المنهجي:

1. الإشكالية
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. منهج وأدوات الدراسة

II. الإطار النظري:

الفصل الأول: مدخل عام للاستراتيجية الاتصالية

الفصل الثاني: مدخل عام لربحية البنوك

الفصل الثالث: مدخل عام للأزمة

الفصل الرابع: مدخل عام للبنوك

III. الإطار التطبيقي:

1. ماهية مجتمع الدراسة وعينته
2. عرض وتحليل المعطيات الكيفية والكمية
3. النتائج العامة للدراسة والتوصيات

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

تعمل المؤسسات في ظل المنافسة على تعزيز مكانتها في السوق، وتحقيق الربح من خلال الأنشطة التي تمارسها ضمانا لاستمرارية علامتها التجارية وازدهارها بحيث يتوقف نشاط المؤسسات الاقتصادية ونجاحها في الوصول إلى أهدافها على قيمة العوائد المالية السنوية التي تحرزها وهو ما يصطلح عليه بالربحية.

ولما كانت الربحية هدفا استراتيجيا للمؤسسة شهدت دراسات وبحوث واسعة في حقل العلوم الاقتصادية بما فيها مجال إدارة الأعمال والمالية كونها مقياس عن النجاح المالي الذي يضمن للمؤسسة البقاء في محيطها التنافسي.

ولا تستطيع المؤسسات الرفع من نسبة أرباحها دون اتباع استراتيجية شاملة متكاملة العناصر، تكون الاستراتيجية الاتصالية محورا أساسيا فيها.

فهما كان نوع المؤسسة الاقتصادية (تجارية، صناعية أو خدمية) وحجمها وطبيعة نشاطها لا يمكنها عرض تشكيلة خدماتها ومجموعة منتجاتها للاستهلاك دون الارتكاز على أليات وميكانيزمات تسهل عليها طريق الاستهداف ولعل أبرز هاته الميكانيزمات يتجسد في استراتيجية الاتصال.

إذ أن الاتصال اليوم، أصبح حتمية ملازمة للمنظمة لا يتسنى لها القيام بأعمالها والوصول لأهدافها بمنى عنه، فإعلام الزبائن بتواجد منتج في الأسواق مثلا يكون بالاعتماد على الإشهار الذي يعتبر واحدا من أساليب الترويج المباشرة وشكلا من أشكال الاتصال التجاري.

وتعد المؤسسات المصرفية باختلاف أنواعها المحرك المالي للأنشطة الاقتصادية والعنصر الحيوي الذي ينمي الاقتصاد الوطني ويعزز الاستثمار، عن طريق تقديمها لمجموعة من الخدمات المالية كتمويل المشاريع ومنح القروض للخواص والشركات التي تكون بايعاز إلى سيولة لتغطية نفقاتها، فضلا عن إدارتها لودائع العملاء وحساباتهم البنكية إلى جانب تحويل الأموال وصرف العملات الأجنبية، محاولة بذلك إحراز مكاسب مادية تمكنها من تجديد سيولتها وإدارة المخاطر التي قد تواجهها في بيئة عمل متذبذبة.

حيث تصنف مخاطر البنوك إلى صنفين، الصنف الأول ينبع من داخل المؤسسة والمتسبب في حدوثه غالبا ما يكون الطاقم البشري وينحصر في نقص الكفاءات القادرة على التخطيط والتسيير وضيق نظرتها، أو يكمن في تجاهل الإشارات الضعيفة والإشعارات المبكرة المنذرة بوجود مشكل إلى أن يكبر ويصبح أزمة تعرقل السير الطبيعي للنشاط المصرفي، أما الصنف الثاني يكون مصدره عوامل خارجية مستقلة عن إدارة البنك وتتمظهر في عزوف أو انخفاض في قيمة الودائع، وأحيانا مستقلة عن القدرة البشرية تماما سواء في ذلك طاقم البنك أو عملائه المودعين وتتمثل في الأزمات المفاجئة التي تحدث دون سابق إنذار كالأزمات الطبيعية.

وكلا الصنفان يثقلان من وتيرة عمل المؤسسة البنكية وديناميكيته، ويؤثران سلبيا في تراجع أرباحها وإيراداتها وقد يدخلها في دائرة الديون والاقتراض من البنوك المركزية والاستئجار بالسندات الحكومية للحفاظ على ثقة المستثمرين فيها وتفاديا لخطر الإفلاس الذي قد يتبعه الإغلاق، وتعرف هاته الخطوة في علوم التسيير بإدارة الأزمة التي تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات المالية والتقنية والاتصالية.

وتجدر الإشارة إلى أن البنوك في الجزائر عاشت هذا النوع من الأزمات الطبيعية التي طالت فترتها وتداعياتها المؤلمة، ونحن نتكلم هنا عن انتشار جائحة كورونا في البلاد ابتداء من أبريل 2020، وسرعة انتقال العدوى بين الأفراد في أماكن العمل والفضاءات العامة ووسائل النقل.

الواقع الذي حتم على الحكومة الجزائرية اتخاذ إجراءات صارمة وراذعة في سبيل السيطرة على الأزمة والمحافظة على الأرواح بالتقليل من عدد الإصابات، تمثلت في قرار الحجر الصحي الجزئي في المرحلة الأولى ليتحول إلى الإغلاق التام والفوري مع تثبيط حركة التنقل.

للتكبد المؤسسات المصرفية على رأسها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك خسائر مادية مهولة بتراجع مداخيلها السنوية وأرقام أعمالها وتحملها لتكاليف زائدة فوق خسارتها.

لتسارع مؤسسة كساب-بنك بعد الرجوع للحياة الطبيعية إلى تبني نظام اتصالي متعدد المحاور ومحدد الأهداف حسب الإمكانيات المادية والفنية والبشرية التي تحوز عليها كإجراء اتصالي لإدارة خسائرها والاستفادة من التهديدات بتحويلها إلى فرص صيانة لوجودها الاعتباري (المؤسسة شخص اعتباري).

هذا النظام الاتصالي أو الاستراتيجية الاتصالية كما يطلق عليها الباحثين في علوم الاتصال تنطوي في طبيعتها مجموعة من الأنشطة الاتصالية مفصلة في خطط اتصالية تهدف لإرضاء الزبائن وكسب ولاءهم للخدمات المالية التي يقدمها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، فيسارعون إما للإيداع أو للاقتراض فتنتعش بذلك ربحيته.

وستتعرف في هاته الدراسة إلى مدى أهمية الاستراتيجية الاتصالية وفعاليتها في تعظيم مرباح المنظمة، وأكثر من هذا ضرورة استعانة المؤسسات بالاتصال في القيام بأعمالها، وعليه سنقسم دراستنا إلى ثلاث محاور.

نبدأها بالإطار المنهجي وسنتطرق فيه إلى عرض مشكلة البحث وطرح الإشكالية التي دفعتنا إلى دراستها مجموعة من الدوافع والمحفزات الذاتية والموضوعية وجملة من الافتراضات بغية الوصول إلى مجموعة الأهداف المسطرة، سنتحدث في هذا الجزء كذلك عن عنصر مهم وهو المنهج الذي ساعدنا في تأطير بحثنا إلى جانب أدوات جمع البيانات.

مع العلم أننا سنعتمد على المنهج المختلط الذي يجمع بين الدراسات الكمية والكيفية وهو منهج شائع الاستعمال في العلوم الإنسانية وبحوث الاتصال، بالاستناد بثلاث أدوات بحثية مرتبة على النحو التالي: الملاحظة بالمشاركة، المقابلة وأخير أداة تحليل المحتوى، أما عن مجتمع البحث والعينة فلقد اخترنا مجموعة من العينات لإجراء الدراسة وسنوظف المقاربة البنائية الوظيفية كخلفية نظرية في تحليل المعطيات المتحصل عليها من مجتمع البحث وتفسير النتائج لاحقاً.

سنشرع بعدها في الإطار النظري إلى توضيح الخطة وتفصيلها، فلقد احتوت دراستنا على أربع فصول نظرية متمثلة في:

الفصل الأول بعنوان مدخل عام للاستراتيجية الاتصالية والذي سنتعرف فيه عن أهمية استراتيجية الاتصال، أهدافها، مبادئها، أنواعها ومراحل وضعها ومن يتولى هندستها، أيضاً سنوضح فيه ماذا نقصد بالخطة الاتصالية.

لننتقل مباشرة بعدها للخوض في الفصل الثاني والمعنون بمدخل عام لربحية البنوك وسنتناول فيه العناصر التالية: مفهوم ربحية البنوك وأهميتها، مصادرها، آليات تعظيمها، وأخيراً العوامل المؤثرة عليها.

أما الفصل الثالث سيكون تحت عنوان: مدخل عام للأزمة سنشير فيه إلى المصطلحات اللصيقة بمصطلح الأزمة وسنعرض فيه أهم السمات التي تتصف بها الأزمات وماهي مختلف الأسباب البشرية والطبيعية التي تؤدي إلى انفجارها، لنصل لاحقاً إلى تصنيفاتها وانعكاساتها السلبية على المؤسسة.

والفصل الرابع والأخير سنخصصه للحديث عن البنوك بشكل عام، وكيفية ظهورها لأول مرة، وماهي أهم المبادئ التي تلتزم بها في نشاطها، أيضاً النموذج الاقتصادي الذي تركز عليه.

أما المحور الثالث من البحث سيتمثل في الإطار التطبيقي، أين سنعرف فيه مجتمع البحث والمتمثل في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك، وأهم الخدمات التي يقدمها في السوق المالية، سنتعرف أيضاً على عينات الدراسة، كل هذا من خلال فترة التربص التي قضيناها بالمؤسسة ابتداء من 04 فيفري إلى غاية 18 مارس 2024، وأخيراً سنفرغ المعطيات التي جمعناها ونحللها ونعرض النتائج الجزئية والعامة التي حصلنا عليها وأهم التوصيات التي خرجنا بها.

الإطار المنهجي

إشكالية الدراسة:

واجهت المؤسسات المالية في جميع أنحاء العالم تحديات اقتصادية مهولة غير مسبوقه بسبب جائحة كوفيد 19، التي امتدت تداعياتها إلى جميع القطاعات بما فيها القطاع المالي والذي عانى هو الآخر من تدهور كبير في نشاطه الاقتصادي وصعوبة في جذب العملاء وجمع التوفير، لتتناقص بذلك أرباحه المالية.

لم يكن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الجزائري بمنأى عن هذه التأثيرات، فقد عرف في هاته الفترة تراجع ملحوظ في قيمة الودائع المصرفية والاستثمارات ونقص إقبال الزبائن على خدماته البنكية سواء الأفراد أو الشركات.

فالحجر الصحي أقعد الجزائريين في منازلهم واجبرهم على التفكير في توظيف مواردهم المالية لتغطية حاجياتهم اليومية خاصة وأن تلك الفترة شهدت ارتفاعا في أسعار المنتوجات الاستهلاكية من جهة، ومن جهة أخرى تخوف الناس من طول فترة الأزمة.

أما الشركات وجدت أنفسها أمام رهان زيادة تكاليف الإنتاج وانخفاض الطلب على السلع والخدمات ولا بد لها من استغلال فائضها من خلال سحب ودائعها التي عهدت بها إلى البنك وتوظيفها كسيولة لإدارة نشاطها واستمراره. وجدير بالذكر ان هاته التغييرات المفاجئة لم تكن في صالح البنك.

بعد تعليق الحجر الصحي، وقرار الحكومة بالعودة إلى الحياة الطبيعية تدريجيا تضافرت جهود القيادة الإدارية بالصندوق للتخطيط من أجل النهوض بعائدات البنك وتحقيق التنمية كمحاولة لتعويض الخسارة بعد التعافي الجزئي من الأزمة.

ولقد كان للاستراتيجية الاتصالية النصيب الأكبر في هذا التخطيط وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على الأهمية العظمى والدور الفعال والقيمة المضافة التي يقدمها الاتصال للمنظمة.

باعتباره الركيزة الأساسية التي تمكن المؤسسات من التواصل الفعال مع العملاء وفهم احتياجاتهم وبناء علاقة قوية معهم وكسب رضاهم مما يساهم في انتعاش وتعاضم مرباحها المالية وتعزيز سمعتها المؤسساتية، يعني أن الاتصال بالنسبة للمؤسسة بوصلة في محيطها الخارجي يرسم لها الطريق الصحيح للوصول إلى أصحاب المصلحة وبذلك تتحقق أهدافها المادية والمعنوية.

وعلى هذا الأساس نطرح تساؤلنا الرئيسي: **كيف ساهمت الاستراتيجية الاتصالية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في تحسين ربحيته بعد أزمة كوفيد 19؟**

ولنتمكن من الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي سنجزئه لمجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالاستراتيجية الاتصالية والخطة الاتصالية؟
- ماهي مراحل صياغة استراتيجية اتصالية؟ ومن يقوم بذلك؟
- فيما تتمثل أهمية الربحية بالنسبة لبنك CNEP؟
- كيف أثرت أزمة كوفيد 19 في تراجع أرباح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط؟
- ماهي محاور الاستراتيجية الاتصالية والدعائم الاتصالية التي اعتمدها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لاستقطاب عملائه بعد تلاشي الأزمة الصحية؟ وكم تقدر الميزانية المالية التي خصصت للنشاطات الاتصالية؟

فرضيات الدراسة:

إن التعقيد الذي يحيط بالظاهرة البحثية يدفع الباحث إلى تقديم تفسيرات أولية مؤقتة من أجل شرح الظاهرة التي يدرسها وبهذا يمكننا القول أن الفرضية هي حل مؤقت يضعه الباحث قبل الخوض في دراسته العلمية الميدانية للموضوع، مسألة تأكيدها أو دحضها يؤكد لها ميدان البحث لاحقاً.

وعليه فإن موضوع بحثنا يقودنا إلى الافتراضين التاليين:

- ساهمت الاستراتيجية الاتصالية من خلال الرعاية الخيرية في تحسين عائدات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بعد أزمة كوفيد 19.
- اعتماد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط على استراتيجية اتصالية قائمة على الاتصال الرقمي كوسيلة لجذب الزبائن كان له دور في تصعيد أرباحه المادية.

أسباب الدراسة:

أي بحث علمي تكون منطلقاته إما دوافع الباحث وفضوله في المعرفة وإما أن الموضوع المدروس تحول إلى ظاهرة تستوجب الدراسة بهدف إيجاد حلول لمعالجتها، وفيما يلي سنقسم الأسباب التي حفزتنا على إنجاز البحث إلى قسمين نبدأها بـ:

1. الأسباب العلمية: وتتلخص في النقاط التالية:

- زيادة انتشار ظاهرة الأزمات التي تصيب المؤسسات وتفاقم انعكاساتها المادية والمعنوية على المؤسسة.
- حداثة الموضوع في بحوث الاتصال وقلة تناوله.
- إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية بدراسة أكاديمية جديدة في حقل بحوث علوم الاتصال.

2. الأسباب الذاتية: وهي كالتالي:

- العلاقة المباشرة للظاهرة البحثية بمجال تخصصنا الأكاديمي.
- الاهتمام الشخصي بالدور الفعال الذي تؤديه الاستراتيجية الاتصالية عقب وبعد الأزمات وعلاقتها بعالم الأعمال.
- الرغبة الشخصية في الإحاطة بالاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الخدماتية كالبنك في تحسين أرباحها بعد أزمة كوفيد 19.

أهداف الدراسة:

فضلا عن وجود منطلقات تحفز الباحث على الخوض في غمار البحث فإن هناك أهداف يسعى للوصول إليها انطلاقا من دراسته وعليه يمكننا تلخيص الأهداف التي نريد أن نصلها إليها من خلال إجراءنا للدراسة في النقاط التالية:

- إبراز دور الاتصال في تحقيق نمو المؤسسة وتحريك نشاطاتها بعد الأزمة.
- الإشارة إلى أهمية الاستراتيجية الاتصالية وتنوع المزيج التسويقي في استقطاب العملاء وبالتالي الرفع من معدل الأرباح.
- توجيه أنظار المؤسسات إلى الاهتمام بعنصر الاتصال في استراتيجيتها العامة.
- إظهار فعالية وحيوية إجراءات الاتصال في مرافقة المؤسسة في حالات الاستقرار والاستقرار في التعريف بنفسها والترويج لخدماتها وإعادة استهداف زبائنها.
- التعرف على النشاطات الاتصالية الأكثر استقطابا للزبائن بعد الأزمة الصحية.
- الكشف عن أهمية التسويق الرقمي كأحد الأساليب الترويجية في إثبات وجود المؤسسة في العالم الرقمي واستمالة العملاء.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المعالج وعليه فإن أهمية دراستنا من الناحية النظرية تتمحور في إبراز الدور الفعال والمحوري الذي تؤديه الاستراتيجية الاتصالية بمختلف نشاطاتها في الترويج للعلامة التجارية للمؤسسة و/أو زيادة الوعي بها والدعاية لسمعتها ومنتجاتها.

أما من الناحية العملية التطبيقية فتتلخص أهمية بحثنا في تقديم نموذج للاستراتيجية الاتصالية الخاص بالمؤسسات المالية للرفع من مداخيلها المالية خاصة بعد التغيرات المفاجئة لمدخلات البيئة الخارجية التي قد تعيشها.

فضلا عن حث البنوك على الاعتماد على فعالية الاتصال لجذب الزبائن المحتملين بترك الأثر (أثر الاتصال) خاصة وأن منتجاتها غير ملموسة، ويتحقق ذلك عن طريق اتباعها مزيج متنوع من قنوات الاتصال بالجمهور لإعلامه بباقة المنتجات وأصناف الخدمات الجديدة المعروضة في السوق المالية، فالأسلوب التواصلي للمؤسسة ورسائلها المميزة التي تراعي فيها خصوصية الجمهور يجعله يفرق علامتها التجارية عن باقي العلامات ويفضل منتجاتها عن باقي المنتجات ويخلق لديه انطباع حسن وصورة إيجابية عنها (الولاء للمؤسسة).

تحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

قبل التطرق إلى التعاريف التي تناولت مفهوم الاستراتيجية الاتصالية لابد من الإشارة إلى مفهوم الاستراتيجية بشكل عام والتي تعد الاستراتيجية الاتصالية جزءا منها.

الاستراتيجية:

• لغة:

استخدم مفهوم الاستراتيجية منذ عدة قرون ولأول مرة في المجال العسكري بالتحديد أثناء العمليات الحربية، لينتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن العشرين¹. ويرجع أصل الكلمة إلى القاموس اليوناني "ستراتيجوس" التي تعني الجنرال، قائد الجيش: من ستراتيجوس، "الجيش في أمر المعركة"، وأنجين التي تعني القيادة، إذا هذه الكلمة تثير الحرب (ضد المنافسين)، والقيادة (القائد) هو الذي يجب أن يقود جيشًا منظمًا (المؤسسة) إلى النصر (الأداء الاقتصادي) مع الحفاظ قدر الإمكان على حياة الجنود (الموظفين)².

• اصطلاحا:

وفي المجال الاقتصادي فإن مصطلح الاستراتيجية يقصد به توزيع الموارد النادرة بما يحقق الأهداف المرسومة. فلقد عرفها ألفرد شاندلر بأنها: " تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريقة عمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف"³.

¹ خبيزي سامية، الاستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: ألياته وخطواته، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2020، المجلد 8، العدد 2، ص432.

² DEMONT-LUGOL Liliane et Autres, « communication des entreprises, stratégies et pratiques », Edition ARMAND COLIN, saint-Just-la-pendue, France, 2006, p12.

³ عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الالتزامات حوادث المرور نموذجاً، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 53-54.

وأضافت ليليان ديمونت لوغول وآخرون في مؤلفهم " اتصال المؤسسة: الاستراتيجيات والتطبيقات":
"الاستراتيجية يشير معناها إلى تحديد خطط العمل التي يجب على المؤسسة تنفيذها لضمان ميزة تنافسية
يمكن الدفاع عنها على مدى فترة طويلة"⁴.

وعموما تعبر الاستراتيجية في معناها العام عن اختيار مسار من بين مجموعة مسارات بهدف تحقيق
الشركة أو المنظمة رسالتها وغايتها وأهدافها، ويركز هذا الاختيار على ثلاث متغيرات أساسية في شكل
أسئلة استفهامية على النحو الآتي:

- ✓ ماذا: وتعني ما هو الشيء الذي سوف يتم إنجازه من قبل المؤسسة حتى تقوم بالتخطيط له.
- ✓ أين: ويقصد بها أي المجالات الصناعية تريد المؤسسة العمل بها أو السوق أو المنتج الذي تريد أن
تركز عليه.
- ✓ كيف: أي الكيفية التي يمكن أن يتم بها تجميع الموارد والأنشطة.

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة الطرق والأساليب التي تعتمد أساسا على التخطيط المنظم لبلوغ أهداف معينة في مجال معين
عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المالية والبشرية والتقنية المتاحة.

الاستراتيجية الاتصالية:

تندرج ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تستوحى من أهدافها الأساسية تسعى إلى تطوير رقم أعمال
المؤسسة، وتسعى هاته الأخيرة من خلالها إلى التخطيط للوصول إلى أهداف معينة تم تسطيرها في
الاستراتيجية العامة تختلف بحسب اختلاف نشاط، حجم، ميزانية ومكانة المؤسسة وتسمح الاستراتيجية
الاتصالية للمؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على جماهيرها⁵.

ولقد أعطى العديد من الباحثين العرب والعجم المتخصصين في فن التسويق وإدارة الأعمال وعلوم الاتصال
عدة تعاريف لمصطلح الاستراتيجية الاتصالية فنجد:

⁴ DEMONT-LUGOL LILIANE, Ibid p13.

⁵ موسى أميرة نسيم، كافي فريدة، القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 2016، جامعة زيان عاشور
الجلفة، العدد 4، ص 82.

محمد على يعرفها على أنها:

"وثيقة مكتوبة تشتمل الإطار المرجعي الذي تتحدد فيه الأهداف والخطوط الكبرى التي توضح وتعدد الأنشطة الاتصالية وفق رزمة معينة (طويلة، متوسطة أو قصيرة) والموارد البشرية المتوفرة والوسائل الإعلامية المناسبة"⁶.

ويعرفها كذلك ماري هيلان بأنها:

"المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل"⁷.

التعريف الإجرائي:

هي عمل تعاوني يقوم به فريق الاتصال يتمثل في مجموعة الأنشطة والخطط الاتصالية التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة طويلة أو قصيرة المدى، ويشترط فيها أن تكون ملائمة لإمكانيات ووسائل المؤسسة وقابلة للإنجاز.

المؤسسة:

من الصعب إيجاد تعريف مانع جامع مضبوط لمصطلح المؤسسة نظرا لتعدد المدراس الفكرية والاتجاهات التي تناولته، كل حسب مشاربه العلمية وطبيعة تخصصه لكن يمكننا أن نعتمد التعريف التالي:

منظومة تجمع أشخاص من ذوي كفاءات تعمل في إطار قانوني محدد، ويمكن أن تكون ربحية⁸ وتعتبر في هاته الحالة "وحدة اقتصادية مستقلة قانونيا تعمل على تزويد السوق بسلع أو خدمات"⁹ كما يمكن أن تكون غير ربحية.

⁶ شعبان عماد الدين، دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، (مذكرة شهادة الماستر)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019 ص 33.

⁷ يحيى إبراهيم، محاضرات بعنوان استراتيجيات الاتصال، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2018-2019 ص 46.

⁸ كساسى مصطفى، المقاربة التسويقية في التلفزيون العمومي، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2009-2010 ص 12.

⁹ Economie.gouv.fr/،l'entreprise c'est quoi ?، publié en 2012، consulté le : 12/08/2023 à 19 :15.

التعريف الإجرائي:

تنظيم اجتماعي له الصفة القانونية، يقدم خدمة أو منتج للمستهلك، يتكون من مجموعة من الأفراد (إطارات وموظفين) تربط بينهم علاقات رسمية وغير رسمية يسعون لتحقيق أهدافهم المشتركة ويخضعون لقوانين ولوائح موحدة.

الأزمة:

لقى مفهوم الأزمة تعاريف كثيرة من قبل الباحثين خاصة في بحوث الاتصال وإدارة الأزمة، حيث يعرفها:

➤ **Thierry Libaert** في كتابه **la communication de crise** بأنها: "المرحلة الأخيرة من سلسلة

الاختلالات وحدث يعرض سمعة المؤسسة واستقرارها للخطر".¹⁰

وعموماً الأزمة هي: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، تحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة".¹¹

التعريف الإجرائي:

حدث مفاجئ غير متوقع وموقف حرج غير اعتيادي يهدد استقرار المؤسسة ويعطل نشاطها ويمثل منعرجاً حاسماً في حياتها لخطورته على أهدافها الاستراتيجية، سمعتها وتموقعها في السوق، الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرار سريع في وقت ضيق تحت الضغط.

الربحية:

تعرف في العلوم الاقتصادية باختلاف تخصصاتها على أنها: "زيادة الإيرادات عن التكاليف، أو بعبارة أخرى مقدار الزيادة في الأصول عن الخصوم" وتعرف كذلك على أنها: "مفهوم تشغيلي تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكبر من العناصر المستخدمة".¹²

¹⁰ Libaert Thierry, « la communication de crise », 5^e Edition, Dunod, France, 2020, p8

¹¹ الضلاعين علي فلاح وآخرون، الإعلام وإدارة الأزمة، ط 1، دار الأعصار للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 ص 19.

¹² بن سعدون سيف الإسلام، أثر السيولة الربحية في البنوك التجارية، (مذكرة ماستر)، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2018-2019 ص 20-

.21

التعريف الإجرائي:

هي تحقيق المؤسسة لعائدات ومداخيل مالية تفوق نفقات وتكاليف استثماراتها، وتعتبر عنصر أساسي لضمان بقاءها ومواصلة نشاطها في محيط تنافسي.

الدراسات السابقة:

يعد التراكم العلمي والأدبيات السابقة السند العلمي وورقة طريق ينطلق منها الباحث في معالجته للمشكلة البحثية، تساعده في فهم الظاهرة المدروسة بشكل واضح، ولنتمكن من فهم وتحليل مشكلة بحثنا سنقسم الدراسات السابقة إلى محورين بحيث سنتناول في الأول الأبحاث العلمية السابقة التي تناولت المتغير المستقل الاستراتيجية الاتصالية أما المحور الثاني فسنخصصه للحديث عن الأدبيات العلمية التي عالجت المتغير التابع والذي هو الربحية.

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تطرقت للاستراتيجية الاتصالية

الدراسة الأولى: هي مقال علمي نشر في المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية في المجلد رقم 08 العدد 02 سنة 2020، من إعداد الدكتورة سامية خبيزي بجامعة الجزائر3، المقال بعنوان: الاستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات: ألياته وخطواته.

تناولت فيه إشكالية: هل تعد الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل المؤسسة الشبابية (المركب الرياضي الجوارى) آلية مجسدة لسياستها؟ وجزئت إشكالياتها إلى 6 أسئلة فرعية على النحو التالي:

- ✓ ما هو مفهوم الاستراتيجية والاستراتيجية الاتصالية؟
- ✓ ماهي أنواع الاستراتيجيات الاتصالية؟
- ✓ ماهي مبادئ استراتيجية الاتصال؟
- ✓ ماهي المراحل الواجب اتباعها لتجسيد الاستراتيجية الاتصالية؟
- ✓ ما هو المخطط الاتصالي المنتهج من قبل المركب الرياضي الجوارى كجزء من الاستراتيجية الاتصالية؟

✓ فيما تكمن أفاق الاستراتيجية الاتصالية؟

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة كبيرة من النتائج أهمها:

➤ الاستراتيجية الاتصالية تعبر عن سياسة المؤسسة (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية... (وهي تنطلق من التشخيص الدقيق لوضعية الاتصال داخلها وكذا للبيئة المحيطة بها لتحديد الأهداف والوسائل

وتكييف الرسائل بما يتناسب مع الجمهور المستهدف في ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق النتائج المراد الوصول إليها.

➤ تتنوع الاستراتيجيات الاتصالية داخل المؤسسات ويتوقف اختيار نوع من أنواعها على طبيعة المؤسسة وحاجتها التي تصبو إلى بلوغها، فمنها ما يرتبط بالمؤسسات التابعة لقطاع واحد ومنها ما يرتبط بصورة المؤسسة، وأخرى بالعلامة أو المنتج، في حين يوجد استراتيجيات تجمع بين الأنواع السابقة في إطار استراتيجية اتصالية متناسقة ومتكاملة.

➤ يتم ترجمة الاستراتيجية الاتصالية من خلال مخطط عمل اتصالي يبرز فيه العناصر الأساسية التي تمكن من تنفيذ هذه الاستراتيجية والمرتبطة بالأهداف، المستهدفين والوسائل، الوسطاء والتواريخ، التكاليف المتعلقة بها، والحدود أو القيود الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية.

وجه الاستفادة منها:

يتقاطع هذا المقال العلمي مع دراستنا في المتغير المستقل "الاستراتيجية الاتصالية" مما دفعنا للاستعانة به في التأصيل النظري لهذا المتغير وعنصرته تحت عنوان "مدخل عام للاستراتيجية الاتصالية"، فقد لفتت المقالة انتباهنا إلى أهمية وضع عنصر "مبادئ استراتيجية" الاتصال ضمن مطالب الفصل، كذلك استفدنا منه في إعادة ضبط الأسئلة الفرعية الخاصة بالإشكالية والمتمثلة في (ماهي مراحل صياغة استراتيجية اتصالية).

كما وجهت هاته الدراسة أنظارنا إلى ضرورة التطرق إلى تعريف مصطلح الاستراتيجية في عنصر تحديد المفاهيم والكشف عن أولى استعمالاته قبل الانتقال إلى تعريف المصطلح المركب "الاستراتيجية الاتصالية"، وقد اعتمدنا أيضا عليها كمرجع علمي في المطلب الأول (تعريف الاستراتيجية الاتصالية) في المبحث الأول (ضبط المفاهيم) من الفصل الأول (مدخل عام للاستراتيجية الاتصالية).

ويمكننا القول أن إشكالية هذا المقال تلتقي مع إشكالية موضوعنا وأهدافه في كون الاستراتيجية الاتصالية تقوم بوظيفة مهمة في تجسيد رؤى وسياسة المؤسسة.

ومن جهة أخرى خلصت صاحبة الدراسة إلى نتائج علمية تشبه جزئيا بعض النتائج الفرعية التي توصلنا إليها بعد قيامنا بالملاحظة بالمشاركة والمتمثلة في: "أهمية مرور وضع الاستراتيجية الاتصالية بمراحل محددة تضمن نجاحها لاحقا وأن تكون الاستراتيجية الاتصالية مفصلة في خطط اتصالية وأن السياسة الاتصالية تتنوع داخل المؤسسات".

كما تجدر الإشارة إلى وجود نقاط اختلاف بين الدراستين في جزئية المنهجية المتعلقة بمنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، والنتائج العامة.

الدراسة الثانية:

عبارة عن كتاب بعنوان «communication des entreprises: stratégies et pratiques»

الطبعة الثانية من إصدار " Armond colin " سنة 2006 بباريس، لمؤلفيه:

- 1- Liliane Demont-Lugol
- 2- Alain Kempf,
- 3- Martine Rapidel,
- 4- Charles Scibetta,

يعد الكتاب مرجعا علميا هاما للطلبة الجامعيين في تخصصات: علوم الإعلام والاتصال والتسويق، وممارسي الاتصال في المؤسسات لفهم مبادئ وأساليب التواصل الفعال للمؤسسة مع أصحاب مصلحتها، من أجل اعلامهم بخدماتها ومنتجاتها المعروضة في السوق.

حيث يسلط الكتاب الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال في تحقيق أهداف المنظمة من تعزيز الوعي بالعلامة التجارية وبناء السمعة إلى جانب جذب العملاء وتحفيز الموظفين، من خلال اتباع استراتيجية اتصالية ملائمة.

ويضع بين يدي القارئ كذلك نماذج ناجحة عن الممارسات الشائعة في مجال اتصال المؤسسات كالعلاقات العامة، الإعلان، التسويق بالمحتوى والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

وجه الاستفادة:

- استفدنا من هذا الكتاب في التأصيل النظري للفصل الأول المعنون بمدخل عام للاستراتيجية الاتصالية بحيث اعتمدنا عليه كمرجعية علمية في بناء المطلب الثاني الخاص بمراحل صياغة استراتيجية اتصالية، فالكتاب فيقدم الخطوات الأساسية لبناء استراتيجية اتصالية تسويقية فعالة على المستوى الخارجي، تشمل تحديد الأهداف بوضوح وفهم تطلعات الجمهور المستهدف ورغباته وصولا إلى اختيار قنوات الاتصال المناسبة وتصميم رسائل مقنعة ومتناسقة مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- أيضا ساعدنا في الإطار المنهجي في جزئية تحديد المفاهيم بالضبط في مفهوم الاستراتيجية والاتصالية، لأنه يحتوي على شرح دقيق لمفهوم الاستراتيجية الاتصالية، مُبرزا أهميتها ودورها في تحقيق أهداف المنظمات.

المحور الثاني: الخاص بالمتغير التابع ربحية المؤسسة

الدراسة الأولى:

عبارة عن مقال علمي بعنوان أثر الترويج في زيادة ربحية المؤسسة باستخدام نموذج التكامل المشترك ومنهج تصحيح الخطأ في مؤسسة ماونة للسياحة والسفر قالمة (2004-2017) بتعاون بين ثلاث أساتذة باحثين جزائريين من جامعتين مختلفتين¹³.

وهدفت دراستهم إلى تسليط الضوء على الإطار النظري للترويج والربحية والعلاقة الموجودة بينهما وبذلك تمحورت إشكالية بحثهم حول: كيف تؤثر سياسة الترويج في زيادة ربحية مؤسسة ماونة للسياحة والسفر؟ بافتراض أنه هناك:

- ✓ تأثير وعلاقة طردية بين الترويج والربحية.
 - ✓ هناك علاقة تكامل مشترك طويلة الأجل بين مخصصات الترويج والربحية وعلاقة قصيرة الأجل في مؤسسة ماونة وفقا لنموذج أنجل وجرانجر.
 - ✓ لا توجد علاقة سببية في اتجاهين بين مخصصات الترويج والربحية في مؤسسة ماونة للسياحة والسفر.
- أطرت هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وتناولت إطارين نظري وتطبيقي، تم التطرق في أول البحث إلى الإطار النظري لكل من الترويج، استراتيجيته وعناصره والإطار النظري للربحية وتم فيه تناول مفهوم الربحية ومصادر تحقيقها.

وقد توصلوا إلى العديد من النتائج أهمها:

- ✓ الربح هو الهدف الأساسي الذي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه مهما كان نوعها، ومن الضروري البحث الجيد في هذا الموضوع بغرض الإلمام بكل ما يتعلق به واستغلاله في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ الترويج عنصر ضروري وفعال في المؤسسة، نجاح المؤسسة وبقاءها مرتبط به في ظل المنافسة السائدة.

¹³ بشيشي وليد ومجلخ سليم (جامعة قالمة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر)، علي خالد (جامعة الوادي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر).

جانب الاستفادة من الدراسة:

استفدنا من هاته الدراسة في الإطار المنهجي في عنصر تحديد المفاهيم من خلال فهم المصطلح لاحتواء الدراسة على تعريف مختصر ومبسط لمصطلح الربحية ساعدنا على فهمه والاستناد عليه للتطرق إلى تناول مفاهيم أخرى أكثر تفصيل.

تتقاطع كذلك مع دراستنا في متغيرها الأول "الترويج" والذي يعد أحد أهم أساليب التسويق الذي تعتمد عليه المؤسسة في نشاطها من إعلان ودعاية وتنشيط المبيعات وهي عناصر كلها استنتجناها لاحقا بعد دراستنا الميدانية أي أنه هناك علاقة تأثيرية بين الترويج كأحد أساليب الاتصال والربحية.

وخلصت الدراسة إلى نتيجة مهمة جدا تمحورت حول "ضرورة اعتماد المؤسسة أساليب الترويج في زيادة أرباحها" نفس النتيجة خرجنا بها نحن أيضا في بحثنا مع زيادة الشق الرقمي للترويج على الشكل التالي: "من فائدة المؤسسة أن تنوع من محاور سياستها الاتصالية بالاعتماد على التسويق التقليدي والتسويق في البيئة الرقمية الذي أصبح يلعب دورا أساسيا وحيويا لا غنى عنه في الترويج لمنتجات المؤسسة وتواجدها في العالم الافتراضي".

الدراسة الثانية:

رسالة ماجيستر بعنوان أثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصارف الإسلامية، دراسة تحليلية وصفية على المصارف الإسلامية في فلسطين 1996-2005، من إعداد الباحث: أحمد حسين أحمد المشهراوي تحت إشراف الدكتور يوسف حسين عاشور بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية غزة سنة 2007. وتمحورت إشكالية دراسته حول: ما هو أثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟ وتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى 8 أسئلة فرعية أهمها:

- ماهي العلاقة بين الربحية ومجموع التمويلات كأحد متغيرات المركز المالي؟
- ماهي العلاقة بين الربحية ومجموع الاستثمارات كأحد متغيرات المركز المالي؟
- ماهي العلاقة بين الربحية ومجموع الودائع كأحد متغيرات المركز المالي؟

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث افترض لكل سؤال فرعي فرضية خاصة به وبحكم أننا تطرقنا إلى أهم الأسئلة فسنطرق إلى الفرضيات المتعلقة بها.

وعليه فإن فرضياته تتلخص في النقاط التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الربحية ومجموع التمويلات كأحد متغيرات المركز المالي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الربحية ومجموع الاستثمارات كأحد متغيرات المركز المالي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الربحية كأحد متغيرات المركز المالي.

وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود توجه واضح للمصارف الإسلامية الفلسطينية للاستثمار في الخارج لتحقيق ربحية أكبر حيث سجلت المرتبة الثانية بمعدل حوالي 16% من إجمالي التمويلات والاستثمارات.

جانب الاستفادة من هاته الدراسة:

أولا تتقاطع هاته الدراسة مع دراستنا في كون الربحية متغير تابع، وبهذا فهي تخدمنا في مؤسسة الفصل النظري الثاني الخاص به والمعنون " مدخل علم لربحية البنوك" فلقد وجهت أنظارنا إلى ضرورة إدراج مجموعة من العناصر الأساسية الخاصة بهذا المتغير على شكل مطالب على سبيل الذكر المطلب الأول من المبحث الثاني الموسوم بالعوامل المؤثرة على ربحية البنوك يليه مباشرة المطلب الثاني من نفس المبحث والذي يتحدث عن آليات تعظيم الربحية في المصارف التجارية باعتباره الهدف الأساسي الذي تسعى المصارف إلى تحقيقه تنمية لثروة مالكيه من جهة، وتوظيف المؤسسة المصرفية لهاته الأرباح في استثمارات جديدة وتحسين خدماتها البنكية لجذب زبائن جدد لاستمرار حياتها في محيطها من جهة أخرى.

المقاربة النظرية للدراسة:

المقاربة البنائية الوظيفية:

إن الاستعانة بخلفية نظرية في البحث العلمي بمثابة نموذج يوجه ويرشد الباحث، تمكننا من الدراسة العلمية المعمقة للمشكلة البحثية، لأن النظرية حسب موريس أنجرس: " مجموعة من المفاهيم والتعريفات والافتراضات لها علاقة ببعضها البعض، والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة بهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها"¹⁴، وطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته يقودنا إلى تبني النظرية البنائية الوظيفية كمرجعية فكرية وعلمية لتحليل وتفسير نتائج الإطار التطبيقي.

¹⁴ أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 54.

مفهومها، جذورها وروادها:

- تركز على الوظائف والأدوار التي تؤديها المؤسسات والهيكل الاجتماعية في المجتمع، تقوم هذه النظرية على فرضية أن كل جزء من المجتمع يقوم بوظيفة معينة وأن الاستقرار والتكامل يتحققان عندما يؤدي كل جزء وظيفته بشكل فعال.
- تستند النظرية البنائية الوظيفية في تفكيكها إلى بنية المجتمع والوظائف التي يقوم بها، وتحليلها للظواهر الاجتماعية وتربط الوظائف المتولدة عن ذلك، حيث يشير المفهوم الأول إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي أما الوظيفة فتشير إلى الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي. فهناك تكامل بين الجانب البنوي والجانب الوظيفي إذ أن البناء يكمل الوظيفة والوظيفة تكمل البناء.¹⁵
- ارتبط الاتجاه الوظيفي بعلم الاجتماع فمنطلقاته كانت من التخصصات الاجتماعية كالأنثروبولوجيا وعلم النفس لتنتقل لاحقا إلى علم الاجتماع.
- بدأت نشأة التيار الوظيفي الكلاسيكي في علم الاجتماع مع الرواد الأوائل أمثال: أوغست كونت، هربرت سبنسر وإميل دوركايم الذين حاولوا تصور أن المجتمع من حيث بنائه متكون من أجزاء، والوظائف التي يؤديها. بحيث يصنف بعض السوسيولوجيون الوظيفة كاتجاه محافظ لأنها تقوم على المحافظة على النظام، استقراره وثباته.¹⁶

مسلّمات البنائية الوظيفية:

- ✓ النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر.
- ✓ يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره التي تضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث خلل لهذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنتشط لاستعادته.
- ✓ كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- ✓ الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجته.

¹⁵ غربي محمد، دقلواز إبراهيم، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، سبتمبر 2019، جامعة الأغواط، المجلد 1، العدد 3، ص 185-188.

¹⁶ بن حسان زينة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات علم الاجتماع الحديثة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020-2021، ص 26.

تطبيق البنائية الوظيفية في حقل علوم الإعلام والاتصال:

استنجد الباحثين من تخصصات العلوم السياسية أمثال **هارولد لاسوال** وتخصص علم الاجتماع أمثال **بول لازرسفالد** بالبنائية الوظيفية في فهم وتفسير الدور الذي تؤديه وسائل الإعلام في المجتمع باعتبارها وسيلة هامة في نقل الأخبار وتزويد الجمهور بالمعلومات وتشكيل الرأي العام وخلصوا إلى القول بأن الصحافة، الإعلام السمعي البصري والإعلام الرقمي يؤدي مجموعة من الوظائف تتمثل أساسا في:

- الإعلام والإخبار والدعاية،
- التربية والتنشئة الاجتماعية،
- التعليم والتنقيف،
- التسلية والترفيه،
- الإقناع والعلاقات العامة،
- التسويق والترويج والإعلان.¹⁷

إسقاط البنائية الوظيفية على موضوع الدراسة:

بالرجوع إلى مسلمات البنائية الوظيفية فإن الاتصال في المؤسسة يمثل جزءا مهما في البناء النسقي العام لها، ويقوم بوظيفة جزئية إلى جانب الوظائف الأخرى التي تقوم بها مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فيكمل بذلك كل عنصر بقية العناصر الأخرى ضمن النسق العام ما يساعد على تماسك المنظمة واستمرارها. يعني أن المقاربة التي تبنيها تساعدنا على فهم بناء المؤسسة والوظيفة التي تؤديها الاستراتيجية الاتصالية خدمة للأهداف العامة للمنظمة. وبالتالي سنستفيد من النظرية البنائية الوظيفية من خلال اعتبار الاستراتيجية الاتصالية عنصر في نظام المؤسسة يؤدي وظيفة حتى يتحقق الاستمرار والربح المادي للمؤسسة وعليه فإن الاستراتيجية الاتصالية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ستؤدي وظيفة تحسين أرباح المؤسسة بعد أزمة كوفيد 19.

منهج الدراسة:

إن أي دراسة علمية أكاديمية إنما تقوم على منهج وطريقة تساعد الباحث للوصول إلى الأهداف التي من أجلها أنجزت الدراسة، هذا المنهج الذي عرفه **عمار بوحوش**: "بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة التي يمر بها موضوع البحث"¹⁸، ويعرفه **أحمد مرسلي**

¹⁷ رداق نصيرة، تصورات الشباب الجزائري لاختيار الزواج عن طريق إعلانات الصحفية (رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال)، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 49-50.

¹⁸ بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991 ص 19.

كذلك بأنه: "عبارة عن جملة من الخطوات المنظمة التي يجب على الباحث إتباعها والالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة"¹⁹.

وطبيعة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تقتضي توظيف المنهج المختلط، وهو منهج شائع الاستعمال في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية ويعني الجمع بين المقاربتين الكمية والكيفية حيث يبدأ الباحث في المرحلة الأولى بمحاولة استكشاف آراء وسلوكيات المشاركين، ثم يجمع البيانات والمعلومات اللازمة ليحللها في مرحلة لاحقة، باستخدام الأدوات المناسبة، بعد تحديد المتغيرات التي يحتاج لدراستها، بهدف التحقق من دقة وصحة البيانات.

ويعرف المنهج المختلط على أنه: "منهج بحث مبني على منهج البحث الكمي والنوعي ممارسة وتنظيراً، يتضمن جمع بيانات كمية ونوعية من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وتحليلاً للبيانات الكمية والنوعية، ودمج أو تفسير أو ربط البيانات في التحليل، حيث يخضع جمع البيانات إلى جدول زمني معين سواء كان (تتابعياً أو تزامنياً)، إذ يعترف منهج البحث المختلط بمنهج البحث الكمي والنوعي، ويضيف لهما قوة من خلال دمجهما معاً، ليعطي نتائج أكثر دقة وشمول ووضوح وفائدة."²⁰

ولقد وظفنا المنهج المختلط من أجل الحصول على معلومات وحقائق أكثر موضوعية ومصداقية كون الظاهرة الاتصالية معقدة تتوفر على بيانات كمية وكيفية، فما يتم الحصول عليه اعتماداً على الدراسة النوعية (الملاحظة بالمشاركة والمقابلة) يمكن التأكد منه من خلال تحليل واستنتاج أرقام وإحصائيات الدراسة الكمية (تحليل المحتوى)، ومن جانب آخر فإن المعلومات الإحصائية تحتاج إلى تفسيرات وتأويلات المنهج الكيفي أيضاً فإن المعطيات النوعية يمكننا تحويلها إلى أرقام لاستخلاص النتائج.

ومتطلبات إشكالتنا في معرفة وظيفة وأهمية الاستراتيجية الاتصالية في تحسين أرباح المؤسسة بعد أزمة كوفيد 19 والوسائل المسخرة لتطبيقها تستوجب استعمال المقاربتين الكمية والكيفية للوصول إلى معلومات تخضع لشرط الصدق والموثوقية والتأكد من أن المعطيات المتحصل عليها في المقابلة والتي استنتجناها من الملاحظة بالمشاركة تتطابق مع بيانات تحليل المحتوى.

مجتمع البحث:

تعد مرحلة تحديد مجتمع البحث واحدة من أهم المراحل المنهجية في العلوم الإنسانية والاجتماعية تتطلب الدقة البالغة الواجب توفرها لدى الباحث، ويعرف مجتمع البحث بأنه: "كل المفردات المكونة للمجتمع

¹⁹ مرسللي أحمد، *مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال*، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 283.

²⁰ العفيفي طارق، *المنهج المختلط*، مركز الاستشارات والدراسات والترجمة، من موقع

<https://drasah.com/Description.aspx?id=7667>، تم الاطلاع عليه يوم 2024/04/10 على الساعة 15:12.

المدرّوس باتساعها واختلافها ويمكن للباحث أن يدرس كل مجتمع البحث إذا توفرت لديه كل الإمكانيات اللازمة والوقت الكافي".

ويتعلق مجتمع البحث بموضوع الدراسة ويساعد الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لإجراء التحليلات والتوصل إلى النتائج.²¹

وفيما يخص مجتمع بحث دراستنا سيتمثل في:

➤ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك بالجزائر العاصمة.

➤ كذلك صفحة فيس بوك كئاب-بنك.

في الفترة الممتدة من 01 جويلية إلى غاية 31 ديسمبر 2022، ويعود السبب في اختيار السداسي الثاني من نفس السنة إلى:

➤ تكثيف البنك لمجهوداته الاتصالية أكثر من السداسي الأول خاصة فيما يتعلق بالاتصال المباشر في الفعاليات والتظاهرات والاتصال الريعي، إضافة إلى تميزها بإطلاق منتج رقمي جديد كخطوة لتعزيز رباط الاتصال بين المؤسسة وعملائها.

العينة:

ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختياره وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا حتى تتمكن من تعميم النتائج عليه.²²

■ ولقد اخترنا (3) عينات قصدية في الملاحظة بالمشاركة والمقابلة وأخرى عشوائية بالنسبة لتحليل المحتوى لتمثيل مجتمع البحث(كئاب-بنك) على النحو التالي:

أ- في الملاحظة بالمشاركة:

طبقتنا الملاحظة بالمشاركة السلبية²³ على عينة قصدية مريحة تكونت من (9) مفردات، تمثلت في عناصر مديرية التسويق والاتصال بقسميها قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي وقسم الاتصال (والذين يتقاسمان نفس المكتب).

²¹ وحيد دويدري رجاء، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسة العلمية، ط1، دار الفكر، سوريا، 2000، ص 200.

²² عبد المجيد لطفي، علم الاجتماع، ط7، دار المعارف، مصر، 1976، ص 353.

²³ دليو فضيل، البحوث الكيفية إجراءات تطبيقية، ألفا للوثائق، النشر والتوزيع، الأردن، 2023، ص121، ويقصد بها أن يحضر الباحث الملاحظ دون أن يشارك في الأنشطة المقامة أي في الظاهرة البحثية،

وتعرف العينة القصدية المريحة حسب فضيل دليو بأنها: "عينة سهلة المنال ومريحة يختارها الباحث، وقد يكون ذلك من خلال مقابلة الأشخاص صدفة في أروقة المؤسسات أو إدراجهم في قائمة العينة بعد الالتقاء بهم ميدانياً أو اختيارهم بعد العثور عليهم من خلال الأنترنت أو عبر الهاتف...".²⁴

والسبب وراء اختيارنا مديرية التسويق والاتصال بعينها دون قسم العلاقات العامة الواقع تحت تسيير المدير العام هو أن مهام المديرية تخول لها أن تقوم ببناء وإنتاج سياسة اتصالية تسويقية للتعريف بخدمات ومنتجات كئاب-بنك للجماهير الخارجية أما قسم العلاقات العامة فتتخصص في الرد على انشغالات الزبائن والعملاء بتقديم المعلومات الضرورية والمناسبة فضلا عن الاستماع إلى شكاويهم ومتابعتها بالتنسيق مع وكالات البنك لإيجاد الحلول لها بهدف الحفاظ على الصورة الإيجابية للبنك.

ب- في المقابلة:

اخترنا عينتين مختلفتين واحدة داخل كئاب-بنك والثانية خارجه على الشكل التالي:

لقد وقع اختيارنا على عينة قصدية معيارية (داخل كئاب-بنك) بإمكانها تزويدنا بتفاصيل دقيقة وشاملة عن الاستراتيجية الاتصالية التي تبناها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك لتصعيد أرباحه ابتداء من 1 جويلية إلى غاية 31 ديسمبر 2022، تمثلت في 4 أشخاص:

- السيدة كاميليا أور ثيلان: المديرية .
- السيد زكرياء بن مولود: رئيس قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي.
- الأئمة أمينة سيليا بوشيمة: مكلفة بالتسويق والاتصال تابعة لقسم التسويق الاستراتيجي والرقمي.
- السيدة لويزة حيبوش: رئيسة قسم الاتصال.

وحسب فضيل دليو "تتمثل المعاينة المعيارية Criterion في اختيار عينة بالاعتماد على بعض المعايير المحددة مسبقا، وتكون ذات دلالة مهمة بالنسبة للبحث، حيث يقوم الباحث بتحديد المعايير المهمة للبحث ثم يختار الحالات التي تنطبق عليها المعايير والتي يفترض أن لديها معرفة وخبرة بالظاهرة المدروسة والتي ستمكن من توفير المعلومات المفيدة للبحث"²⁵.

وعليه تتمثل المعايير الأساسية في اختيارنا لهاته العينة في النقاط الثلاثة الموالية:

- معيار التخصص: تسويق واتصال
- معيار الوظيفة التي يؤديها: وهذا ما استنتجناه من خلال الملاحظة بالمشاركة.

²⁴ مرجع سابق، ص 35.

²⁵ دليو فضيل، مرجع سابق، ص 46.

➤ التواجد في البنك في فترة الدراسة: (لأنه هناك أعضاء التحقوا في 2023) وهذا استفسرنا عنه أثناء قيامنا بالملاحظة بالحضور وتأكدنا منه في المقابلة.

قمنا أيضا باختيار عينة قصدية عينة خبراء experts samples (خارج كتاب-بنك) والتي يعرفها فضيل دليو بأنها: "تنطوي على تجميع عينة من الأشخاص ذوي تجربة معروفة أو مثبتة وذوي خبرة في بعض المجالات، وتعد من أفضل الوسائل للحصول على آراء الأشخاص اللذين لديهم خبرة معينة، وتعتبر في جوهرها نوع من أنواع المعاينة القصدية"²⁶.

وتتكون عينتنا من 3 + 1 مفردة وهم أساتذة جامعيين وباحثين في حقل علوم الإعلام والاتصال ومجال التسويق إضافة إلى المكالفة بالتسويق الإلكتروني سابقا في وكالات اتصالية بحكم خبرتها لمدة 6 سنوات في مجال التسويق الرقمي، ولقد قمنا باستجوابها دون اطلاعها بذلك لأنها الآن موظفة بالبنك.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المقابلة لم يكن مخطط لها مسبقا لأننا لم نكن على دراية بتاريخ التحاقها بكتاب-بنك إلا عندما أردنا أن نجري معها مقابلة بخصوص الاستراتيجية الاتصالية المتبناة في 2022، فلم يتم التصريح لنا في المرحلة الأولى من البحث أنها التحقت بالبنك بعد سنة 2022، فقد قيل لنا في الأول أنها من تسير مواقع التواصل وتقوم بدراسة السوق وسلوك المستهلك في قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي رفقة رئيس القسم.

ويعود السبب في اختيارنا لهاته العينة إلى عاملين رئيسيين هما كالتالي:

➤ أولاً: تدعيمنا للمعلومات التي وضعناها في الإطار النظري حول أهمية الاستراتيجية الاتصالية وتعزيزها .

➤ ثانياً: تقييمنا للاستراتيجية الاتصالية القائمة في هاته الفترة إلى جانب اقتراح استراتيجية اتصال ملائمة وهكذا وضع تقي المؤسسة المصرفية من الخسارة المادية والمعنوية وتساعدنا على إعادة فرض وجودها في السوق وجعل الزبون يتذكرها دائما.

ت- في تحليل المحتوى:

وقع اختيارنا على عينة عشوائية حصصية أو كما تسمى عشوائية طبقية تتكون من (13) منشور على منصة فيس بوك، والسبب وراء اختيارنا لهاته العينة يكمن في المنشورات المكثفة التي احتوتها فترة الدراسة من جهة وطول فترة الدراسة (1 جويلية إلى غاية 31 ديسمبر 2022) من جهة أخرى، تقريبا كان النشر في هاته الفترة شبه يومي لذلك اخترنا من كل شهر حصة لتمثيل مجتمع البحث، فانفقنا من كل شهر

²⁶ مرجع سابق، ص 39.

منشورين إثنين باستثناء شهر أكتوبر الذي احتوى على (3) منشورات (منشور واحد نشر باللغتين العربية والفرنسية).

ولقد احتوت شبكة تحليلنا على فئتي الشكل والمضمون (تجدونها في الملاحق) تنطوي تحت كل واحدة منهما مجموعة من وحدات التحليل، ولاختبار صدق وثبات الشبكة وخلوها من النقائص أو احتوائها على فئات بعيدة عن موضوع الدراسة قمنا بمراجعتها عدة مرات، كما تواصلنا مع الدكتور بن شراد محمد الأمين أستاذ محاضر بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام عبر البريد الإلكتروني يوم 14 أفريل من أجل تحكيمها لنا ليدي يوم 16 أفريل موافقته التامة دون توجيه أي ملاحظة، كل هذا من أجل أن يكون تحليلنا موضوعي وذو مصداقية وحتى نصل إلى نتائج صادقة وشفافة يمكننا لاحقاً تعميمها على مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

إن جمع البيانات هو الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات التي تعرف على: " أنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين"²⁷.

وبالنظر لطبيعة المنهج الذي قمنا بتوظيفه لإجراء دراستنا سنعتمد على ثلاثة أدوات بحثية اثنتين منها كيفية وتتمثلان في الملاحظة بالمشاركة والمقابلة المتتابعيتين وكليهما أداتين رئيسيتين في البحث، أما بالنسبة للأداة الثالثة فستكون كمية وتتمثل في تحليل المحتوى (محتوى صفحة كنان-بنك على فيس بوك) وهي أداة ثانوية تدعيمية على النحو التالي:

1/ الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أقدم وأول الوسائل التي عرفها الإنسان واستخدمها في جمع البيانات عن مجتمعه وما زال يستخدمها ليجمع الحقائق والبيانات التي تمكنه من تحديد مشكلة بحثه ومعرفة العناصر المحيطة بها²⁸، وتعرف بأنها: "مشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة وموجهة هادفة عميقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة"²⁹.

²⁷ Cours en ligne, "خطوات إنجاز مذكرة تخرج", Sur le site : (plateforme moodle, la faculté des sciences humains et sociales, Sétif2) : <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=12712&chapterid=3005>, consulté le 05/02/2024 à 21 :32.

²⁸ العبد عاطف عدلي، بحوث الإعلام والرأي العام تصميمها وتنفيذها، دار الفكر العربي، مصر، 2007، ص293.

²⁹ عبد المجيد إبراهيم مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 174.

وتختلف الملاحظة العلمية عن الملاحظة العامة العابرة في ارتباطها بهدف ووصفها الدقيق لمشكلة البحث واعتمادها على خطوات وإجراءات دقيقة للوصول إلى البيانات والمعلومات الصحيحة بشكل موضوعي، ولقد حدد الباحثين في المنهجية الإجراءات العلمية الواجب على الباحث الميداني اتباعها حتى تتصف ملاحظته بالخاصية العلمية.

وهي على الشكل التالي³⁰:

- تحديد هدف الملاحظة ومجالها ومكانها وزمانها.
- إعداد بطاقة الملاحظة ليسجل عليها المعلومات التي يتم جمعها.
- التأكد من صدق الملاحظة عن طريق إعادتها لأكثر من مرة.
- تسجيل ما يتم ملاحظته مباشرة.

وتتميز هاته الأداة الكيفية باختلاف أنواعها حسب طبيعة البحث وعليه فإن طبيعة بحثنا تلزمنا أن نتبع:

■ الملاحظة بالمشاركة: وقد عرفها علماء المنهجية بأنها:

➤ " تلك الملاحظة التي تلزم على الباحث العيش في وسط الأشخاص محل الدراسة أو على الأقل البقاء معهم لمدة كافية كي يشاركهم حياتهم اليومية من أجل ملاحظتهم".

➤ "وهي حالة يشارك فيها الملاحظ أو الملاحظة في حياة الأشخاص الموجودين تحت الدراسة"³¹.

ولقد كان الغرض من إجرائنا الملاحظة بالحضور هو التقرب من مديرية التسويق والاتصال والاطلاع على المهام الوظيفية اليومية التي يؤديها الفريق في كل قسم فيما يتعلق بصياغة استراتيجية اتصالية إضافة إلى كيفية التواصل فيما بينهم وتعرفنا بشكل خاص على أنواع إجراءات الاتصال بالجمهور الخارجي التي تعتمد على كتاب-بنك.

إضافة إلى مساعدة هذا النوع من الملاحظة الأشخاص المبحوثين في التعرف والتعود علينا كباحثين كي يشعروا بنوع من الارتياح والثقة أثناء إجرائنا للمقابلة معهم في المرحلة البحثية الثانية.

فضلا على تعرفنا عن قرب على العناصر الفاعلة التي تضع حجر أساس الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، حتى يسهل علينا فيما بعد تضيق هاته العينة المريحة إلى عينة صغيرة معيارية تجري معها المقابلة الفردية.

³⁰ عباس رضوان، بوخضرة بن معمر، الملاحظة بالمشاركة ودورها في تفعيل البحث الميداني، مجلة الفكر المتوسطي، 2022، المجلد 11، العدد 1، ص 32.

³¹ أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب للناشر، الجزائر، 2006، ص 185.

2/ المقابلة:

هي الطريقة الأكثر استعمالاً في البحث العلمي،" تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص (المبحوثين)، يطرح من خلالها أسئلته ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة".³²

" تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين".³³

والمقابلة أيضاً شأنها شأن الملاحظة تتميز بتعدد أنواعها حسب طبيعة البحث، وبالرجوع لطبيعة دراستنا سنوظف:

■ المقابلة العلمية المفتوحة أو الإفهامية نصف المباشرة:

تضم استمارة مكونة من "مجموعة من الأسئلة غير محددة للإجابة تترك للمبحوث الحرية في تقديم إجاباته ويمكن للسؤال الواحد أن يتشعب إلى أسئلة فرعية يتوقف عددها وأهميتها بحسب طبيعة المعلومات التي يقدمها المبحوث"³⁴.

ولقد استتجدنا بهذا النوع من الأدوات الكيفية كأداة رئيسية بعد إتمام خطوات الملاحظة بالمشاركة بغرض الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً وشمولاً ودقة عن الظاهرة الاتصالية التي نحن بصدد دراستها والمتمثلة في وظيفة الاستراتيجية الاتصالية في إنعاش أرباح كتاب-بنك بعد انقضاء الجائحة من خلال استجواب الفاعلين القائمين بالتسويق والاتصال على مستوى المديرية (عينتنا المبحوثة تجدونها في عنصر عينة الدراسة أعلاه).

ولقد قمنا بمقابلات شخصية حضورية مع فريق التسويق والاتصال بالمؤسسة محل الدراسة إضافة لمقابلات شخصية وإلكترونية مع أساتذة باحثين ومختصين في التسويق الرقمي واتصال المؤسسات والعلاقات العامة بهدف الحصول على قاعدة بيانات تمكنا لاحقاً من التحليل والتفسير لاستخلاص النتائج كخطوة أخيرة من البحث.

³² الضامن منذر، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 96.

³³ أنجرس موريس، مرجع سابق، ص 197.

³⁴ Cours en ligne (fichier Word), "طرق جمع البيانات", sur le site :

https://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2022_10_27!06_22_58_AM.docx, consulté le

16/02/2024, à 00 :25, P1.

3/ تحليل المضمون:

هناك تعاريف عديدة لتحليل المضمون، إلا أن هناك شبه إجماع على تعريف كل من برنارد بيرلسون وأولي هولستي على النحو التالي:

- يعتبر برنارد بيرلسون تحليل المضمون: "أحد أساليب البحث العلمي التي تهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم والكمي للمحتوى الظاهر لمضمون الاتصال"³⁵.
- أولي هولستي: هو "وسيلة للقيام باستنتاجات عن طريق التحديد المنظم والموضوعي لسمات معينة في الرسائل الاتصالية"³⁶.

ولقد اخترنا تحليل المحتوى كأداة بحثية مساعدة إلى جانب المقابلة من أجل توسيع دراستنا أكثر بالتعرف على نوع المحتويات والرسائل التي اعتمدها مؤسسة كتاب-بنك لجذب الزبائن، ومعرفة الأهداف التي وظفت من أجلها هاته الرسائل الاتصالية، من خلال توظيف شبكة تحليل مكونة من فئتين واحدة للشكل والأخرى للمضمون (أنظر الملاحق) لتحليل بيانات صفحاتها على منصة فيس بوك كمياً وكيفياً في شكل جداول ورسومات بيانية مرفقة بتفسيرات علمية موضوعية.

³⁵ Berelson Bernard, « **content analysis in communication research**», New York, Hafner publ, 1971, page 18, Cité par De Bonville jean « l'analyse de contenu des medias », Bruxelles page 9.

³⁶ Cours en ligne (fichier Word), "طرق جمع البيانات", Ibid, consulté le 10/02/2024, à 9 :20, P1.

الإطار النظري

تمهيد:

أصبحت المؤسسات اليوم باختلاف أنواعها تدرك أهمية إقحام الاتصال في نشاطاتها، نظرا لدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات التنظيمية والإدارية كالتنظيم والتنسيق والتوجيه لهذا دعت الحاجة إلى وضعه في إطار استراتيجي ليكون أكثر فعالية وقدرة على تحقيق الأثر المطلوب منه.

فلقد أضحت الاتصال اليوم مؤشر ومقياس للحكم على نجاح المؤسسات من فشلها لأنه يسمح للمنظمة بالتفاعل الإيجابي مع جماهيرها الداخلية والخارجية، لذلك فإن الاستراتيجية الاتصالية أصبحت عامل جد مهم في تواجدها المؤسسة واستمرار حياتها.

وسنتعرف أكثر في هذا الفصل على أهمية وعناصر الاستراتيجية الاتصالية والوظيفة الفعالة الذي تؤديها خدمة لمصالح المنظمة.

المبحث الأول: ضبط المفاهيم

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

عرفت الاستراتيجية الاتصالية على أنها:

- " تلك العملية التي تتجسد في شكل مخطط اتصالي يعكس سياسة المؤسسة، والتي تجعل مختلف أشكال الاتصال منسجمة فيما بينها وتأخذ بعين الاعتبار مختلف العناصر المشكلة للمؤسسة من تاريخ وثقافة وقيم لتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى على ضوء إمكانيات المؤسسة باستخدام وسائل تتناسب ونوعية الرسائل المراد إيصالها للجمهور المستهدف".³⁷
- "مجموعة من الإجراءات المتتالية والمتناسقة التي تضعها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاتصالية المسطرة مسبقاً، يعبر عنها في خطة عمل محكمة وواضحة، تعمل المؤسسة على تطبيقها على المدى القريب، المتوسط والبعيد، وتشمل الاستراتيجية الاتصالية نوعين من الأهداف: الداخلية والخارجية وكل نوع منها يتخذ منحى مختلف ويترجم في شكل خطة مكتوبة واضحة مكونة من مجموعة عناصر".³⁸
- وحسب فليب ملفال هي: "فن توجيه وتنسيق الإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق أهداف الاتصال".³⁹
- يعني طريقة منطقية تسمح بتخطيط نشاطات الاتصال في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وفي وقتنا الحاضر تصميم استراتيجيات الاتصال الفعالة تعتمد على الصفات التالية:⁴⁰
 - الصرامة والانضباط،
 - المهنية والاحترافية،
 - العمل الجماعي(فريق)،
 - المشاركة والإبداع.

³⁷ خبيزي سامية، مرجع سابق، ص433.

³⁸ بدرين أمال، مطبوعة بيداغوجية: استراتيجيات الاتصال، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط الجزائر(3)، 2020، ص 12.

³⁹ BIZOT Eric, et Autres, « **Communication** », Edition DUNOD, Paris, 2014, p.40

⁴⁰ YAO Namoin, cour stratégie de communication, Université de Lomé, 2016, P7, disponible sur le site

<https://www.studocu.com/fr/document/universite-bordeaux-montaigne/strategie-decommunication/cours-strategies-de-communication/7663634>, consulté le 20/02/2024, à 10 :45.

المطلب الثاني: القائم بالاتصال، ووظيفته■ القائم بالاتصال بشكل عام:

توجد خمسة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وفقا لعلاقات ارتباطية يتم فيها التبادل والتأثر والتأثير ليكون الناتج هو عملية الاتصال بأركانها الكلية، حيث يمثل القائم بالاتصال الحلقة الأولى المهمة ومصدر الرسالة، ونجاح هذه الأخيرة وأهدافها يتوقف على مهاراته⁴¹، وبذلك يعرف على أنه:

الأفراد العاملين في وسائل الإعلام، الذين يتميزون بالعديد من العوامل كسمياتهم الاتصالية وخلفياتهم المهنية، مستوياتهم الثقافية، واتجاهاتهم الشخصية⁴²، وتعرفه كذلك الدكتورة نجوى فوال: بأنه " فرد أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد لأخر عبر الوسيلة الإعلامية أو له علاقة بتسيير ومراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور عبر الوسائل الإعلامية"⁴³.

وفي كلا التعريفين السابقين نجد مفهوم القائم بالاتصال يقتررب كثيرا من تعريف الإعلامي بشكل عام، ذلك لأن أول من تقلد وظيفة العلاقات العامة في المنظمات كانوا صحفيين وبالتحديد في الوم أ.

ومما سبق كله نستنتج أن القائم بالاتصال أو المتصل هو اللبنة الأساسية التي تكون العملية الاتصالية وتحقق غاياتها، يقتصر على مهاراته وقدراته في صياغة وتشفير رسالته بشكل واضح ومفهوم تمكن المستقبل من فك شيفرتها بسهولة والاستجابة لها (رجع الصدى والتأثر بها).

■ القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية:

بعد ارتباط المؤسسة بالاتصال واعتمادها عليه في التعريف بنفسها ومنتجاتها أو خدماتها والتسويق لصورتها، أصبح القائم بالاتصال يحظى بأهمية كبيرة، إذ أضحي يعد من بين أهم الفاعلين الأساسيين في المنظمة لتقل وأهمية الوظيفة التي يشغلها والقيمة المضافة التي يضفيها في رصيد المؤسسة.

ويعرف بأنه: المسؤول عن الأنشطة الاتصالية الداخلية و/أو الخارجية التي تضمن الترويج وتعزيز صورة المنظمة، الشخص، أو الحدث، وفي سبيل الوصول لهذا الهدف يقوم بتطوير استراتيجية اتصالية تتكيف مع الأهداف (أهداف المنظمة) والفئات المستهدفة، ويترجمها عمليا إلى خطة اتصالية، تحتوي على إجراءات توضح كيفية تنفيذ النشاط الاتصالي والأجال المحددة للقيام به.

41 موسى أميرة نسبية، كافي فريدة، مرجع سابق، ص 175.

42 نصر وسام، أجندة اهتمامات المواقع الإلكترونية للجهات المعنية بشؤون المرأة المصرية، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 2003، العدد 2، ص 398.

43 فوال نجوى، القائمون بالاتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، 1992، ص 5.

وينظر إليه بأنه " في المقام الأول الشخص الذي يتواصل أو ينشئ تواصلاً، سواء كان في ذلك مدير الاتصال (Dircom) أو المتخصص في العلاقات العامة أو في كثير من الأحيان يكون مسؤولاً عن العلاقات مع وسائل الإعلام، ينشر المعلومات لأصحاب المصلحة ويستجيب لطلبات وسائل الإعلام، أو يدير شبكات التواصل الاجتماعي للمنظمات التي يعمل فيها أو يتدخل من أجلها"⁴⁴، أي أنه هو من " يضمن التماسك والتنسيق ويساهم في وضع استراتيجية تحدد صورة ثابتة للمؤسسة، وعلى وجه الخصوص يعمل على رفع أسهم أنشطة الاتصال بها"⁴⁵. ووجوده يبرر بالأهمية التي تعطيها المنظمة للاستراتيجية الاتصالية. وإن من بين أهم المميزات والمهارات الواجب توفرها في شخصية القائم بالاتصال حتى ينجح في عمله نذكر⁴⁶:

- القدرة اللغوية والبلاغة سواء في سرد المعلومات ونقلها للمستقبل، أو في كتابتها إليه عبر القنوات والوسائل والأوعية المختلفة.
- القدرة على الإقناع والتأثير، وبالخصوص عندما تكون الرسالة مسموعة أو مقروءة.
- فن الإلقاء وخاصة للرسائل الشفوية أو من خلال الإذاعة أو التلفزيون.
- القدرة على التعبير بوضوح عن الأفكار والمعلومات ووجهات النظر المراد إبلاغها أو إرسالها، حيث يساهم ذلك في مساعدة المستقبل على فهم الرسالة واستيعابها، لأن عدم الوضوح والغموض في المضمون أو المحتوى، يؤدي إلى سوء فهم من قبل المستقبل، وبالتالي ينعكس ذلك على العملية الاتصالية وهدفها.
- التفاعل مع الجمهور المستقبل إلى جانب التحكم الجيد في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي.
- أن تكون لديه شبكة علاقات واسعة (carnet d'adresse).

■ مهنة القائم بالاتصال ومهامه:

إن منصب القائم بالاتصال يحدد في المنظمة حسب أهداف ورهانات الاتصال فقد نجد له علاقة مباشرة بالإدارة العامة لأنه يتعلق بالاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، أو نجده ملحق بقسم التسويق ويهتم بالترويج والاتصال الخارجي مع الجماهير المستهدفة وأخيراً يمكنه أن يلحق بقسم الموارد البشرية وينحصر في تنظيم وصياغة الاتصال الداخلي في المنظمة (بين الموظفين).

⁴⁴ Almeida Nicole, et Libaert Thierry, « La communication interne de l'entreprise », 4° Edition, DUNOD, France, 2004, p24.

⁴⁵ موسى أميرة نسيم، كافي فريدة، مرجع سابق، ص 176.

⁴⁶ مرجع سابق ص 176.

وأما في حالة المؤسسة الجد صغيرة يعتبر الاتصال مهمة مكملة توكل إلى شخص محترف ومتعدد القدرات والوظائف (polyvalent) كمساعد المدير مثلا.

وتختلف المهام التي يشغلها القائم بالاتصال حسب نوع المؤسسة، الميزانية المخصصة، والمهمة الموكلة له سواء متخصصة أو عامة، فقد يكون مجال عمله واسع أو ضيق، بحيث يمكنه:

- **تطوير الاستراتيجية:** يساهم القائم بالاتصال في إعداد استراتيجية محددة أهداف الاتصال، الجماهير المستهدفة، مع انتقاء الرسائل الأساسية، وقنوات الاتصال المناسبة لتمريرها.
- **إدارة العلامة التجارية للمنظمة:** القائم بالاتصال يكون يقظ فيما يتعلق بالعلامة التجارية للمؤسسة لتبقى إيجابية دائما ومتناسقة، لذلك نجده يسهر على حسن إدارة سمعة وهوية المؤسسة من خلال التركيز على القيم عن طريق الرسائل الموجهة للجمهور.
- **صناعة المحتوى:** القائم بالاتصال مسؤول على صناعة وإنتاج المحتوى الاتصالي عن طريق البيانات الصحفية، المقالات، الفيديوهات، الأنفوغرافيا، ويشترط أن تكون هاته المحتويات تتلاءم مع قنوات الاتصال المختارة.
- **إدارة العلاقات العامة:** يحافظ القائم بالاتصال على بناء علاقات قوية وحسنة مع وسائل الإعلام والصحفيين والمؤثرين وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويسعى بذلك أن تكون التغطية الإعلامية إيجابية خاصة في الحالات الحساسة والحرجة كالأزمات لسد الأبواب أمام الشائعات والأخبار الكاذبة التي تضر سمعة المؤسسة.
- **إدارة مواقع التواصل الاجتماعي:** مع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي يؤدي القائم بالاتصال دورا أساسيا في إدارة تواجد المنظمة على الفضاء الافتراضي، حيث يقوم بتطوير وتنفيذ استراتيجيات الاتصال عبر مواقع التواصل وإنشاء محتوى ينكيف مع مختلف المنصات بإشراك فئة متخصصة في إدارة هذا النوع من الاتصال (la communauté en ligne).
- **تقييم النتائج:** يقوم المكلف بالاتصال بتحليل نتائج نشاطات الاتصال المنجزة لتقييم فعاليتها، ويعتمد في هاته العملية على مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تتمثل أساسا في: التأثير الإيجابي، المرئية والتغطية الإعلامية والمشاركة، لقياس تأثير الخطة الاتصالية ووضع تعديلات عليها إذا لزم الأمر.⁴⁷
- **إدارة وتسيير المعلومة في المؤسسة:** من المهام الاستراتيجية التي يقوم بها القائم بالاتصال إعداد سياسة الاتصال الداخلي، وتحديد الأدوات اللازمة لمخطط إيصال المعلومات الناجح داخل المؤسسة لضمان التناسق بين أفرادها يعني هو من يضمن تدفق المعلومة لكافة الأطراف الفاعلة في المنظمة.

⁴⁷ Sacriste Valérie, « Communication et médias », Edition Foucher, France, 2007, p67.

- **القيام باليقظة الاستراتيجية:** تعتبر اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها، من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة⁴⁸.
- **صياغة وبناء استراتيجية اتصالية خارجية:** لضمان التواصل الخارجي الفعال مع أصحاب المصلحة بالاعتماد على الدعائم الاتصالية المناسبة لكل فئة معنية بالرسالة.
- **القيام بالاتصال المؤسسي:** من خلال التسويق لصورة المؤسسة الذهنية وقادتها وسمعتها المؤسسية لدى جماهيرها الداخلية والخارجية، فالقائمين بالاتصال بمثابة سفراء للمنظمة التي يداومون فيها.
- **القيام بالاتصال الحدئي:** من خلال تنظيم الفعاليات والتظاهرات والأحداث، والأيام الدراسية والأبواب المفتوحة والمشاركة في المعارض والصالونات للتعريف أكثر بالمؤسسة لأنها نوع من الاحتكاك المباشر للمؤسسة بجماهيرها.

ومما سبق ذكره نستنتج بشكل عام ومبسط أن وظيفة المكلف بالاتصال في المؤسسة تتمثل في الإشراف على وضع استراتيجية اتصالية متنوعة المحاور والعمل على إفراغ أنشطتها في خطط اتصالية تفصيلية والوقوف على تنفيذها على المستوى الداخلي والخارجي، لبث رسالة واضحة وصورة إيجابية عن المنظمة لأصحاب المصلحة المستهدفين (الزبائن والزبائن المتوقعين، الموظفين، الصحافة والجمهور الواسع).

المطلب الثالث: مفهوم الخطة الاتصالية

من المتفق عليه أن الاستراتيجية الاتصالية تركز على خطة اتصالية، والتي عرفها كتاب « Pentacom » على أنها: "إجراءات الاتصال التي ينبغي إتباعها للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال صياغة الخطوات التي يتعين اتخاذها وتحديد الجداول الزمنية لتنفيذها، الميزانية المسخرة لذلك، أي أنها بمثابة أداة إدارة برنامج الاتصال تعمل على توجيه وتنسيق عمل الفرق والأقسام وفروع المؤسسة⁴⁹.

إن إعداد وبناء استراتيجية اتصالية يتطلب الدقة والصرامة المهنية، كأبي مهنة تحتاج إلى الملكات الذهنية الضرورية لإنجازها كالإبداع، الحدس والخيال لكن هذا يبقى ناقصا في ظل غياب الاهتمام بالتفاصيل وتنفيذ ما تم نسجه وتصميمه، فالأفكار الأكثر روعة و إبداعا لا تؤدي فعاليتها و أهدافها إلا إذا تم وضعها في قالب يوضح كيفية تنفيذها في الواقع، هذا القالب يسمى بالخطة الاتصالية و الذي يعرفه بأنه: مجموعة

⁴⁸ موسى نسيمه أميرة، كافي فريدة، مرجع سابق، ص 178.

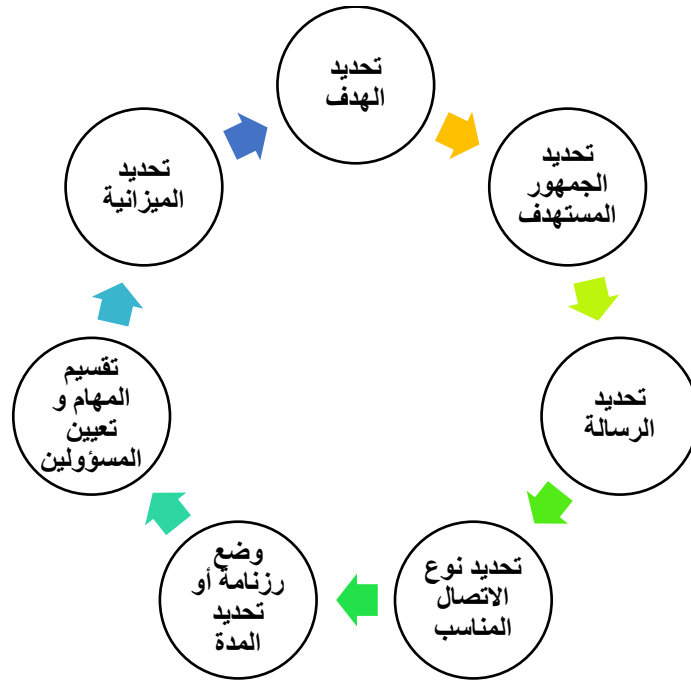
⁴⁹ Malaval Phillip, Décaudin Jean Marc, « Pentacom », 3^e édition, Pearson, France, 2012, P75.

الخطوات المرتبة تنظم النشاط الاتصالي، وهو تعريف للرؤية الواضحة من جهة، و للطموح من جهة أخرى(الهدف)، وطريقة إعداد وإدارة وقيادة مشروع الاتصال نحو مسعاه، ويعد تصميم خطة اتصالية لحظة خاصة ومهمة تفتضي الخروج من الحياة اليومية، لأخذ الوقت الكافي للتفكير.⁵⁰

وعرفت الخطة الاتصالية كذلك على أنها: أداة إدارية تخدم المسؤولين عن المنظمة وتساعدهم لرسم أهداف مشتركة وإدارة التقنيات والإجراءات والتأكد من التوافق واتباع استراتيجية العمل المقررة" وتسعى خطة الاتصال إلى تحقيق الأهداف على ثلاث مستويات: المعرفية، العاطفية والسلوكية.

ويتمثل دور الخطة الاتصالية في التحديد الجيد للأهداف والجمهور المراد الوصول لها والتأثير عليها واختيار الوسائل المناسبة لكل هدف، إضافة إلى تحديد المسؤوليات المختلفة للفواعل ووضع رزنامة للتواريخ المهمة مع تخصيص ميزانية لكل نشاط وتحديد مؤشرات قياس النتائج.⁵¹

ومما سبق التطرق إليه يمكننا القول أن الخطة الاتصالية تحدد العناصر اللازمة لتطبيق الاستراتيجية الاتصالية ومتابعتها بدءاً من الأهداف، المستهدفين والوسائل وصولاً إلى التكاليف المتعلقة بها والعوائق الممكن أن تواجهها العملية الاتصالية. وفيما يلي سنعرض عناصر الخطة الاتصالية:



52

⁵⁰ Malaval Phillip, Décaudin Jean Marc, Ibid, P76.

⁵¹ Ibid, P77.

الشكل(1): مخطط يوضح عناصر الخطة الاتصالية.

المبحث الثاني: أهمية الاستراتيجية الاتصالية، خصائصها وأنواعها

المطلب الأول: أهمية الاستراتيجية الاتصالية

1/ على المستوى الداخلي:

إن نجاح المنظمة يتوقف على تبني هاته الأخيرة لاستراتيجية اتصالية مناسبة، مفصلة في خطة اتصالية واضحة، فلقد تنبه الباحثون في حقل الاتصال الداخلي إلى ضرورة رسم سياسة اتصالية داخلية لضمان السير الحسن لوظائف المنظمة ومهامها وتحقيق التنسيق بين مصالحها وضمان تدفق المعلومات ووصولها لكافة الموظفين، فضلا عن توفير الجو المناسب لمجموع الفاعلين داخل المؤسسة بغية الوصول إلى أحسن النتائج وبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مسيريهها، وغالبا ما يطلق عليها بالثقافة التنظيمية⁵³ والإتكيت.

وتبرز أكثر أهمية الاستراتيجية الاتصالية على المستوى الداخلي من خلال ما يلي⁵⁴:

تحفيز المستخدمين: اتضح اليوم لمعظم مسيري المؤسسات أنه دون تحفيز المستخدمين لا يمكن تطوير مؤسساتهم، ولأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأفراد والموظفين كان لابد للمؤسسة من توفير ظروف العمل المناسبة، وجو اتصالي فعال (علاقات اتصالية غير رسمية)، خدمة لمصالح المنظمة الاستراتيجية، ولا يتسنى لها هذا إلا من خلال الاعتماد على استراتيجية الاتصال الداخلي.

تنسيق الأفعال و الجهود: إن غياب أو ضعف نظام المعلومات داخل المؤسسة على المستوى العام يؤدي إلى خلل في تطبيق الوظائف و المهام وعدم تجانسها، ويعيق المنظمة في إحراز أهدافها بالتأثير على وتيرة إنتاجها، لأنها و ببساطة لم تتمكن من تنسيق أفعالها و مبادراتها، و تفادي مثل هكذا مشاكل تنظيمية يتحقق من خلال الاعتماد على شبكة أو نظام اتصالي فعال يضمن وصول وإتاحة المعلومات الضرورية لكافة المستخدمين و الفواعل، ولعل أبرز هذه الدعائم الاتصالية المساعدة على إنجاز هذا الهدف: المذكرات (les notes)، الاجتماعات والاجتماعات الصباحية(les briefings)، شبكة الاتصال الداخلية(intranet)، التقارير... الخ.

تغيير التصرفات والعقليات: إن رفض ومقاومة أو عدم تأقلم العنصر البشري مع التغيير بسبب التعصب للأفكار والطرق والذهنيات، يعرض المؤسسة للخطر خاصة في ظل المنافسة الشديدة في السوق ويعرقل

⁵³ بوكرموش عيسى، استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر(3)، 2012-2013 ص 43.
⁵⁴ عيشوش فريد، أزمة حوادث المرور والاستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للأمن الوطني 2008-2009 (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، 2010، ص31.

نشاطها وديناميكيته، وهنا يكمن دور وأهمية استراتيجية الاتصال الداخلية في مكافحة هذا التعصب الفكري بتقديم إجابات وشروحات لأعضائها، يعني اعتماد المنظمة على معايير جديدة في العمل يكون مسبق بعملية اتصالية تمهيدية تشرح الأسباب والغايات وتوضح طريقة العمل الجديدة، سعياً في الوصول إلى غاياتها.

تحسين الإنتاجية: مما لا شك فيه أن المنظمة تسعى لتحقيق الربح والمكاسب المادية والميزة التنافسية، وهاته المساعي لا يتأتى لها تجسيدها على أرض الواقع إلا من خلال تحقيق الرهانات الثلاثة الأولى (التي ذكرناها سابقاً)، والأداة المساعدة في هاته العملية هي الاتصال من خلال بث ونشر المعلومات والتعريف بمجمل الخطوات والإجراءات والقواعد والمعارف.

2/ على المستوى الخارجي:

تتمظهر أهمية الاستراتيجية الاتصالية الخارجية من خلال نشاطين أساسيين، أحدهما الترويج لصورة وسمعة المنظمة من خلال تحفيز الجماهير الخارجية لتبني سلوكيات وأفعال معينة اتجاه المنظمة، والآخر يكمن في الدفاع عن المنظمة في مواقف معينة كالأزمات، والجهاز الوظيفي المخول له القيام بهاته المهمة هو جهاز العلاقات العامة الذي يصب جهوده في سبيل تحقيق أهداف متنوعة تخدم المنظمة على المستوى الإعلامي، السياسي، الاجتماعي والتسويقي، من خلال الأنشطة الإعلامية والفعاليات الاتصالية والإعلانية الترويجية.

وبهذا يعتبر تواجد العلاقات العامة أمر ضروري لأنها هي من تتكفل بإدارة العلاقات مع الجماهير وأصحاب المصلحة الخارجيين من خلال فهم آراءهم ومواقفهم واتجاهاتهم لتترجمها إلى خطة اتصالية وإعلانات عن منتجات أو خدمات⁵⁵.

■ بالإضافة إلى⁵⁶:

- التعرف على العوامل الخارجية والداخلية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في السوق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية واتخاذ القرارات الصحيحة.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- توجيه جهود المنظمة إلى الاتجاه الصحيح، لأن الاستراتيجية الاتصالية تكون مدروسة، واضحة ودقيقة.

⁵⁵ البكري تامر، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار حامد، الأردن، 2006، ص 91.
⁵⁶ بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفانية الجزائرية (رسالة ماجستير) جامعة الجزائر، 2012، ص 48-49.

المطلب الثاني: خصائص الاستراتيجية الاتصالية

تتسم استراتيجية الاتصال بمجموعة من السمات أبرزها ما يلي:

الشمولية: بما أن الاستراتيجية هي التصور أو الوضعية المستقبلية التي تريد المؤسسة تجسيدها مستقبلاً، يشترط فيها أن تغطي جميع الجوانب وممارسات المؤسسة الاتصالية.

إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جداً، إذ يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية الاتصالية في الوقت المناسب، وأي تأخير خاصة مع وجود بيئة ديناميكية متغيرة يجعلها عديمة الجدوى وعقيمة (أي لا أثر لها).

الوضوح والإقناع: يشترط أن تتميز الاستراتيجية الاتصالية بوضوح أهدافها وخلوهم من الغموض الذي يعيق تجسيدهم، أيضاً لا بد أن تكون واضحة الخطوات والتطبيق ومقنعة لتفادي حدوث مقاومة أو تعارض الأهداف.

محددة من حيث المراحل: (سنتطرق لهاته المراحل بالتفصيل في المطلب الثالث من المبحث الثالث).

المرونة: إن استراتيجية الاتصال ليست عملية ثابتة صلبة، ولكنها قد تستدعي التكيف والتغيير، بحكم أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بمدخلات البيئة الخارجية والمحيط الذي تنشط فيه (الديناميكية السريعة) مما يقتضي إعداد وتوقع سيناريوهات للتقليل من حجم الأخطار⁵⁷.

سمة المشاركة: لضمان نجاح صياغة استراتيجية اتصالية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور المتعلقة بها، لتتخذ الإدارة العليا القرار النهائي بشأنها، ومن جهة أخرى ستكون هاته الاستشارة حافزاً لتطبيقها وتحسيس الأطراف المشاركة بأنهم أعضاء فاعلين (الانتماء إلى المؤسسة).

تخصيص الموارد: تعمل الاستراتيجية الاتصالية على تسخير وتخصيص موارد المؤسسة طبقاً للأهداف المراد إنجازها⁵⁸.

⁵⁷ شعبان عماد الدين، مرجع سابق، ص 38-39.

⁵⁸ كيلاني صونية، المساهمة في الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية)، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 18-19.

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجية الاتصالية

تتنوع الاستراتيجية الاتصالية بتنوع الأنشطة والأهداف والفئات المستهدفة، وعليه سنصنف الاستراتيجية الاتصالية بالاعتماد على ثلاث (03) معايير على النحو التالي:

1/ معيار الفئة المستهدفة أو الجمهور المستهدف: وتتفرع إلى قسمين استراتيجية اتصال داخلية وأخرى خارجية على الشكل التالي:

1.1. استراتيجية الاتصال الداخلي:

يستهدف هذا النوع من الاستراتيجية الجمهور الداخلي للمؤسسة (الموظفين، رؤساء الوحدات، المدراء التنفيذيين ومجلس الإدارة)، والذي يتكون من مجموع العمال والقائمين عليها، من أجل تعديل الخصائص الذهنية للأفراد بصورة مباشرة من خلال التأثير على اتجاهاتهم ومواقفهم بما يخدم مصالح المؤسسة، والتأثير على العوامل الأخلاقية لرفع الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لديهم بالإضافة إلى العوامل العاطفية باستمالة العمال لرفع شعورهم بالانتماء للمؤسسة والسهر على تحقيق مصالحها⁵⁹، وتهدف إلى⁶⁰:

- إيصال المعلومات لكافة المستويات الإدارية،
- ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها،
- توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

2.1. استراتيجية الاتصال الخارجي:

إن استراتيجية الاتصال الخارجي هي عبارة عن برنامج متكامل ومسطر من حيث الأساليب ووسائل الاتصال، وهي أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر التسويقي لأنها تعتبر أحد الأنشطة الرئيسية في مجال تسويق السلع والخدمات، حيث تهدف إلى تعريف الجمهور المستهدف بالمؤسسة ومنتجاتها ومحاولة التأثير على آراءهم لجعلهم يفضلونها على المؤسسات المنافسة الأخرى⁶¹.

ويقصد بالاتصال الخارجي تلك العملية التفاعلية التي تحدث بين المؤسسة وجمهورها الخارجي العام، أي إجمالي الجماهير المحيطة بالمنشأة وذلك من أجل الوصول إلى الانسجام بين المؤسسة والجماهير⁶².

⁵⁹ بدرين أمال، مرجع سابق، ص 14.

⁶⁰ Nguyen Thanh Fanelly, *la communication, une stratégie au service de l'entreprise*, Edition : Economica, France, 1991, p72.

⁶¹ Merlin Francis, *B2B stratégie de communication*, édition : organisation, France, 2000, p27.

⁶² بدرين أمال، مرجع سابق، ص 15.

وتهدف استراتيجية الاتصال الخارجي إلى:

- بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين،
- تلبية احتياجات الزبائن⁶³،
- توفير معلومات حديثة ودقيقة عن الخدمات والعمليات وإجراءات العمل التي توفرها المنظمة،
- توفير معلومات وبيانات وإحصائيات تمكن صناع القرار من اتخاذ القرارات الرشيدة لتنمية المنظمة⁶⁴.

2/ معيار نوع المؤسسة:

تتنوع الاستراتيجية الاتصالية بتنوع المؤسسات ويتدرج ضمنها ما يلي:⁶⁵

1.2/ استراتيجية الاتصال التسويقي:

وهي استراتيجية تستعمل تقنيات الاتصال للتعريف بالمنتجات والخدمات، بهدف إعلام وإقناع المستهلك بها والتأثير فيه لقبولها واستخدامها، أي تحفيز السلوك الشرائي الإيجابي لدى المتلقي. ويندرج ضمن هذا النوع من الاستراتيجية:

- **الاتصال التجاري:** وهو يشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، وتتحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقاً من أهداف التسويق، والذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات، التوزيع، الإعلان، الإنتاج وأبحاث السوق.

2.2/ استراتيجية الاتصال الاجتماعي: وهي تعني استخدام نفس الأساليب المعتمد عليها في الاستراتيجية التسويقية لنشر الأفكار والآراء والقضايا الاجتماعية ضمن الثقافة السائدة كالتوعية والبيئة ... وهو اتصال تقوم به المؤسسة لعرض ونشر معلومات خاصة بنشاطات تدرج ضمن المسؤولية الاجتماعية.

3.2/ استراتيجية الاتصال المؤسسي: تستعمل تقنيات الاتصال للتعريف بالمؤسسة وتقوية سمعتها، وينبثق عنها مجموعة من الأنواع الاتصالية نذكر منها:

أ- الاتصال المالي: يستخدم الاتصال المالي جميع تقنيات الإشهار والإعلام الموضوعية تحت تصرف المؤسسة، ويهدف إلى توضيح وتحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية "مستشارين، محللين، صحفيين، متخصصين...." ولدى الجمهور العام، ويعتبر عامل مهم في الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة فهو يعدل ويحسن صورتها لدى مختلف الجماهير والمتعاملين.

⁶³Merlin Francis, Ibid, p74.

⁶⁴ عواج سامية، الاتصال في المؤسسة (المفاهيم، المحددات والاستراتيجيات)، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2019، ص 241.

⁶⁵ بدرين أمال، مرجع سابق، ص 16-17.

ب- اتصال التوظيف: يعرف التوظيف على أنه "عملية استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل، من ذوي الكفاءة والصلاحية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم، واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء تلك الوظائف"

3/ معيار استراتيجيات الاتصال حسب الموقف⁶⁶:

كما تقسم الاستراتيجية الاتصالية إلى أربعة أنواع حسب طبيعة الموقف الذي تسعى إلى تحقيقه، وهو تقسيم مستمد من النموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال الذي قدمته BETTEKE VAN RULER، التي ترى أن لكل موقف اتصالي استراتيجية مناسبة للتعامل معه، فيمكن استخدام استراتيجية واحدة في موقف محدد كما يمكن استخدام مزيج من الاستراتيجيات في موقف آخر، وهي:

1/ استراتيجية الإعلام:

يعتمد في هذه الاستراتيجية على الاتصال في اتجاه واحد ويعبر مضمون الرسالة الاتصالية عن رؤى المؤسسة ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد ويتم في هذه الاستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات، ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية ومطبوعات المؤسسة.

2/ استراتيجية الإقناع:

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتعد استراتيجية الإقناع الاستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، وتستعمل في اتصالات المؤسسة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع الجماهير الأساسية وتسعى من خلالها إلى تغيير معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين بحيث تتطلب مزيجا من الرسائل الإقناعية.

3/ استراتيجية الحوار:

تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المؤسسة والجمهور، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، إذ يتم استعمال هذه الاستراتيجية في المناقشات المتعلقة بممارسة العلاقات وكذلك المناقشات الفكرية المعتمدة حول المشكلات واستشارة الجمهور في

⁶⁶ بدرين امال، مرجع سابق، ص 18-19.

سياسات المؤسسة، وتتطلب هذه الاستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار وعادة ما توجه إلى الجمهور المدرك للنشط.

4/ استراتيجية بناء الإجماع :

تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المؤسسة، وتستعمل لبناء علاقات استراتيجية بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، أو بين المؤسسة والعاملين فيها. وتطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في مصالح أطراف يعتمد كل طرف منها في وجوده على الطرف الآخر، إذ توجه هذه الاستراتيجية إلى الجمهور النشط وينتج عنها تطوير لسياسات المؤسسة.

المبحث الثالث: مبادئ الاستراتيجية الاتصالية، مراحل صياغتها وأهم أهدافها

المطلب الأول: مبادئ الاستراتيجية الاتصالية

يرى Jean Mark Décaudin أن السر وراء نجاح وفعالية الاستراتيجية الاتصالية هو قيامها على ثمانية (08) مبادئ أساسية، ذكرها في كتابه **la communication marketing: concept, techniques, Stratégie** على النحو التالي:

الوجود L'existence: بحيث تحرر الاستراتيجية الاتصالية في وثيقة رسمية وهو ما يطلق عليه مبدأ الوجود الفعلي، عادة ما تكون هذه الوثيقة سرية لا يطلع عليها إلا فئة قليلة من المسؤولين في المؤسسة، إلا أن وجود هذه الوثيقة بصيغته الورقية نادر جداً⁶⁷، حيث أن "أغلب المؤسسات تعتمد على القرارات التكتيكية بالمقاربة مع المنافسين واحتلال المساحات الإعلامية وقوة الميزانية والمتابعة من الرئيس والبحث عن مستهلكين جدد"⁶⁸.

الاستمرارية Continuité: يشترط في الاستراتيجية الاتصالية الاستمرارية على المدى الطويل لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها⁶⁹.

التمييز Différenciation: إن أحد الأدوار الأساسية للاستراتيجية الاتصالية هو صناعة صورة متميزة للمنتج أو الخدمة عن غير ه من العروض المنافسة، بحيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التمييز الإيجابي التي يخلقها المنتج أو الخدمة المعروضة⁷⁰.

⁶⁷ بدرين أمال، مرجع سابق، ص 25.

⁶⁸ Décaudin Jean Mark, **La communication marketing, concept, techniques, Stratégie**, Economica, 2° Edition, Paris, 1999, p 45.

⁶⁹ بدرين أمال، مرجع سابق، ص 25.

⁷⁰ Décaudin Jean Mark, *Ibid*, p 45.

الواقعية Réalisme: يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة لتحظى بالقبول من طرف الجمهور المستهدف، فأي معلومة لا ترتبط بالواقع تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة، ومن ثم فقدان المنتج والخدمة لقيمتها أو جمهوره، وبالتالي لابد من الابتعاد عن الغموض والتأويلات في تحرير الاستراتيجية الاتصالية.

الوضوح Clarté: يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأي استراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ غير مفهومة ومعقدة، تكون نتيجتها مبهمة لا قيمة لها.

القبول الداخلي Acceptation interne: إن وضوح الرسائل الاتصالية يساعد على سهولة تقبلها وتحقيق التفاهم الداخلي وسط الجمهور الداخلي للمنظمة من مستخدميها، عمال، وإطارات، باعتبار أنهم جزء مهم في العملية الاتصالية ويمثلون المرسل الرسمي للرسالة الاتصالية.⁷¹

المرونة Flexibilité: استراتيجية الاتصال يجب أن تكون مرنة حسب الأشكال الاتصالية، وسائل الاتصال، ونوع الخدمة أو المنتج.

التناسق Cohérence: يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة وبالخصوص مع قرارات التسويق وهدفه وموقعه وقنوات التوزيع، فالاستراتيجية الاتصالية جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمؤسسة.⁷²

المطلب الثاني: مراحل صياغة استراتيجية اتصالية

يمر بناء وتصميم استراتيجية اتصالية ملائمة لاتجاهات وأهداف المنظمة بسبع (07) مراحل، ذكرتها Liliane Demont Lugol في كتابها: **Communication des entreprises**، وتعتبر هاته المراحل مترابطة فيما بينها ومتسلسلة بحيث كل مرحلة تكمل التي تليها، وهي:

1. تحليل وتشخيص الوضع الحالي Analyse de la situation et diagnostic:

مهما يكون نوع الاتصال الموجه (تجاري، مؤسساتي، اجتماعي، داخلي) فإن التحليل المعمق لوضعية الانطلاق أمر بالغ الأهمية، يركز على آراء وأفعال مختلف المتفاعلين على النحو التالي:

⁷¹ بدرين أمال، مرجع سابق، ص 26.

⁷² عواج سامية، مرجع سابق ص 243.

- (1) مسير المنظمة Annonceur de l'organisation: الذي يهتم بشؤون تسيير المؤسسة، الإدارة، الجمعية... الخ.
- (2) الهدف من الاتصال Objet de la communication: تقديم منتج، عرض خدمة، الترويج للسمعة أو الدفاع عنها.
- (3) المحيط التجاري Environnement commercial: معرفة حجم السوق بطرح مجموعة الأسئلة التالية: هل السوق واسع أم ضيق؟ هل هو في حالة توسع أم ركود؟ إلى جانب معرفة الوضع الاجتماعي من خلال محاولة الإجابة على سؤال: ماهي التيارات الفكرية الكبرى الواجب أخذها بعين الاعتبار؟، وأخيرا الانتقال إلى تحليل التنظيم بطرح السؤال: هل التنظيم الحالي تتخلله تناقضات؟
- (4) المنافسين Concurrents: محاولة إعداد قائمة عنهم بالتركيز على مجموعة النقاط التالية: هل هم أكثر؟ ما هو مستوى قوتهم؟ في ماذا تتمثل استراتيجياتهم على جميع المستويات؟
- (5) الأشخاص المعنيين بالعملية الاتصالية les personnes concernées par l'objet de communication: المشترون، المستخدمون، الرأي العام، موظفي المنظمة، وبما يفكرون؟ كيف يتفاعلون؟ وماذا يريدون؟
- (6) حالة الاتصال L'état de la communication: كيف كان مسيري المنظمة يتواصلون في الماضي؟ وماهي طبيعة الرسائل التي كانوا يوجهونها وعلى أي شكل كانت مضامينها؟ إلى أي جمهور ستوجه؟ بأية وسيلة؟
- إن التحليل أو التشخيص العام يمكن من التعرف على نقاط قوة المنظمة وضعفها، الفرص والتهديدات المتواجدة في محيطها، أي يمكن من إعداد مصفوفة swot.
- قبل الانتقال من وضع استراتيجية اتصالية ملائمة، نضع في الأول المشاكل التي يمكن حلها من خلال الاتصال لأن التغلب على هاته العوائق يمكن من وصول الرسائل إلى الجمهور المستهدف بالشكل المطلوب (تحدث الأثر)، قد تكون هناك الكثير من المشاكل والاختلالات ويهمنا معالجة الأكثر إزعاجا للمنظمة الذي يقف في طريق تواصلها مع جمهورها.⁷³
2. اختيار التموقع أو التموضع Choix d'un positionnement: نقصد به إعطاء شخصية للمنتج أو علامة المؤسسة حتى تستطيع الاستحواذ على مكانة في أذهان الجمهور، هاته الهوية تعطي الفرصة للجمهور من التمييز والتفريق في محيط مشبع بالمعلومات حول المنتجات أو الخدمات.

⁷³ DEMONT-LUGOL LILIANE et Autres, Ibid, p15.

التموقع هو حصيلة عمل انتقائي منضبط بغرض تحديد العنصر الذي له أكبر الحظوظ لاختراق عقل الجمهور، وهو اختيار استراتيجي طويل المدى متعلق بمنتوج، علامة المؤسسة، هوية معينة ودائمة، لأنه يفرض استمرارية نوع محدد من المحتويات والمضامين للحملات الاتصالية المتتابعة والمتواصلة.

وحتى يكون تموضع المنظمة جيد لابد أن يبني على مجموعة المعايير التالية:

- المصادقية،
 - التفرد في ظل المنافسة،
 - جذاب له صدى عند الجمهور،
 - الاستجابة لاحتياجات وطلبات الجماهير المستهدفة وحساسياتهم.
- ويركز القائم بالاتصال على قاعدتين أساسيتين في اختيار التموقع:

1/ "أفضل الاستهلاك أمر عاجل: **Mieux consommer, c'est urgent**".

2/ "اجعل السماء أجمل مكان على وجه الأرض **Faire du ciel le plus bel endroit de la terre**".

3. **تحديد الأهداف Choix des objectifs**: إن هدف أي اتصال هو إقناع المتلقي بشيء ما، أو بتبني سلوك معين، ومهمة القائم بالاتصال هي تحديد من هم الأشخاص المستهدفين بالاتصال؟ وما هو المطلوب منهم؟

يسمح تحديد الأهداف بتوجيه الاستراتيجية ومراقبة فعالية الوسائل المسخرة في ذلك، ويساعد على تحليل ماذا يجري خلال الحملة الاتصالية وهل حققت المطلوب الذي صممت لأجله أم لا؟ وكم تستغرق من وقت لتحقيق الهدف. إن الإجابة على هاته الأسئلة يساعد على تحسين الأداء في المرات القادمة.

ويشترط في الهدف أن يكون كمياً (عددياً) يعبر عنه بالقيمة أو النسبة مثلاً: زيادة الوعي بالعلامة التجارية بنسبة 30 إلى 40% بين ربات البيوت التي تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة، أو يمكن القول علينا اكتساب عشر نقاط من الشهرة للعلامة التجارية، كما تجدر الإشارة إلى أنه يصعب وضع قيم أو نسب للأهداف المتعلقة بالصورة.

غالباً ما تكون مدة تحقيق الهدف سنوية حسب الباحثين في مجال اتصال المؤسسات لكن هذا لا ينبغي أبدا ربطها بمواعيد نهائية أطول.⁷⁴

⁷⁴ DEMONT-LUGOL LILIANE et Autres, Ibid, p 15-17.

4. **اختيار الفئات المستهدفة** **Choix des cibles**: تمثل الفئة المستهدفة مجموعة الأشخاص اللذين نريد الوصول إليهم من خلال الاتصال، ويوجد معيارين أساسيين تعتمد عليهما المؤسسة في تحديد فئتها المستهدفة وهما:

- **المعايير الكمية**: وتتمثل في جملة المؤشرات السوسيوديمغرافية، الجغرافية، الاستهلاك والتي تسمح بتحديد حجم الفئة المستهدفة ومعرفة إذا كان يتوافق مع الميزانية المتاحة.
- **المعايير الكيفية**: من خلال الاهتمام بدراسة العوامل النفسية، نمط العيش، مركز الاهتمامات، وسائل الإعلام المفضلة لدى الجمهور المستهدف، كل هذا له دور كبير في صياغة الرسالة الاتصالية.

وتنقسم الفئة المستهدفة إلى ثلاث (03) أنواع:

- الجمهور الأولي **Public primaire**
- الجمهور الثانوي او المحتمل **Public secondaire/ prospect**،
- الجمهور الهامشي **Public marginale**.

5. **اختيار الرسالة** **Choix d'un message**: تحتوي كل رسالة على وعد (الرسالة الاتصالية الموجهة للجمهور)، وهذا أفضل حجة تقدم للفئة المستهدفة من أجل إقناعها بفعل شيء، وعد بمنفعة شخصية للشخص الذي يتفاعل ويتصرف في الاتجاه الذي يحدده المعلن، ولا بد أن تستوفي الرسالة الشرطين التاليين حتى تصيب الهدف:

- 1/ أن تتضمن حجة أو دليل موضوعي يقنع كشهادة أو مراجع موثوقة تثبت صدق الوعد الذي تحمله.
- 2/ الانسجام مع التوقع: يحتل المنتج أو العلامة التجارية أو المؤسسة المتوقعة بشكل جيد مكانة معينة في أذهان الجمهور لفترة طويلة، وبالتالي فإن المنفعة الموعود بها في الرسالة الاتصالية لا يجب أن تتعارض مع الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور، وإلا يؤدي ذلك إلى نتائج كارثية وعواقب وخيمة على المنظمة.

إن الوعد بالمنفعة يعزز التوقع من خلال التأكيد وتقوية الصورة الذهنية للمنتج أو المؤسسة، وتعتمد صياغة الرسالة على جودة التحليل الذي يتم إجراؤه في المراحل الأولى، إذ لا بد على كاتب الرسالة أن يولي اهتماما كبيرا بتاريخ العلامة التجارية أو المؤسسة بالإضافة إلى وضعية المنافسين، وقبل كل شيء عليه أن يضع نفسه مكان الجمهور المستهدف وذلك من خلال النزول إلى الميدان والقيام بالدراسات النفسية والاجتماعية.⁷⁵

⁷⁵DEMONT-LUGOL LILIANE et Autres, Ibid, p 17-18.

6. اختيار وسائل الاتصال **Choix des moyens de communication**: يمكن أن تعتمد العملية

الاتصالية على وسيلة اتصال واحدة لتبليغ الرسالة إلى الجمهور المستهدف، كما يمكن الاعتماد على مزيج متنوع من الوسائل لإيصال نفس الرسالة، وهذا يتوقف على:

- أهداف الحملة الاتصالية،
- الفئات المستهدفة بالرسالة،
- الميزانية المتاحة للمؤسسة.

تنشر الرسائل عن طريق شراء المساحات الإشهارية في وسائل الاعلام، الملصقات، الصحف، الإذاعة، التلفزيون، السينما والأترنت.

إن التنوع في الدعائم الاتصالية يسمح بالوصول إلى الجماهير العريضة والفئات المستهدفة (محاصرتها بالاتصال بمختلف الوسائل)، وهذا يستجيب لأهداف:

- زيادة الوعي بالعلامة التجارية وصورة المنظمة،
- إكمال العملية التسويقية المباشرة أو الترويج.

يتولى المكلف بوسائل الإعلام في المنظمة بانتقاء كل وسائل الإعلان ودمجها وفقا لمعايير دقيقة، بحيث يمثل شراء المساحات الإشهارية ثلثا من ميزانية الاتصال بينما تخصص الميزانية المتبقية لتقنيات الاتصال الأخرى ويتم اختيارها وفقا للأهداف المسطرة على النحو التالي:

الهدف	وسائل الاتصال (moyens de communication hors médias publicitaire)
السمعة	الأحداث والرعاية (Evènement et Parrainage)
الإعلام	وسائل الإعلام والصحافة، المعارض والصالونات، موقع المؤسسة الإلكتروني، تحرير الوثائق
الصورة	العلاقات العامة والرعاية الخيرية (Mécénat)
السلوك	التسويق المباشر (Mercatique directe) والترويج (Promotion)

76

الجدول (1): استخدام قنوات الاتصال بالجمهور حسب الهدف من الرسالة

⁷⁶ LILIANE DEMONT-LUGOL , ALAIN KEMPE, MARTINE RAPIDEL et CHARLES SCIBETTA « communication des entreprises, stratégies et pratiques », 2° Edition, ARMAND COLIN, France, 2006 p19.

7. تخطيط الموارد **Planification des moyens**: تتمثل المرحلة الأخيرة من العمل في تخطيط

الموارد والوقت وفقا لجدول زمني معين وفي ظل قيود الميزانية.⁷⁷

المطلب الثالث: أهداف الاستراتيجية الاتصالية

تسعى استراتيجية الاتصال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النوعية والكمية⁷⁸، والتي تحدد وفق مؤشر

:SMART

Temporelle	Réaliste	Acceptable	Mesurable	Spécifique
مرهونة بوقت إنجاز محدد	واقعية قابلة للتجسيد	مقبولة	قابلة للقياس	محددة بوضوح

79

الجدول(2): يوضح خصائص أهداف استراتيجية الاتصال

وتسعى الاستراتيجية الاتصالية إلى تحقيق ثلاث (03) أنواع كبرى من الأهداف⁸⁰، اختلف الباحثين في تسمياتها لكن كلا التسميتين تؤدي نفس المعنى:

- الأهداف المعرفية / الوعي بالمعلومات / الوعي المعلوماتي La notoriété de l'information

: بتقديم معلومات عن وجود منتج جديد في السوق، أو معلومات عن النتائج التي حققتها المنظمة.

- الأهداف الانفعالية/ الصورة Limage: من خلال تعديل المواقف والآراء والخيارات بشكل إيجابي

اتجاه المنتج، أو العلامة التجارية، المؤسسة أو المسير...الخ.

- الأهداف السلوكية/ السلوك Le comportement: من خلال تشجيع المستهلك على استخدام المنتج

بطريقة مختلفة والموظف بالترحيب وحسن استقبال الزبون أو العميل والصحفي على التنقل لتغطية المؤتمر الصحفي الذي تعده المنظمة حول شيء ما.

⁷⁷ DEMONT-LUGOL LILIANE et Autres, Ibid, p 18-19.

⁷⁸ موسى أميرة نسيم، كافي فريدة، مرجع سابق، ص 179.

⁷⁹ من إعدادنا.

⁸⁰ DEMONT-LUGOL LILIANE et Autres, Ibid, p17.

فضلا عن:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرصة.
- إعداد الموظفين إلى تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج، كما يجدر اتخاذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية (غير الرسمية) بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.
- تحقيق بيئة معرفية اتصالية أكثر شمولا على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة وخارجها، ونقل المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.
- توفير معلومات وبيانات وإحصائيات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة والمستدامة.⁸¹

⁸¹ توماس وهلين، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة المرسي محمود عيد الحميد، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990 ص 77.

خلاصة الفصل:

نستنتج في نهاية هذا الفصل أن المنظمة لا يمكنها القيام بنشاطاتها ولا التعريف بنفسها وبناء علاقات وطيدة مع جماهيرها المختلفة بعيدا عن الاتصال، إذ أن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة أداة ضرورية لبلوغ النجاح في أي منظمة، تعتمد عليها المؤسسة في كل أحوالها، لكن أهميتها ودورها يزيد بشكل أكبر في المواقف المحرجة وبالغة التعقيد كالأزمات وأيضا بعد انقضاءها لحماية وجودها واسترداد خسائرها وبالتالي فإن الاستراتيجية الاتصالية بمثابة الأكسجين الذي يسمح للمؤسسة أن تبقى على قيد الحياة في بيئتها التنافسية. ولا تؤدي هاته الأخيرة الأهداف المرجوة منها إلا إذا كانت مصاغة في قالب استراتيجي مدروس بعناية فائقة أساسها دراسة السوق والمنافسين والفئات المستهدفة، وقيامها على مجموعة مبادئ منطقية واضحة.

تمهيد:

تسعى المؤسسات المصرفية إلى تحقيق الأرباح بغية البقاء والاستمرار، وتعتبر الربحية أحد أهم المواضيع الهامة بالنسبة لها لأنها تمثل مصدر الثقة بين المتعاملين، لهذا نجد لها مفاهيم واسعة، وقياسها يعتبر من بين الأمور التي تتطلب أكثر دقة.

إلا أن المصارف والمؤسسات المالية تتعرض إلى العديد من المخاطر التي تؤثر على ربحيتها سواء كانت في ذلك داخلية كالمخاطر المتعلقة بالسيولة والتنظيم أو مخاطر خارجية تندرج من المشاكل الاقتصادية والسياسية التي يتعرض لها البلد إلى المشاكل الطبيعية ومشاكل السمعة.

حيث يجد البنك نفسه مجبر على إدارة هاته المخاطر حفاظا على هدف الربحية وثقة المودعين والمقترضين لذلك يعمل على إيجاد طرق تساعد في تعظيم أرباحه لاحتواء جملة التهديدات التي قد يواجهها في مقدمتها تهديد السيولة الذي يضر بمركزه المالي والتنافسي وسمعته المؤسساتية.

المبحث الأول: ماهية الربحية، أهميتها ومصادرها**المطلب الأول: تعريف ربحية البنك وأهدافها**

أعطى العديد من الباحثين تعاريف أكاديمية مختلفة لربحية البنوك، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التعاريف لا تخرج عن المفهوم العام لمصطلح الربحية في حد ذاته.

فلقد عرفها أيمن الفيتوري الأجنف على أنها: "العلاقة بين الأرباح التي تحققها المصارف والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر هدفا للمصارف ومقياس للحكم على كفاءتها".

ويرى نبيل ذنون الصائغ في كتابه "الائتمان المصرفي بأن: "الربحية هي المؤشر الكاشف لمركز المصرف التنافسي في الأسواق المصرفية ولجودة إدارته، بمثابة وقاء ضد المشكلات قصيرة الأجل⁸²".

تعتبر الربحية مؤشر على النجاح المالي الذي يضمن النمو والتطور للمصرف وبهذا فإنها تسعى إلى⁸³:

- تحقيق قياس كفاءة الاستخدام الرشيد للموارد المالية المتاحة بهدف تعظيم عوائدها،
- ضمان إشباع الاحتياجات الدنيا لكل القوى المنتجة،
- تأمين تشغيل وتطوير البنك عن طريق إنماء الموارد المتاحة،
- تخصيص الأموال لأفضل الاستخدامات.

المطلب الثاني: أهمية الربحية بالنسبة للبنوك

تعد الربحية الركيزة الأساسية التي تدفع البنوك إلى تحقيق استدامة الأعمال وتوفير الخدمات المالية، إذ أن تحقيق الربح يساعد على تعزيز قدرتها على تقديم خدمات جديدة تواكب حاجيات الزبائن، وعموماً يمكن إيجاز أهمية الربحية بالنسبة للمؤسسة المصرفية في النقاط الأساسية التالية:

- مقابلة المخاطر المتنوعة التي يتعرض لها البنك حتى يستطيع البقاء في السوق،
- الزيادة في قيمة ثروات الملاك واستثماراتهم في المؤسسات المصرفية والشركات،
- الزيادة من ثقة أصحاب الودائع بالبنك والمستثمرين المرتقبين،
- تعطي مؤشرات قوية للجهات الرقابية عن شفافية البنك،
- مؤشر على كفاءة إدارة البنك وأدائها الجيد ومقياس على مجهوداتها المبذولة،

⁸² ذنون الصائغ نبيل، الائتمان المصرفي، دار الكتب العلمية، لبنان، 2018، ص 94.

⁸³ فرحات جمعة سعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2000، ص 94.

- تحفيز رجال الأعمال والملاك على الاستثمارات وتوظيف مواردهم في البنك،
 - تسمح الربحية بالتطوير والتوسع في الخدمات المصرفية،
 - تساعد البنوك على التنبؤ بالأزمات المالية لأن القطاع البنكي المربح أكثر قدرة على تحمل مختلف الصدمات السلبية،⁸⁴
 - تعبر الربحية عن فعالية القرارات المالية⁸⁵،
 - وأخيرا تساعد على الحصول على رأس المال اللازم في المستقبل لتغطية حاجيات البنك وحاجيات عملائه وذلك على ثلاثة أوجه⁸⁶ :
- 1 إعادة استثمار الأرباح بصفة مستمرة ويمثل أحد وسائل التمويل الذاتي ومصدرا من مصادر توسع المشروعات،
 - 2 تشجيع أصحاب رؤوس الأموال على الاكتتاب في البنك عند زيادة رؤوس أموالهم،
 - 3 إعطاء المساهم عائد مقبول على رأسماله يزيد من ثقته في البنك الذي يساهم فيه.

المطلب الثالث: مصادر تحقيق البنك للربحية

تعتمد البنوك على العديد من المصادر لتحقيق ربحيتها أهمها⁸⁷:

1- الفوائد من القروض:

تتمثل الوظيفة الرئيسية للبنك التجاري في اقراض الأموال على شكل ودائع، بهدف إعادة إقراضها بمعدل فائدة أعلى، ويمنح البنك أنواعا مختلفة من القروض للصناعيين والتجار، إذ يشكل عائد فوائد القروض الجزء الأكبر من دخل البنك، وتعتبر القروض شكل من أشكال الاستثمار الأكثر جاذبية وذلك نظرا لارتفاع معدل العائد المتولد عنها مقارنة بعوائد الاستثمارات الأخرى.

2- الفوائد على الاستثمارات:

تستثمر البنوك أيضا جزءا مهما من مواردها المالية في السندات والأوراق المالية الحكومية، حيث تعتبر الفوائد والأرباح المتحصل عليها من هذا النوع من الاستثمار مصدر دخل للبنوك التجارية، إذ يتحصل البنك أيضا على مكاسب مالية في حالة ارتفاع أسعار هذه السندات والأوراق المالية في السوق.

⁸⁴ عاشوري صورية، محددات كفاية رأس المال في البنوك التجارية الجزائرية (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020-2021، ص 12.

⁸⁵ دية خليل، عبيد عمر الفاروق، تأثير مصادر التمويل على ربحية المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة ماستر) جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020-2021، ص 39.

⁸⁶ حسن أبو زعيتر باسل جبر، العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين (رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006-2007، ص 85.

⁸⁷ عاشوري صورية، مرجع سابق، ص 32-34.

3- الإيرادات التشغيلية:

تقدم البنوك العديد من الخدمات لعملائها وتتحصل بذلك على عمولة مقابلها، إذ تشمل هذه الخدمات مجموعة من الأعمال البنكية التقليدية مثل الخدمات الاستشارية المالية وخدمات بنكية تجارية كتحويل الشيكات والتأجير التمويلي، وتحصيل المعاشات والرواتب نيابة عن عملائها، ودفع أقساط التأمين والإيجارات والضرائب نيابة عن العملاء، بالإضافة إلى عمليات السحب وإصدار بطاقات الائتمان، وتأجير الخزائن الحديدية وصراف وتبادل العملات، كما تقدم البنوك خدمة إدارة حسابات العملاء ومعاملات الدفع، وبهذا تتقاضى مقابل جميع هذه الخدمات عمولة.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على ربحية البنك وأليات تعظيمها**المطلب الأول: العوامل المؤثرة على ربحية البنك**

وتنقسم إلى قسمين عوامل داخلية وأخرى خارجية على الشكل التالي:

1. العوامل الداخلية:

- (1) **عمر البنك:** يلعب عمر البنك دورا مهما في التأثير على ربحيته، حيث إن زيادة عمر البنك غالبا ما تؤثر بشكل إيجابي في ربحيته لعدة أسباب منها أن المتعاملين يطمنون للبنوك التي تتميز بأعمار طويلة لعلمهم وثقتهم بأن هذه البنوك قادرة على البقاء والاستمرار⁸⁸.
- (2) **حجم المصرف:** يعبر حجم المصرف عن مدى كفاية الأموال المخصصة لتغطية القروض والتسهيلات بمبالغ مالية كبيرة نسبيا أو المشاركة مع مصارف أخرى لتغطيتها، إذ يتوقع أن تؤدي زيادة حجم المصارف إلى تحسين الربحية وزيادة معدلاتها السنوية.
- (3) **السيولة:** تسعى البنوك وهي بصدد توظيف أموالها إلى الاحتفاظ بقدر كاف من السيولة لديها، وتمثل هذه السيولة في الأرصد النقدية التي يسهل تحويلها بسرعة إلى نقود أو الاقتراض بضمانها من البنك المركزي، وتساعد هذه السيولة البنوك على مقابلة حركات سحب الودائع سواء كانت الحركات عادية أو طارئة⁸⁹.
- (4) **كفاءة الإدارة:** تتأثر ربحية البنوك بمدى قدرة إدارة البنك على الموازنة بين العائد ومخاطر السيولة وعلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات من خلال خبرة الإدارة وقدرتها على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهذا يعكس مدى نجاحها في تحقيق أهداف البنك، ففي حال تمكنت من تحقيق

⁸⁸ عاشوري صورية، مرجع سابق، ص 39.

⁸⁹ طلحاي فطيمة، بنهمي مليكة، أثر نظام الرقابة الداخلية على ربحية المصارف (مذكرة ماستر)، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017-2018، ص 40.

التوازن المطلوب في هيكلها المالي من خلال توظيف موارد البنك في موجودات ذات عوائد مجزية محاولة تخفيض تكاليف تلك الموارد في الوقت الذي تسعى فيه لتعظيم إيرادات تلك الاستخدامات، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة ربحية البنك وتعظيم ثروة مالكيه، فربحية البنوك ما هي إلا ترجمة لجملة القرارات الإدارية.

(5) **الودائع:** تقوم البنوك بالتركيز على جذب وودائع التوفير والودائع لأجل، وذلك لأن هذه الودائع تمنح البنوك مرونة أكبر في توظيفها في استثمارات طويلة الأجل نسبياً في سبيل تحقيق ربحية أكبر، لكنها قد تؤثر سلباً على مكاسب البنك لأنها تمثل عبء مالي تحمله المؤسسة المصرفية بهدف حصولها على الأموال، وتجدر الإشارة إلى أن تكلفة الودائع لأجل تزيد عن تكلفة الودائع الجارية تحت الطلب وودائع التوفير، لذلك تسعى إدارة البنوك جاهدة إلى تخفيض قيمة الفوائد المدفوعة على هذه الودائع إلى أقصى حد ممكن بهدف الزيادة من ربحيتها.

(6) **المخاطر التشغيلية:** تتمثل في الخسارة التي تكون نتيجة عن عدم ملائمة أو فشل العمليات الداخلية أو العاملين، الأنظمة والتقنيات المستخدمة في العمل أو نتيجة الأحداث الخارجية، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية والذي يؤثر بدوره سلباً على الإيرادات ومن ثمة على الأرباح.

(7) **مخاطر السمعة:** يحظى موضوع أزمة السمعة في القطاع البنكي باهتمام متزايد من الأكاديميين والممارسين، حيث أن كل عملية يقوم بها البنك تخضع للحكم من طرف المستثمرين والعملاء الذين يمثلون صورته التجارية في السوق، فالشائعات المنتشرة حول البنك أو أي خدمة سيئة للعملاء أو عدم التمكن من تقديم خدمة بنكية وفقاً لمعايير الأمان والسرية وغير ذلك من الأسباب، من شأنه أن يخلق رأي عام سلبياً حول البنك مما ينتج عنه انخفاض في قاعدة العملاء ويؤدي ذلك إلى انخفاض ربحيته⁹⁰.

(8) **تشكيلة الخدمات وجودتها ورضا العملاء عنها:** يساهم تنوع الخدمات في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين للمصرف وجذب آخرين محتملين، فرضا العميل هو الذي يدفعه لإبقاء تعامله مع مصرف بعينه دون آخر، وحثماً بقاءه يزيد من أرباح المصرف، فالعميل مقابل الرضا الذي يحصل عليه مستعد للدفع حتى وإن ارتفع السعر مما يعني ارتفاع هامش الربح. فالرضا عن الخدمات المقدمة هو بمثابة إعلان فعال يحمي العملاء من جهود المنافسين وبالتالي تصاعد معدل الربح.⁹¹

2. **العوامل الخارجية:** وتتمثل في جملة العوامل الآتية:

(1) **الظروف الاقتصادية:** يؤثر النشاط الاقتصادي على الأعمال المصرفية والتي بدورها تؤثر على ربحية المصارف، وما يحمله هذا النشاط من حالات الرواج الاقتصادي الذي يزيد معه حجم الودائع بسبب

⁹⁰ عاشوري صورية، مرجع سابق، ص 40-44.

⁹¹ أحمد أمين أبو موسى رسمية، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن، 2001-2020، ص 121.

زيادة حجم مبيعات العملاء وتوسع أنشطتهم الاقتصادية، ويرافق ذلك الوضع زيادة الطلب على الائتمان المصرفي والخدمات المصرفية المتنوعة، الأمر الذي يعني زيادة إيرادات المصرف من الفوائد والعملات وبالتالي زيادة ربحيته والعكس صحيح، مثل ما حدث للمؤسسات المالية البنكية في الجزائر بسبب أزمة كوفيد19.

(2) **التشريعات القانونية والضوابط المصرفية:** تؤثر بدرجة كبيرة في أداء المصارف التجارية بشكل عام فتعليمات الجهات الرقابية والضوابط المصرفية تهدف إلى ضبط الأداء المصرفي للمحافظة على سلامته المالية وحماية أموال المودعين، لكن قد يتحول الأمر إلى التزامات إضافية على بعض المصارف بمثابة قيود على حركة وحجم التسهيلات فمسألة تحديد نوعية وحجم القروض الممنوحة من قبل المصارف وتحديد نسبة الاحتياط القانوني على الودائع المختلفة ونسب السيولة الواجب الاحتفاظ بها يؤثر على ربحية البنك بالانخفاض.

(3) **استخدام التكنولوجيا:** يتيح استعمال التكنولوجيا في البنوك تنويع الخدمات المقدمة وإعطاء المزيد من المرونة على مواجهة متطلبات سوق الخدمة المصرفية الداخلية والخارجية، بحيث يساعد توظيف التقنيات الحديثة في العمل على كسر الروتين وتخفيف الأعباء الإدارية والاقتصاد في الجهد والوقت وتلبية طلبات الزبائن بسرعة فيحفزهم على الإقبال عليه دون غيره من المصارف، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ربحيته.

(4) **المنافسة:** إن ازدياد شدة المنافسة بين المصارف تجعل الربحية تتوزع بينها بشكل متفاوت، فالبنك الذي يتميز عن غيره من البنوك بتقديمه لتشكيلة متنوعة من الخدمات، ويتمتع عملائه بالرضا، ويتصف بقوة مركزه المالي وثقة العملاء به، حتما سيجني قدرا أكبر من الأرباح التي يجنيها مصرف آخر لا يتمتع بنفس المواصفات⁹².

(5) **الثقافة الاجتماعية والوعي المصرفي:** إن توفر القناعة الكافية ودرجة وعي كبيرة بالمصرف لدى الجمهور يؤثر على المصارف التجارية، من خلال زيادة ثقة العملاء في التعامل مع البنوك، فكلما زاد الوعي الاجتماعي بالمصرف في أي بلد زاد التعامل بالشيكات وأدوات الوفاء بالائتمان على حساب النقود، مما يزيد من خلق الائتمان وهذا ينعكس إيجابا على قوة المركز المالي للبنك وربحيته، كما أن جهل الكثير بأهمية العمل المصرفي يخلق نوايا سيئة فيما يتعلق بالتعامل مع المصارف و ينعكس هذا سلبا على إيرادات المصرف⁹³.

⁹² أحمد أمين أبو موسى رسمية، مرجع سابق، ص 119-121.

⁹³ طلحاوي فطيمة، مرجع سابق ص 39.

المطلب الثاني: آليات تعظيم الربحية

هناك عدة وسائل يعتمدها البنك قصد تعظيم الربحية من بينها:

- البحث عن فرص جديدة وخدمات جديدة يقدمها المصرف في القطاعات وأنشطة جديدة أو في مناطق جغرافية أو لعملاء جدد أو خدمات جديدة للعملاء الحاليين.
- رفع أسعار بعض الخدمات التي تسمح بها القوانين المصرفية فمن المعروف أن معظم الفوائد والعملات موحدة بين المصارف إلا أن الممارسين غالبا ما يسعون لزيادة الإيرادات من هذا المدخل ولا سيما أن أسعار الفائدة مثلا لها حد أدنى وحد أعلى ويتوقف السعر على ظروف العميل والعملية.
- الانتفاع الكامل بالأموال والأصول المتاحة تحت تصرف المصرف لأن بعض المهتمين بتحسين الربحية غالبا ما يركزون فقط على ترشيد الإنفاق إلا أن تحسين الربحية يمكن أن يتم من خلال عدة مداخل كزيادة الفرص الجديدة وزيادة فئات الفوائد والعملات واستخدام الأصول المتوفرة أفضل استخدام.
- تنمية مهارات الموظفين في البنك من خلال إعداد برامج تدريبية للالتحاق بالتطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية بما يتوافق ويضمن رفع مستوى تقديم الخدمة البنكية مع التركيز على عنصر الإبداع والابتكار في العمل البنكي مع ضرورة التحرر من القيود الروتينية التي من شأنها إعاقة سير العمل.
- منح أهمية لعنصر التنوع في تقديم الخدمات البنكية من خلال توفير مجموعة متكاملة من الخدمات تجمع بين الخدمات التقليدية والمستحدثة، مع ضرورة التركيز على التنوع في القروض التي تعتبر القسم الأكبر من استثمارات البنك.
- الاعتماد على استراتيجية تسويقية يتمحور هدفها الرئيسي إلى الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن بالإضافة إلى الحفاظ على الحصة السوقية للبنك والعمل على توسيعها وترسيخ مكانته في سوق العمل.
- وضع آلية للتنبؤ المبكر بالمخاطر والأزمات البنكية، كضرورة توفير نظام جيد لجمع المعلومات الكافية والدقيقة في الوقت المناسب وتحليلها لتحديد مؤشرات الحيطة على المستوى الجزئي والكلي.
- العمل على جذب تدفق رؤوس الأموال الأجنبية وزيادة الثقة في الاقتصاد والسوق المالي.
- الاهتمام بالإعلام والصحافة المالية والعمل على تنميتها وتطويرها وزيادة قدرتها في إيصال ونشر المعلومات الدقيقة وسرعة تقديم الأخبار والتقارير الاقتصادية والمالية.

- وأخيرا ضرورة مواكبة التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي من أجل تطوير خدمات بنكية تتميز بالكفاءة والسرعة في الأداء بما يتلاءم مع التطور المتسارع والدور المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف ضمان كسب ناجح للعملاء المرتقبين والحفاظ على العملاء الحاليين⁹⁴.

⁹⁴ عاشوري سورية، مرجع سابق، ص 48-49.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق عرضه من المعلومات أن الربحية هي الهدف الأساسي والجوهري الذي تأسست البنوك من أجله، وأن تحقيقها يتطلب تشكيلة متنوعة من الخدمات تسعى المصارف إلى توفيرها للعملاء لجذبهم خاصة في ظل التنافسية والانتشار الكبير للبنوك في السوق النقدية.

إلا أن هذا الهدف قد يتأثر بمدخلات البيئة الخارجية كالأزمات الاقتصادية، السياسية والعالمية من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن يتأثر بمشاكل داخلية نابعة أساساً من سوء التنظيم أو سوء تسيير البنك، الأمر الذي يحتم على إدارة المؤسسة المصرفية أن تبادر إلى إبداع وابتكار أساليب وطرق جديدة تحرز من وراءها مكاسب مالية تغطي بها تكاليفها وتضمن استمرار حياتها وتوسعها.

تمهيد:

إن العمل الأساسي لمختلف المؤسسات الاقتصادية مبني على تزويد السوق بسلع ومنتجات أو تقديم عروض وخدمات، غير أن قدرة المؤسسات على النمو والاستمرار في الأداء تبقى مهددة بشكل دائم بخطر الأزمات التي قد تنشأ فجأة أو بتراكم المشاكل وتفاقمها إلى أن تصبح أزمة تعرقل نشاط المنظمة وديناميكيته متسببة بذلك في حدوث خسائر مادية ومعنوية ترهق المنظمة.

ومنذ أن ظهر مصطلح الأزمة شاع استعماله في جميع الميادين، فوقع الخلط بينه وبين العديد من المصطلحات اللصيقة به والتي لا تصلح أن ترادفه في المعنى.

المبحث الأول: المفاهيم المشابهة للأزمة، أسباب نشوء الأزمة وخصائصها:المطلب الأول: تحديد المفاهيم المشابهة للأزمة

الكارثة: يعرف العلماء الكارثة على أنها " حادثة مفاجئة مأسوية تربك الحياة اليومية بشكل بالغ وتوقع العديد من الخسائر المادية والبشرية، وتحطم الموارد المحلية، وتسبب مشكلات تستمر لفترات طويلة"

● الفرق بين الكارثة والأزمة: يقول عبد الوهاب كامل " يخلط الكثير بين الكارثة والأزمة، فرغم اتفاقهما في كون كل من منهما موقفاً مفاجئاً، إلا أن الكارثة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، وقد تنجم أزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير⁹⁵.

● الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الكارثة هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف الكارثة للحد من أخطارها ومحاولة احتوائها، ويتطلب ذلك تدخل وتعاون الهيئات والسلطات الحكومية والأهلية وأحياناً الاستعانة بهيئات وحكومات أجنبية.

● أما الهدف الأساسي عند التعامل مع الأزمة فهو سمعة المنظمة من الانهيار والتشويه وفقدان المصداقية ويتطلب هذا الهدف حشد طاقات وموارد المنظمة وكسب تأييد جماهيرها المستهدفة⁹⁶.

المشكلة: يعرف قاموس Webster المشكلة على أنها " حالة صعبة تتطلب حل، وهي كذلك حالات تتعقد فيها عوامل متشابكة تتصف بالغموض ويحتاج حلها إلى معرفة أسبابها وتحليل عناصرها وظروفها⁹⁷."

● الفرق بين المشكلة والأزمة: يرى الدكتور " عبد الوهاب كامل في كتابه " إدارة الأزمات المدرسية" أن المشكلة هي "عائق أو مانع يحول بين الفرد وهدفه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، وتؤدي المشكلة إلى حالة من انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، فالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ المشكلة وتنتهي بالتفكير والعلاقة بين الأزمة والمشكلة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون الأزمة في

⁹⁵ جاد الله محمود، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 11.

⁹⁶ عماد المكواوي حسن، الاعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005، ص 55.

⁹⁷ فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات (الأسس، المراحل والأليات)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002، ص 55.

حد ذاتها. وبالتالي نستنتج أن المشكلة أصغر من الأزمة وأن الأزمة قد تحتوي في طياتها مجموعة من المشاكل.⁹⁸

الصدمة: هي شعور مفاجئ حاد لموقف غير متوقع أو غير مرغوب فيه أو مسلم بإمكانية وقوعه فهي شعور مركب من الغضب والذهول والخوف وقد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمة أو إحدى نتائجها⁹⁹.

• **الفرق بين الصدمة والأزمة:** الصدمة تكون بصورة فجائية دون إنذار أو تمهيد أما الأزمة تسبقها إنذارات، وكذلك الإحساس بالصدمة سريع وطارئ ويختفي ويزول بسرعة أما الأزمة تأتي وتترك وراءها نتائج غير مرغوب فيها.

الصراع: هو حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل أو الاضطراب، ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام وينشأ بسببها تعارض الأهداف والمصالح سواء بين الأشخاص أو بين الكيانات التنظيمية.

• **الفرق بين الصراع والأزمة:** يعد مفهوم الصراع من أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمة، إلا أن الفرق الجوهرى هو أن الصراع لا يكون بنفس تأثير وشدة الأزمة، ومن جهة أخرى يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما هذه العناصر تكون غير محددة وغير معروفة بالنسبة للأزمة ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة بينما الأزمة تنتهي وتترك وراءها نتائج وليس لها طابع الاستمرارية¹⁰⁰.

الحادث: هو فعل مادي له تأثير سلبي على الفرد والمنظمة.

• **الفرق بين الأزمة والحادث:** هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية ولا يكون لها امتدادات وتابعات في حين أن الأزمة تتسم بالاستمرارية والامتداد، ونقصد بالاستمرارية أنها تؤخذ فترة زمنية مؤقتة ريثما تحل¹⁰¹.

الخلافاً: هو حالة من المعارضة والتصادم وعدم التطابق سواء في الشكل أو المضمون وهو لا يمثل أزمة في ذاته، وإنما قد يكون باعثاً على نشوئها.

⁹⁸ جاد الله محمود، مرجع سابق، ص 18.

⁹⁹ أحمد الشعلان فهد، مرجع سابق، ص 24.

¹⁰⁰ عماد المكاوي حسن، مرجع سابق، ص 38.

¹⁰¹ مرجع سابق، ص 24.

- الفرق بين الخلاف والأزمة: الخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب الرئيسية للأزمة أو وجهاً من وجوه التعبير عنها أو باعثاً على نشوئها واستمرارها ولكنه ليس أزمة في حد ذاتها فالخلاف يزول بعد انتهائه أما الأزمة تخلف أثر ونتائج سلبية¹⁰².

الطارئ: هو عبارة عن حدث مفاجئ يتطلب اهتمام فوري وفي حالة تكرار حدوثه قد يتسبب في تهديد سمعة المنظمة وهذا ما إذا تداولته وسائل الإعلام وبالتالي يتحول إلى أزمة.

- الفرق بين الطارئ والأزمة: الاختلاف بينهما يكون في المدة الزمنية فالطارئ لا يأخذ مدة زمنية طويلة للتعامل معه على عكس الأزمة¹⁰³.

المطلب الثاني: أسباب الأزمة

إن الأزمة موقف شديد التعقيد والصعوبة لا يولد من العدم وإنما هو عصاره وإفراز لمجموعة من الأسباب قد تكون من صنع الإنسان (وتكون عن قصد أو بغير قصد) وقد تكون خارجة عن سيطرته وقدرته (طبيعية)، وأي كان مصدر هاته الأسباب فإنها تؤدي إلى حالة من التوتر واللاتوازن في النشاط اليومي للمنظمة، وعموماً تتلخص أبرز هاته الأسباب في النقاط التالية:

➤ **سوء الفهم**: قد يكون من الجانب الإداري في المؤسسة أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة تنشأ عادة بسبب المعلومات المبتورة والناقصة أو التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل أن تظهر حقيقتها وهذا راجع إلى غياب وجود نظم للتغذية العكسية وانعدام نظام فعال للمعلومات¹⁰⁴.

➤ **سوء الإدراك**: ويتعلق الأمر بمدى استيعاب المعلومات المحصل عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة والذي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة قد تزيد من حدوث اضطرابات في المؤسسة يعني عدم إدراك الإدارة العليا للمشكلات بصورة واضحة وكافية¹⁰⁵.

➤ **سوء التقدير والتقييم**: ينشأ سوء التقييم في المؤسسة نتيجة عاملين اثنين:

✓ المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

✓ سوء تقدير الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره وإظهاره على غير حقيقته¹⁰⁶.

¹⁰² أحمد الطيب هيكمل محمد، مهارة إدارة الأزمات والكوارث، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2006، ص 28.

¹⁰³ عمد المكاوي، مرجع سابق، ص 53.

¹⁰⁴ أحمد الخيصر محسن، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص 67.

¹⁰⁵ مرجع سابق، ص 61.

¹⁰⁶ غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المناجر، العدد 1، ص 61.

- **الإشاعات:** أهم مصدر من مصادر الأزمات يتم توظيفها باستخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلا ولموسة من طرف شريحة كبيرة من الأفراد ومزجها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وخاص¹⁰⁷، من خلال استغلال حدث معين فتتحقق الأزمة¹⁰⁸.
- **الأخطاء البشرية:** يتضح لنا جليا أن الكثير من الأزمات يتسبب فيها العنصر البشري جراء الإهمال والتسبب وعدم الإحساس بالمسؤولية وعدم القدرة على إدارة المشروع بكفاءة واقتدار¹⁰⁹.
- **الإدارة العشوائية:** وتتمثل في غياب وانعدام أسلوب إداري واضح لإدارة الموارد بالمؤسسة¹¹⁰.
- **تعارض الأهداف:** إن تعارض الأهداف بين القرارات والمنفذين مدعاة لعدم التفاهم وحدث أزمة بينهم خاصة إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الطرف الآخر بسبب اختلاف الأهداف وتعارضها فتتفجر الأزمة¹¹¹.
- **اليأس:** يعتبر اليأس مصدر الأزمات النفسية والسلوكية التي تسبب الإحباط وفقدان الرغبة في العمل والتطوير والتنمية والتحسين، بحيث يصبح العمل روتيني وتتفاقم بذلك الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها بفعل ظروف العمل وانخفاض الأجور ولا مبالاة الإدارة بذلك¹¹².
- **الأسباب الطبيعية:** وتتمثل في الكوارث الطبيعية باختلاف أنواعها فالزلازل والبراكين والأعاصير والعواصف الثلجية والفيضانات، الأوبئة والفيروسات يمكن أن تخلق أزمات تهدد قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار وليس فقط قدرتها على تحقيق الربح مثل زلزال تركيا 2023.¹¹³

المطلب الثالث: خصائص وسمات الأزمة

- لا يخلو شيء من الصفات والخصائص، وخصائص الأزمة تتعدد طبقا لنوعها وحجمها، إلا أن هناك خصائص مشتركة تتميز بها الأزمات ذكرها Steve Albert في كتابه **إدارة الأزمات** وتتمثل في:
- **المفاجئة:** تتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل فجائي دون سابق إنذار يعني أنها حدثت أمر غير متوقع يلحق الضرر وينذر بوضع جديد أقل ما يوصف بأنه سيء¹¹⁴، يحدث بسرعة لا يتاح معها للمنظمة المعنية الوقت الكافي لتجنب حدوثها وكون الأزمات تحدث فجأة أو بسرعة لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن توقع حدوثها أو لا يمكن منع حدوثها¹¹⁵.

¹⁰⁷ قدرتي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص 100.

¹⁰⁸ غول فرحات، مرجع سابق، ص 61.

¹⁰⁹ حسن عشاوي محمد عبد الوهاب، دور الصحف في إدارة الأزمة الأمنية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009، ص 29.

¹¹⁰ غول فرحات، مرجع سابق، ص 61.

¹¹¹ المساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 32.

¹¹² غول فرحات، مرجع سابق، ص 62.

¹¹³ الفقيه عبد الله محمد، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، ط1، اليمن، 2011، ص 29.

¹¹⁴ جاد الله محمود، مرجع سابق، ص 20.

¹¹⁵ الفقيه عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 30.

- **فقدان السيطرة:** تتميز الأزمة مقارنة بالمشاكل العادية بكون الحجم ما يفقد المدراء والمعنيين القدرة على الاستجابة لأن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية على سبيل الذكر الصعوبة الكبيرة التي واجهتها شركة "بي بي" عند عجزها عن إيقاف تسرب النفط مقابل شواطئ ولاية لوزيانا نظرا لموقع البئر وشدة اندفاع النفط، فعندما يتدفق النفط الخام من أعماق البحر بمعدل 35 ألف برميل في اليوم مهددا كل الكائنات الحية في الماء فإن مديري الأزمة لابد أن يشعروا بإحباط كبير وهم يحاولون مرة تلو الأخرى سد فوهة البئر.
- **جسامة التهديد الفعلي أو المتوقع:** تتسم الأزمة على عكس المشكلات العادية التي يمكن أن تواجهها المنظمة بجسامة التهديد الفعلي أو المتوقع واتساع نطاقه بحيث يتأثر النظام المؤسسي بكامله ويتم تحدي الأسس التي يقوم عليها ذلك النظام في حين أن الحدث العادي يمكن أن يؤثر في جزء معين داخل المنظمة فإن الأزمة تؤثر في النظام بشكل كامل والمقصود بالنظام ككل المصنع كله أو المنظمة كلها.
- **ضيق الوقت:** تتطلب الأزمات عكس المشكلات العادية استجابات سريعة نظرا لتأثيرها الخطير والأني على المستوى المادي والمعنوي والبشري ولا يملك المدراء المعنيون الوقت الكافي للتفكير أو البحث عن حلول في اللحظة التي تقع فيها ما لم قد يكون أعدوا العدة لها سلفا¹¹⁶.
- **التصاعد أو تصاعد الأحداث:** إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة وعلى صاحب القرار أيضا،¹¹⁷ فبعض الأزمات تبدأ صغيرة مثل اشتعال النار في ركن بعيد حيث لا يلتفت إليها أحد ثم تتصاعد لتلف المكان بأكمله، وعادة ما يتصاعد تأثير الأزمة بشكل متسارع وما لم يتم السيطرة عليها في مراحلها الأولى فإن السيطرة عليها في مراحل متقدمة تكون أصعب، فالحريق الذي يندلع في الركن البعيد في الغابة يمكن السيطرة عليه بسهولة لو أن شخصا ما لاحظ الحريق في بدايته، لكن إذا امتد ليغطي مساحات أخرى فإن إخماده يصبح صعبا، نفس الشيء بالنسبة للأزمات التي تصيب المنظمات .
- **تعدد وتشابك التأثيرات:** تتعدد الانعكاسات السلبية للأزمة، فالأزمة التي تقود إلى تعطيل الطرق والجسور بإمكانها أن تقود أيضا إلى تعطيل النظم الأخرى المعتمدة على هاته الطرق والمواصلات كالخدمات الصحية مثلا¹¹⁸، فتأثيرات الأزمة غير خطية بل متعددة الاتجاهات والأبعاد بشكل يوسع من إجمالي الضرر الواقع على المنظمة وعلى المجتمع المتعرض للأزمة¹¹⁹.

116 الفقيه عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 30-31.

117 مرجع سابق، ص 20-21.

118 الفقيه عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 31.

119 عوجة علي، فريد كريمان، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، مصر، ص 148.

- **نقص المعلومات أو عدم كفاية المعلومات:** تتصف الأزمة بندرة أو عدم توفر المعلومات عن المتسبب في حدوثها أو المتصرف والمتحكم بها والنتائج الممكن للوصول إليها جرائها، وهذا بدوره يعقد عملية إدارتها واحتوائها، ويعود نقص المعلومات على وجه الخصوص إلى عامل أساسي وهو أن الأزمة حديثه الولادة "لأول مرة تحدث" فنجعل بذلك المتسبب في حدوثها وحجمها ونفتقر إلى ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف معها.
- **حاله الذعر:** تتسبب الأزمة في حالة من التشتت النفسي والقلق الشديد مصحوب بحيرة تفود إلى إبداء ردود أفعال شديدة.
- **غياب الحل الجذري السريع:** فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل لحل نهائي بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة فتجد نفسها أمام المفاضلة بين عدد من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضررا.
- **جذب اهتمام الرأي العام أو الاستحواذ على الرأي العام:** تسلط الأزمة الأضواء على المنظمة المعنية وعلى نظامها وممارساتها، ويمكن أن تتسبب التغطية الإعلامية السلبية في تعميق حجم الأزمة، فالمعلومات التي تتداولها وسائل الإعلام من شأنها أن تفقد الناس الثقة بالمنظمة التي تمر بالأزمة، كما يمكن لتغطية أزمة واحدة أن يفتح الباب لإعادة تذكير الجمهور بالأزمات السابقة التي حدثت لنفس المنظمة¹²⁰.
- **سرعة اتخاذ القرار:** تتطلب إدارة الأزمة اتخاذ مجموعة قرارات إدارية واتصالية في وقت قصير ومحدد.
- **العمل تحت ضغوط عديدة:** تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية والاتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظل عمل يسوده التوتر نتيجة وجود ضغوط نفسية وعصبية وزمنية، لا يمكن الاعتماد فيه على الطرق التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذه في ظل ضغط الجماهير المتضمنة في الأزمة من جهة وضغوط وسائل الإعلام على اختلافها من جهة أخرى¹²¹.

بالإضافة إلى:

- ✓ الأزمة هي نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم الاستقرار وعدم التأكد والمغامرة.
- ✓ تتطلب قرارات مصيرية لمواجهة أو لحسمها.
- ✓ تتطلب الأزمة معالجة خاصة وإمكانات ضخمة¹²².

¹²⁰ الفقيه عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 21-32.

¹²¹ عوجة علي فريد كريمان، مرجع سابق، ص 148-149.

¹²² أدامي وفاء، تأثير أزمة كوفيد 19 على وظائف العلاقات العامة في المؤسسات الخدمائية (مذكرة ماستر)، جامعة الجزائر3، 2021/2020، ص 102.

المبحث الثاني: أنواع الأزمات وانعكاساتها على المنظمةالمطلب الأول: أنواع الأزمات

إن التحديد الجيد لنوع الأزمة يفيد في التخطيط لاحتوائها، وهناك اختلاف بين الباحثين العرب والعجم في مسألة تصنيف الأزمة، ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف تخصصاتهم العلمية، لكن هناك شبه إجماع بين الباحثين في حقل بحوث الاتصال والأزمات اللذين عمدوا إلى تصنيف الأزمات التي تصيب المنظمات على أساس عدة مقاييس:

1/ أسباب حدوثها: ونقصد به أن الأزمة تأخذ صفتها ونوعها انطلاقاً من السبب الذي أدى إلى انفجارها ووقوعها نذكر منها الأزمات الطبيعية والتكنولوجية.

2/ علاقات الإدارة: وتتمثل في الأزمات الداخلية التي تحدث مع الجمهور الداخلي للمؤسسة، وتتمظهر أساساً في أزمة سوء السلوك وأزمات انحراف قيم الإدارة.

3/ موضوع الأزمة: وتتجسد غالباً في الأزمات التي تحدث لجهاز العلاقات العامة والاتصال والأزمات الاستراتيجية والأزمات التي تخص موضوع السيولة النقدية¹²³.

4/ المستوى الداخلي والخارجي: اعتمد **Patrick Lagadec** سنة 1993 على معيارين أساسيين لتحديد نوع الأزمة في كتابه **Apprendre à gérer les crises** وهما المعيار الداخلي والخارجي، والمعيار التقني-الاقتصادي أو التنظيمي-الإنساني على النحو التالي:

¹²³ الفقيه عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 21-29.

الأزمات التنظيمية / إنسانية اجتماعية		الأزمات التقنية-الاقتصادية	
الخارجي	الداخلي	الخارجي	الداخلي
- التخريب والإرهاب.	- فشل في التأقلم أو التغيير.	- التدمير / حوادث بيئية كبيرة.	- عيوب في المنتج أو الخدمة.
- تغيير المنتج خارج المصنع.	- فشل تنظيمي.	- فشل النظام على نطاق واسع.	- حوادث في مرافق المنشأة.
- التزوير.	- أزمات التواصل السيء.	- الكارثة الطبيعية.	- تعطل نظام المعلومات.
- المقاطعة.	- التخريب.	- الأزمات الحكومية.	- معلومات خاطئة ومخفية.
- اختطاف القادة.	- الإشاعات.	- أزمة عالمية.	- الإفلاس.
- الإشاعة والتزييف.	- التشهير والتشويه.		
- التشهير.	- النشاطات غير القانونية.		
	- الأمراض المهنية.		

124

الجدول(3): أنواع الأزمات حسب المعيارين الداخلي والخارجي

- ويقترب تصنيف الباحثان **Thierry Libaert (2020)** و **Andrew Griffin (2014)** للأزمة من تصنيف **Patrick Lagadec**.¹²⁵

5/ الإطار الزمني: وينقسم هذا النوع من الأزمات بدوره إلى ثلاثة أصناف:

1.5/ الأزمات الفجائية: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع وتتطلب العمل في شكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لأزمات محتملة الحدوث وفقا لطبيعة عمل كل منظمة، لتجنب البطء في الاستجابة والارتباك أو الخلافات أو التضارب في الاختصاصات في الأعمال الإدارية والأمنية والاتصالية اللازمة لمواجهة الأزمة ومن أبرز أمثلة هذه الأزمات حوادث الطائرات، السفن، القطارات، الانفجارات أو تعرض المنظمة لعمل إرهابي.

¹²⁴ Lagadec Patrick, « apprendre à gérer les crises », Paris, Editions d'organisation, 1993, p34.

¹²⁵ Libaert Thierry, Ibid, p 19-20.

2.5/ الأزمات ذات المقدمات المحسوسة أو الأزمات التي تحدث ببطء: هي الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها وتعد مقدمة لأزمة فعلية محتملة، ومن أمثلة ذلك الاضطرابات العمالية، هجوم وسائل الإعلام على المنظمة، ارتفاع معدل شكاوى العملاء.

3.5/ الأزمات المزمنة: وهي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلول لها، ولعل أهم هذه الأزمات هو ما يعرف بأزمات المصداقية سواء الناتجة عن الشائعات أو تلك التي وقعت بسبب ثبوت تقصير أو خطأ ما من المنظمة في حق الجماهير أو المجتمع.¹²⁶

المطلب الثاني: انعكاسات الأزمة على المنظمة

دائماً ما تكون الأزمات مصحوبة بتأثيرات سلبية على المستويين المادي والمعنوي، تضع المؤسسة أمام تحديات كبيرة ومنعرجات حاسمة تتطلب حلاً سريعاً لوقف النتائج غير المرغوب فيها ولعل جملة هاته التداعيات، تتمثل في¹²⁷:

- التأثير على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى جماهيرها ولدى الرأي العام (مثل أزمة تويوتا سنة 2009)¹²⁸.
- فقدان أصحاب المصلحة الثقة في جودة المنتجات والسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ومنه التأثير على مصداقية المنظمة (مثل أزمة شركة بلاط الجزائرية سنة 2017).
- إلحاق الضرر بالقدرة التشغيلية (تراجع نسبة الإنتاج و/أو تسريح العمال) للمؤسسة المعنية بالأزمة وامتداد هذا الضرر على النشاط الكلي للمؤسسات المماثلة والعاملة في نفس المجال، (مثلما حدث للماركات اليابانية الخاصة بصناعة السيارات من جراء أزمة تويوتا 2009).
- التأثير على حياة الأفراد وبث الاضطراب في إدراكهم للواقع من حولهم.
- التأثير على سلامة البيئة ومكوناتها الطبيعية.

¹²⁶ عوجة علي، كريمان فريد، مرجع سابق، ص 173.

¹²⁷ راجع: عوجة علي، مرجع سابق، ص 149، وأخيارهم عبد الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة نموذج أزمة تويوتا (مذكرة شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 63-64.

¹²⁸ تويوتا تواجه أسوأ أزمة بتاريخها، 2010/03/11، من موقع:

<https://www.aljazeera.net/ebusiness/2010/3/11/%D8%AA%D9%88%D9%8A%D9%88%D8%AA%D8%A7-%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87-%D8%A3%D8%B3%D9%88%D8%A3-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D8%A8%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE%D9%87%D8%A7>,

الاطلاع عليه يوم 2023/04/15 الساعة 22:25، أزمة شركة تويوتا 2009: تم استدعاء نحو 8.5 مليون سيارة للإصلاح في مراكز الشركة بعد أن ظهرت عيوب في نظام تسيير السيارة (نظام الفرامل)، وذلك في أكثر من دولة.

- تراجع إيرادات ومداخيل المنظمة مقابل زيادة تكاليف احتواء الأزمة خاصة إذا تعلق الأمر بتعويض المتضررين أو القيام بتصليلات (مثل ما حدث مع شركة تويوتا بحيث اضطرت على تعويض أصحاب السيارات من ماركتها التي واجهت خلل في الفرامل وتحملت مصاريف إصلاحها).
- تراجع مكانة المؤسسة في السوق وتموضعها في محيطها وبيئتها التنافسية وفقدانها لحصصها، (فقدت مرتبة شركة تويوتا بعد أزمته لتفتح الباب أمام جنرال موتورز وفولكسفاغن وفورد بتعاظم أرباحها بنسبة 50%).
- قد تؤدي أيضا إلى توقف الإنتاج أثناء الأزمة بشكل مؤقت، (على سبيل المثال أزمة تويوتا للسيارات التي أجبرت الشركة على توقيف بعض مصانعها في أمريكا الجنوبية والولايات المتحدة الأمريكية إلى حين احتواء الأزمة والسيطرة عليها).
- تكبد المنظمة خسائر مالية باهضة، (فقدت شركة تويوتا نحو 2.1 مليار دولار).

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن الأزمة موقف شديد التعقيد والصعوبة وظاهرة خطيرة تهدد استقرار المنظمات، تنشأ عن مجموعة من الأسباب قد تكون من صنع الإنسان وقد تكون خارجة عن سيطرته، تتميز بمجموعة من الخصائص تزيد من حدتها وشدتها وتصبح اتخاذ القرار لحظياً، تلحق تداعيات سلبية على المنظمات على المستويين المادي والمعني.

من المهم جداً التحديد الدقيق والصحيح لنوعها ودرجة شدتها وخطورتها على المنظمة من خلال التعرف على خصائصها وفهم أسبابها وتوقع أسوأ تأثيراتها حتى يتمكن فريق الأزمة من التخطيط السليم والفعال للتعامل معها وإدارتها.

تمهيد:

يمثل الجهاز المصرفي شريان الحياة الاقتصادية والمحرك الأساسي للمشاريع بتسهيله لعملية الادخار ودعمه للاستثمار من خلال توفير التمويل للأفراد والشركات، ليحفز بذلك الاقتصاد الوطني.

وتجدر الإشارة إلى أن المراحل الأولى التي عرفت فيها البشرية البنوك لم تكن بهذا الشكل الذي نراها عليه اليوم بكل خدماتها وفروعها وهيكلها، وإنما هي نتاج لتطور ملحوظ عبر الزمن، فلقد اقتصررت وظيفة المصارف في بداياتها الأولى على حفظ الودائع مقابل عمولة لتصل لاحقاً إلى إقراض التوفيرات والمدخرات لأصحاب الأنشطة والتجار بعائدات ضخمة، لتصبح رويداً رويداً مؤسسات ذات صبغة قانونية تحكمها مبادئ مهنية وتضم طاقات بشرية ومادية تؤهلها في ممارسة أعمالها المالية في السوق النقدية تحقيقاً للربح والاستدامة والتفوق على المتنافسين.

المبحث الأول: مفهوم البنك، نشأته وأهم المبادئ التي يقوم عليهاالمطلب الأول: مفهوم البنكلغة:

إن كلمة BANQUE مشتقة من كلمة بنكو BANCO الإيطالية وتقابلها كلمة مصرف في اللغة العربية بمعنى المنضدة أو الطاولة والسبب في ذلك أن التجار كانوا يضعون النقود التي يتعاملون بها على موائد معدة لذلك وأطلق على من يمارس هذه المهنة اسم "بنكي Banquier".¹²⁹

اصطلاحاً:

لقد تطور مفهوم البنك بتطور نشاطه واتساعه، حيث انتقل الباحثين من التعاريف الكلاسيكية إلى التعاريف الحديثة المعاصرة للإشارة إلى مفهوم المؤسسة المصرفية، فلقد عرفت المدرسة الكلاسيكية البنك على أنه: «مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء، الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته، والثانية هم مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها الاستثمارات، التشغيل أو كلاهما معاً».

وكذلك: "تلك المنظمة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغيير المستمر في البيئة المصرفية".

بينما المدرسة الحديثة فصلت نوعاً ما في تعريف البنك استناداً على الوظائف التي يقوم بها من جهة وأنواع المؤسسة المصرفية من جهة أخرى فعرفته على أنه: "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي وتباشر عمليات الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء مشروعات وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقاً للأوضاع التي يقرها البنك المركزي"¹³⁰.

معنى ذلك أن البنك يقوم بتقديم خدمات مالية من خلال موارده المتاحة، تمثل حلاً للمشاكل المالية المتجددة والمتغيرة لعملائه المتوقعين وهنا يحصل العميل على المنفعة والتمثلة في حل مشكلته المالية

¹²⁹ رابح حدة، دور البنك المركزي في إعادة تجديد السيولة في البنوك الإسلامية، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص

32.

¹³⁰ محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات النقود والبنوك، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 128.

كما ينتفع البنك من المقابل المالي والمعنوي الذي يحصل عليه من عملائه، ويحصل المجتمع كله على منفعة من نشاط البنك تتمثل في تسهيل وتنشيط المعاملات المالية لأطراف المجتمع مما يساعد على تقدم ونمو الاقتصاد القومي.

ويهدف النشاط المالي في البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع بمعنى آخر تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق المالية مما يؤدي إلى تعظيم ثروة أصحاب حق الملكية عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كلاهما معا¹³¹.

المطلب الثاني: نشأة البنوك

لم تنشأ البنوك دفعة واحدة ومكتملة المعالم بالصورة التي نعرفها اليوم، وإنما كانت هاته النشأة وليدة تطور طويل تمظهرت في مجموعة من النظم البدائية السابقة كانت تتولى عملية الائتمان في صورتها الأولى وهي: كبار التجار، المرابين ورجال الصاغة، لتحل البنوك لاحقاً محلها بشكلها المؤسستي المعاصر وفيما يلي سنعرض الأشكال التقليدية الأولى للبنك بدءاً بـ:

1/ كبار التجار: إن الشهرة والصيت الواسع اللذان كان يحظيان بهما التجار فضلاً عن معاونتهم للتجار الصغار وإمدادهم بالمال أهلهم لبناء جسر ثقة مع أفراد المجتمع فأصبحوا يودعون لديهم أموالهم ويحصلون على وثائق وسندات تثبت حق الملكية والإيداع وكان بذلك التجار يأخذون عمولة نظير تعهدهم بحراسة نقود الأفراد والحفاظ عليها.

2/ المرابون: لم يكن نشاطهم الرسمي يتمثل في حفظ الودائع والنقود التي يتعهد الناس بها لهم وإنما كان شغلهم الشاغل هو الاعتماد على مواردهم المالية الخاصة وإقراضها لمن هم بحاجة لها مقابل عمولة كبيرة كانت تسمى "رباً" ولهذا سميوا مرابون نسبة لحجم الفائدة الكبيرة التي كانوا يفرضونها مقابل إقراضهم لأموالهم الخاصة.

3/ الصاغة: إن الشكل الحديث للبنوك هو وريث رجال الصاغة اللذين كانوا يتاجرون بتجارة الحلي والمعادن وبيع العملات المعدنية شأنهم شأن التجار كان يلجأ الأفراد إليهم لإيداع أموالهم ومعاندتهم النفيسة لحفظها شرط الحصول عليها عند الطلب وكان هذا الإيداع يتم مقابل شهادة إسمية تثبت الملكية ونسبة عمولة كحق للصانع نظير حفظه للمعادن والأموال.

¹³¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة البنوك، ط1، دار المناهج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 16.

مع مرور الوقت لاحظ الصاغة أن عدد قليل من المودعين الذين يأتون لاسترداد ودائعهم والباقي يطيلون فترة الطلب عليها، فقرروا استغلالها في مجال الإقراض والاستثمار إلى جانب مواردهم الذاتية وهنا تغيرت المعادلة بحيث أصبح الصاغة هم من يقدمون عمولة "فائدة" بالمعنى الحديث للأفراد المودعين نتيجة توظيف أموالهم في عملية الاستثمار للمقترضين.

وهكذا شيئاً فشيئاً تطورت الأمور وبدأت معالم البنوك الحديثة تظهر إلى أن أصبحت بهذا الحجم والأنواع والأهمية التي نعرفها اليوم في الواقع¹³².

المطلب الثالث: المبادئ التي تحكم أعمال البنك

تلتزم البنوك بمجموعة من المبادئ أثناء القيام بوظائفها لكسب ثقة العملاء وتنمية معاملاتها ومن بين أهم هاته المبادئ نذكر:

1- السرية: المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة فيه، وفي العاملين لديه، فالمودع حينما يودع أمواله بالبنك إنما يعهد لهذا الأخير ببعض خصوصياته التي تعد من أسرارها الخاصة، فلا يجوز للبنك أن يذيعها، فالمقترضين من البنك يعتبرون حاجتهم إلى القرض سرا خاصا بهم وإذاعته تضر بسمعتهم المالية وتزعزع الثقة فيهم، فهذا الالتزام بالسرية في معاملاته إنما هو التزام عام تقتضيه أصول المهنة.

فلا يجوز للبنك أن يمد أي شخص كان ببيانات عن أحد المتعاملين معه إلا بإذن من صاحبها، ويستثنى الالتزام بمبدأ السرية عند طلب جهة رقابية عامة في الدولة بيانا عن أحد المتعاملين مع البنك.

2- حسن المعاملة: إن المعاملة الحسنة التي يتلقاها عميل البنك من العاملين فيه هي الأساس في تحويل العميل العرضي إلى عميل دائم وتغريه للتعامل مع البنك بذاته دون غيره مادامت الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك موحدة، لهذا من واجب البنك أن يختار العاملين فيه بعناية فائقة والعمل على تدريبهم ليقدموا خدمة مصرفية ممتازة.

3- الراحة والسرعة: إن إحساس العميل بالراحة أثناء تواجده بالبنك يدفعه للتردد عليه دائما لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة لعملائها كإعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار.

¹³² رابيس حدة، مرجع سابق، ص 36-39.

وفي السياق ذاته فإن المتردد على البنك يهيمه قضاء حاجته والانصراف في أسرع وقت مهما كانت الراحة، لهذا يجب أن توضع الإجراءات الروتينية للعمل داخل البنك بحيث تكفل الخدمة السريعة للعملاء دون تعقيد أو تسويق.

4- كثرة الفرع: تسعى البنوك إلى توسيع نشاطها من خلال فتح فروع لها في المناطق التي تأمل أن يغطيها

نشاطها فالانتشار الواسع في المناطق الجغرافية يعود بالفائدة على البنك من خلال:

- السهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى وذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات من عمليات التحويل.
- توزيع المخاطر التي يواجهها البنك على جهات مختلفة فإذا عانى فرعاً واحداً مثلاً من الخسائر فيمكن تعويض الخسارة بالأرباح الناتجة عن عمليات فروع أخرى.¹³³

المبحث الثاني: وظائف البنوك، أنواعها ونموذجها الاقتصادي

المطلب الأول: وظائف البنوك

(1) قبول الودائع وتنمية الادخار:

تقوم البنوك التجارية بصفة معتادة بقبول ودائع الأفراد والهيئات التي تدفع عند الطلب أو بناء على إخطار سابق أو بعد انتهاء أجل محدد، ولا تقتصر وظيفة البنك التجاري على مجرد قبول الودائع بل تتعدى ذلك إلى جذب هذه الودائع عن طريق تنمية الوعي الادخاري، وحث الأفراد والهيئات على الادخار، ويمكن تقسيم أنواع الإيداعات التي يقدمها المودعون لدى البنوك التجارية إلى أربعة (04) أقسام رئيسية:

أ- حسابات جارية (دائن):

الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية هي الحسابات التي تتضمن معاملات متبادلة بين البنوك وطرف آخر قد يكون شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص (أفراد) أو أشخاص اعتباريين (شركات، هيئات، بنوك أخرى)، وقد تكون أرصدة بعض الحسابات الجارية لدى البنوك أرصدة تتمثل في المبالغ المستحقة للطرف الآخر لمجرد طلبها، أو قد تكون أرصدة بعض الحسابات مدينة وتتمثل في المبالغ المستحقة للبنك التجاري على الطرف الآخر.

وتعتبر الحسابات الجارية الدائنة لدى البنوك التجارية بمثابة مصدر من مصادر الأموال الهامة لدى هذه البنوك، ولذلك تسعى البنوك التجارية إلى جذب قدر كبير من إيداعات الأفراد والهيئات في صورة حسابات

¹³³ رسلان محمد نجيب، إدارة المنشآت المالية للبنوك، 1986، ص 19 - 22.

جارية دائنة. ولهذا نجد أنها تقوم بدراسة الدوافع السلوكية للعملاء التي تجعلهم يفضلون التعامل مع بنك تجاري معين دون آخر، وبدراسة هاته الدوافع يمكن القول أن العميل يفضل التعامل مع بنك معين دون سواه للأسباب التالية:

- قرب البنك من محل إقامة العميل أو مكان عمله.
- نوع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه.
- سهولة وسرعة الحصول على الخدمات المصرفية، وعدم تعقيد الإجراءات الخاصة بها.

لهذا السبب تقوم البنوك التجارية بزيادة فروعها لتكون قريبة من محلات إقامة وعمل عدد كبير من العملاء، وتتنافس في تعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها للعملاء، مع تبسيط إجراءات الحصول على هذه الخدمات وسرعة تلبية رغبة هؤلاء العملاء.

ب- حسابات صندوق التوفير:

تلجأ البنوك التجارية إلى تشجيع العملاء (محدودي الدخل عادة) على الادخار عن طريق فتح حسابات توفير لهم، وتمنحهم بعض المميزات مثل دفع نسبة فائدة سنوية محددة عن المبالغ التي يحتفظ بها العملاء في حسابات صندوق التوفير، وتحدد قيمة الفائدة التي يحصل عليها العميل بقيمة المبالغ التي يحتفظ بها والمدة التي يحتفظ من خلالها بهذه المبالغ ومعدل الفائدة السنوية الذي يتعهد البنك بدفعه للعملاء على إيداعاتهم.

وإلى جانب معدل الفائدة المحدد فإن البنوك التجارية تعمل على جذب عدد أكبر من عملاء صندوق التوفير وذلك عن طريق تقديم بعض المزايا الأخرى مثل تقديم بعض الجوائز النقدية أو العينية مثل (شقة تملك أو سيارة) للفائزين في عملية السحب الدوري الذي يجريه البنك التجاري بين أرقام حسابات صندوق التوفير خلال فترات دورية معينة ويعلن عنها البنك.

ت- حسابات ودائع بأخطار:

تعمل البنوك التجارية على جذب المدخرات على اختلاف أنواعها، فتقوم بتنويع حسابات الودائع للأفراد والهيئات بحيث يتمكن العملاء من اختيار النوع المناسب لهم من حسابات الودائع.

فمن العملاء من يجد نفسه أنه في غير حاجة لمبلغ معين من المال لمدة غير معلومة على وجه التحديد ويرغب في استثمار هذه الأموال طول فترة عدم حاجته إليها بحيث يكون من حقه سحب هذه الأموال عند الحاجة لها، لهذا يقوم البنك بتشجيع هؤلاء العملاء على إيداع أموالهم في حسابات ودائع بأخطار سابق

ويُدفع لهم بالمقابل فوائد، ولكي يتمكن البنك التجاري من دفع فوائد بنسب مرتفعة فإنه يعمل على استثمار هذه الأموال بما يعود عليه بأرباح مرتفعة تزيد عن قيمة الفوائد التي يدفعها للعملاء.

ث- حسابات ودائع (الأجل):

قد يلجا بعض العملاء للذين هم في غير حاجة إلى مبالغ معينة لمدة محددة ومعلومة إلى إيداعها في حسابات ودائع لأجل محدد لا يحق لهم سحبها إلا بعد انقضاء الأجل المحدد لها، فتقوم البنوك بتلقي هذه الودائع واستثمارها في أنواع الاستثمار الملائم لهذا الأجل المحدد.¹³⁴

2) مزاولة عملية التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية:

تعمل البنوك التجارية على تنمية الادخار وقبول الودائع قصيرة الأجل لكي تستخدمها في عمليات التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية التي ترسمها، ومن بين أهم الاستثمارات التي تلجأ إليها لتمويل المشروعات وخدمة للاقتصاد الوطني وتنميته ما يلي:

- أ- تقديم التسهيلات الائتمانية -قصيرة الأجل: تقوم البنوك التجارية بتقديم القروض والسلفيات للعملاء لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق الداخلي والخارجي، وتطالب العملاء في معظم الأحوال بتقديم الضمانات الكافية للبنك حتى يتجنب مخاطر عدم وفاء العملاء بالتزامهم.
- ب- المساهمات في إنشاء مشروعات جديدة أو تدعيم المركز المالي لمشروعات قائمة عن طريق الاكتتاب في رؤوس أموال هذه المشروعات، فتلجأ للاشتراك في أحد المشروعات عن طريق تقديم قروض طويلة الأجل، وذلك لدعم الاقتصاد القومي والمساعدة في تحقيق أهداف خطة التنمية.
- ج- الاستثمارات قصيرة الأجل في شراء الأسهم والسندات من الدرجة الأولى مثل السندات الحكومية وأسهم وسندات الشركات التي يتأكد للبنك سلامة مركزها المالي.

ويتحقق هذا الاستثمار من خلال الموازنة بين ثلاثة (03) عوامل رئيسية:

1/ الربحية: يسعى البنك إلى توجيه الاستثمار إلى المصادر التي تحقق أقصى ربح ممكن بحيث يتمكن من سداد الفوائد المستحقة للمودعين ومقابلة الالتزامات الأخرى، ويحقق معدلات أرباح مناسبة تكفي لتكوين الاحتياطات اللازمة لتدعيم مركزه المالي وتوزيع أرباح مناسبة لأصحاب رأس مال البنك.

2/ الأمان (الضمان): من المعروف أن معدلات الأرباح تكون أكثر ارتفاعاً عندما تزيد درجة المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون، ولما كانت البنوك التجارية تعتمد إلى حد كبير على أموال المودعين في

¹³⁴ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 21.

عملية تمويل المشروعات، فإن لابد لها أن توازن بين الربحية ودرجة المخاطر التي تتعرض لها نتيجة عملية التمويل.

3/ السيولة: تعتمد البنوك التجارية اعتمادا كبيرا على مصادر الأموال قصيرة الأجل التي يقدمها المودعون، كما أن جزء كبير من هذه الإيداعات يكون من حق المودعين سحبها عند الطلب أو بعد فترة قد تكون قصيرة من تاريخ إخطار البنك برغبة المودعين في سحب هذه الأموال، معنى ذلك أن البنك التجاري قد يتعرض إلى مواجهة طلبات سحب كبيرة في وقت واحد مما يحتم عليه أن يحتفظ بمعدل سيولة يتناسب مع إجمالي التزامات الديون قصيرة الأجل¹³⁵.

3) تقديم الخدمات المصرفية: من أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية للعملاء نذكر:

- القروض الاستهلاكية والمساهمة في تمويل المشروعات،
- خدمات الإرشاد والنصح المالي،
- إصدار الأوراق المالية،
- حفظ الأوراق المالية للعملاء،
- شراء وبيع العملات الأجنبية وتأجير الخزائن،
- التأجير التمويلي،
- الإدارة النقدية للمشروعات،
- وأخيرا منح التسهيلات الائتمانية بضمان الأوراق المالية¹³⁶.

المطلب الثاني: أنواع البنوك

تختلف النظم المصرفية من دولة إلى أخرى وفقا لاختلاف النظام الاقتصادي الذي تتبناه، فنجد أن الجهاز المصرفي لأي مجتمع يتكون من عدد متنوع من البنوك تختلف وفقا لتخصصاتها وطبيعة الوظيفة أو الخدمة التي تقدمها للمجتمع إضافة إلى الرغبة في خلق هياكل تمويلية مستقلة تتناسب مع حاجات العملاء والمجتمع فضلا عن حاجة الاقتصاد القومي،¹³⁷ ويتصدر الجهاز المصرفي لكل دولة البنوك المركزية، وتتواجد في السوق المصرفية بنوك أخرى أهمها: البنوك التجارية، البنوك المتخصصة (وتنقسم بدورها إلى البنوك الصناعية الزراعية و العقارية)، بنوك الاستثمار، بنوك الادخار وأخيرا البنوك الإسلامية.

¹³⁵ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 22-23.

¹³⁶ محمد إبراهيم عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 128-129.

¹³⁷ أنور سلطان محمد سعيد، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 28.

البنك المركزي: هو منشأة مصرفية عليا بمثابة القلب النابض للجهاز المصرفي ومركز الثقل يمدّه بالدعم وينظم حركته وهو إما منشأة حكومية أو شبه حكومية خاضعة لرقابة صارمة لأنها هي التي ترسم الحدود والسياسات للبنوك الأخرى لهذا يطلق عليه بنك البنوك وتتخصص الوظائف التي يقوم بها في النقاط التالية:

- خدمة الحكومة وقروضها.
- إصدار أوراق النقد والعمل على استقرار سوق رأس المال.
- تنشيط الاستثمار الأجنبي.
- تحديد سعر الخصم وسعر الفائدة.
- تدعيم النشاط الاقتصادي بصفة عامة.
- واخيرا الإشراف والرقابة على وحدات الجهاز المصرفي.

البنوك التجارية: تأتي في الدرجة الثانية من حيث التسلسل الرئاسي للجهاز المصرفي وهي أحد المكونات الأساسية للجهاز المصرفي لاتصالها بالحياة الاقتصادية وعلاقتها الوثيقة بالحكومات والأفراد¹³⁸، تعمل على قبول الودائع وتقديم الائتمان وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة لا تزيد في الغالب عن سنة إضافة إلى التسليف بضمان أوراق مالية أو بضائع¹³⁹.

البنوك المتخصصة: البنوك المتخصصة هي كما يوضح اسمها بنوك تتخصص في تمويل نشاط اقتصادي معين، فالبنك الصناعي مثلا يتخصص في تمويل الاستثمارات الصناعية فقط.

وما يميزها عن البنوك التجارية أنها تعتمد على مصادرها الداخلية في القيام بوظائفها يعني أن تمويل الأنشطة التي تتخصص فيها مصدره مواردها الذاتية، ولا تمثل الودائع تحت الطلب دورا مهما في تمويلها بل ولا تسعى إلى تجميعها، ويتمثل نشاطها في القيام بعملية الائتمان طويل الأجل لخدمة نوع محدد من النشاط الاقتصادي ويمكن تقسيمها من حيث عملية التمويل التي تقوم بها إلى ثلاثة أنواع:

أ- البنوك الصناعية:

هي بنوك متخصصة في إنشاء وتدعيم الصناعات المختلفة وإمدادها بالأموال اللازمة لشراء المواد الخام والآلات للمساهمة في رفع الصناعة وإنشاء شركات صناعية، وتعتمد في القيام بهذه الوظيفة على مواردها المالية الذاتية وما تستطيع الحصول عليه من قروض البنك المركزي أو البنوك الأخرى أو من خلال السنوات التي تصدرها على القروض وتندرج من سنة إلى عشر (10) سنوات على النحو التالي:

¹³⁸ رابيس حدة، مرجع سابق، ص 29-31.
¹³⁹ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 29.

- سنة على مستلزمات الإنتاج.

- خمس سنوات (05) على التجهيزات الآلية.

- من عشرة (10) إلى عشرين (20) سنة على شراء أراضي المصنع وتجهيزات البناء.

ب- بنوك التنمية الزراعية أو بنوك التنمية الريفية:

هي منشآت مالية متخصصة في تمويل نفقات الزراعة والحصاد وفي شراء الآلات الزراعية واستصلاح الأراضي، وتقوم بمنح ثلاث أنواع من القروض وتتمثل في:

- قروض قصيرة الأجل لتمويل المحاصيل الزراعية.

- قروض متوسطة الأجل لشراء الآلات الزراعية ورفع الكفاءة الإنتاجية بصفة عامة.

- وقروض طويلة الأجل لاستصلاح الأراضي البور وزراعتها.

ت- البنوك العقارية:

منشآت مالية يقتصر عملها على تقديم سلف بضمان أراضي أو عقارات مبنية وتقديم قروض لجمعيات ومنشآت الإسكان وتساهم في تأسيسها، وتعتمد هذه البنوك في تمويل نشاطها على رؤوس أموالها والقروض طويلة الأجل التي تحصل عليها من البنك المركزي والبنوك الأخرى والسندات التي تصدرها، وينتشر هذا النوع من البنوك في كافة دول العالم باستثناء الدول الاشتراكية حيث يقوم البنك المركزي بمنح القروض العقارية.

بنوك الاستثمار: تقوم بتوظيف أموالها في المشروعات التجارية والصناعية لأجل طويل، والاشتراك في إنشاء شركات وإقراضها لمدة طويلة¹⁴⁰، نشأ هذا النوع من البنوك لأول مرة في إنجلترا وكانت تمول التجارة الخارجية فقط، لكن امتدت خدماتها اليوم لتشمل التمويل المحلي وإدارة الاستثمارات، وتلجأ إلى التمويل من البنوك التجارية على وجه الخصوص¹⁴¹.

بنوك الادخار: نشأت هذه البنوك أساساً بغرض تجميع المدخرات الشعبية وهي بالتالي بنوك شعبية تتكون من وحدات صغيرة الحجم منتشرة جغرافياً لكي تكون قريبة من الفئات ذوي الدخل المحدود، لأنها تتميز

¹⁴⁰ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 29.
¹⁴¹ أنور سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص 20-23.

بانخفاض الحد الأدنى للإيداع حتى تتمكن من جذب مدخرات القاعدة الشعبية العريضة وبالتالي تعتبر هذه البنوك أقرب وسيلة للمدخر من ذوي الدخل الصغيرة لإيداع أمواله فيها.

تستمد بنوك الادخار مواردها من ودائع الأفراد أساسا وفي بعض الأحيان تقبل ودائع البنوك التجارية¹⁴².

البنوك الإسلامية: يعرف البنك الإسلامي على أنه مؤسسة مصرفية لا تتعامل بالفائدة أخذا أو عطاء، فالبنك الإسلامي يتلقى من العملاء ودائعهم دون أي التزام أو تعهد مباشر أو غير مباشر بإعطاء فوائد، ومن جهة أخرى فإنه حين يستخدم ما لديه من موارد نقدية في أنشطة استثمارية أو تجارية فإنه لا يقرض أحد مع إشراط الفائدة وإنما يقوم بتمويل النشاط على أساس المشاركة في الربح والخسارة.¹⁴³

المطلب الثالث: النموذج الاقتصادي للبنوك

أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها تحتاج إلى مصادر تمويل لتغطية نفقاتها وتكاليف نشاطها، سواء كانت في ذلك مصادر ذاتية محضة أو مصادر تمويل خارجية، وفيما يلي سنتعرف على النموذج الاقتصادي الذي يعتمد عليه البنك لممارسة أعماله سعيا لتحقيق الربح.

1/ الموارد الذاتية: وتكنى بالموارد الداخلية وتتمثل في:

➤ **رأس المال الاجتماعي:** أو رأس المال المدفوع وهو النواة التمويلية الأصلية التي يباشر البنك بها أعماله وتتمظهر في رأس ماله الخاص الذي يكون المصدر الوحيد عند عملية البدء ليصل لاحقا بعد مرحلة الاستقرار إلى قبول الودائع من أصحابها، وهاته الخطوة تساعد في بناء جسر الثقة مع المودعين وتدعم علاقته مع زبائنه وأصحاب المصلحة.

➤ الاحتياطات والأرباح غير الموزعة والمؤونات:

أ- **الاحتياطات:** هي مبالغ مالية تقتطعها البنوك من أرباحها سنوية سنة وراء سنة وتحتفظ بها في حساب خاص كعنصر أمان لتدعيم رأس المال وحماية حقوق المودعين في حالة حدوث مشاكل اقتصادية تمويلية كالفلاس أو الإفلاس.

ويقرر هذا الاحتياط بموجب القانون أو بمقتضى النظام الأساسي للبنك ويسمى في الحالة الأولى الاحتياطي القانوني الإجباري أما في الثانية فيطلق عليه الاحتياطي الخاص وتجدر الإشارة إلى أن قيمة الاحتياطي قد تفوق قيمة رأس المال نفسه.

¹⁴² أنور سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص 47-50.

¹⁴³ يسري أحمد عبد الرحمان، قضايا إسلامية معاصرة في النقود والبنوك والتمويل، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 209.

ب- الأرباح غير الموزعة: نقصد بها القيمة التي يحصل عليها البنك عندما يقوم بعملية طرح الأرباح التي حققها في سنة معينة والأرباح التي وزعها بالفعل على مساهميه، وهذه القيمة متغيرة غير ثابتة عكس رأس المال الاحتياطي الذي يكون مقيد بموجب القانون أو نظام البنك.

ت- المؤونات: تقتطعها البنوك من إجمالي الربح نهاية كل سنة لمقابلة أعراض معينة كالخسائر المتوقعة في قيمة أصولها أو مثلا الهبوط المحتمل في أسعار العملات الأجنبية التي تحوز عليها... الخ¹⁴⁴.

2/ الموارد غير الذاتية: وتكنى بالموارد الخارجية وتتخذ شكل الوديعة وهي مجمل النقود التي يعهد بها الأفراد أو الهيئات إلى البنك على أن يلتزم هذا الأخير بردها أو برد مبلغ مساو لها إليهم عند طلبها¹⁴⁵.

3/ موارد إعادة التمويل: يعمل البنك على إعادة تجديد سيولته ليتمكن من تمويل نفسه من جهة وحتى يستطيع منح القروض التمويلية لطالبيها من جهة أخرى، ليضمن بذلك استدامة نشاطه في السوق النقدية وعموما هناك مصدرين رئيسيين تعتمد عليهما المؤسسة المصرفية لإعادة تمويل خزينتها على النحو التالي:

أ- **موارد إعادة الخصم:** نقصد بها عملية شراء بطريقة فورية للدين لأجل (الورقة التجارية) قبل تاريخ استحقاقها، وذلك عن طريق قيام البنك بإعادة تجديد (تسييل) أوراقه التجارية والمالية وما لديه من سندات الخزينة بواسطة إعادة الخصم لدى البنك المركزي ويحصل بذلك على فائدة مقابل الخدمة التي قدمها للبنوك التجارية تسمى معدل إعادة الخصم¹⁴⁶. بمعنى بسيط عندما تقترض البنوك التجارية على البنك المركزي قروض أو سندات حكومية لأجل معين لاسترداد المستحقات لكنها تجد نفسها أنها قادرة على إرجاع هذه الديون قبل وقتها المحدد في هذه الحالة تعمد إلى إعادة استثمار تلك الأموال في مشاريع مقابل فائدة تسمى معدل إعادة الخصم فتحصل على عائدات مالية كبيرة خاصة عندما تستثمر بالسندات الحكومية (لأنها تمثل أموال كبيرة تأتي بفائدة أكبر) فتتجدد بذلك سيولتها.

ب- **موارد السوق النقدية:** "السوق النقدية بالمعنى الضيق هي سوق ما بين البنوك بحيث تقوم هذه الأخيرة بتبادل احتياجاتها ومواردها المالية ذات الأجل القصير، أما بالمعنى الواسع هي السوق التي تسمح بتدخل سواء البنوك أو بعض المؤسسات المالية غير البنكية في نفس الوقت."

¹⁴⁴ رابيس حدة، مرجع سابق، ص 49-51.

¹⁴⁵ مرجع سابق، ص 8.

¹⁴⁶ مرجع سابق، ص 61.

انطلاقاً من هذا التعريف فإن دور سوق النقدية فعال في ضمان السيولة النقدية للنظام المصرفي فهي سوق تلتقي فيها البنوك وبعض المؤسسات التمويلية بحيث تعمل على تحصيل توازن بين مواردها ومدفوعاتهما ففيها توظف وفرها وإليها تتجه لسد عجزها.

وتجدر الإشارة إلى أن السوق النقدية تفتح المجال أمام المؤسسات المالية غير البنكية (كصندوق التوفير والاحتياط، شركات التأمين، مؤسسات الضمان الاجتماعي) بالتدخل في سوق النقدية بصفتها مقرضة¹⁴⁷.

¹⁴⁷ رابيس حدة، مرجع سابق، ص 64-65.

خلاصة الفصل:

وفي نهاية هذا الفصل نستنتج أن تواجد النظام المصرفي في كل دولة أمر جد مهم للنهوض بالاقتصاد المحلي وتحقيق الاستقرار المالي وتطوير المجتمعات من خلال التصدي للتقلبات المالية وتيسير عمليات الاستثمار والتمويل وتحفيز تداول الأموال.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

سننظر في هذا الفصل إلى تطبيق أدوات جمع المعلومات على العينات المختارة حتى نستطيع تفكيك الظاهرة البحثية وفهمها لنتمكن من استخلاص النتائج لاحقاً حول الإجراء الاتصالي الذي تبناه الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك لتحسين مروده المالي بعد الخروج من فترة الحجر الصحي وعودة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية إلى طبيعتها الأولى.

حيث سنبدأ عملنا الميداني بمعينة (الملاحظة بالمشاركة) عينتنا القصدية المريحة المتمثلة في فريق التسويق والاتصال عن طريق معيشتهم ومراقبة الأعمال اليومية التي يقومون بها فيما يتعلق بتصميم استراتيجية اتصالية لتتعرف عن أهم الخطوات والإجراءات التي يتبعونها والمحاور الاتصالية التي تتضمنها السياسة الاتصالية الخاصة بكتاب-بنك.

كذلك سنستعين بالمعينة في تحديد عينتنا القصدية الثانية للانتقال إلى المرحلة الثانية من البحث (المقابلة)، والتي تتمثل في العينة القصدية المعيارية التي من شأنها أن تزودنا بمعلومات وبيانات مفصلة عن الإجراء الاتصالي الذي انتهجته مؤسسة كتاب-بنك بعد الأزمة الصحية لتحقيقها المنفعة المادية.

سنعتمد أيضاً إلى تدعيم وصقل المعلومات التي وضعناها في الإطار النظري بخصوص الاستراتيجية الاتصالية من خلال إجراء مقابلة مع عينة أخرى، عينة الخبراء أين سنجري استجابات مع أساتذة باحثين في حقل علوم الإعلام والاتصال وخبراء في التسويق والعلاقات العامة حول دور وأهمية استراتيجية الاتصال بالنسبة للمنظمة.

كذلك سنلجأ إلى تحليل البيانات الكمية والنوعية لصفحة كتاب-بنك على فيسبوك للتعرف أكثر على طبيعة المضامين والدعائم الاتصالية التي وظفتها مؤسسة كتاب-بنك في توجيه رسائلها إلى أصحاب المصلحة لاستمالتهم بغرض الإقبال على خدماتها المالية.

ا. ماهية مجتمع الدراسة وعينته

1) التعريف بمجتمع البحث " الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك"

هو بنك تجاري، ومؤسسة مالية عمومية جزائرية ذات أسهم، تم تأسيسه في 10 أوت 1964 بموجب قانون رقم 227 /64، تحت اسم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وهو اختصار للغة الفرنسية CNEP BANQUE، يختص في جمع المدخرات، تمويل السكن عن طريق القروض العقارية للخواص والمركبين الخواص والعموميين، إضافة إلى تمويل المؤسسات العاملة في قطاع البناء.

يتكون من 224 وكالة تجارية، ووكالة واحدة خاصة بالصيرفة الإسلامية و118 شباك للتمويل الإسلامي على مستوى الوكالات، و15 مديرية جهوية على المستوى الوطني، مقره الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالضبط في الشراقة، شارع سويداني بوجمعة رقم 61.

يلتزم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك بمرافقة كافة الجزائريين من أفراد ومهنيين ومؤسسات، المقيمين وغير المقيمين، سواء كانوا من المدخرين أو غير المدخرين، طوال حياتهم في تحقيق مشاريعهم. ويؤسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك علاقة شراكة مع جميع زبائنه وأصحاب المصلحة تستند إلى قيمه الأساسية: الثقة • الفعالية • المسؤولية • التقدم،¹⁴⁸ بهدف:

- ✓ ترقية السوق العقارية وتطويرها،
- ✓ كسب ثقة واحترام الزبائن من خلال تحسين نوعية الخدمات،
- ✓ العمل على توظيف الأموال المودعة،
- ✓ المساهمة في إنعاش السوق المالية،
- ✓ السعي إلى تمويل مشاريع مندمجة مع البنوك العمومية والخاصة.¹⁴⁹
- روابطه على الشبكة:

<https://www.linkedin.com/company/cnepbanque/about/>

<https://www.cnepbanque.dz/web/>

¹⁴⁸ <https://www.cnepbanque.dz/web/>, A propos de la Cnep-Banque, 03/02/2024, à 21 :55.

¹⁴⁹ بن عرفة روميسة، النظام القانوني للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك (مذكرة ماستر)، جامعة العربي التبسي، 2018-2019، ص 21-20.

<https://www.facebook.com/cnepbanque.dz>

https://www.instagram.com/cnep_banque/?utm_medium=copy_link&fbclid=IwAR15FYrrStozLSE0rwZE653dfNKT_egh9Lt4Re9IOVh09pCgxbI9NsdZimg

(2) نشأته وتطوره:

- **1964:** على أساس شبكة صندوق تضامن تضم مقاطعات وبلديات الجزائر (CSDCA) وقد تمثلت مهمته في جمع الادخارات الصغيرة للعائلات والأفراد، أما في مجال القرض فإن الصندوق كان مدعوا لتمويل ثلاثة أنواع من العمليات هي: تمويل البناء، الجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية.
- **1971:** في 19 فيفري وبقرار من وزير المالية تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك وطني للسكن، حيث جاء القرار الصادر لتثبيت نظام التوفير من أجل السكن، وهو ما أعطى لـ ص.و.ت. إ. حافزا قويا لتطوير مكانته على مستوى سوق الادخار، وبعدها جاءت التعليمات رقم 8 في أبريل 1971 من أجل تخصيصه في تمويل برامج إنجاز السكنات باستخدام أموال المدخرين وأموال الخزينة العمومية، ليزداد بذلك ادخار العائلات وارتفعت موارده المالية.
- **1980:** وبموجب القانون 88/06 المؤرخ في 15 أبريل أصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط مؤسسة عامة اقتصادية ذات شخصية معنوية تتمتع باستقلالية مالية. وانتهج سياسة تنوع القروض الممنوحة، كما ازداد عدد الوكالات بتاريخ 31 ديسمبر 1988 ليصبح 120 وكالة (47 وكالة ولائية و73 وكالة ثانوية).
- **1990:** ومع صدور قانون القرض والنقد، أصبح ص. و. ت. إ. أكبر هيئة لجمع الادخارات في الجزائر بالنظر إلى عدد الوكالات التي أصبح عددها 135 وكالة و2652 نقطة على مستوى مكاتب البريد. وفي تاريخ 31 ديسمبر من نفس السنة وصل مجموع المدخرات إلى 82 مليار دينار جزائري، أما على مستوى القروض التي منحت للأفراد في نفس التاريخ فقد وصلت إلى 12 مليار دينار بمجموع 80000 قرض.
- **1997:** وقد أصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنكا وتأهل بأن يصبح شركة ذات أسهم، وأصبح ما يسمى حاليا الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك، وهذا بموجب القرار رقم 100 الصادر بتاريخ 09 جوان 1997 عن وزير المالية، وأصبح يخضع للمواد 114 و139 من القانون 90-10.

- **2005:** في 31 ماي قررت الجمعية الغير عادية تمويل الاستثمارات في قطاع العقار بإعطاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك إمكانية تمرکز أكثر في تمويل البنايات التحتية والنشاطات المرتبطة بالبناء لاسيما لإنجاز أملاك عقارية ذات طابع مهني، إداري، صناعي، صحي، فندقي، تعليمي، رياضي وثقافي.¹⁵⁰
 - **2008:** إطلاق التأمين البنكي.
 - **2011:** في 28 فيفري قررت الجمعية العامة العادية المرتبطة بإعادة التمرکز الاستراتيجي للبنك السماح بما يتعلق بالقروض العقارية للخواص، القروض الرهنية، والقروض الاستهلاكية. كما تم قرار منح القروض بصفة أولوية وأساسية للموفرين وبصفة ثانوية للغير موفرين، وكذا تمويل الترقية العقارية وإنجاز برامج سكنية موجهة حصريا للموفرين.¹⁵¹
 - **2013:** الاستفادة من الرقمنة من خلال رقمنة دفتر الادخار وإطلاق بطاقة الادخار الرقمية.
 - **2015:** إطلاق حساب الادخار دون فائدة (راسمالي).
 - **2016:** افتتاح أول وكالة آلية "خطابي" (الجزائر الوسطى)، إلى جانب إطلاق الايجار التمويلي العقاري.
 - **2018:** ارتفع رأسمال الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك من 14 إلى 46 مليار دج.
 - **2020:** إطلاق التمويل الإسلامي وافتتاح أول وكالة مخصصة للصيرفة الإسلامية وكذا عدة شبائيك من خلال مختلف شبكات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط – بنك.
 - **2022:** إطلاق تطبيق Cnep Connect.
 - **2023:** إطلاق قروض الاستغلال (تمويل المؤسسات)، وفي الفاتح من أوت تم أيضا إطلاق منصة Cnep Market المخصصة لبيع السكنات على الشبكة.¹⁵²
- (3) خدمات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك:**

يسعى إلى أن يكون بنك شامل وعصري، في خدمة المواطن وأكثر قربا من الجزائريين بتقديمه لتشكيلة متنوعة من الخدمات التي تغطي احتياجات الجزائريين كأفراد ومؤسسات ومهنيين، وتتمثل مجمل خدماته في النقاط التالية:

¹⁵⁰ قسول سفیان، طارق حول، عبد الصمد بودي، دراسة في سلوك المستهلك البنكي-حالة كتاب-بنك-، مجلة الابداع، 2019، المجلد 9، العدد 1، ص 277-278.

¹⁵¹ Bouchema Amina, *Le Marketing Relationnel et la fidélisation Clientèle* -Cas de la CNEP-Banque (mémoire de fin d'étude), école supérieur de banque, 2021, p 55-56.

¹⁵² <https://www.cnepbanque.dz/web/>, A propos de la Cnep-Banque, Ibid.

1/ القروض العقارية للخواص:

قرض لشراء مسكن لدى الخاص، قرض لبناء مسكن، قرض لتهيئة مسكن، قرض لتوسيع مسكن، أو تلبية، قرض لكراء مسكن، قرض عقاري للشباب، قرض لبناء سكن ريفي، قروض خاصة لمستخدمي وزارة الدفاع الوطني، قروض خاصة لمستخدمي المديرية العامة للأمن الوطني.

2/ القروض العقارية لدى مرقي عقاري:

قرض لشراء مسكن ترقيوي حر بنسبة فائدة مخفضة، قرض لشراء مسكن ترقيوي جماعي مدعم بنسبة فائدة مخفضة، قرض لشراء مسكن ترقيوي عمومي بنسبة فائدة مخفضة، قرض لشراء مسكن اجتماعي تساهمي بنسبة فائدة مخفضة، قرض لشراء مسكن فوق التصاميم (البيع على التصاميم) بنسبة فائدة مخفضة.

3/ القروض استهلاكية (دعم مادي لتأثيث المنازل):

يقوم الصندوق بتقديم خدمة تأثيث المنازل بكل المواد الضرورية والمنتجات الاستهلاكية المنزلية كالألات الكهرو منزلية بشتى أنواعها وباقي أنواع الأثاث، قروض لاقتناء معدات وأجهزة إلكترو منزلي، قروض لاقتناء سيارة جديدة.

4/ القروض الاستثمارية:

القرض الاستثماري هو مساعدة مالية يمنحها الصندوق الوطني للتوفير الاحتياط/بنك، متوسطة أو طويلة الأجل تهدف إلى تمويل مشاريع، إنشاء وحيازة وتمديد و/ أو تعزيز وسائل التحقيق (المعدات).

ويمنح هذا القرض إلى شخص طبيعي أو اعتباري بموجب القانون الجزائري لمزاولة النشاط الاقتصادي للسلع أو الخدمات بحيث لا تقل المساهمة الشخصية عن 20% لعملاء البنك للحصول على جودة التاجر يعني أن حصة التمويل التي يقدمها ص.و.ت.إبنك تصل إلى 80 % من التكلفة الإجمالية للمشروع¹⁵³.

حيث يقوم بتمويل الاستثمارات في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي بما في ذلك رأس المال العامل

اللازم لبدء النشاط، الاعتمادات بالتوقيع، تأجير العقارات، الخدمات المتعلقة بالإسكان (مكتب التصميم

إلخ المبانى وصيانة شركات).

¹⁵³ بلعبيدي سامي، دور المزيج الترويجي في تحسين الخدمات المصرفية (مذكرة ماستر)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021/2022، ص 69-

5/ تمويل المهنيين الصحيين: Santé Pro وهو قرض خاص بمهنيي الصحة يتمثل في:

- شراء معدات جديدة.
- اقتناء أماكن للاستخدام المهني.
- القيام بأعمال تجهيز مبنى للاستخدام المهني.
- الاستفادة من رأس المال العامل الضروري لبدء النشاط الصحي.

ويدعم المهنيين الصحيين (الأطباء، أطباء الأسنان، أطباء بيطريون، الصيادلة، أخصائيو البصريات معالجو النطق، علماء النفس، التقنيون في التصوير الطبي ومعالجو الأورام بالإشعاع أو الفيزيولوجيا الكهربائية... الخ)، برخصة أو تصريح بالممارسة صادر عن السلطة المختصة في مجال الصحة. وتتكيف شروط التمويل لدى البنك مع واقع المهن في القطاع المستخدم بحيث يمكن أن يغطي إلى 90% من تكاليف المشروع.

6/ خدمات الصيرفة الإسلامية:

في عام 2017، أطلق بنك Banque-CNEP منتج الإجارة التمليلية الأول للتمويل الإسلامي، حيث تم تعليق تسويقه، بينما تم تعديله وفقا لأحكام بنك الجزائر رقم 02-20 في 15 مارس 2020 الذي يسمح للبنوك والمؤسسات المالية بممارسة نشاط التمويل الإسلامي بالتوازي مع النشاط التقليدي الربوي.

ولضمان جميع الشروط لنجاح هذا النشاط الجديد، تم إنشاء إدارة للتمويل الإسلامي وهيئات حكومة للامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية للمنتجات التي يقدمها البنك، وتندرج في إطار التمويل الإسلامي، كما تم تخصيص على مستوى CNEP-لجنة مراقبة شرعية ودائرة تدقيق الامتثال الشرعي كما تم تدريب المدراء التنفيذيين للبنك على التمويل الإسلامي.

بالإضافة إلى الخدمات الجديدة المتمثلة: في قروض لتغطية تكاليف الدراسة للطلاب، تمويل المؤسسات.

7/ جمع المدخرات:

بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط يمنح زبائنه عدة طرق لتوظيف أموالهم في إطار جمع المدخرات يمكن تصنيفها إلى:

7-1/ **توظيف أي لدى الطلب:** وهي ودائع رصيدها مستحق الطلب في الحال، أي يمكن للزبائن سحب ما أودعوه من أموالهم في أي لحظة، والبنك هنا يلعب دور " المؤتمن " أو أميناً بالنسبة للزبون المودع، وكانت

تعتمد المؤسسة في السابق صيغة دفاتر الادخار وهما: دفتر الادخار لأجل السكن، دفتر الادخار الشعبي، أما حالياً فقط استبدلا ببطاقات توفير (CE) مع الإبقاء على نفس سيمات الدفاتر.

7-2 / التوفير لأجل: تختلف الودائع عن سابقتها في كونها ادخارية بطبيعتها ومجمدة إلى حين حلول أجل تاريخ استردادها، ويعتمد البنك في هذا الصنف صيغة " إيداع لأجل، وهي موجهة للأشخاص الاعتبارية والطبيعية.¹⁵⁴

8 / خدمة حساب توفير السكن:

هو حساب يمكن فتحه على مستوى وكالات البنك ويستفيد منه كل شخص طبيعي، بالغ أو قاصر تكون دفعته الأولية على الأقل 5000 دج وتكون نسبة فائدة التوفير 2% سنويا.

9 / حساب التوفير الشعبي:

يفتح لصالح أشخاص طبيعيين، وتكون الدفعة الأولية 10.000 دج على الأقل وتكون قيمة الفائدة % 2.5 سنويا.

10 / حساب راسمالي:

يستفيد منه كل شخص طبيعي، بالغ أو قاصر، تكون دفعته الأولية على الأقل 5000 دج، وهو بدون فائدة، وبدون أي عمولات أو رسوم.¹⁵⁵

4) التعريف بعينة الدراسة " مديرية التسويق والاتصال"

قبل أن يكتسب ص و ت إ صفة بنك في 1997 كانت مهنة التسويق من مسؤولية مديرية التنظيم والاتصال DOC، بعد أن أصبح بنك تم إنشاء مديرية التسويق والعمل التجاري لممارسة وظيفة التسويق.

في مارس 2020، تغيرت مهام هذه المديرية وتغير اسمها أيضا لتصبح مديرية التسويق والاتصال تابعة للقسم التجاري وتضم ثلاثة أقسام تؤدي وظائف مختلفة على النحو التالي:

1 / قسم تصميم العروض والدراسات واليقظة:

المهمة الرئيسية لهذا القسم هي إعداد الخطة التسويقية للبنك، ولهذا السبب لا بد من:

¹⁵⁴ بلعبيدي سامي، مرجع السابق، ص 71

¹⁵⁵ مرجع السابق، ص 72.

- القيام بدراسات السوق من أجل تغذية الحقيبة الوثائقية للبنك ببيانات السوق وضمان يقظة تنافسية محدثة دائماً.
- استغلال هذه البيانات وتحليلها من أجل عرض منتج وخدمة مناسبين وأيضاً لحسن إدارة موقع التسويق الجغرافي من حيث إنشاء الوكالات ونقلها.
- المشاركة مع شركاء التأمين المصرفي في إنشاء منتجات تأمينية جديدة.
- التأكد من الامتثال للهوية المرئية للبنك (الاسم والشعار والألوان) بالإضافة إلى سياسة العرض المحددة.
- تنوع قنوات التوزيع (الخدمات المصرفية عن بعد، البريد، الخدمات المصرفية الإلكترونية).
- المساعدة في تدريب المكلفين بالزبائن على المنتجات والخدمات المسوقة.
- إعداد التقارير الدورية عن نشاط القسم.

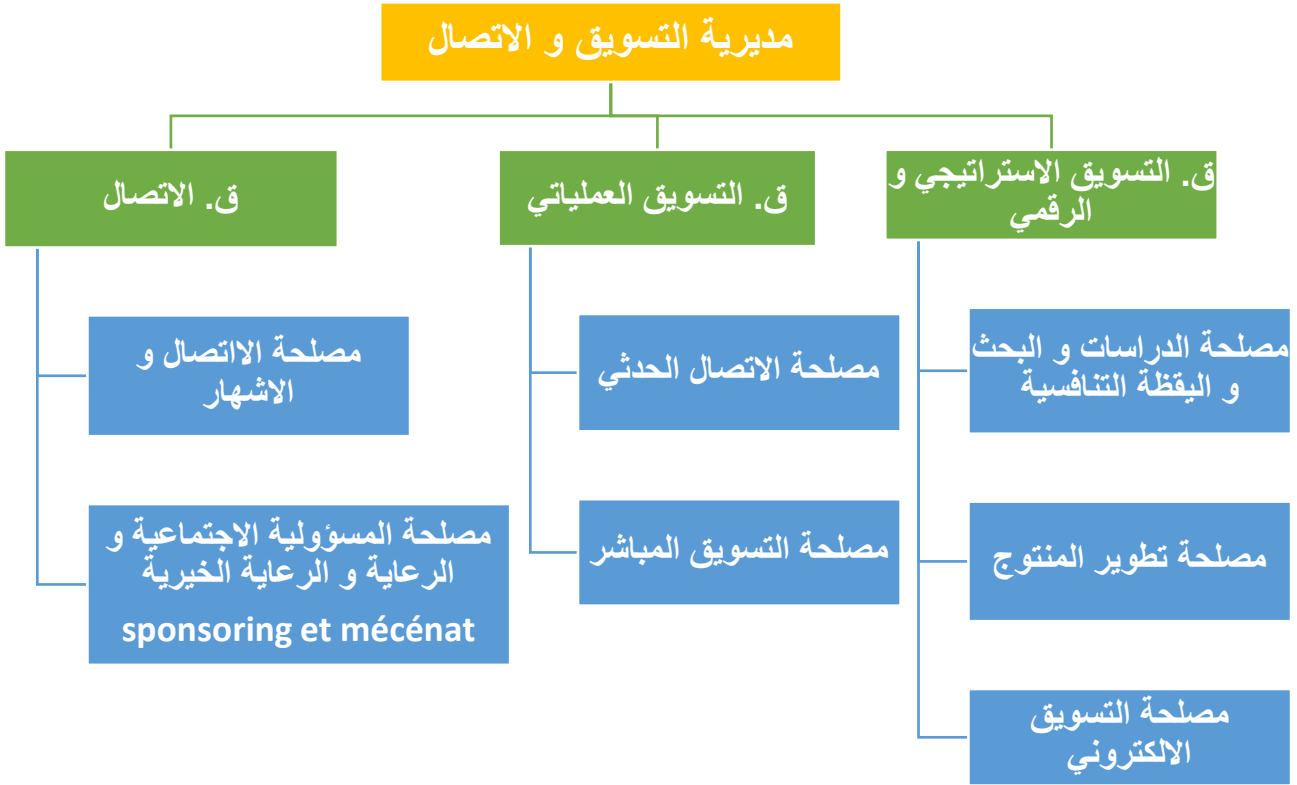
2/ قسم التسويق العملياتي Marketing opérationnel: يتمثل دوره في:

- ✓ تنفيذ استراتيجيات الاتصال.
- ✓ تحديد الفئات المستهدفة وقنوات الاتصال التي تتناسب مع أهداف التسويق.
- ✓ يتعاون مع أقسام مديرية التنشيط التجاري من أجل تنظيم المعارض والصالونات والتظاهرات وحملات قياس رضا الزبائن وميزانية التسويق.
- ✓ إعداد التقارير الدورية عن الأنشطة التي أنجزها.

3/ قسم الاتصال: يعمل على:

- ✓ ضمان الاتصال الجيد الداخلي والخارجي.
 - ✓ نشر المعلومة للجماهير الداخلية والخارجية من خلال الاعتماد على دعائم الاتصال المختلفة كالبيانات الصحفية، جريدة المؤسسة، التقارير الداخلية وموقع المؤسسة.
 - ✓ الترويج للعلامة التجارية للبنك وتعزيزها من خلال تقديم المعلومات الشفافة والصحيحة لوسائل الإعلام ومراقبة جميع المعلومات التي يتم نشرها على موقع البنك الإلكتروني.¹⁵⁶
- في سنة 2023 تم اعتماد هيكل تنظيمي جديد لمديرية التسويق والاتصال وجاء بهذا القرار المدير العام سميير تامرابط، لتصبح هندسة المديرية على الشكل التالي:

¹⁵⁶ Amina Bouchema, idem, p 56-57.



157

الشكل (2) الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والاتصال.

II. بيانات الأدوات الكيفية والكمية ونتائجهما

أولاً: عرض وتحليل معطيات الملاحظة بالمشاركة

وجب أن ننوه أنه هناك صنف من المعلومات خططنا مسبقاً للحصول عليها أثناء إجرائنا للملاحظة بالمشاركة وهناك صنف آخر لم يخطر على بالنا وحصلنا عليها عفويًا أثناء الملاحظة، ولقد استعنا بالملاحظة بالمشاركة الوصفية والسردية لوصف الجو العام واعتمدنا بالخصوص على حاستي الرؤية والسمع حيث كنا نسجل المعلومات علناً وخلصنا خاصة لتجنب انزعاج الأفراد المراقبين وإدارة انطباعهم أمامنا.

ولقد قمنا بالملاحظة بالمشاركة السلبية كما أسماها فضيل دليو طيلة شهر فيفري أثناء تواجدنا بالمؤسسة وكنا نركز على كل ما نراه من سلوكيات وطريقة القيام بالمهام اليومية إضافة إلى تعابير الوجه والأسلوب التواصلية بين أعضاء الفريق فيما بينهم وكل ما نسمعه من كلام.

وتعرف الملاحظة بالمشاركة على أنها: نوع من أنواع الملاحظة يكون فيه الباحث بمثابة عضو في المجموعة المدروسة بمعنى أنه يقوم بالدور نفسه ويشارك أفرادها في سلوكهم والممارسة المراد دراستها، أو يكفي أن يكون عضواً ملاحظاً فقط لا جزءاً من المجموعة، ويلجأ الباحث الميداني لأداة الملاحظة بالمشاركة لمصادقية معلوماتها نظراً لأخذها من الواقع¹⁵⁸. ويعرفها الأستاذ فضيل دليو في كتابه "البحوث الكيفية إجراءات تطبيقية" على أنها معايشة الباحث لمفردات مجتمع البحث بالمشاركة مع المجموعة في أو بالمراقبة فقط في الموضوع الملاحظ وكلاهما نهايتان لسلسلة منتظمة¹⁵⁹.

إلا أننا واجهنا بعض التحديات أثناء محاولة قيامنا بالملاحظة بالمشاركة تدرجت بين التزامات المسؤولين المؤطرين فقد حضرنا مرتين لكن لم يسمح لنا بإجراء المعاينة بحكم المهام العديدة وضيق الوقت، على غرار عدم تخصيص وقت معين لنا فكثيراً من المرات كنا نضطر لمغادرة المديرية مبكراً بطلب من المشرفة وعدم مبالاتها بتأطيرنا بالشكل المطلوب بحجة ضغط العمل، إضافة إلى المضايقات، ولم نستطع الحصول على بعض الوثائق بحجة الاحتفاظ بأسرار المؤسسة، كما تم إخفاء علينا بعض المعلومات اكتشفناها لاحقاً في المرحلة الثانية من البحث (المقابلة) وأخيراً لم نستطع ملاحظة الظاهرة البحثية بكل تفاصيلها بسبب فوات أوانها وانقضاءها.

¹⁵⁸ عباس رضوان، بوخضرة بن معمر، مرجع سابق، ص 31.

¹⁵⁹ دليو فضيل، مرجع سابق، ص 110.

وبعد تفرغنا لاستمارة الملاحظة بالمشاركة العلنية والسرية خاصة تمكنا بتاريخ 07 فيفري من التعرف على أسماء الفريق (دون صفة) وعددهم الأولي بحيث مكثنا حوالي 10 دقائق وكان ذلك في تمام الساعة 09:30.

أما بتاريخ 14 فيفري 2024 ابتداء من الساعة التاسعة صباحا إلى غاية العاشرة والنصف تحت إشراف المكلفة بالتسويق والاتصال والتابعة لقسم الاتصال تمكنا من الحصول على البيانات الكمية والكيفية بخصوص فريق الاتصال، المهام التي يؤديونها وتكويناتهم العلمية كالتالي:

العدد	صفة الفواعل
1	مديرة التسويق والاتصال
2	رؤساء الأقسام
7	المكلفين بالتسويق والاتصال

الجدول (4): الصفة الوظيفية لمفردات العينة المريحة

الأقسام	قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي	قسم التسويق العملياتي	قسم الاتصال
الأعضاء	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رئيس القسم: زكرياء بن مولود فريقه: <ul style="list-style-type: none"> ✓ صحراوي أمال ✓ لزهر حاج ✓ زكرياء تمالوس ✓ أمينة سيليا بوشيمة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رئيسة القسم: لويزة حيبوش فريقها: <ul style="list-style-type: none"> ✓ مايا ناصر ✓ عاشور ناريمان ✓ فريال بن براهيم 	
المهمة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ دراسة السوق. ✓ دراسة سلوك المستهلك. ✓ دراسة وتحليل المنافسة ووضع نظام التسعير (Banchmarking). 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ دراسة ملفات الرعاية والرعاية الخيرية. ✓ تحرير البيانات الصحفية. ✓ إعداد المجلة.

✓ تمثيل رئيسة القسم البنك في المعارض والتظاهرات.		✓ إدارة مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الرسمي للبنك. ✓ تمثيل رئيس القسم البنك في المعارض والتظاهرات. ✓ تنظيم الفعاليات والتظاهرات الاقتصادية. ✓ تصميم الملصقات ومراجعة المجلة.	
--	--	--	--

الجدول (5): المهام الوظيفية لمفردات العينة المريحة

لحد الساعة قسم التسويق العملياتي لا يوجد فعليا ومهامه يقوم بها فريق التسويق الاستراتيجي والرقمي، ولم نكتشف هذا إلا في المرحلة الثانية من البحث أين احتجنا إلى عينة قصدية تمثل هذا القسم، ففي بادئ الأمر لم يصرح لنا بهكذا معلومة وكلما كنا نسأل يتهربون من الإجابة بالرد التالي: " نحن نتشارك في إنجاز المهام...نحن منفقين فيما بيننا".

وبحسب ما أدلى به لنا رئيسي قسم التسويق الاستراتيجي وقسم الاتصال السيد بن مولود والسيدة حيبوش يوم 18 مارس 2024 على الساعة 12:15، أن قرار إعادة تنظيم المديرية صدر مؤخرا في 10 جانفي 2023 وإحداث هكذا قسم (التسويق العملياتي) مستقل عن القسم التجاري الذي كان يؤدي هاته الوظيفة سابقا يتطلب وقتا لتوظيف طاقم برئيس ومعاونيه، وهذا يشق نوعا ما على قسم التسويق الاستراتيجي لأنه يتحمل المسؤولية في ذلك.

التسويق	المصرفة (مدرسة عليا)	اتصال تنظيمي	انفوغرافيا	ع. التسيير	ل. إنجليزية
3	3	1	1	1	1

الجدول (6): الخلفية العلمية لمفردات العينة المريحة.

وبتاريخ 21 فيفري في حدود الساعة العاشرة صباحا تمكنا من التعرف على المحاور الكبرى لسياسة الاتصال لكتاب-بنك التي تدوم من سنتين إلى ثلاث سنوات والتي تجمع بين ثلاثة أبعاد كالتالي:

1/ الاتصال الداخلي: ويشمل جميع إجراءات الاتصال التي تتم داخل كئاب-بنك بهدف نقل وتدفق المعلومات وإيصال الرسائل إلى كافة الشركاء (الموظفين)، كل حسب طبيعة منصبه تصله المعلومات اللازمة والتي هو بحاجة إليها لأداء مهامه، وأحيانا توجد معلومات تهتم كل الموظفين.

1.1 قنواته: يستخدم البنك مجموعة من القنوات الاتصالية لتبليغ الرسالة إلى الجهات المعنية الداخلية (الموظفين) وهي:

- شبكة الاتصال الداخلية وهي شبكة مغلقة (Intranet: Outlook)،
- الهاتف،
- البريد الإلكتروني الداخلي والذي يسمى (Communication)
- الاجتماعات،
- التقارير السداسية والسنوية والتقارير الدورية كتلك التي تتعلق بتبرير استهلاك ميزانية الاتصال مثلا،
- المذكرات ومحاضر الاجتماع،
- مجلة المؤسسة ذات الإصدار نصف السنوي باللغتين العربية والفرنسية والتي تسمى (Cnep banque كئاب-بنك)،
- الحفلات الداخلية لتكريم الموظفين (Cérémonie).

2/ الاتصال الخارجي: يغطي جميع الرسائل وإجراءات الاتصال الموجهة لجماهير كئاب-بنك الخارجيين (الشركاء والعملاء) من أجل الترويج لصورة واحدة ومتماسكة لمؤسسة كئاب-بنك.

1.2 قنواته: ويعتمد البنك في ذلك على العديد من القنوات للوصول إلى جماهيره الخارجية على النحو التالي:

- المشاركة في التظاهرات الاقتصادية، الأيام الدراسية والأسبوعية، الأبواب المفتوحة (على مستوى الوكالات)¹⁶⁰.

¹⁶⁰ 40:19، 05/03/2024، Publication, consulté le : <https://www.facebook.com/cnepbanque.dz> من خلال قيامنا بدراسة مسحية لصفحة كئاب-بنك على الفيس بوك (من 1 جانفي الى غاية 31 ديسمبر 2022) تمكنا من معرفة أنواع الفعاليات والاتصالات الحديثة المباشرة التي تنظمها أو تشارك فيها فعليا أو كراعي للحدث وهي على الشكل التالي :
أيام دراسية: حول الادخار، تمويل المؤسسات.
أيام إعلامية: عن مواضيع تبييض الأموال، أهمية الخدمات المصرفية.
الملتقيات: حول الصيرفة والتمويل الإسلامي.
المحاضرات والمؤتمرات: عن الرقمنة مثلا.
الصالونات والمعارض: صالونات البناء والأشغال العمومية (عامة وجهوية في كل من وهران، قسنطينة، العاصمة)، العقار، الإنتاج الوطني.
الأبواب المفتوحة: حول الادخار، الصيرفة الإسلامية، الخدمات البنكية،
حفلات توقيع شراكة: كتوقيع الشراكة مع المؤسسة الوطنية للمرقين العقاريين (ENPI).
أيام تنظيمية: عن منتجات التأمين (produits bancassurances).

- تقديم الدعم المالي بنوعيه الرعاية والرعاية الخيرية (sponsoring et mécénat).
- الاشهار في وسائل الاعلام التقليدية بالخصوص: الإذاعة، الصحف والمجلات وقليلًا على التلفزيون لغلاء تكلفته.
- الملصقات الاشهارية والمطويات (Affiches, Flyers et brochures)،
- مواقع التواصل الاجتماعي.
- الموقع الإلكتروني.
- والبريد الإلكتروني.

3.3 / الاتصال المؤسسي: ويتمثل في مجموع الإجراءات الاتصالية التي تروج لمنتجات وخدمات كتاب-بنك كالهدايا والإعلانات الجارية بهدف تعزيز وتقوية: صورته، مرئيته، سمعته وسمعته الإلكترونية عند جماهيره وضمان وفاء العملاء من خلال تعريفهم بالقيم التي يسير عليها ومحاولة الالتزام بها في معاملاته (الثقة، الفعالية، المسؤولية والتقدم).

وقد فهمنا من خلال وثيقة السياسة الاتصالية التي اطلعنا عليها داخل المؤسسة مع المشرفة أن كتاب-بنك تسعى إلى إخبار زبائنها المختلفين من خلال الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها أنها:

- مؤسسة مواطنة تدعم الجزائريين.
- منظمة معاصرة تواكب الرقمنة والمستجدات التكنولوجية.
- تسعى للتطور.
- مؤسسة شاملة تنوع من خدماتها ومنتجاتها ولا تقتصر فقط على الخدمات العقارية والإسكان.
- في الاستماع دوما لمحيطها الداخلي والخارجي.
- مؤسسة منافسة.

وتتمثل هاته الفئات المستهدفة التي تتوجه إليها كتاب-بنك من خلال رسائلها في: الجمهور العريض، الشركاء الداخليين والخارجيين، المؤسسات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حاليا هناك مشروع لاستهداف المؤسسات الناشئة)، الجمعيات، العملاء الحاليين والمحتملين، الخواص والمهنيين.

في نفس التاريخ وبتأطير من طرف المكلفة بالتسويق والاتصال في قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي الأنسة بوشيمة أمينة سيليا أخذنا نظرة عامة عن المزيج الاتصالي الذي تعتمده كتاب-بنك لتحسين اتصالاتها حتى تكون مؤثرة تبلغ رسائلها إلى جماهيرها وهو على النحو التالي:

<p>تثبت المضامين الإعلانية في وسائل الإعلام السمعية البصرية، الصحف والمجلات، وتمر على الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، ويتم بثها أيضا على الموقع الرسمي للبنك ومنصات التواصل.</p>	<p>الإعلانات الإشهارية</p>
<p>وتتمثل في أي شيء يحتوي على لوغو كنان بنك كالأقلام، اللافتات (Les bannières، الملصقات les affiches) والمطويات.</p>	<p>المواد الإعلانية</p>
<p>الأحداث والفعاليات، الأبواب المفتوحة والأيام الإعلامية والدراسية، المحاضرات والمؤتمرات.</p>	<p>التظاهرات الاقتصادية</p>
<p>الأولى هي عبارة عن اتفاقية مبرمة بين البنك والجهة المستفيدة من التمويل بحيث يعطي البنك هاته الجهة (نادي رياضي، الجامعات، الجمعيات الثقافية) سيولة مقابل اعتماد لوغو البنك وعلامته التجارية بشكل واضح وجلي للجمهور على أي منتج مادي تصدره في هذا النشاط الممول، كوسيلة للترويج لسمعة البنك، أما الثانية فالغاية منها المساعدة الاجتماعية بحيث لا يتبعها نفع معنوي مباشر وإنما المنفعة منها تأتي على المدى البعيد وتكون متعلقة بالسمعة الحسنة والصورة الإيجابية التي يحملها أفراد المجتمع عن كنان-بنك.</p>	<p>الرعاية والرعاية الخيرية Sponsoring et mécénat</p>
<p>كنوع من الاتصال المؤسساتي هدفه تقوية العلاقات مع الشركاء الداخليين والخارجيين وضمان وفائهم وتحفيزهم إما على العمل أو الاقبال على خدمات ص و ت -بنك دون غيره وبالتالي تعزيز موقعه في السوق المالية وأخيرا لترك انطباع جيد عن صورة البنك عند المسؤولين والمنافسين.</p>	<p>تقديم الهدايا للزبائن والموظفين، الوزراء والبنوك الأخرى</p>
<p>كشراء المجلات والاتفاق مع وكالات الاتصال من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد مديرية التسويق في القيام بمهامها كاليقظة الإعلامية حيث يتعاقد البنك مع وكالة média marketing من أجل تزويده بالأخبار الحصرية الوطنية بشكل عام والمتعلقة بالبنك بشكل خاص وأحيانا يقوم البنك بشراء مجلات علمية تساعده في تحسين عملياته الاتصالية.</p>	<p>البحث الوثائقي Documentation générale</p>
<p>يقتصر هذا النوع من الاتصال مع المؤسسات فقط حيث يتصل البنك بعملائه من المؤسسات عند اطلاقه منتج جديد مثلا، فيرسل الرسالة إلى الموقع المتعاقد معه Page en Algérie ويقوم هذا الأخير بمشاركتها مع العملاء المعنيين.</p>	<p>مواقع الويب البريدية (Sites e- mailing)</p>

الإعلانات الجارية	وهي مجمل المنشورات في الصحف اليومية التي تعزي في وفاة إطارات وموظفي كئاب-بنك (منشورات التعزية) كنوع من الاتصال المؤسساتي الذي يعبر عن وفاء البنك لشركائه الداخليين.
-------------------	---

الجدول (7): الأنشطة الاتصالية لكئاب-البنك

اما بتاريخ 28 فيفري منحتنا المديرية السيدة كاميليا أورثيلان ميزانية الاتصال ونسب استهلاكها من التقارير السنوية ابتداء من (2019-2023)، والتي سنستخدمها لاحقا في تحليل الأنشطة الاتصالية في بيانات المقابلة:

الميزانية / السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
البحث الوثائقي	3000000	3000000	3000000	3000000	3000000
الإعلانات الاشهارية	69700000	69700000	80000000	80000000.00	903000000
المواد الاعلانية	42000000	42000000	42500000	42500000.00	37500000
التظاهرات	25000000	25000000	25000000	25000000.00	25000000
الرعاية بنوعها	30000000	30000000	30000000	30000000.00	30000000
الإعلانات الجارية	3000000	3000000	3000000	3000000.00	3000000
الهيايا	10000000	10000000	10000000	10000000.00	10000000
المجموع	182700000.00	1797000000.00	190500000.00	190500000.00	198800000

الجدول(8): ميزانية الاتصال التفصيلية من 2019 إلى 2023 بالدينار الجزائري

نسب الاستهلاك/ السنوات	2019	2020	2021	2022	2023
البحث الوثائقي	87%	87%	87%	80%	87%
الإعلانات الاشهارية	23%	27%	41%	79%	45%
المواد الاعلانية	55%	13%	83%	39%	63%
التظاهرات الاقتصادية	22%	3%	17%	44%	50%
الرعاية والرعاية الخيرية	12%	3%	13%	14%	16%

3%	40%	54%	21%	28%	الإعلانات الجارية
14%	11%	22%	5%	20%	الهدايا
43%	51%	43%	16%	29%	المجموع

الجدول(9): نسب استهلاك ميزانية الأنشطة الاتصالية من 2019-2023

أما بتاريخ 25 فيفري ومن قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي بتأطير من رئيس القسم السيد زكرياء بن مولود والمكلفة بالتسويق والاتصال بذات القسم والتي تدير مواقع التواصل الاجتماعي السيدة أمال صحراوي حصلنا على بيانات تتعلق بمراحل صياغة استراتيجية اتصالية خاصة بكتاب-بنك على النحو التالي:

1/ دراسة السوق أو الدراسة العامة الشاملة: من خلال جمع وتحليل المعلومات بالاعتماد على المحتوى الرقمي الشخصي (التسويق بالمحتوى) الذي ينشره البنك على:

أ- منصة **Meta** التي تتيح السرعة في معالجة البيانات وإعطاء الإحصائيات (المتعلقة بالفترة الزمنية، مركز الاهتمامات، المنتجات، الزوار و المرئية، المتابعين الجدد، أماكن حضور البنك بقوة عن طريق وكالاته يعني ملاحظة ما يحدث في المحيط الخارجي من المكتب) فضلا عن إمكانية مراقبة تعليقات الجمهور والنشر والرد على الرسائل، مراقبة المرئية والشهرة ومدى تأثر طبيعة الفئات العمرية المستهدفة بالمحتوى الترويجي المنشور ومراقبة المنافسين المباشرين و غير المباشرين(الحاليين و المتوقعين)، كل هذا يكون في أن واحد ومن خلال صفحتي فيسبوك وانستغرام، وبشكل يومي، كما ينشر المحتوى باستخدام خاصية **Booster** التي توفر النشر السريع وبشكل مجاني. وتجدر الإشارة إلى أن مرئية البنك على منصة فيس بوك بلغت نسبة 89% في غضون خمسة أشهر من نوفمبر 2023 إلى مارس 2024، بعد أن كانت في حدود 29% قبل توظيف المكلفة بالدراسات والتسويق عبر شبكة الأنترنت **أمال صحراوي** حسب ما صرحت لنا به.

ب- من خلال موقعه الرسمي على الويب عن طريق قياس عدد الزوار والتعرف على احتياجاتهم ويعد الموقع ألية جد مهمة بالنسبة للبنك لأنه بمثابة الواجهة التي تعرف بخدماته ومنتجاته لجذب العملاء. وينفذ هاته المهمة قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي بإشراف رئيس القسم زكرياء بن مولود وبالأخص **أمال صحراوي**.

وتمكن هاته الخطوة من تحليل رغبات الجمهور والتعرف على طلباتهم وخصوصياتهم الاجتماعية (السن، الجنس، الحالة الاقتصادية، مكان الإقامة) وتحديد الفئة المستهدفة بشكل دقيق بالاعتماد على مؤشر الحاجيات من خلال التعليقات وعدد الاعجابات ومركز الاهتمامات.

ت- من خلال صفحته على LinkedIn: لقد تخطى موقع لينكدين انستغرام فأصبح مهم جدا وضروري أن يمتلك كتاب-بنك حساب لينكدين، لاحتوائه على محتوى مهني ذو جودة، متابعين حقيقيين بالإضافة الى حضور كل المؤسسات الاقتصادية فيه (فئاته المستهدفة). وهاته المؤشرات تساعد فريق التسويق الاستراتيجي من الحصول على إحصائيات أكثر دقة ومصداقية حول الجمهور المستهدف (une cible bien filtré).

✓ أو من خلال المحتوى المدفوع (الإعلانات المدفوعة Sponsorisé) :

يجذب البنك الدفع من أجل أن يصبح المحتوى مرئي بالنسبة للمستخدمين و يرفض فكرة شراء المتابعين غير حقيقيين كي لا يخاطر بصحة الإحصائيات التي تنقلب سلبا على استراتيجيته التسويقية، فيقوم بتحديد الرسالة المراد تبليغها والفئات المستهدفة بالمحتوى ثم يأتي دور محركات البحث المتمثل في جلب الجمهور الأولي عن طريق الكوكيز التي تجمع البيانات حول مركز اهتمامات الأشخاص على الشبكة (الصفحات والمواقع) وتقوم ببيعها للشركات التي بحاجة لها و بهذا يكون البنك أحد المستفيد من تلك البيانات عن طريق الدفع لشراء الجمهور إن صح التعبير.

يختلف جمهور المحتوى المدفوع عن الأول بأنه دائم ويهتم حقا للخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك حقا حتى وإن كان يجهل أن كتاب -بنك يوفر هكذا خدمات، إلا أن مركز اهتماماته هو الذي يجذبه إلى البنك من خلال خاصية الكوكيز، وتجدر الإشارة إلى أن البنك منذ سنتين لم يعتمد على المحتوى المدفوع حسب ما أمر به مسؤولي البنك لأسباب لم يفصح بها.

2/ تحليل سلوكيات المستهلك:

تأتي هاته المرحلة مباشرة بعد التحليل الكلي والجزئي (Pestel et Swot).

أن تحليل وفهم سلوك المستهلك أمر بالغ الأهمية في توجيه الرسالة والمنتوج المناسب خاصة وأن البنك يحظى بتشكيلة متنوعة من الخدمات تستهدف جماهير مختلفة كالقروض الاستهلاكية الموجهة للخواص وقروض الاستغلال الخاصة بالمؤسسات وقروض الاستثمار التي تستهدف المهنيين والمرقين العقاريين فاختلف الجمهور يتبعه اختلاف الرسالة ومن ثم اختلاف المنتج والسعر.

يحاول البنك معرفة تفكير المستهلك وهنا يعتمد أعضاء قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي إلى وضع أنفسهم محل المستهلك لمعرفة ماذا يريد وكيف يستهدفونه، ولإنجاح هاته العملية يوظفون تقنيات متنوعة: كاستطلاعات الرأي على منصات التواصل الاجتماعي، استثمار الاستبيان التي توزع على العملاء في التظاهرات والأبواب المفتوحة وعلى مستوى الوكالات ودراسة التعليقات، حيث أن رجوع الصدى والإقبال بعد أي نشاط عنصران مهمان جدا لأنهما يساعدان في الاطلاع على عوائد الاستثمار.

3/ تحليل المنافسة:

تمكن مواقع التواصل الاجتماعي فيسبوك وانستغرام وموقع الويب البنك من التعرف أكثر وعن قرب من خصومه الاقتصاديين الحاليين والمحتملين من خلال الاطلاع على عدد متابعيهم على هاته المنصات، نوع الرسائل التي يوجهونها، نوع المنتجات والأسعار التي يقدمونها، جماهيرهم الأولية، مزيجهم الاتصالي، الإعلانات الاشهارية التي يعرضونها، الخوارزميات التي يعتمدونها في نشاطهم الترويجي، سمعتهم وصورتهم عند العملاء.

كل هاته المؤشرات تساعد كئاب-بنك في رسم استراتيجية تسويقية واتصالية ذات ميزة تنافسية تمكنه من تحقيق التفوق في بيئته التنافسية واستقطاب العملاء، بحيث ينافس كئاب-بنك كل البنوك على مستوى الوطن دون استثناء بما فيها البنك الوطني الجزائري (BNA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، بي أن بي باريبا الجزائر (BNP PARIBAS EL DJAZAIR)، وبنك (SOCIETE GENERALE)، بنك السلام، بنك البركة... الخ. وهناك بنوك تتنافس معهم مؤسسة كئاب في المنتجات والخدمات المشتركة كمنتج الصيرفة الإسلامية مع بنك السلام، وهناك منافسين تضعهم دائما نصب أعينها.

4/ المزيج التسويقي: ويقوم بهاته المهمة قسم التسويق والاتصال في ظل غياب قسم متخصص قسم

التسويق العملياتي، وذلك من خلال الاعتماد على مخرجات ونتائج المراحل السابقة يتم تحديده:

✓ **التموقع:** من خلال خصائص المنتج وموضعه في السوق بالنسبة للمنافسة (فوق/ تحت) في نفس الخط مع المنافسين المباشرين)، عندما يكون كئاب-بنك في نفس المستوى مع منافسيه فإنه يعتمد إلى جذب العملاء بالاعتماد على متغيرات: المدة كمدة تسديد القروض، الضمان، نوع وجودة الخدمة، خدمة ما بعد البيع، خدمات تغطية تكاليف الدراسة، السمعة والشهرة، حسن المعاملة، هاته الأمور التي تبدو صغيرة هي التي تحدث الفارق لدى العميل وتستقطبه نحو كئاب-بنك دون غيره. لذلك يحاول كل الفواعل داخل البنك بكل وكالاته تقاسم نفس أسلوب التواصل مع العملاء خاصة المرة الأولى وهذا ما أكدها لنا كل من السيد زكرياء بن مولود رئيس قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي ومكلفة بالتسويق والاتصال بنفس القسم السيدة أمال صحراوي.

✓ سياسة التسعير: تعتمد سياسة التسعير على البيانات المتحصل عليها من دراسة السوق وبيانات تحليل سلوكيات المستهلك وبشكل أكبر على بيانات اليقظة التنافسية وسياسة التسعير الخاصة بكل منافس، (Banchmarking) وتساعد في التحديد الدقيق للفئة المستهدفة والمنتوج الذي تستطيع تحمل نفقاته، وتجدر الإشارة إلى أن سياسة التسعير لا تخرج عن التنظيم المصرفي الذي يفرضه البنك المركزي ما بين 4% و7%.

✓ سياسة الترويج والاتصال: وهنا يأتي دور قسم الاتصال من خلال تحديد القنوات المناسبة للاتصال بالجمهور المستهدف (Médias et hors médias).

✓ التوزيع والمكان: إن التحديد الجيد والدقيق للفئات المستهدفة (العامة أو الانتقائية) يساعد على تحديد مناطق توزيع منتوجات وخدمات البنك.

بعد إتمامنا لخطوات الملاحظة بالمؤسسة ولم نحصل على قيمة الأرباح قبل، اثناء وبعد الأزمة الصحية حتى نستطيع التحليل والحكم على الاستراتيجية الاتصالية المتبناة في تلك الفترة، قمنا بدراسة مسحية للموقع الرسمي للمؤسسة فعثرنا على تقارير مالية مفصلة تشير إلى نتائج النشاطات الصافية بعد طرح كل تكاليف الاستثمار والضرائب، بعدها سألنا المديرية عنها فأخبرتنا أنها هي ما كنا نبحت عنه بالضبط، فاستعنا بشخصين قريبين منا سبق لهما وأن درسا تخصص مالية ومحاسبة شرحها لنا تلك التقارير، فاستخلصنا فقط ما يساعدنا في دراستنا ، على الشكل التالي:

2022	2021	2020	2019
10.545.922.000	5.451.627.000	3.596.301.000	6.692.266.000

الجدول (10): أرباح البنك الصافية بالدينار الجزائري 2019-2022

■ نتائج الملاحظة بالمشاركة:

بعد تفريغنا لاستمارة الملاحظات التي سجلناها أثناء تواجدها بمقر مؤسسة كئاب-بنك بالضبط بمديرية التسويق والاتصال توصلنا لنتائج التالية:

- وجود تواصل فعال بين أعضاء الفريق.
- درجة كبيرة من التناغم والتفاهم والتنسيق لدرجة غياب عضو لا يؤثر على المهام اليومية للفريق لأنه يغطيها أحد اخر منهم.
- وعيهم بأهمية بناء علامة تجارية إيجابية يبدأ من المستوى الداخلي من عند أكبر عنصر إلى أصغر عنصر في البنك.
- ايمانهم بوجود ثقافة تنظيمية هو أساس نجاح الاتصال الداخلي.
- التواصل الجيد مع العملاء والرد على رسائلهم وانشغالاتهم هو حجر بناء سمعة جيدة للبنك وكسب ولاء العميل والعامل الذي يجعله يفضل كئاب-بنك على غيره.
- غلبة الاتصال غير الرسمي الشخصي بين أعضاء الفريق ورؤساء الأقسام.
- تواصل نوعا ما رسمي أكثر بين المديرات والأقسام الأخرى مثلا بين مديرية التسويق ومديرية الرقمنة (لاحظنا هذا ونحن في مكتب المديرة).
- اهتمامهم الكبير بمواقع التواصل الاجتماعي خاصة فيما يتعلق بالتخطيط للاستراتيجية التسويقية وزيادة وعي الجمهور بخدمات كئاب بنك.
- عدم إلمام أحد أعضاء قسم الاتصال بوجود استراتيجية اتصالية داخلية لكناب بنك.
- فعالية ومرونة وديناميكية فريق قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي مقارنة بقسم الاتصال.
- تطبيقهم وممارستهم لليقظة التكنولوجية لكن دون وعي بها (قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي).
- تدخل فريق التسويق الاستراتيجي في تحديد الفئة المستهدفة والرسالة وقنوات الاتصال.
- اقتصار مهمة قسم الاتصال على دراسة ملفات التمويل المالي بنوعيه: الرعاية والرعاية الخيرية، ملفات المسؤولية الاجتماعية والتعامل مع شركاء الخارجيين (Les boites de come) وسائل الإعلام فيما يخص الإشهار، تحرير البيانات الصحفية وإخطار وسائل الإعلام بها عند الضرورة.
- وعي الفواعل من تخصص التسويق والمصرفية بمبادئ الاستراتيجية الاتصالية وأهمية الاتصال الداخلي في تنسيق العمل وتعزيز العلامة التجارية لانعكاسه على الخارج.
- الاعتماد على الوثائق والمجلات ونتائج الدراسات المشتريات في تأطير العمل ويظهر هذا جليا من خلال ثبات قيمة الميزانية المخصصة لهذا النشاط والنسب المستهلكة حوالي 87 %.

- تميز أعوان الأمن وموظفي الاستقبال بحسن المعاملة واتسامهم بالتواصل الجيد والإيجابي مع الزوار وتقديم المعلومة المطلوبة في حدود منصبهم.

ثانياً: عرض وتحليل معطيات المقابلة

تعرف المقابلة بأنها: " تفاعل لفظي بين فردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما أن يعرف بعض المعلومات لدى الآخر التي تدور حول خبراته وآرائه وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة"¹⁶¹ كذلك هي: " طريقة لجمع المعلومات تتكون من مقابلات شفوية، فردية أو جماعية، مع عدة أشخاص تم اختيارهم بعناية، من أجل الحصول على المعلومات والحقائق"¹⁶².

في دراستنا هذه قمنا باختيار المقابلة نصف المباشرة الالفهامية "المعروفة بمرونتها وفعاليتها في حقل علوم الإعلام والاتصال، لارتكازها على وضع شبكة أسئلة ملائمة لموضوع البحث تعرف بالدليل التفاعلي الذي يسمح للباحث بجمع معلومات معمقة عن الظاهرة البحثية، وفهمها استناداً على تجارب وخبرات الأشخاص المبحوثين"¹⁶³.

حيث أنجزنا دليلين تفاعليين مختلفين الأول يتكون من خمس أسئلة موجة للعينة المعيارية المتواجدة بالمؤسسة في حين احتوى الدليل الثاني على ثلاث أسئلة موجهة إلى أساتذة باحثين في ميدان علوم الإعلام والاتصال إضافة إلى مختصين في مجال التسويق والعلاقات العامة.

بعدها نزلنا إلى الميدان وباشرنا العمل يوم 18 مارس مباشرة بعد حصولنا على موافقة السيد المشرف على الدليلين بتاريخ 13 مارس على الساعة 11:55، وتحكيم الدكتور محمد بوحوالي أستاذ محاضر صنف -أ- بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام يوم 16 مارس على الساعة 09:53 عبر تطبيق مسنجر والذي وافق على الدليلين دون إبداء أي ملاحظة.

إلى جانب تحكيم البروفيسور في كلية علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر (3) الأستاذ أحمد فلاق يوم 14 مارس على الساعة 17:13 عبر البريد الإلكتروني والذي وجه لنا بعض الملاحظات في كلا الدليلين، وبعد معالجة النقائص بمشاوره الأستاذ المشرف حصلنا على إشارة الانطلاق النهائية يوم 17 مارس على الساعة 10:23، عبر تطبيق مسنجر.

لنتوجه في اليوم الموالي على الساعة 09:00 إلى مقر كتاب-بنك بالشرافة لإجراء المقابلة.

ولقد اعتمدنا على المقابلات الشخصية الفردية مع كل مفردة مبحوثة على حدا حتى نجمع الكم المطلوب من البيانات التي تساعدنا في التحليل لاحقاً، بحيث كنا نطرح السؤال على المفردة ونستمع لجوابها مع

¹⁶¹ غربي علي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كولي، 2006، ص119.

¹⁶² DE KETELE Jean Marie, ROEGIERS Xavier « **Méthodologie du recueil d'information** » 4° édition DE BOECK page 14.

¹⁶³ Pin clément, « **l'entretien semi-directif** », LIEPP Fiche méthodologique, n°3, Paris, 2023, P1.

تسجيله بعد طلب الرخصة، وقد استعنا بالهاتف في عملية التسجيل تجنباً للكتابة وإرباك المبحوث بطلب منه إعادة ما يقول، كما صادفتنا أسئلة عفوية أثناء الاستجواب.

وقد واجنا عراقيل أثناء مقابلاتنا تدرجت من عدم قدرتنا على عزل مفردات العينة المبحوثة إلى مكان منعزل عن جو العمل لتكون أكثر أريحية، إلى رفض بعض المبحوثين الرجوع إلى ملفات العمليات وتمكيننا من البيانات المتعلقة بنوع التظاهرات الاقتصادية والأبواب المفتوحة التي نظمها البنك.

في المرحلة اللاحقة قمنا بالتنقل إلى كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير بدالي إبراهيم بحثاً عن أستاذة في تخصص التسويق لإجراء المقابلة، لتوجهنا بعد ذلك رئيسة القسم إلى كلية العلوم التجارية بجامعة الجزائر 3 بابت عكنون إلى الأستاذة أيت أقاسي كنزة غير أنها كانت غائبة ذلك اليوم ليعاد توجيهنا إلى الأستاذة بريش فايزة لمساعدتنا على إتمام متطلبات بحثنا.

أما المقابلاتين المتبقيتين مع المختصين في التسويق والباحثين في علوم الإعلام أجريناها إلكترونياً عبر تطبيق مسنجر (رسائل نصية وصوتية) لبعد المسافة.

بعد جمعنا للمعلومات المطلوبة قمنا بتقسيمها وتنظيمها في محاور كبرى.

وسنلخص في الجدول التالي مجريات المقابلة مع العينتين المبحوثتين:

الملاحظة	تاريخ ومدة المقابلة	وظيفتها	المفردة المبحوثة
رفض محاولة التذكر والولوج إلى ملفات العمليات (الإجابة بشكل عام على أسئلة واضحة) لتزويدنا بالمعلومات إلا بعد طلب المديرية.	2024/03/18 على الساعة 09:13 واستغرقت 13د و 45 ث	مكلفة بالتسويق والاتصال في قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي	بوشيمة أمينة
مناداة زميلته للاقتداء برأيها بخصوص الاتصال الرقمي، لكنه بذل مجهود في مساعدتنا	2024/03/18 على الساعة 09:29 واستغرقت 14 د و 20 ث	رئيس قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي	بن مولود زكرياء
بذلت مجهوداً في مساعدتنا	2024/03/18 على الساعة	رئيسة قسم الاتصال	حبوش لويزة

	11:27 واستغرقت 26 د و43 ث		
بالرغم من استلامها ادارة المديرية في 2023 الا انها كان لها اطلاع وأفادتنا ببعض المعلومات	2024/03/18 على الساعة 12:41 واستغرقت 20 د و10 ث	المسؤول الأول عن مديرية التسويق والاتصال(مديرة)	أور ثيلان كاميليا
مقابلة تفاعلية إلكترونية عبر تطبيق مسنجر احتوت على رسائل نصية ورسائل صوتية تتراوح مدتها من 1د الى 2:49 د	2024/03/19 على الساعة 08:56	أستاذ محاضر وباحث بجامعة 08 ماي 1945، قائمة واستشاري في اتصال المؤسسات	الدكتور يونس زيايطة
مقابلة شخصية وجها لوجه تفاعلية	2024/03/19 على الساعة 11:13 ودامت 49 د و20 ث	أستاذة محاضرة صنف -ب - بكلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر(3) ابن عكنون	الدكتورة فايزة بريش
مقابلة تفاعلية إلكترونية عبر تطبيق مسنجر، احتوت على رسائل نصية فقط	2024/03/21 على الساعة 21:53	أستاذة سابقة في التسويق بالمدرسة الوطنية العليا للتجارة. وأستاذة متقاعدة في علوم الاعلام والاتصال بالمدرسة العليا للصحافة وعلوم الاعلام	البروفيسور نادية أوشان

أمال صحراوي	مكلفة بالتسويق والاتصال بكتاب- بنك	2024/03/18 على الساعة 12:30	لم تعلم بأن المقابلة موجهة لها وإنما سألناها بشكل عام عن الموقع والاتصال الاجتماعي ثم اغتتمنا الفرصة بعدها
-------------	------------------------------------	--------------------------------	--

الجدول (11): خصائص العينات المبحوثة المعيارية وعينة الخبراء

المواضيع الكبرى التي عالجتها المقابلة مع العينتين

❖ الأنشطة الاتصالية التي أثرت على توافد الزبائن على البنك

ما لاحظناه بعد استجوابنا للفئة المبحوثة أن مؤسسة كتاب-بنك اعتمدت نفس الاستراتيجية الاتصالية التسويقية المعتادة وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالتسويق والاتصال في قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي الأنسة أمينة بوشيمة أكثر من مرتين بقولها طوال فترة إجابتها "لم نقم بأي نشاط اتصالي خاص أو مميز وإنما الإجراءات الاتصالية المعتادة"¹⁶⁴، فقد تميزت هاته الفترة بالعودة للحياة الطبيعية بعد توقف كلي للنشاط الاتصالي المباشر في المعارض والوكالات بسبب الجائحة، حيث قام البنك بأنشطة اتصالية عديدة للترويج لمنتجاته من أجل جذب العملاء وإثبات وجوده من خلال:

- **الاتصالات الحديثة¹⁶⁵:** عن طريق المشاركة في العديد من الأحداث والفعاليات الوطنية، العربية والدولية كالتظاهرات الاقتصادية من معارض وصالونات ومؤتمرات، لأن إجراءات الوقاية من الفيروس حرمت التجمعات والاحتفاظ وبالتالي منعوا من هذا النوع من التواصل المباشر مع الزبائن، كما استعاد البنك أيضا الفرصة لتنظيم الأبواب المفتوحة، الأيام الإعلامية والدراسية بالتعاون مع شبكاته التجارية الجهوية على مستوى الوطن.

فلقد شاركوا في:

- ✓ حفل تخرج الدفعة 39 لمفتشية أقسام المالية المقام بمعهد الاقتصاد الجمركي والجبائي بالقليعة يوم 26 ديسمبر كراعي رسمي.
- ✓ صالون البنوك، التأمينات والمنتجات المالية بقصر المعارض الصنوبر البحري ابتداء من 13 الى غاية 24 ديسمبر.

¹⁶⁴ مقابلة مع بوشيمة أمينة، مكلفة بالتسويق والاتصال بكتاب-بنك، 2024/03/18، على الساعة 09:13، بمقر المؤسسة.

¹⁶⁵ مرجع سابق.

- ✓ تنظيم يوم إعلامي حول الصيرفة الإسلامية في الجزائر العاصمة تحت عنوان الحصيلة والأفاق بالمركز الدولي للمؤتمرات عبد اللطيف رحال يوم 19 ديسمبر.
- ✓ الطبعة الثالثة لصالون التكنولوجيات الجديدة والرقمنة **DIGITECH 2022** بالمركز الدولي للمؤتمرات عبد اللطيف رحال بالعاصمة من 13 الى غاية 15 نوفمبر.
- ✓ المؤتمر والمعرض العربي الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة «**SMEX Algeria 2022**» الذي أقيم من 12 إلى 14 نوفمبر 2022 على مستوى قصر المعارض (SAFEX) الصنوبر البحري، الجزائر.
- ✓ الطبعة الخامسة لصالون العقار، البناء، السكن والأشغال العمومية وذلك من 17 إلى 20 أكتوبر 2022 على مستوى المركب الثقافي، الزينيت أحمد باي، قسنطينة.
- ✓ فعاليات الصالون الدولي التاسع عشر للعقار، البناء، السكن والأشغال العمومية المقام على مستوى مركز المؤتمرات ميريديان وهران، في الفترة الممتدة من 09 إلى 13 أكتوبر 2022.
- ✓ الاحتفال باليوم العالمي والعربي للسكن يوم 03 أكتوبر بدار الثقافة لولاية جيجل، بجاية، باتنة وشلف.
- ✓ المشاركة في الطبعة الأولى لصالون **AZ PHARMA** المقام بولاية مستغانم في الفترة الممتدة من 15 الى غاية 17 سبتمبر.
- ✓ المشاركة كراعي رسمي للطبعة الأولى لبرنامج **FINTECH WEEKEND** المنظم من قبل GIE Monétique في الفترة الممتدة من 15 الى 18 سبتمبر، بقصر الثقافة مفدي زكرياء بالعاصمة.
- ✓ المشاركة كراعي رسمي للطبعة 21 لصالون السياحة والأسفار ابتداء من 9 سبتمبر الى غاية 02 أكتوبر بقصر الصنوبر البحري.
- ✓ المشاركة في الطبعة الخامسة لصالون المرقين العقاريين المقام في بجاية في الفترة الممتدة من 19 إلى 23 جويلية.
- ✓ تنظيم يوم إعلامي حول التمويل المالي الموجه لمستخدمي قطاع الصحة يوم 16 جويلية بدار الثقافة لولاية بجاية "طاووس عمروش".
- ✓ تنظيم أبواب مفتوحة حول المنتجات التي تقدمها كئاب-بنك خاصة قروض الاستثمار يومي 13 و14 جويلية بمقر مديرية الشبكة التجارية لولاية بجاية ووكالة "الحرية 802".
- ✓ تنظيم يوم إعلامي حول الترويج لمنتجات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك يوم 14 جويلية بمقر البريد المركزي لولاية تلمسان.
- ✓ تنظيم أبواب مفتوحة حول حاضنة الأعمال تحت شعار "صالون الابتكار" على مستوى وكالة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف مديرية الشبكة التجارية لولاية وهران يوم 03 جويلية.

- ✓ تنظيم القسم التجاري لولاية وهران يوم 04 جويلية محاضرة حول القروض الاستثمارية، العقارية القروض الموجهة للمهنيين والمرقنين العقاريين بحضور أساتذة جامعيين، مستشارين وممثلين عن التكوين المهني وممثل المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (L'ENAPI).¹⁶⁶
- ✓ تنظيم حملة تحسيسية بالتعاون مع CARDIF بمناسبة أكتوبر الوردي من 1 الى 31 أكتوبر على مستوى وكالات البنك لزيادة الوعي بالفحص المبكر والتعريف بمنتجه SAHTI .
- ✓ مشاركة مديرية الشبكة التجارية لولاية سطيف في اليوم العالمي والعربي للسكن يوم 3 أكتوبر على مستوى دار الثقافة " قنفور حملاوي" بالمسيلة.
- ✓ المشاركة في المعرض الوطني للإنتاج في طبعته الثلاثين لمدة عشرة أيام بقصر المعارض الصنوبر البحري خلال الفترة الممتدة من 13 إلى 24 ديسمبر.¹⁶⁷
- **الحملات الإعلانية¹⁶⁸**: ما فهمناه من خلال الإجابات التي أدلت لنا بها مديرة التسويق والاتصال السيدة كاميليا أورثيلان أن البنك استغل الفرصة للعودة لنشاطه الإشهاري الترويجي بعد أن كان مقتصرًا تمامًا على الحملات التوعوية التحسيسية لفائدة المواطنين من خطر الوباء، فقاموا بحملات إعلانية في:
 - ✓ الصحف والمجلات عن منتج الإجارة التمليكية الخاص بالصيرفة الإسلامية وباقة عروض جديدة "باقة مرحبا" (وهي مجموعة من العروض المجانية التي يقدمها البنك للعميل مباشرة عند فتحه لحساب بنكي والمتمثلة في¹⁶⁹: بطاقة بنكية، دفتر شيكات، خدمة SMS، خدمة E-BANKING وخدمة MOBIBANKING)، وكان هذا مع الصحف التي لها ترخيص من طرف الوكالة الوطنية للنشر والإشهار وهي على النحو التالي: المساء، الخبر الوطن، Le soir .
 - ✓ ومضات إخبارية في الإذاعات الجهوية والوطنية بخصوص إطلاقه لمنتج جديد والمتمثل في تطبيق CNEP CONNECT الذي يتيح¹⁷⁰ للعميل الاطلاع على حساباته، القيام بعمليات التحويل، التطلع على حالة القرض، تحميل كشف الحسابات، طلب دفاتر الشيكات والبطاقات المصرفية، تجديد البطاقات البنكية، إضافة إلى إشهار عن عرض خدمة "باقة مرحبا" باللغات الثلاث (العربية، الفرنسية، الأمازيغية) والتي بثت على المحطات الإذاعية التالية خلال شهر أكتوبر:

¹⁶⁶ <https://www.facebook.com/cnepbanque.dz>, Publications, consulté le 21/03/2024, à 09 :45.

¹⁶⁷ مجلة المؤسسة، العدد 7، لسنة 2022، ص 22.

¹⁶⁸ مقابلة مع أورثيلان كاميليا، مديرة التسويق والاتصال بكتاب-بنك، يوم 2024/03/18، على الساعة 12:41، بمقر المؤسسة.

¹⁶⁹ <https://www.facebook.com/cnepbanque.dz>, Publications, Ibid, consulté le 21/03/2024, à 09 :45.

¹⁷⁰ <https://www.facebook.com/cnepbanque.dz>, Publications, Ibid ,consulté le 23/03/2024, à 22:20.

- ✓ تيزي وزو
- ✓ الباهية
- ✓ قسنطينة
- ✓ بجاية
- ✓ شلف
- ✓ تمنراست
- ✓ سطيف
- ✓ جيل أف أم (Jil FM)
- ✓ القناتين الإذاعيتين الأولى والثالثة.

بالإضافة إلى بثها على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالبنك في نفس الفترة.

و استنتجنا أن غياب الومضات الإخبارية في وسائل الإعلام السمعية البصرية سببه أن التلفزيون ليس القناة الاتصالية الأحسن للتعريف بالمنتجات البنكية، وهذا ما أوضحتها لنا المديرية السيدة أور ثيلان بقولها: "عندما نقوم بتقرير الجودة والتمن لمعرفة عائد الاستثمار نجده بعيدا، إضافة إلى أنه يتطلب الحضور الدائم وهذا مكلف جدا حيث يتجاوز ثمن الومضة الإخبارية التلفزيونية 1 مليار دينار جزائري بين تكاليف الإنتاج التي تكون في حدود 900 مليون وتكاليف البث التي تصل إلى 600 مليون ونحن مطالبين بترشيد النفقات، فميزانية ومضة إخبارية تلفزيونية واحدة نقوم بأربع ومضات إخبارية على الراديو، إضافة إلى الهدف من الإشهار التلفزيوني ليس بالضرورة استقطاب الزبائن المحتملين وإنما إثبات الحضور المؤسساتي للكتاب-بنك".¹⁷¹

■ **الاتصال الرقمي:** وظفت مؤسسة كتاب-بنك وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بها: فيس بوك، انستغرام، لينكدين إضافة إلى موقعها على شبكة الأنترنت في إثبات وجودها من خلال إعلام ومشاركة جماهيرها الحالية والمتوقعة بكل الأنشطة والإجراءات الاتصالية التي نفذتها على أرض الواقع (كالمشاركة في المعارض والأحداث، الإعلان، الأبواب المفتوحة...)، كوسيلة للترويج لجملة الخدمات والعروض التي تقدمها وتجدر بنا الإشارة إلى أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك لم يكن يسير مناصاته الاجتماعية من الداخل وإنما كان يتعامل مع وكالة اتصال خارجية مختصة في إدارة مواقع التواصل الاجتماعي، وهذا ما أكدته لنا الأنسة أمينة بوشيمة مع تحفظها على اسم الوكالة.

¹⁷¹ كاميليا أور ثيلان، مرجع سابق.

- **التواصل عبر تقديم هدايا نهاية السنة¹⁷²:** للجماهير الخارجية كنوع من الاتصال المؤسساتي بهدف إثبات الحضور المؤسساتي للعلامة التجارية، دون الإفصاح لنا عن نوع هاته الهدايا ولا الفئات المستفيدة بحجة مرور الوقت وفقدان القدرة على التذكر.
- **التواصل عبر تقديم الإعانات المالية بنوعيتها:** أخذ البنك على عاتقه تمويل نشاطات مختلفة كوسيلة لإثبات وجوده والتعريف بتضامنه الاجتماعي اللامشروط مع الفئات المعوزة، وهذا ما أكدته لنا رئيسة قسم الاتصال المكلفة بملفات التمويل السيدة **لويزة حيبوش**.
حيث ساهم كراعي في كل من النشاطات والتظاهرات التالية¹⁷³:

الإعانات الخيرية Mécénat	الرعاية Sponsoring
✓ نادي الإرادة الرياضي للمعاقين في شهر أكتوبر.	✓ الطبعة التاسعة لمجلة IFIDAR يوم 23 نوفمبر
✓ جمعية اليد في اليد ببسكرة للترويج للجمعية وكان هذا في 25 ديسمبر.	✓ الطبعة 21 لصالون السياحة والأسفار ابتداء من 29 سبتمبر الى غاية 02 أكتوبر بقصر الصنوبر البحري.
✓ الهلال الأحمر الجزائري الذي قام بحملة تضامنية تزامنا والدخول المدرسي 2022-2023 تحت شعار "محفظة لكل يتيم"، وكان هذا في شهر ديسمبر.	✓ الطبعة الأولى لتظاهرة «FinTech weekend» الذي نظمته GIE monétique ابتداء من 15 إلى 18 سبتمبر، ويتعلق موضوع التظاهرة بالرقمنة والترويج للمنتجات الرقمية بإشراك طلبة جامعيين من تخصص إعلام ألي لتحفيزهم على ابتكار حلول للمشاكل الرقمية.
✓ جمعية الرحمة تيبازة بمناسبة الدخول المدرسي لإعانة الفراء والمحتاجين في توفير الأدوات المدرسية، وكان هذا في شهر أكتوبر.	✓ مؤتمر التنظيم الوطني للخبراء المحاسبين L'ordre nationale des experts comptables تحت شعار "المحاسب الخبير في مواجهة تحديات الغد" - L'expert-comptable résilient face aux défaits de demain من 30 نوفمبر الى غاية 01 ديسمبر.
	✓ حفل تخرج الدفعة 39 لمفتشية أقسام المالية العمومية المقام بمعهد الاقتصاد الجمركي والجبائي بمقره بالقليعة يوم 26 ديسمبر.

¹⁷² بوشيمة أمينة، مرجع سابق.

¹⁷³ مقابلة مع حيبوش لويزة، رئيسة قسم الاتصال بكناب-بنك، يوم 2024/03/18، على الساعة 11:27، بمقر المؤسسة.

الجدول (12): نشاط الإعانات المالية من جويلية إلى غاية ديسمبر 2022

- **التواصل مع الجمهور عبر الاتصال المؤسساتي الدوري (APPELLE D'OFFRE):** وتمثلت في مجمل الاتصالات المؤسساتية غير المباشرة عند شراء شيء أو طلب خدمة أين يظهر شعار كتاب-بنك بوضوح ما يدل على تواجد البنك وهذا بدوره يساعده في الاحتفاظ بمرئيته ولا يترك لزبائنه ومورديه فرصة لنسيانه وهذا ما فهمناه من خلال ما أدلت به لنا السيدة المديرية بقولها: " طلب الخدمة Appel d'offre شكل من أشكال الاتصال المؤسساتي نقوم به عند طلب خدمة من وكالة خارجية وهذا دليل على الحفاظ على تواجد البنك"¹⁷⁴.
- **التواصل مع الجمهور عبر وسائل الإعلام الثقيلة من خلال تحرير البيانات الصحفية:** الموجهة لوسائل الإعلام لإخطارهم بنشاطات البنك المهمة كالمشاركة في الملتقيات والفعاليات، إطلاق تطبيق كتاب كوناكت وهي اتصالات ضرورية وإجبارية لا بد منها على حد تعبير السيدة المديرية لأنها تدافع عن الحضور المؤسساتي حيث صرحت " قمنا بتحرير البيانات الصحفية عن نشاطاتنا وتوجيهها لوسائل الإعلام وهذا شيء مهم"¹⁷⁵.

❖ تأثير الاتصال الرقمي في جذب عملاء كتاب-بنك من خلال منصات التواصل الاجتماعي

ما استنبطناه بعد تفريغنا لإجابات المبحوثين في كتاب-بنك أن الهدف من استعمالهم لمواقع التواصل الاجتماعي هو إثبات وجود العلامة التجارية لمؤسسة كتاب-بنك وتذكير الجماهير بأنها في السوق ولديها عروض، وهذا بدوره يجذب لهم زبائن مع مرور الوقت وهذا ما صرحت له بنا المكلفة بالتسويق و الاتصال في قسم التسويق الاستراتيجي و الرقمي "الأنسة أمينة بوشيمة" بقولها: "نعلم أن الناس يتابعوننا على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بنا وهذا يجلب لنا زبائن منهم"¹⁷⁶، ففي السابق لم يكن يهتم البنك كثيرا بمواقع التواصل الاجتماعي أو يركز عليها لكن كوفيد قلب الموازين خاصة مع توقف الاتصال المباشر ومنع التجمعات لتتوقف معه كل التظاهرات الاقتصادية وعزوف الزبائن عن التنقل لوكالات البنك كالمعتاد خشية العدوى، فلم يكن له السبيل إلا التوجه نحو وسائط التواصل الرقمية من أجل الحفاظ على رابطة الاتصال مع الجمهور الخارجي.

إن كل هاته المدخلات غيرت من رؤية البنك الاستراتيجية بخصوص الاتصال الرقمي إذ أصبح بعد تلاشي الأزمة يهتم بالتعريف بخدماته والترويج لتشكيلته منتجاته وإعلام الجمهور بأنشطته من خلال وسائط

¹⁷⁴ كاميليا أور ثيلان، مرجع سابق.

¹⁷⁵ مرجع سابق.

¹⁷⁶ بوشيمة أمينة، مرجع سابق.

التواصل الاجتماعي بشكل أكبر إذ أصبح النشر فيها بمعدل 3 إلى 4 منشورات في الأسبوع بنفس المحتوى على فيس بوك، انستغرام ولينكدلين مع الرد على الرسائل والتعليقات.

أما موقعه على الواب فكان النشاط فيه قليل مقارنة بمواقع التواصل فمحتواه كان يتضمن فقط النشاطات المهمة وغير المعتادة كتوقيع شراكة مع بنك آخر في خدمة معينة مثلا وهذا لا ينفي ترويجه لمختلف الخدمات والمنتجات البنكية التي تقدمها المؤسسة.

ما استنتجناه أيضا أن منصات التواصل الاجتماعي ساهمت في جذب زبائن محتملين في هاته الفترة ولقد أثبتت استنتاجنا المكلفة بالتسويق و الاتصال "أمانة بوشيمة" بقولها " كنا نشطين ننشر ونرد على التعليقات والرسائل التي تصلنا من الناس وهذا شيء جد منطقي لأنها شبكات اجتماعية يتواجد فيها فئاتنا المستهدفة ورجع الصدى فيها أمر مهم جدا على عكس من الموقع الذي لم يكن فيه الاتصال تفاعلي فقد كنا نضع المعلومة في متناول العملاء وحسب، وان أرادوا تفاصيل أخرى حتما سيزورون صفحاتنا، فبفضل هذا التفاعل اكتسبنا زبائن جدد لكن لا نستطيع الجزم بوجود عدد كبير"177.

وفي هذا السياق وكدت لنا مرة أخرى رئيسة قسم الاتصال السيدة لويزة حيبوش هذا الواقع بتصريحها " حقيقة زاد حجم متابعينا لكن ليس تلك الزيادة الملفتة كما في سنة 2023، عادي كسائر الأيام لم نلمس أو نلاحظ شيء مميز في تلك الفترة، كان مردود الاتصال الرقمي عادي، ما لاحظناه نحن أن عدد المشاهدات والزوار ارتفع وحتما هناك من تقدموا إلى وكالاتنا بفضل محتوى صفحاتنا وموقعنا على النت"178.

وأضاف رئيس قسم التسويق السيد زكرياء بن مولود: "لم نقم بعملية حساب عدد المتوافدين علينا من شبكة الأنترنت لأنه صعب جدا حساب عائد الاستثمار في العالم الرقمي، فنحن نعلم أن الزبائن يأتونا من خلال منصاتنا عندما يسألوننا عن معلومات تفصيلية عن خدمة معينة لنوجههم إلى الوكالات المناسبة ثم أنه لم يكن هناك نشاط اتصالي رقمي معتبر أو ملفت للنظر فنحن ننشر أنشطتنا التي نقوم بها في الواقع على العالم الافتراضي أو نستخدمها للتعريف بمنتجاتنا"179.

وبحسب ما قدم لنا من معلومات خلال المقابلات اكتشفنا أن هاته الرسائل استهدفت الزبائن الخواص والمهنيين وبشكل أكبر شريحة المؤسسات والسبب في هذا التركيز يعود إلى الصورة التي لا يزال يحملها الناس والمؤسسات خاصة في أذهانهم بأن الصندوق الوطني التوفير والاحتياط مؤسسة مالية للعقارات، تقتصر خدماتها على القروض العقارية وأن كنان-بنك هو بنك العائلة، والبنك يريد تغيير هاته الصورة

177 بوشيمة أمانة، مرجع سابق.

178 لويزة حيبوش، مرجع سابق.

179 مقابلة مع بن مولود زكرياء، رئيس قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي بكتاب-بنك، يوم 2024/03/18، على الساعة 09:29، بمقر المؤسسة.

ويبرز للناس (الزبائن الحاليين والمحتملين خاصة) أنه يقدم تشكيلة خدمات متنوعة تناسب كل الفئات وشرائح المجتمع بما فيهم الأشخاص العاديين والاعتباريين حيث صرحت لنا أمينة بوشيمة المكلفة بالتسويق والاتصال بقسم التسويق الاستراتيجي و الرقمي قائلة " وكنا نستهدف بهاته المنشورات الخواص والمهنيين وبشكل خاص وكبير المؤسسات وسبب في هذا يعود الى الصورة التي لا يزال يؤمن بها الناس التي تعني بأننا مؤسسة مالية للعقارات فقط"180.

وطبيعة الرسائل كانت تستند على الخطط الاتصالية التي تحدد نوع الرسائل الموجهة كل شهر، كانت تضعها المديرية السابقة دون اطلاق أو إشراك الفريق في عملية التخطيط لها وقد أكدت لنا هذا بوشيمة امينة بقولها " كانت تضعها المديرية ولم نكن نطلع عليها"181، تأتيمهم فقط التعليمات بأن يحاولوا من خلال الرسائل الاتصالية الموجهة التعريف بالبنك والترويج للخدمات والمنتجات التي يعرضها في السوق المالية والتأكيد على القيم التي يسير عليها من ثقة وشفافية ومواطنة، و يتحقق هذا من خلال الأيام التحسيسية والأبواب المفتوحة التي تنظمها وكالات كتاب-بنك ، فضلا عن المعارض والفعاليات والأحداث التي يشاركون فيها وينشرونها على شبكة الأنترنت.

❖ دور تطبيق CNEP CONNECT في جذب الزبائن كجزء من الاتصال الرقمي

ما فهماه من خلال مقابلتنا مع السيد رئيس قسم التسويق الرقمي السيد بن مولود دائما أن تطبيق كتاب كوناكت حقق نجاحا ولقى راجا كبيرا في 2023، قبلها لم يكن هناك شيء ملموس فالتطبيق تم اطلاقه أواخر سنة 2022 بالتحديد في 17 أكتوبر حيث صرح لنا " وددت أن أشير إلى أن تطبيق كتاب كوناكت حقق نجاحا في 2023، قبلها لا يمكننا القول بأنه حقق نجاحا لأنه كان لا يزال جديدا"182 ، وكان مجاني حتى 31 جانفي ثم امتد العرض حتى مارس 2023 على حد تعبير الأنسة أمينة بوشيمة، وفي أوت من نفس السنة تم إطلاق منصة CNEP MARKET لبيع الشقق والمنازل كمنصة رقمية لتعزيز التواصل عن بعد مع الزبائن مع توفير لهم الوقت والاقتصاد في الجهد كمحاولة للحفاظ على العلاقة التفاعلية، وإذا ما حاولنا تفسير هذا الجهد الاتصالي يمكننا أن نسقط عليه النموذج الاتصالي الدائري التفاعلي لـ ويلبر شرام بحيث يكون كل من مؤسسة كتاب و زبائنها مستقبلين و مرسلين في ذات الوقت يعني أن الاتصال أصبح يسير في اتجاهين، و هذا التبادل في أدوار أركان العملية الاتصالية يشجع و يزيد من حجم رجع الصدى الذي يقوي بدوره علاقة الثقة والموثوقية بالبنك من طرف الزبون.

180 بوشيمة أمينة مرجع سابق.

181 مرجع سابق.

182 بن مولود زكرياء، مرجع سابق.

❖ كيفية تأثير الاتصال الحثي المباشر في الترويج لمنتجات وخدمات كتاب-بنك

ساعد الاتصال التفاعلي المباشر الكلاسيكي في التظاهرات كتاب-بنك في اكتساب عملاء جدد و أوضح لنا رئيس قسم التسويق هذه الحقيقة بقوله: " نعم روج الاتصال الحثي لمنتجاتنا خاصة منتج الصيرفة الإسلامية"¹⁸³، فلقد استطاع البنك من خلال المعارض و الأبواب المفتوحة المكثفة على مستوى وكالاته بالتنسيق مع شبكاته التجارية على مستوى الوطن إعلام الجمهور بأن كتاب-بنك أصبح يوفر خدمة التمويل الإسلامي، وبالفعل حدث تأثير فقد لاحظ القائمين على خدمات الحسابات أن كثيرا من زبائنهم الحاليين قاموا بتحويل حساباتهم الكلاسيكية إلى حسابات على الطريقة الإسلامية كما شهدوا توافد زبائن جدد كان لديهم في الأول عزوف عن التمويل الكلاسيكي بحسب شهادة السيد بن مولود الذي صرح لنا قائلا: " يمكنني القول أننا من خلال الفعاليات المباشرة استقطبنا عملاء كثر و أكثر من مواقع التواصل، كما تعد المعارض والتظاهرات من بين العوامل التي فهمنا عن طريقها أن الصيرفة الإسلامية أصبحت خدمة ضرورية لا بد منها لأن الزبون دائما كان يبحث ويسأل عنها"¹⁸⁴ فبعدما لمح القائمين ومنتشطي المعارض والمبيعات أن الزبائن أصبحوا يستفسرون عن منتج الصيرفة الإسلامية استغلوا الفرصة في كل الفعاليات والأحداث التي شاركوا فيها تزامنا وهاته الفترة بتقديم معلومات وشروحات مفصلة للزوار عن خدمة الصيرفة الإسلامية والشبابيك والوكالة المخصصة لها (بسطاوالي) بالإضافة إلى تكثيف مجهوداتهم الاتصالية من خلال تنظيم الأحداث الجهوية المستمرة للترويج أكثر للمنتج وتعريف الناس به بغرض استمالتهم خاصة وأن هذا المنتج تزامن إطلاقه مع الجائحة لكنه لم يأخذ نصيبه المستحق من الترويج بسبب ظروف الحجر.

ففي كل مرة يعرض البنك فيها منتج جديد أو يعدل في أحد منتجاته القديمة أو يكون هناك منتج من منتجاته أضحى منسي ومهمش من طرف الزبائن، يستغل التظاهرات و الفعاليات للحديث عنه ويكون هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات المسؤولة عن المنتجات على سبيل المثال مديرية الادخار التي تتكفل بمنتجات الادخار والتوفير إذا لاحظت أن منتج من منتجات الادخار أصبح منسي وغير نشط تقوم بإشعار مديرية التسويق و الاتصال على الفور من أجل إعداد حملة اتصالية ترويجية جديدة لنفس المنتج لتذكير الزبائن بوجوده و كأنها تقوم بإعادة تحديثه وإعطائه حياة جديدة بإدخاله ضمن برنامج مختلف الفعاليات و التظاهرات الاقتصادية التي تشارك فيها والأبواب المفتوحة و الأيام الإعلامية والدراسية التي تنظمها.

¹⁸³ بن مولود زكرياء، مرجع سابق.

¹⁸⁴ مرجع سابق.

وتدعم هاته الحملة الاتصالية المباشرة بـ "الأشرطة المارة" التي تظهر عند تصفح الموقع الرسمي للبنك، أو عبر وسائط التواصل الاجتماعي الرقمية للتعريف و/أو التذكير به.

فيقدم فريق الاتصال بطلب إلى الوكالة التي يتعامل معها أن تكثف له النشر عن منتج معين، بعد توضيح لها الهدف والفئة المستهدفة والوكالة تقترح التصميم النهائي للرسالة، بعدها إما أن يوافق فريق التسويق والاتصال سابقا على التصميم أو يستبدل أو تصمم الرسالة من طرفهم والوكالة تنشر فقط وفي هذا الصدد أوضحت لنا المكلفة بالتسويق والاتصال بقسم التسويق الرقمي الأنسة بوشيمة أن "إعادة تصميم الرسالة ليست من المهام الموكلة لأحد في هاته الحالة وإنما من يكن متفرغ هو من يقوم بهذا"¹⁸⁵، وأضافت قائلة: "لأننا نعمل بعدد قليل جدا ولم يكن لكل واحد منا مهمة بعينها وإنما ننتشارك خاصة في غياب قسم التسويق العملياتي المكلف بتنفيذ استراتيجيات الاتصال"¹⁸⁶ عكس الآن أين أصبح لهم قسمين و يحتوي كل منهما على وظائف ومعاونين.

❖ تأثير الاتصال الاجتماعي: الرعاية الخيرية والمسؤولية الاجتماعية في زيادة إقبال العملاء

لقد تبنى البنك استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية RSE مؤخرا في 2023 فقط يعني أنها وليدة السنة، قبل هاته الفترة استراتيجية البنك الاتصالية كانت تستند إلى تقديم الإعانات المالية بنوعها الرعاية والرعاية الخيرية و RSE كانت ضمن أهدافه المستقبلية التي يحاول تطبيقها ضمن استراتيجياته الاتصالية، وهي تعبر عن اتجاه المساعدة المالية ففي عوض أن يقوم البنك بتمويل نادي رياضي يمول جمعيات حماية البيئة أو تلك التي تنادي بالمحافظة على الأخلاقيات والحث على تبني أسلوب الحوكمة إلى غير ذلك، وفي هاته الفترة قدم كتاب-بنك التمويل المالي بنوعيه كما في سائر الأيام العادية لمعاهد وجمعيات (تم ذكرها في المحور الأول الخاص بمختلف الأنشطة الاتصالية).

وأوضحت لنا رئيسة قسم الاتصال التي تهتم بدراسة الملفات التي تطلب التمويل السيدة حيبوش بقولها "أكيد ساهمت الرعاية والرعاية بلا مقابل في جذب عملاء جدد للبنك لكن لا توجد هناك طريقة نعرف من خلالها أن الزبون تقدم لوكالاتنا بعد رؤيته لنشاطنا الريعي"¹⁸⁷ ومنه استنتجنا أن الشيء المهم وراء المساعدات المالية بنوعها هو المحافظة على حياة العلامة التجارية لكتاب-بنك وترسيخها في أذهان

¹⁸⁵ بوشيمة امينة، مرجع سابق.

¹⁸⁶ مرجع، سابق.

¹⁸⁷ حيبوش لويضة، مرجع سابق.

الزبائن، بحيث يبقى الزبون دائما يتذكر كنان-بنك وتواجهه في السوق و دعمه، وكأنه وسيلة لتعزيز أواصر التواصل الاجتماعي و بناء راس مال تعاطفي للمؤسسة عند الجمهور العريض.

إضافة إلى قيام مؤسسة كنان-بنك برعاية بعض الفعاليات دون المشاركة فيها كخطوة للحفاظ على صورتها وإثبات تواجدها و حضورها المؤسساتي بين المنافسين، و لقد عززت لنا هذا الاستنتاج ذات الشخص بقولها: " في مرات كثيرة تتصادف العديد من الأحداث المهمة في نفس الوقت ولا نستطيع المشاركة الحضورية فيها كلها فنعمد إلى رعاية البعض والتواجد في البعض الآخر"¹⁸⁸ ودرجة أهمية الحدث والهدف من وراءه هو المعيار في تحديد نوع المشاركة، حيث أضافت: "كل هذا كي نحافظ على صورتنا وحضورنا"، او "مؤسسات تقوم بتنظيم فعاليات و تدعوننا كراعي فقط لا مشاركون فنستجيب للنداء و نستغل الفرصة من أجل الإبراز الدائم لعلامتنا"¹⁸⁹.

ويعود السبب في رعاية هاته النشاطات أو اخر السنة إلى سببين:

أحدهما: أن فصل الصيف موسم عطل لهذا ينعدم النشاط.

والآخر: أن زمن معالجة الطلبات والموافقة عليها يؤخذ وقت كما أن الاتفاقية توقع يوم تسليم الصك البنكي (حتى وان المعالجة يكون مضي عليها شهر).¹⁹⁰

❖ تأثير الاتصال الحديث والاتصال الرقمي في تحفيز الزبائن للإقبال على منتجات البنك

ما فهمناه أن الإثنين كان لهما تأثير معين وأن التأثير يكون حسب الهدف الذي وُظف من أجله الاتصال سواء في ذلك الحديث أو الرقمي والشريحة المستهدفة في ذلك أيضا، فتوجه البنك واستعانت به بمواقع التواصل الاجتماعي كان بهدف تذكير الناس بتواجده علامته التجارية في السوق المالية وتعريفهم بتشكيلة المنتجات التي يوفرها أما التظاهرات والأبواب المفتوحة فينظمها أو يشارك فيها من أجل جذب زبائن جدد كانوا محتملين وفي هذا الصدد طبيعة الحدث وهدفه هما اللذان تفرضان حجم التأثير فهناك أحداث:

✓ وطنية مفتوحة لجميع الخواص بما فيهم المهنيين والمواطنين العاديين ومستخدمي قطاع الصحة للتعريف بصورة مؤسسة كنان وهنا يكون التأثير مباشر، وجها لوجه وكبير.

✓ ويوجد نوع آخر من الأحداث مفتوح لأشخاص جدد معينين كالمؤسسات لإبراز علامة البنك التجارية وقوته وعروضه الموجهة للأشخاص الاعتباريين ويخص هذا عادة الأحداث العربية والدولية.

¹⁸⁸ حبيوش لويزة، مرجع سابق.

¹⁸⁹ مرجع سابق.

¹⁹⁰ مرجع سابق.

✓ والنوع الأخير يكون موجه للحكومة حتى يبين لها من خلال هاته الفعاليات أنه يحترم الشروط والمعايير التي تحكم النشاط المالي.

وما نستنتجه أن الاتصال بالزبائن عبر المعارض والتظاهرات له تأثير كبير في جذب الزبائن أما تأثير مواقع التواصل الاجتماعي يتساوى معه أو يقل بقليل لأن الهدف منه هو إثبات الوجود بالدرجة الأولى حسب رأي رئيس قسم التسويق الرقمي السيد بن مولود الذي قال: "... لكن إذا قارناه مع الاتصال التقليدي عن طريق المعارض والفعاليات فقد يتساويان في التأثير أو يقل الاتصال الرقمي بقليل ففي الاتصال الحضوري الكلاسيكي تمكنا من جذب عملاء أكبر من مواقع التواصل، ويمكنني القول أننا من خلال الفعاليات المباشرة استقطبنا عملاء كثر وأكثر من مواقع التواصل"191.

❖ أهداف البنك فيما يتعلق بالجانب الاتصالي بالنظر للأزمة في تلك الفترة

- من الناحية الاتصالية كان الهدف الأول والأساسي لكتاب-بنك أنداك أن:
- ✓ يصبح بنك رقمي BANQUE DEGITALE ويتضح لنا هذا جليا من خلال إطلاقه لمنصة كتاب ماركت لبيع العقار في أوت 2023، دعوة الزبائن عبر مواقع التواصل الاجتماعي لاستعمال تطبيق كتاب كوناكت وبطاقات الدفع الإلكتروني لتسديد الفواتير دون تكبد عناء التنقل وخدمات E-Banking بالإضافة إلى إخطار الجمهور وحثه على متابعة مستجدات و أخبار البنك عبر منصاته على وسائل التواصل الاجتماعي و قد ظهر لنا هذا في أكثر من (5) منشورات بعد إقائنا لنظرة مسحية استطلاعية عبر منصة فيسبوك خلال سنة 2022، وحتى في الإصدار السابع لنفس السنة (المجلة) تم إعلام الجمهور الداخلي في واجهة المجلة بالبند العريض "مونات" بأن كتاب-بنك سيواكب الرقمنة والعصرنة في التواصل (تجدونها لاحقا في قائمة الملاحق)، وهذا شيء مهم أن تتفاسم المؤسسة شركائها الداخليين بنظرتها الاستراتيجية وأهدافها بغرض تبنيها والتأقلم معها و الترويج لها على المستوى الخارجي والدفاع عنها.
- ✓ الحضور أكثر على وسائل التواصل الاجتماعي بتحويل إدارتها من الخارج إلى الداخل على مستوى مديريةية التسويق والاتصال ولأجل تحقيق هذا الهدف تم توظيف السيدة أمال صحراوي¹⁹² في قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي في نوفمبر 2023 خصيصا لتسيير صفحات كتاب-بنك على الشبكة إلى جانب كل من رئيس القسم السيد "بن مولود" في إدارة الموقع بمساعدة أنفوغراف المديرية السيد "بن تمالوس في تصميم الرسالة الأيقونية " الصور " بإمكانيات البنك.

¹⁹¹ بن مولود زكرياء، مرجع سابق.

¹⁹² عملت منذ سنة 2016 الى غاية التحاقها بكتاب-بنك في وكالات اتصال في التسويق الإلكتروني وإدارة مواقع التواصل الاجتماعي والقيام بدراسة سلوك المستهلك وتحليل المنافسة على مواقع التواصل.

✓ إعادة تصميم الموقع الرسمي للبنك من جديد بأركان واضحة ومفهومة من قبل الزبون، لأنه لم يعد يستجيب لمستجدات البيئة التنافسية والكوفيد أثبت ذلك وتحقق هذا الهدف مع مطلع سنة 2023 على حد وصف السيد بن مولود.

- ✓ تصميم منصة إلكترونية لبيع العقارات **CNEP MARKET** في السداسي الثاني من سنة 2023.
- ✓ إدراج عنصر المسؤولية الاجتماعية كمحور في الاستراتيجية الاتصالية بهدف تقوية وتعزيز الصورة الإيجابية للعلامة التجارية للبنك بحسب ما أفادتنا به بوشيمة أمينة.
- أما من الناحية التسويقية: تم التركيز على تغيير الصورة النمطية والتمثل الاجتماعي عن كوابنك (بنك العقار) وغرس بدلها فكرة أن كوابنك مؤسسة مصرفية متعددة الأنشطة والمنتجات من خلال:
 - ✓ التسويق لمنتج الصيرفة الإسلامية وتطبيق كوابنك كوناكت.
 - ✓ إطلاق عروض ترويجية وحملات اتصالية جديدة عن قروض الاستثمار الخاصة بالمهنيين والمستثمرين بالصيغتين المتوسطة وطويلة الأجل.
 - ✓ إطلاق منتج جديد وهو قروض الاستغلال 2023 خاص بالمؤسسات بشكل أكبر والمهنيين من أجل مساعدة المؤسسات في دفع رواتب موظفيها أو تغطية تكاليفها بحيث لا تتجاوز مدة استرداد مستحقات البنك 12 شهرا من تاريخ استلامها، والسبب في التركيز على استهداف المؤسسات بشكل أكبر يعود إلى قيمة العائدات المالية التي تشرط على المؤسسات والتي تمثل أرباح ومصدر دخل للبنك.
 - ✓ فتح حسابات تجارية للمؤسسات والمهنيين.

❖ أهمية الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة البنكية

من خلال مقابلتنا مع أساتذة باحثين في مجال العلاقات العامة والتسويق ومختصة في التسويق الرقمي توصلنا إلى أن الاستراتيجية الاتصالية أداة حيوية للتواصل الفعال مع الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح من ترويج وتسويق المنتجات والخدمات وزيادة وعي الجمهور بالصورة العامة للمنظمة. ولقد أثبت لنا أساتذ العلاقات العامة والمستشار في اتصال المؤسسات الأستاذ يونس زيايتة هذا أثناء استجوابه بقوله: "من خلال ما لاحظته أستطيع القول أن البنوك في الجزائر تقوم بمجهودات اتصالية معتبرة في سبيل الترويج لمختلف خدماتها خصوصا الرقمية منها في الأونة الأخيرة كإنشاء حسابات عن بعد وخدمات الدفع الإلكتروني، وترويجها لخدمات الشراء بالتنسيق للسيارات المركبة محليا"¹⁹³، معنى هذا أن المؤسسة المصرفية لا تستطيع الوصول إلى عملائها وإعلامهم بباقة منتجاتها وخدماتها في ظل انعدام جسر الاتصال بهم.

¹⁹³ مقابلة مع زيايتة يونس، أستاذ محاضر بجامعة قالمة 08 ماي 1945 ومستشار في اتصال المؤسسات، يوم 2024/03/19، على الساعة 08:56، عبر تطبيق مسنجر.

وأكدت لنا أيضا الأستاذة فائزة بريش بأن "الاتصال التسويقي الذي تتبناه المؤسسة في شكل استراتيجية اتصال يساعدها في التعريف بعلامتها التجارية وإدارتها والتعريف بخدماتها ومنتجاتها والتماس مميزاتا من طرف الزبون خاصة في ظل المنافسة"¹⁹⁴ وبما أن المؤسسة المصرفية مؤسسة خدماتية منتوجاتها غير ملموسة كان لابد لها أن تترك الدليل المادي والذي هو أحد عناصر المزيج التسويقي السبعة يعني ترك أثر عن الخدمة المقدمة وبالتالي إعطاء العملاء صورة إيجابية واضحة عن البنك وأهمية الاتصال تنطلق من هاته المعادلة.

وهذا بدوره يؤهل المنظمة من البقاء والاستمرار في محيطها الخارجي فضلا عن التمتع في السوق وتحقيق الاستهداف وبناء علاقة مصداقية ورابطة ثقة وشفافية مع زبانتها تجعلها قادرة على المنافسة وكل هذا من خلال فهم احتياجاتهم ومخاوفهم وسلوكياتهم لتغطيتها.

وبهذا فإن الاستراتيجية الاتصالية هي أحد أعمدة الأغراض العامة، لأنها وجدت أساسا لتروج لصورة البنك ونشاطاته ومنتجاته على حد وصف البروفيسور نادية أوشان¹⁹⁵.

فبدون اتصال لا تستطيع المؤسسة الوصول لأهدافها، فبناء علامة تجارية وصورة جيدة لدى الجمهور عن المؤسسة يكون من خلال التواصل الذي هو رأس مال المنظمة الذي يحقق لها الربح المالي فيما بعد.

والتبادلات الاتصالية الجيدة والناجحة حسب المكلفة بالتسويق الإلكتروني سابقا "أمال صحراوي" تبدأ من الداخل وتتغرز وتتمظهر ثمارها على المستوى الخارجي، فتبني ثقافة اتصالية مشتركة بين كل أفراد التنظيم بدء من أعلى سلطة هرمية وصولا إلى موظفي الاستقبال وأعوان الأمن أمر بالغ الأهمية فيما يتعلق بالتسويق لصورة العلامة التجارية للمؤسسة التي لا تستطيع العيش دونها"¹⁹⁶.

وهذا إن دل على شيء من كلامها يدل على ضرورة وأهمية تبني استراتيجية اتصال على المستوى الداخلي يساعده المؤسسة في تسيير نشاطاتها على أحسن وجه، فالسر في اكتساب الزبون ووفائه يكون من خلال التفاعل الإيجابي معه والإجابة على انشغالاته ثم إن الاتصال التفاعلي مع الجمهور هو الذي يجعل الزبون لاحقا يفضل التعامل البنكي مع مؤسسة مصرفية دون أخرى وهذا يؤثر بشكل إيجابي في زيادة حجم المبيعات والسمعة التجارية.

¹⁹⁴ مقابلة مع بريش فائزة، أستاذة محاضرة صنف ب-بكلية العلوم التجارية جامعة الجزائر3، ابن عكنون، يوم 2024/03/19 على الساعة، 11:13 بقاعة المكتبة 11 بالكلية.

¹⁹⁵ مقابلة مع أوشان نادية، بروفيسور متقاعدة من المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام، يوم 2024/03/21، على الساعة 21:53، عبر تطبيق مسنجر.

¹⁹⁶ مقابلة مع صحراوي أمال، مكلفة بالتسويق والاتصال بكتاب-بنك، يوم 2024/03/18 على الساعة 12:30، بمقر المؤسسة.

ومن جانب آخر اعتماد المؤسسة على الاتصال يمكنها من العمل في إطار نظام مفتوح وهذا شيء مهم جدا، بحيث تكون المنظمة متطلعة على مستجدات ومتغيرات البيئة الخارجية يعني وجود علاقة تأثير وتأثر تمكنها من تطوير نفسها والمحافظة على حصتها السوقية واشباع حاجيات زبائنها ومطابقة احتياجاتهم حسب أهدافها الربحية.

ويكمن السر في نجاح استراتيجية اتصالية في توازن مزيجها التسويقي وتوفر عامل الشفافية خاصة عبر النت في عصرنا الحالي فضلا عن دراسة السوق وتحديد التوقع إلى جانب توفير الموارد والإمكانيات المالية والتقنية والبشرية المتخصصة المساعدة على القيام بالإجراءات الاتصالية وصياغة الرسائل للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية والربح الذي هو أساس ازدهار واستدامة المؤسسات بشكل عام، دون إهمال عنصري الشفافية والمصداقية في الرسائل الاتصالية، وهذا يوحى إلى أهمية ضرورة اعتماد المراحل السبعة لصياغة وتنفيذ استراتيجية اتصالية ملائمة لأهداف المؤسسة، والتي تطرقنا لها في الإطار النظري.

إضافة إلى "الانفتاح على المجتمع النخبوي من خلال تنظيم أيام دراسية وإعلامية وملتقيات وطنية لفائدة الطلبة الجامعيين لأخذ آراءهم واقتراحاتهم بهذا الخصوص"¹⁹⁷، وأخيرا "المحافظة على ديمومة التواصل"¹⁹⁸ لأن الطبيعة تأبى الفراغ وهذا حسب ما فهمناه من مقابلتنا مع أستاذة التسويق الدكتورة "فايزة بريس" والبروفيسور "نادية أوشان".

❖ تقييم الاستراتيجية الاتصالية التي تبنتها كنبك بعد أزمة كوفيد للرفع من أرباحها

نفهم من خلال مقابلتنا أن مؤسسة كنبك-بنك في إطار النظام المفتوح وسياسة التفتح توجهت إلى المجال الإلكتروني من ناحية التعاملات المالية، إضافة إلى توفيرها منتج جديد تمثل في تطبيق اتصالي رقمي **CNEP CONNECT** يدل على محاولة توسيعها لرقعة الاتصال مع عملائها وفتح المجال لكل الناس للتعرف عليها وهذا حتما يوفر لها المنفعة المكانية والزمانية وهذا يدل على أنها كسبت الرهان من الأزمة واستفادت من انعكاساتها وحولتها إلى فرصة.

ثم إن تبنيها استراتيجية التواصل الرقمي عبر فيس بوك، انستغرام ولينكدن بهدف تقديم معلومات لجماهيرها المستهدفة عن مجموعة عروضها وخدماتها وإعلامهم بشأن مشاركتها في التظاهرات كي يكون لها رجع الصدى "يوحي أنها لم تبقى محصورة في الوقت والمكان وهذا شيء إيجابي يحسب لها" كما صرحت به الأستاذة بريس، لأنها كتفت مجهوداتها الاتصالية و استفادت من تكنولوجيا الاتصال لديمومة

¹⁹⁷ بريس فايزة، مرجع سابق.

¹⁹⁸ أوشان نادية، مرجع سابق.

نشاطها كبديل عن المعارض والأحداث التي تمس شريحة كبيرة، كما أن ميلاد خدمة إلكترونية جديدة بعد الأزمة يعتبر "نقطة قوة" حسب ما أفادتنا به الأستاذة بريش و أضافت "إن اعتماد كتاب-بنك على الاتصال الاجتماعي المتمثل في المساعدات المالية بمقابل ودون مقابل خطوة جيدة تدفع الجمهور إلى أخذ صورة وانطباع إيجابي عنها، لأن الزبون الجزائري يتأثر كثيرا بالجانب الاجتماعي"¹⁹⁹ و تصرّحها يؤخذنا إلى أهداف استعمال وسائل الاتصال التي تحدثت عنها الكاتبة الفرنسية **LILIANE DEMONT** والذي اعتمدها في الإطار النظري على شكل جدول، حيث ترى الكاتبة أن النشاط و التمويل الربيعي الذي تدرجه المؤسسة في استراتيجيتها الاتصالية يساعدها في الترويج القوي لسمعة علامتها و التجارية والتأكيد ، كذلك يبرز لنا هذا واحد من أهداف توظيف الاتصال والذي يتمحور في الهدف الانفعالي أو السلوكي أين يؤدي النشاط الاتصالي دور في حث المستهلك المستقبل على تبني ردة فعل معينة اتجاه المؤسسة أو مسيرتها كألية دعم لصورة المؤسسة وراس مالها التعاطفي (**CAPITALE DE SYMPATHIE**).

و يشاطرها الرأي المستشار في اتصال المؤسسات الأستاذ **زيابطة** بقوله: "إن قرار تبني هذا الإجراء الاتصالي هو قرار إيجابي لأن في الوفاء كان التوجه دائما نحو التبعاد الاجتماعي و تبني مستوى أدنى من الاتصال الشخصي المباشر بين المؤسسة (موظفيها) مع الزبائن اللذين كانوا متخوفين من الاتصال الفيزيائي ولا يفضلون الذهاب للشركة إلا للضرورة، ونفس الشيء بالنسبة للشركة حتى تحمي موظفيها"²⁰⁰، والمقصود من تصرّحه أن الاستراتيجية الاتصالية المتمثلة في المشاركة في المعارض و تنظيم الأحداث سعت كتاب-بنك من خلالها إلى إعادة الاتصال المباشر بينها وبين المحيط الخارجي وبهذا فهي إجراء اتصالي جيد وحميد في استرجاع النمط الاتصالي الإنساني المعهود مع الخواص والمؤسسات. ويضيف قائلا: "ولابد على البنك أن يستمر في هذا الباب ويكثف جهوده خاصة فيما يتعلق بالتوجه نحو الممارسات المالية الإلكترونية"²⁰¹ لأن المستهلك الجزائري تبني سلوك الدفع عبر الأنترنت غصبا عنه خلال الأزمة الصحية وبالتالي اكتسب مهارات استخدام الدفع الإلكتروني ومهارات التواصل عبر وسائط التواصل الاجتماعي ومهارات السحب الإلكتروني ودفع الفواتير وما إلى ذلك، ومن مصلحة مؤسسة كتاب-بنك الاستثمار في هاته النقطة.

¹⁹⁹ بريش فايزة، مرجع سابق.

²⁰⁰ زيابطة يونس، مرجع سابق.

²⁰¹ مرجع سابق.

ويواصل قائلا " أما بخصوص تأثير هاته الاستراتيجية على الفائدة وزيادة الأرباح لا أستطيع الإجابة بالجزم على ذلك إلا من خلال دراسة عدد المنتسبين للشركة وعدد الأشخاص اللذين فتحوا حسابات بعد هذا الاجراء الاتصالي ونسبة الأرباح قبل وبعد خصوصا لما نتحدث عن الدفع الإلكتروني"²⁰².

وترى البروفيسور أوشان "أنها استراتيجية اتصالية محتاجة للتطوير لأنها ليست بكافية لأنها تركز كثيرا على الاتصال التقليدي ولا تعطي الاتصال الرقمي نفس الأهمية والمجهودات خصوصا وأنه يعطيها الروحية (إعطائها روح) بتوفير الوقت والجهد للبنك والزبون"²⁰³، ففي عوض أن ينتقل الزبون إلى المعارض والأحداث أو الوكالات للتعرف على منتجات البنك وعروضه يستطيع الاطلاع عليها بواسطة هاتفه الذكي من خلال المنصات والتطبيقات المخصصة لذلك.

وهذا يوضح لنا أن المزيج الاتصالي الذي تبنته مؤسسة كتاب-بنك يقودنا للقول بأن استراتيجية الاتصال هاته ليست استراتيجية تسويقية مبنية على التركيز على شريحة معينة كما يرى **PORTER** وإنما هي استراتيجية استهداف واسعة لتوسيع دائرة زبائنها وعليه الرفع من فائدتها المادية.

فهي لم تركز على شريحة أو وسيلة فقط وإنما اعتمدت إجراءات اتصالية متنوعة للوصول إلى شرائح غير متجانسة من حيث الصفات والقدرة المالية لأن الهدف هو تحقيق الربح بالدرجة الأولى.

❖ الاستراتيجية الاتصالية المثلى الكفيلة بتصعيد أرباح البنك في حالات مماثلة

تتعرض المؤسسات إلى ظاهرة الأزمات التي تعيقها وتحول دون قيامها بنشاطها بشكل طبيعي، الواقع الذي يفرض عليها إدارة هذا الوضع حفاظا على مكاسبها المالية والمعنوية، وتستطيع تحقيق هذا من خلال تبنيها رؤية استراتيجية واضحة مترجمة في إجراءات اتصالية.

ومن خلال دراستنا لأجوبة الأساتذة الباحثين في العلاقات العامة وخبراء في التسويق الرقمي واتصال المؤسسات تمكنا من الوصول إلى المعايير الأساسية التي يترتب على المنظمة الاعتناء بها أثناء بنائها لاستراتيجية اتصال مؤهلة لإنعاش اقتصاد المؤسسة وتعويض خسائرها المالية، وتتمثل جملة هاته المعايير في النقاط التالية:

الحرص على تصميم الرسالة الاتصالية بشيخورة لغوية تتناسب ومعارف العملاء، وبالخصوص عند الاتصال المباشر أثناء قدومهم للمعارض أو تواجدهم في الوكالات أو خلال اتصالاتهم الهاتفية بمصلحة الزبائن وقسم العلاقات العامة للاستفسار أو طلب معلومات، إلى جانب تمكين مندوبي المبيعات و الترويج

²⁰² زياينة يونس، مرجع سابق.

²⁰³ أوشان نادية، مرجع سابق.

في شبابيك الوكالات من مهارات التواصل التفاوضية والسلوكية فحسن المعاملة والتواصل اللبق مع العميل أمر مهم جدا في وفائه لاحقا وهذا ما أكده لنا تصريح الأستاذ زيايطة بقوله: "أول شيء هو الاتصال بلغة يفهمها الجمهور المستهدف، وعليه يجب على البنوك الجزائرية إعادة النظر في اللغة المستخدمة، التي نجدها تستخدم بكثرة اللغة الفرنسية التي لا يفهمها الكثيرون بنجاعة خصوصا عند الاتصال المباشر"²⁰⁴، وهذا يقودنا للرجوع مرة أخرى إلى النموذج الاتصالي الحديث الذي تكلم عنه **PATRICK CHARAUDEAU** بمثابة عقد اتصالي بين المرسل والمستقبل أين يراعي الأول خصوصيات الثاني أثناء الاتصال به حتى تكون العملية الاتصالية ناجحة والرسالة واضحة ومفهومة و يتجنب بذلك حدوث سوء الفهم الذي يعد من أبرز المعوقات الداخلية و/أو الخارجية للاتصال، والذي يري أن اللغة أداة محورية للتواصل و التبليغ وتكون ممزوجة بين المستوى اللفظي وغير اللفظي الذي يحمل الكثير من الدلالات و المعاني، فمن الضروري على المؤسسة بشكل عام وكتاب-بنك بشكل خاص الاهتمام بالسنن الاتصالية (السنن هي مرادف الشيفرات).

إلى جانب تنوع قنوات وأليات الاتصال المباشرة وغير المباشرة وحسن اختيارها بحيث تستهدف كل قناة جمهور معين، باعتماد مزيج اتصالي تسويقي متكامل العناصر بين الرعاية، الاتصال المباشر، الدعاية والعلاقات العامة لضمان الترويج الفعال للمنتجات والتأثير الإيجابي في شريحة واسعة من الجمهور، يقول في هذا الصدد **مارشال ماكلوهان**: "الوسيلة هي الرسالة" يعني أن وسيلة الاتصال تؤثر في الطريقة التي ينظر بها الجمهور إلى الرسالة، حيث أن الانتقاء المدروس لدعامة الاتصال يضمن تأثير محتوى الرسالة. فضلا عن تسويق منتجات تتناسب مع تطلعات الزبون في الجزائر خاصة لما نتحدث عن منتج الصيرفة الإسلامية الذي لا يزال يشوبه نوع من الغموض ليجد الزبون نفسه محط قلق وتخوف من الإقبال على هذا المنتج، فلا بد على كتاب-بنك أن تعاود النظر في قيمة الأرباح المالية التي تشرطها على خدمات التمويل الإسلامي والتي نجدها تتراوح ما بين 6% و7% أكثر من المعاملات المالية الربوية التي تتجاوز 1% مما يجعل الزبون يتساءل عن تماثل وصفاء هذا التعامل المالي وخلوه من الشبهات ففي عوض ما يكون حل بديل لمجابهة عزوف الزبائن يصبح مشكل آخر يؤثر على المبيعات و الزبائن المتوقعين يقول في هذا السياق مستشار الاتصال والعلاقات العامة **يونس زيايطة**: "يجب على البنوك الجزائرية تسويق منتجات ترقى لتطلعات الزبون الجزائري، خصوصا فيما يتعلق بمنتج الصيرفة الإسلامية التي نجدها أكثر تكلفة من المنتجات الكلاسيكية.... فعوض ما تكون حل بديل لاستقطاب عملاء جدد تتحول إلى عزوف من نوع آخر"²⁰⁵.

204 زيايطة يونس، مرجع سابق.

205 مرجع سابق.

إضافة إلى دراسة سلوك المستهلك الثقافي من أجل تغيير قناعاته بما يخدم أهداف المؤسسة وأصرت على هاته النقطة الأستاذة بريش فالمجتمع الجزائري حسبها: "لا زال بعيد عن ثقافة الادخار والتعامل مع البنوك إذ لابد من إقناعه أولاً بذلك"²⁰⁶.

ويتحقق هذا بالاستفادة من مخرجات ومؤشرات اليقظة المعلوماتية المجتمعية والاجتماعية التي تزود المؤسسة بمعلومات عن متطلبات أصحاب المصلحة وطريقة تفكيرهم وعاداتهم الاستهلاكية لتعمل هاته الأخيرة على تنسيق هاته الاحتياجات مع أهدافها الاستراتيجية مما يضمن لها الربح وتوسيع حصتها السوقية بالدرجة الأولى.

كل هذا يكون بالموازاة مع الاستثمار في النشاط التسويقي السبيرياني الذي يوفر للمؤسسة والزيون الخاصة المكانية والزمانية والمجانية، فلقد أثبتت أزمة كوفيد حسب رؤية البروفسور في التسويق الأستاذة أوشان أن معظم مؤسسات العالم تحرص اليوم على تحفيز شبكة اتصالاتها بالاعتماد أساساً على تطوير شبكات التواصل الاجتماعي وكذا "العناية المثلى بموقعها الرسمي"²⁰⁷ الذي يعتبر الواجهة الرسمية للمؤسسة في الفضاء الافتراضي.

حقيقة لقد فهم القائمين على كنب-بنك هذا الرهان وأصبحوا يهتمون أكثر بالموقع وشبكات التواصل ولقد لاحظنا هذا بأم العين أثناء قيامنا بالملاحظة بالمشاركة طيلة شهر فيفري وبعد تحليلنا لصفحة الفيس بوك في المرحلة الثالثة من البحث.

ولقد اقترحت المكلفة بالتسويق الرقمي سابقاً في وكالات اتصالية مختلفة السيدة أمال صحراوي الاستراتيجية الاتصالية الرقمية التي تمكن مؤسسة كنب-بنك من تحقيق أهدافها الاستراتيجية في مثل هكذا حالات يكون بالتركيز على النشاط التسويقي في العالم الافتراضي عن طريق:

- ✓ التردد والحضور الدائمين على مواقع التواصل الاجتماعي من خلال النشر المنتظم وهذان يجعلان علامة كنب-بنك التجارية دائماً راسخة في أذهان الجمهور.
- ✓ تنويع قنوات الاتصال الرقمية لضمان إحداث التأثير على الجمهور المستهدف من خلال تخصيص لكل شبكة اجتماعية محتوى خاص تستهدف به شريحة معينة كأن يتم تخصيص لينكدين لجذب المؤسسات والشركات بينما فيس بوك وانستغرام للتواصل الاجتماعي مع العملاء الخواص والمهنيين.
- ✓ التركيز على الاتصال البصري والجودة البصرية (الفيديوهات القصيرة) لجذب أكثر عدد من الزبائن.

²⁰⁶ بريش فايزة، مرجع سابق.

²⁰⁷ أوشان نادية، مرجع سابق.

✓ تنزيل منشورات على وسائل التواصل الرقمية عن التوظيف، والتربصات، والاتفاقيات التي توقعها كنب-بنك مع الشركات والمؤسسات، لأن هذا الثلاثي يزيد من قوة وحجم البنك ويربي الثقة عند العميل وكل هذا يعود بالفائدة على المؤسسة، وهذا إجراء اتصالي وقائي يكون كخطوة مستبقة لدعم صورة المؤسسة خاصة أثناء الحالات الحرجة.

➤ **نتائج المقابلة:** بعد المقابلات التي أجريناها مع عينتين مختلفتين داخل وخارج مؤسسة كنب-بنك توصلنا لنتائج التالية:

- أهمية وضرورة مرافقة الاستراتيجية الاتصالية لنشاطات المؤسسة، وسر نجاحها مرهون بمرورها عبر مراحل التخطيط من دراسة السوق وتحديد التموقع والفئة المستهدفة ووسائل الاتصال بها.
- وعي البنك بثقافة التوجه نحو الاتصال الرقمي لتحقيق أهدافه.
- تبني نفس إجراءات اتصال الحالات العادية للرفع من قيمة الأرباح بعد الوضع الحساس الذي عاشه البنك لكن بمجهودات ومرونة أكبر.
- تكثيف البنك لمجهوداته كمحاولة لاستعادة الاتصال التفاعلي المباشر من خلال التظاهرات لما له من أثر إيجابي وكبير في سلوك المستهلك.
- الاعتماد على استراتيجية تسويقية استهدافية لتوسيع دائرة الجمهور واستقطاب الزبائن المحتملين من خلال تنويع المنتجات والمزيج الاتصالي (قنوات الاتصال بالجمهور من اتصال مباشر في المعارض، الإعلان والإعانات المادية، الحضور المؤسسي) لضمان إحداث التأثير المطلوب.
- بالرغم من التفطن لأهمية التسويق الإلكتروني لمنتجات وخدمات كنب-بنك إلا أنه لا يستطيع الحل محل أدوات وفعاليات الترويج الكلاسيكية المباشرة كالمعارض والتظاهرات، تنشيط المبيعات (عروض: باقة مرحبا، كنب كوناكت) والبيع الشخصي (في الوكالات).
- كسب رهان التواجد على الشبكات الاجتماعية للحفاظ على رابطة الاتصال مع الجمهور وفهم احتياجاتهم ورغباتهم من خلال تحويل إدارتها إلى الداخل بتوظيف مختصة في ذلك.
- إهمال كنب-بنك لعنصر الاتصال البصري(الفيديوهات) في منشوراتها حسب ما استنتجناه من استجوابنا للمكلفة بالتسويق الرقمي **أمال صحراوي** وبعد قيامنا بدراسة مسحية لمنصة فيس بوك.
- إهمال نشاط المسؤولية الاجتماعية كمحور اتصالي غير مباشر يدعم راس المال التعاطفي للمؤسسة **(CAPITALE DE SYMPAHE)** ويكسبها ولاء الزبائن.
- الاستفادة من مواقع التواصل الاجتماعي في إثبات حضورها وتذكير الجمهور بباقة عروضها وخدماتها المتنوعة، والاستفادة من خاصية التعليقات في التقرب من الجمهور وفهمه لتطوير من نفسها وتنسيق أهدافه مع أهدافها.

- ممارسة اليقظة التكنولوجية دون وعي بها ولقد اتضح لنا هذا عندما استفسرنا عن أسباب إعادة تصميم الموقع.
- تقديم منتج جديد: تطبيق **CNEP CONNECT** والذي حقق نجاحا كبيرا سنة 2023، كخطوة اتصالية لإعادة استهداف الزبائن الحاليين.
- الاعتماد على الحملات الإعلانية الترويجية عبر الإذاعة والصحافة المكتوبة للوصول إلى الجمهور العريض مع مراعاة خصوصياته فلقد كان النشر باللغات الثلاث المعتمدة في البلاد.
- الترويج الكبير لمنتج الصيرفة الإسلامي خاصة عبر الأحداث والفعاليات لجذب الزبائن المحتملين الذين كانوا عازفين عن التعامل مع كئاب-بنك بسبب التعاملات الربوية.
- وجوب مراعاة خصوصية الجمهور المستهدف أثناء الاتصال به عن طريق التواصل المباشر أو عبر وسائط التواصل والمكالمات الهاتفية واستعمال لغة يفهمها حتى تكون الرسالة الاتصالية الهادفة فعالة، وهذا ما أكد عليه العقد الاتصالي الجديد لـ **PATRICK CHARAUDEAU**.
- التأكيد على المحافظة على العلامة التجارية لكئاب-بنك من خلال كل الإجراءات الاتصالية، لأن المؤسسة لا تستطيع الاستمرار دون علامة تجارية.
- سنة 2022 بالنسبة لكئاب-بنك كانت سنة حافلة ومليئة بالتظاهرات الاقتصادية والأحداث.
- طغيان عنصر المشاركة في الفعاليات وإعداد الحملات الإعلانية للترويج لسمعة ومنتجات البنك على حساب باقي عناصر المزيج الاتصالي ويتضح لنا هذا جليا من خلال قيمة الميزانية المستهلكة لهما (79% بالنسبة للإعلان و39% بالنسبة للأحداث)، لقوة تأثير الاتصال المباشر التفاعلي بشقيه اللفظي وغير اللفظي، ووسائل الإعلام في تغيير سلوك المستهلك اتجاه المنتجات المعروضة.

ثالثاً: عرض وتحليل المعطيات الكمية والنوعية لصفحة كتاب-بنك على منصة فيس بوك

ويعرف تحليل المحتوى على أنه: "أسلوب أو أداة للبحث العلمي يمكن أن يستخدمها الباحثون في مجالات بحثية متنوعة بالأخص في مجال الإعلام، لوصف المحتوى الظاهر والمضمون الصريح للمادة الإعلامية المراد تحليلها من حيث الشكل والمضمون تلبية للاحتياجات البحثية المصاغة في أسئلة البحث أو فروضه الأساسية، وذلك بهدف استخدام هذه البيانات بعد ذلك إما في وصف هذه المواد الإعلامية التي تعكس السلوك الاتصالي العلني للقائمين بالاتصال، أو للتعرف على مقاصد هم من خلال الكلمات والجمل والرموز والصور وكافة الأساليب التعبيرية شكلاً ومضموناً"²⁰⁸.

سنعتمد إلى تحليل محتوى صفحة كتاب-بنك على فيس بوك في الفترة الممتدة من 01 جولية إلى غاية 31 ديسمبر 2022 على عينة طبقية مختارة بشكل عشوائي، احتوت على (13) منشور مقسمة بمعدل منشورين لكل شهر على غرار شهر أكتوبر الذي احتوى على (3) منشورات واحد منها جاء باللغتين العربية والفرنسية.

وسنقوم بتفريغ البيانات في جداول، ورسومات بيانية على شكل دوائر نسبية نجزها باستخدام برنامج اكسل لنسهل على أنفسنا شرح وتفسير المعطيات التي جمعناها والوصول إلى نتائج، بعد أن قمنا بجمعها استناداً على حساب التكرار في وحدات التحليل الخاصة بفتي الشكل والمضمون (أنظر الملاحق).

وتجدر الإشارة إلى أننا قمنا بمراجعة شبكة التحليل مرات كثيرة لاختبار الصدق والثبات حتى يكون التحليل موضوعي. ولتفادي الشك والوقوع في الذاتية استنجدنا بالأستاذ بن شراد محمد أمين من أجل تحكيمها.

ولقد استعنا في مرحلة انجاز الاستمارة بكتاب: Sébastien Rouquette «l'analyse des sites

internet: une radiographie du cybersp@ce.

قبل أن نبدأ في عرض وتفسير البيانات الكمية والنوعية من ناحية الشكل والمضمون سنخرج على هوية المؤسسة على المنصة أولاً على النحو التالي:

La caisse nationale d'épargne et de prévoyance-Banque	اسم المؤسسة على الصفحة
موجود	لوغو المؤسسة
منعدم	شعارها

²⁰⁸ منهج تحليل المضمون(المحتوى): التعريف والاستخدامات والخطوات، <https://elearning.univ-eloued.dz/mod/resource/view.php?id=21770>، تم الاطلاع عليه يوم 2024/05/23، على الساعة، 23:03.

عنوانها في الواقع	61 شارع سويداني بوجمعة-شراقة الجزائر العاصمة
نوع النشاط الذي تمتهنه	خدمة مالية
هاتفها	023366118
بريدها الإلكتروني	relationclient@cnepbanque.dz
موقعها الإلكتروني	cnepbanque.dz

الجدول (13): هوية كئاب-بنك على فيسبوك



الشكل (3): لوغو المؤسسة

التفسير:

نلاحظ أن صفحة كئاب-بنك على فيسبوك تتوفر على مجمل العناصر التعريفية بهوية المؤسسة من اسم ولوغو الذي يظهر جليا على صورتتي البروفايل والغطاء وعلى كل صور المنتجات، باللون الأحمر الأجوري على شكل مثلث يرمز للقرميد الذي يستعمل لبناء أسقف المنازل ومدلول هذه الرسالة الأيقونية أن مؤسسة كئاب-بنك تختص في منح وتقديم القروض العقارية وقروض الإسكان، إضافة إلى توفر بيانات جهة الاتصال بالمؤسسة كالبريد والموقع الإلكتروني، رقم الهاتف وعنوان المقر فضلا عن وجود معلومات تحدد نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة حتى تمكن المهتمين بالخدمات المالية من سهولة الوصول إليها، لكن ما لفت أنظارنا أن القائمين بالاتصال على مستوى كئاب-بنك قد أهملوا اعتماد شعار للبنك يرافق اللوغو الى جانب تهميشهم وضع وصف مختصر لخدمات المؤسسة وطبيعة نشاطها في شكل سيرة ذاتية على ملفها الشخصي « Biographie », وعندما سألنا السيدة صحراوي عن سبب غياب الشعار في الصفحة أخبرتنا أن كئاب-بنك أساسا لا تملك شعارا منذ تأسيسها سنة 1964 وقالت أنهم الآن بصدد التفكير في اعتماد شعار تعريفي لكن لا أحد يعرف زمن هاته الخطوة الفعلية.

وتجدر الإشارة إلى أن اعتماد المؤسسة لعناصر تعريفية على منصات التواصل الاجتماعي أمر ضروري وبالغ الأهمية في توعية الجمهور بعلامتها التجارية خاصة في ظل وجود بيئة تنافسية، حيث تعد هاته

العناصر الإعلامية والاتصالية من أهم العوامل التي تساهم في بناء هويتها الرقمية وتعزيز وجودها على الإنترنت.

فاسم المؤسسة هو العنصر الأساسي الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات ويساعد جمهورها في التعرف عليها بسهولة ويشترط فيه أن يكون سهل النطق والتذكر وله صلة بنشاطها التجاري أو مجال عملها.

الى جانب أهمية الشعار بمثابة رمز بصري يمثل المؤسسة ويفردها لدى الجمهور المستهدف ومن خصوصياته أن يكون بسيطاً جذاباً وله معنى واضح يعبر عن رؤى وقيم المؤسسة ويعمل على تعزيز الهوية المؤسسية والتعرف عليها، ويساعد في بناء الثقة والولاء لدى العملاء وأصحاب المصلحة لكن وبالرغم من أهميته إلى أن كنان-بنك لم تعتمد شعار على صفحتها الرسمية.

ومن جهة أخرى تمثل بيانات الاتصال كرقم الهاتف، عنوان البريد الإلكتروني وموقع الويب القنوات والدعائم التي تمكن الجمهور من التواصل مع المؤسسة، ولا بد أن تكون معلومات الاتصال دقيقة ومتاحة، كما أن إشارة المؤسسة الى روابطها الأخرى على منصات التواصل الاجتماعي تساعدها في توجيه الجمهور المهتم إلى كل صفحاتها مما يتيح لهم متابعتها على أكثر من منصة والتعرف على خدماتها والتعرض لرسائلها الترويجية وعروضها أول بأول، ونلاحظ أن كنان-بنك تبنت هذه الخطوة حيث أشارت الى موقعها الإلكتروني و حسابها على لينكدين على صفحتها على الفيس بوك.

وتتضح أهمية العناصر التعريفية في العالم الافتراضي في بناء هوية رقمية قوية للمنظمة على منصات التواصل الاجتماعي بغرض زيادة الوعي بعلامتها التجارية بين جمهورها المستهدف الى جانب جذب عملاء جدد من خلال توفير معلومات واضحة ومحدثة عن نشاطها التجاري أو مجال عملها، تحسين خدمة عملائها بفضل الحفاظ على رباط التواصل معهم بالرد على انشغالاتهم واستفساراتهم وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها وهذا بدوره يساعدها في بناء علاقات قوية مع جمهورها ويظهر شخصية وقيم المؤسسة.

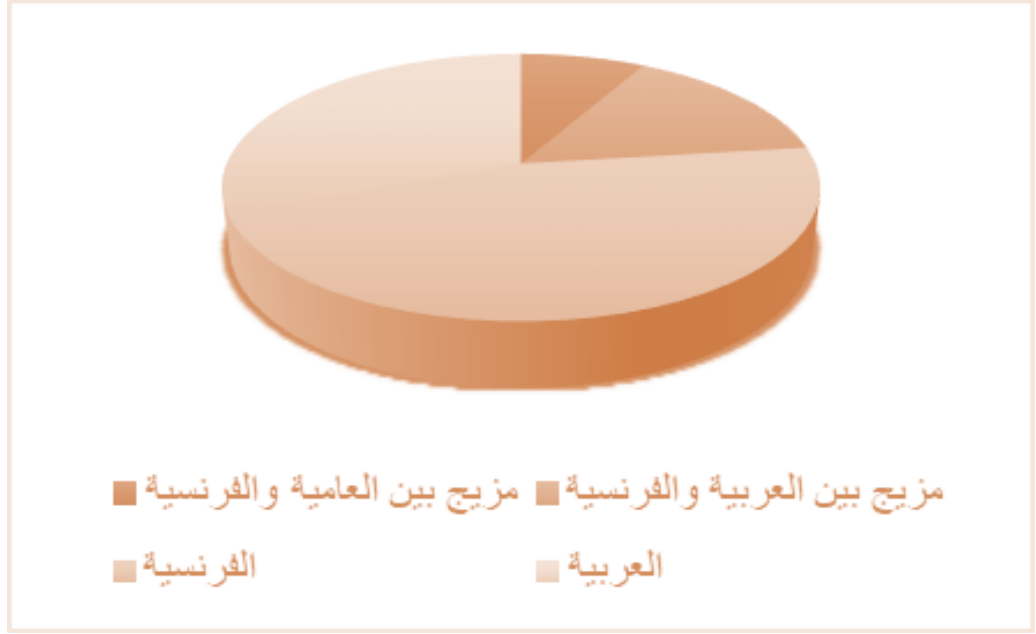
i. بيانات الشكل:

1. فئة اللغة المستخدمة:

اللغة	التكرار	النسبة	المرتبة
العربية	4	31%	2
الفرنسية	6	46%	1
العامية	0	0%	
مزيج بين الفرنسية والعربية	2	15%	3

4	8%	1	مزيج بين الفرنسية والعامية
	100%	13	المجموع

الجدول(14): نسب توزيع تكرار اللغة المستخدمة في المنشورات



الشكل (4): توزيع اللغة المستخدمة في المنشورات

التفسير:

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والرسم البياني الخاص بتوزيع اللغة المستخدمة في المنشورات أن كتاب-بنك اعتمدت على خليط متنوع من اللغات للوصول الى مختلف شرائح المجتمع من خواص ومؤسسات.

لكن الغلبة كانت للغة الفرنسية بنسبة 46% ويعود السبب في هذا الاستعمال اللغوي الكبير الى طبيعة اللغة المستخدمة في العمل والمراسلات الصادرة عن كتاب-بنك والتي تكون دائما باللغة الفرنسية، إلا أن هذا قد يؤثر عليها سلبا فمراعاة خصوصيات الجمهور المعرفية والثقافية واللغوية أثناء تشفير الرسائل أمر ضروري في نجاح العملية الاتصالية وإحداث التأثير المرجو منها وهذا ما أكده لنا سابقا الأستاذ المحاضر ومستشار العلاقات العامة الدكتور زياتية يونس.

فقد أشار الباحث وعالم اللسانيات الفرنسي **PARTICK CHARAUDEAU** في نموذج الاتصال الحديث «**contrat de communication**» على أن اهتمام الطرف المنتج والمرسل للرسالة بهوية الطرف المستقبل العلمية ومستواه المعرفي يساعد بشكل كبير في فك التشفير والفهم الصحيح للرسالة وبقي من سوء الفهم التواصل الذي يعتبر من المعوقات الداخلية للعملية الاتصالية والتي تكون في هاته الحالة النابعة من المتلقي والسبب فيها مصدر الرسالة.

إن اعتبار علماء اللسانيات واللغة أولهم **F.DE SAUSSURE** اللغة وسيلة للتواصل وأداة للتبليغ وبالنظر في نموذج **R.JAKOBSON** الاتصالي نظرية التواصل الذي تحدث فيه عن وظائف اللغة نستخلص أن اللغة وجدت أساسا لأداء وظائف معينة كنقل المعرفة من شخص طبيعي أو معنوي إلى شخص طبيعي أو معنوي آخر، إعلام الجماهير، تبادل الخبرات وبشكل عام تبليغ الرسائل و التأثير على المتلقي في فهم محتوى العملية الاتصالية، غير أن كتاب-بنك في هاته النقطة لم توفق في اختيارها اللغوي في تبليغ رسالتها التسويقية فنجدها كثيرا ما تتوجه الى الجمهور العريض والخواص باللغة الفرنسية متجاهلة بذلك خصوصية و سوسيولوجية المجتمع الجزائري الذي ينزع إلى استعمال لغته الأم بالدرجة الأولى في كل تعاملاته وتفاصيل حياته اليومية، وتجدر الإشارة إلى أن تعرض الجمهور للرسائل باللغة التي يفهمها ويستعملها في حياته اليومية يساهم بدرجة كبيرة في اقتناعه وتأثره بمحتوى الرسالة وتغييره لسلوكياته واتجاهاته إزاء شيء معين.

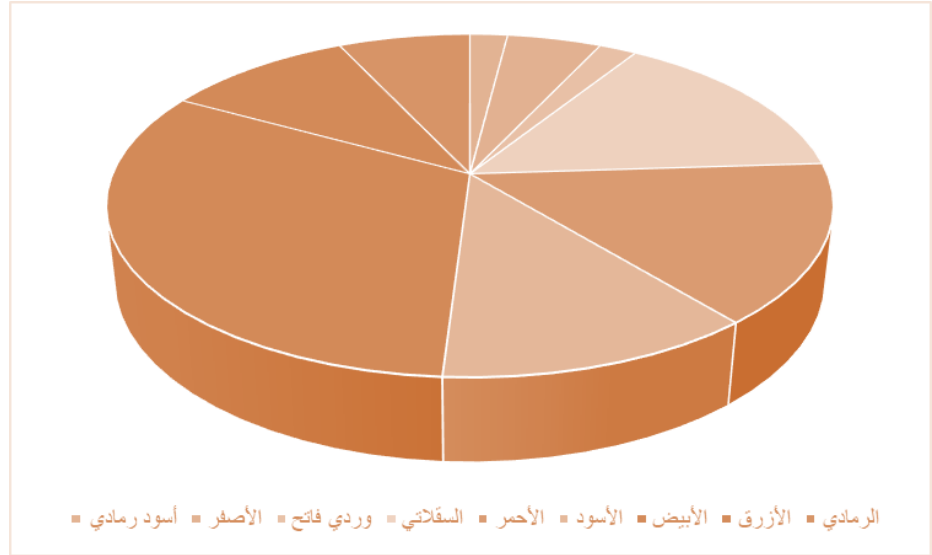
وعليه نجد أن ركن مهم من أركان العملية الاتصالية الذي يتمثل في السياق، ووظيفة مهمة من وظائف اللغة والمتمثلة في الوظيفة المرجعية مهملان في مجمل اتصالات كتاب-بنك، فحتى عندما قامت المؤسسة بتوظيف اللهجة العامية في منشورها الترويجي لخدمة رحلتي استعملت عبارة قصيرة "سافر مرتاح البال مع خدمة رحلتي" كمحاولة لتقريب الزبون من البنك وتعزيز التواصل الاجتماعي بين كتاب-بنك ومحيطه الخارجي وإزالة الرسمية وتوثيق العلاقة مع الجمهور أرفقت المنشور باللغة الفرنسية وأخذت هاته الأخيرة النصيب الأكبر من النص.

2. فئة الألوان المستخدمة:

الألوان	التكرار	النسبة	المرتبة
الرمادي	3	7%	5
الأزرق	4	10%	4
الأبيض	13	32%	1

3	12%	5	الأسود
2	15%	6	الأحمر
2	15%	6	سقلاتي (أحمر برتقالي)
7	2%	1	وردي فاتح
6	5%	2	أصفر
7	2%	1	أسود رمادي
	100%	41	المجموع

الجدول (15): نسب توزيع تكرار الألوان المستخدمة في المنشورات



الشكل (5): توزيع الألوان المستخدمة في المنشورات

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول المرفوق بالشكل (5) المتعلق بتوزيع الألوان المستخدمة في المنشورات أن القائمين على كتاب-بنك وطفوا حقيبة من الألوان بشكل استراتيجي ذات دلالات معينة في تصميم الصور والرسائل اللسانية المرافقة لها، للتأثير على مشاعر وسلوكيات الجمهور المتلقي وحمله على الإقبال على تشكيلة المنتجات وباقية الخدمات والعروض التي تقدمها في السوق المالية.

انه أمر مهم جدا استعمال الألوان لإثارة عواطف ووجدان المتلقي من خلال بعث رسالات ذات دلالات سيميولوجية، ويدل هذا على فطنة وذكاء المؤسسة المسوقة وهي تقنية رائدة في مجال التسويق للتأثير الكبير الذي تحدثه.

فاللون الرمادي مثلا يرتبط سيميولوجيا بالحياد، التوازن والهدوء ويستخدم غالبا لخلق شعور بالثقة لهذا السبب استعملت كنان-بنك اللون الرمادي لكتابة اسمها **CNEP BANQUE** مباشرة أسفل اللوغو حتى يكون بارزا وواضحا للمتصفح كي تدفعه لتذكر علامتها التجارية بجعلها راسخة في ذهنه وكلما ذكر اسم البنك أمامه تبادرت الى مخياله صورة اللوغو والاسم باللون الرمادي يعني خلق التميز لعلامة كنان-بنك، حتى جماليا يبدو باهيا وهناك تناسق وتناغم بين الاسم بالرمادي الفاتح واللوغو باللونين الأسود والأحمر الأجوري الداكنين.

ففي المحتوى الذي نشرته بتاريخ 29 نوفمبر 2022 الذي روج لتطبيق كنان-كوناكت تم استخدام فيه اللون الرمادي لأن الصورة المصممة تميزت بمجموعة من الألوان الداكنة لتحديث الفارق وتجذب عين المتصفح مباشرة الى اسمها واللوغو مما يزيد من وعي الجمهور بعلامتها التجارية.

بينما يعرف الأزرق بالثقة والصدق والأمان ويستخدم غالبا لخلق شعور بالسلام والاستقرار وهي صفات مهمة لمؤسسة مالية مثل كنان-بنك التي نجدها استعانت بهذا اللون عند تصميمها لصورة ترويجية وملصق إشهاري لمنتج الصيرفة الإسلامية كلون إطار لبعث الطمأنينة والاستقرار في نفوس العازفين عن التعامل المالي الربوي أي بمثابة ضمانات وتطمينات، نفس الشيء عند تسويقها لخدمة " رحلتي " حتى تخلق عند الراغبين في السفر الشعور بالارتياح والمتعة بإقبالهم على هاته الخدمة.

ويرتبط اللون الأبيض بالنقاء والبراءة والبساطة ويستخدم لخلق شعور بالوضوح والشفافية لذلك نجد كل من المنشورات كتبت نصوصها باللون الأبيض على شكل جمل قصيرة داخل الصور على سبيل الذكر:

Gérez vos comptes à distance et en toute sécurité, merci pour votre confiance

et fidélité, Immo-jeune, compte Epargne وحسب علماء السيميولوجيا فإن اللون الأبيض عندما يكون مرافق للألوان الأخرى داخل الصورة يساهم في خلق التباين البصري ويساعد عين المتلقي على التركيز على التفاصيل الدقيقة للمنتجات لهذا نجد أن كنان-بنك استعملته كخلفية في كل الصور الإعلانية.

نلاحظ كذلك توظيف اللون الأسود كعنوان للأناقة والقوة الذي يستخدم لخلق شعور بالسلطة والاحترام وهو ما أراد كنان-بنك جمهوره أن يشعر به اتجاه علامته التجارية، حيث ارتبط اللون الأسود بالمنشورات الترويجية لمنتجات كنان-بنك على راسها كنان كوناكت الموجه للزبائن الحاليين، وكذا المنشور الذي

دعت فيه الجمهور الواسع أن يطلع على موقعها الإلكتروني الذي يعتبر الواجهة الرسمية للمؤسسة يضم مجموعة من الأركان التعريفية بخدماتها ومنتجاتها، أي أن الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط حاول من خلال استعماله هذا اللون أن يثبت للبيئة الخارجية قوة موقعه على الويب و من جهة أخرى فإن اللون الأسود يمثل لون أساسي للوغو.

أما بالنسبة للأحمر استخدمته المؤسسة للدلالة على الطاقة وجذب انتباه المتلقي وزرع فيه شعور التأثير، حيث وظفته في منشورات روجت فيها لموقعها الإلكتروني وصفحتها على منصة لينكدين على شكل خط عمودي قصير بجانب عبارة **merci pour votre confiance et fidélité** باللون الأبيض الفاتح مع التركيز على كتابة كلمات: **merci و confiance و fidélité** بالأبيض الناصع بتدرج متنازل للفت عين الناظر إليها مباشرة عند رؤية الصورة، كذلك عند ترويجها لمنتج تطبيق كنب كوناكنت باعتمادها على مستطيل ذو خلفية حمراء مكتوب عليه عبارة باللون الأبيض **la Cnep banque toujours à portée de main**.

محاولة من خلال هاته الخطوة أن تشد انتباه وتركيز الجمهور والتفاتته حول منتجها الجديد حيث استخدمت رموز باللون الأحمر، كتبت تحتها عبارات وبيانات رقمية بالأسود **service sécurisé، fiable et rapide,24/24 et 7/7 j** وتجدر الإشارة الى أن درجة اللون الأحمر المستعمل في الصور تميل قليلا الى الأحمر الأجوري وهذا اجتهاد من القائمين على التسويق الإلكتروني للحفاظ على هويتها على الفضاء الرقمي، ففي نهاية المطاف اللونين الأحمر والأسود هما لوان أساسيان في الميثاق الغرافيكي **la charte graphique** للمؤسسة للحفاظ على هويتها المؤسسية البصرية.

بينما يعتبر اللون السقلاطي مزيج بين درجة الأحمر والبرتقالي من الألوان التي تلفت انتباه المتلقي لأنه يرمز للنجاح والشعور بالطمأنينة والأمل والتفاؤل ونجد أن كنب بنك استعملته كخلفية لأشرطة الصور على شكل شريط نصف مقوس مرفق بعبارات قصيرة باللون الأبيض سوقت فيها لخدمات التعامل المالي الإلكتروني (**optez pour les TPE,simple,rapide,efficace**) والتي تزامنت مع وقت رفع الحجر الصحي مع توخي الحذر، مستغلة بذلك الموقف لتدفع الجمهور الى الإحساس بالاطمئنان على حياته وسلامته من أثر العدوى بتجنبه التنقل لأماكن التسوق والمحلات المكتظة و الاعتماد فقط على بطاقة الدفع الإلكتروني، وهنا كان اختيار اللون الأحمر البرتقالي الى جانب الرسالة اللسانية اختيار استراتيجي بالغ الأهمية في جذب انتباه الجمهور للمعلومات المعروضة داخل الشريط، نفس الشيء عندما خاطبت الأباء في منشور تحثهم فيه على تأمين حياة أطفالهم ومستقبلهم وتربية روح المسؤولية فيهم بفتح لهم حساب توفير (**compte Epargne**)، وتجدر الإشارة إلى أن هذا اللون يميل قليلا للون الأحمر لون لوغو

المؤسسة، نفس الشيء لما تحدثت عن القرض المخصص للشباب أقل من 40 سنة أين كتبت في الشريط السقلاطي باللون الأبيض عبارة (Immo-jeune) لجذب انتباه الشباب الى المعلومات التسويقية التي احتواها المنشور.

أما عن دلالة الأصفر فقد وصفه العلماء برمز السعادة والتفاؤل والأمل يستخدم لخلق الشعور بالفرح والنشاط والطاقة، وقد بدا اللون الأصفر على كنزة فتاة تظهر تجربتها واستعمالها لتطبيق كتاب كوناكت والابتسامة تملأ شذقيها دليل على سرورها وشعورها بالسهولة والارتياح اللذان يوفرهما التطبيق (أي أنه تطبيق عملي) وهذا نوع من الإغراء ومحاولة التأثير على عواطف الزبائن من خلال اقتصادهم في الجهد والوقت بفضل المنفعة التي يوفرها التطبيق، وقد جاء المنشور باللغتين العربية والفرنسية وهو نوع من الاستمالة العاطفية ومراعاة خصوصية الجمهور المتلقي، ومن جهة أخرى يرمز الأصفر الى الابداع والابتكار وهذا دليل على الطفرة التي أحدثتها "كتاب-بنك" بإطلاقها لهذا التطبيق بعد فترة الحجر الصحي.

ويشير اللون الوردي الفاتح الى اللطف والود ويستخدم غالبا لخلق شعور بالاهتمام والدعم ولقد وظفته كتاب-بنك كخلفية لصورة مصممة من هاتفين متقابلين خلفيتهما تظهر صفحاتها على لينكدين، أرفقته بعبارة تدعو فيها متابعيها وزبائنها الحاليين الى متابعتها على صفحاتها على لينكدين ودعمها للاطلاع أول بأول على تحديثاتها وجديدها، وأضافت جملة قصيرة باللون الأبيض (suivez nous sur LinkedIn) في الشريط ذو الخلفية السقلاطية.

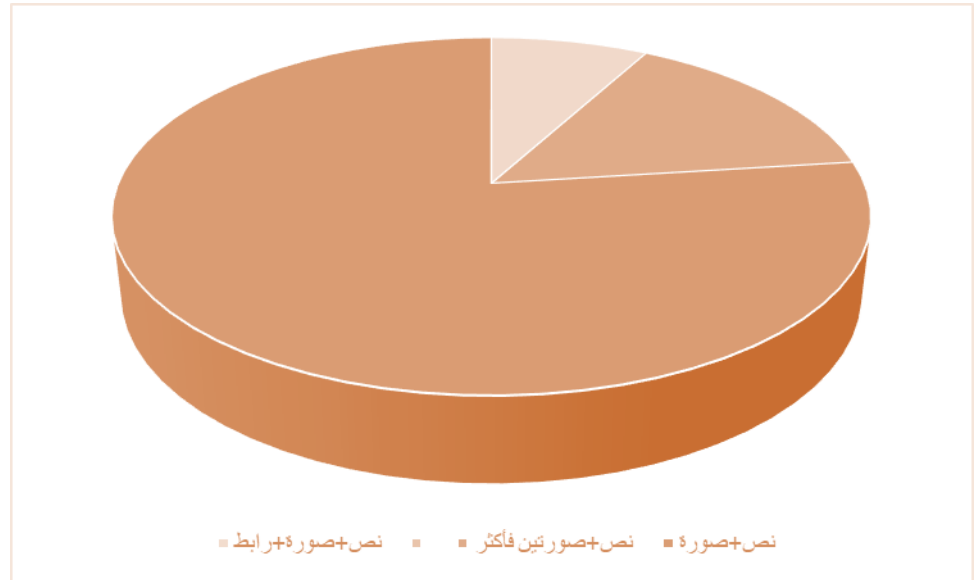
كما يرمز اللون الوردي الفاتح الى الديناميكية والتطور والاهتمام وهذا يعبر عن بدء اهتمام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بالحضور والتواجد على موقع لينكدين ليطور من نفسه بعد الأزمة ويوسع من جمهوره بالوصول الى فئته المستهدفة من المؤسسات، فقد صرح لنا أثناء مرحلة الملاحظة بالمشاركة السيد بن مولود رئيس قسم التسويق الرقمي والاستراتيجي أن امتلاك حساب لينكدين أمر ضروري جدا لأنه تجاوز انستغرام فأغلب المؤسسات والخبراء يتواجدون فيه ومحتواه ذو جودة جيدة كما أن احصائياته كلها صادقة تساعد في بناء وتصميم الاستراتيجية الاتصالية، وهذا ما يفسر دعوة كتاب-بنك بطريقة غير مباشرة الجمهور الواسع والمؤسسات بشكل خاص متابعتها على لينكدين.

وأخيرا جاء اللون الأسود الرمادي كخلفية لصورة عليها مجسم لينكدين باللون الأزرق وكتبت عليها عبارات قصيرة بالأبيض، لإحداث التباين وحتى تكون الرسالة اللسانية واضحة للمتصفح باعتباره يخلق التوازن بين عناصر الصورة كونه مزيجا بين الأبيض والأسود، وقد استعمل مع الأحمر للتخفيف من حدته وقوته وإضفاء لمسة جمالية بالإضافة الى انشاءه لتباين لافت للانتباه، وأما دمج مع الأزرق كان بهدف إضفاء عمق على عناصر الصورة وتعزيز الشعور بالثقة ولخلق مساحة هادئة ومريحة للعين.

3. فئة نوع الوسائط المتعددة:

نوع الوسائط	التكرار	النسبة	المرتبة
نص + صورة	10	77%	1
نص + صورتين فأكثر	2	15%	2
نص + صورة + رابط	1	8%	3
فيديو	0	0%	
المجموع	13	100%	

الجدول (16): نسب توزيع تكرار الوسائط المتعددة في المنشورات



الشكل (6): توزيع الوسائط المتعددة في المنشورات

التفسير:

نلاحظ من خلال جدول فئة نوع الوسائط المتعددة المرافقة للمنشورات والشكل رقم (6) الذي يصاحبه أن مؤسسة كتاب-بنك أرفقت النصوص المكتوبة بصيغ تعبيرية متنوعة كالروابط وبشكل أكبر ركزت على الصور الثابتة بنوعها المصممة والحقيقية ، فالصورة أبلغ من ألف كلمة، تلامس المشاعر مباشرة فتحدث التأثير في نفس المتلقي، غير أنها أهملت عنصر الصوت والصورة المتحركة "الفيديو" في منشوراتها على فيس بوك والذي يؤثر أكثر من الصورة الساكنة، ففي العينة التي اخترناها لا يوجد هناك فيديوهات لكن

من خلال قيامنا بدراسة مسحية لمنشورات سنة الدراسة وجدنا ما يقارب أربع فيديوهات فقط ثلاثة سوقت من خلالها لتطبيقها كمنهج كوناكت باللغات الثلاث (العربية، الفرنسية والأمازيغية) وفيديو عن مداخلة مديرة القسم التجاري السيدة **نجوى حمليل** على قناة النهار والذي تحدثت فيه عن التطور الذي حققته كمنهج- بنك بزيادة عدد عملائه في نفس السنة، وقد أخبرتنا المكلفة بالتسويق الرقمي السيدة **أمال صحراوي** أثناء المقابلة أن سبب ضعف اعتماد الفيديوهات حاليا يعود إلى إمكانيات البنك ونقص الوسائل والعتاد المستعملة في التصميم والإنتاج والمونتاج.

وتعد الوسائل المتعددة أداة قوية وفعالة في الميديا الجديدة في نقل المعلومات والترويج للمنتجات حيث تساهم كل من الصور، الفيديوهات والصوت في جذب وشد انتباه المتلقي بسرعة أكبر من النصوص في العالم الرقمي، أين تعود المتلقي على السرعة والراحة مما ولد لديه العجز عن مطالعة النصوص، كما أنها تعمل على تقريب المعاني للأذهان وتوضيح المعلومات بشكل أفضل من الرسائل الخطية وبذلك تزيد من الفهم والقدرة على الاستيعاب وتخلق تفاعل عاطفي مع المحتوى أو المنتج لاحتوائها على مزيج من الألوان على شكل تواصل غير لفظي مع الفئة المستهدفة إلى جانب المؤثرات الصوتية كالموسيقى التي ترافق الفيديو إلى غير ذلك.

ومن جهة أخرى يساعد دمج النصوص مع الوسائل المتعددة على تحسين قدرة المتلقي على التذكر مما يجعل المحتوى تفاعلي والجمهور يتذكر المنتج وعلامته التجارية.

ولقد اعتمدت كمنهج-بنك على توظيف أكثر من صورتين إلى جانب الرسائل اللغوية بنسبة 15% وتمثلت في الصور الحقيقية فقط بنسبة 14% لتتنقل للمتلقي مشاهد حقيقية صادقة عن مشاركتها في الأيام الإعلامية والنشاطات التي قامت بها لتوسيع شبكتها التجارية، لأن عدد الصور بزوايا ولقطات مختلفة وتأطير معين يساهم في إقناع الطرف المتلقي بالرسالة الموجهة إليه مباشرة، فالصور تتداخل فيها مجموعة من العناصر الجمالية التي تؤدي وظيفة تأثيرية كالألوان، الإطار، التأطير، الزوايا والعمق إلى غير ذلك، في حين اعتمدت على صورة واحدة في منشورات الإعلانات عن منتجاتها بتصاميم متنوعة ومؤثرة بنسبة 77% بهدف إقناع المتلقي من خلال الجانب الإبداعي والخيالي.

أيضا وظفت الروابط تحت النصوص المكتوبة مباشرة بنسبة 8% كوسيلة لتقديم معلومات شاملة وأكثر تفصيل حول منتجاتها للمهتمين وهذا لعاملين أولهما أن الشخص المتلقي ليس لديه الوقت الكافي لقراءة نص مكون من فقرات طويلة بل يفضل النقر على الرابط لتظهر له فيديوهات أو معلومات في شكل صور ملخصة للموضوع أو أشرطة كما أن خصوصية البيئة الرقمية تقتضي الإيجاز أيضا ومن جهة ثانية لأثارة

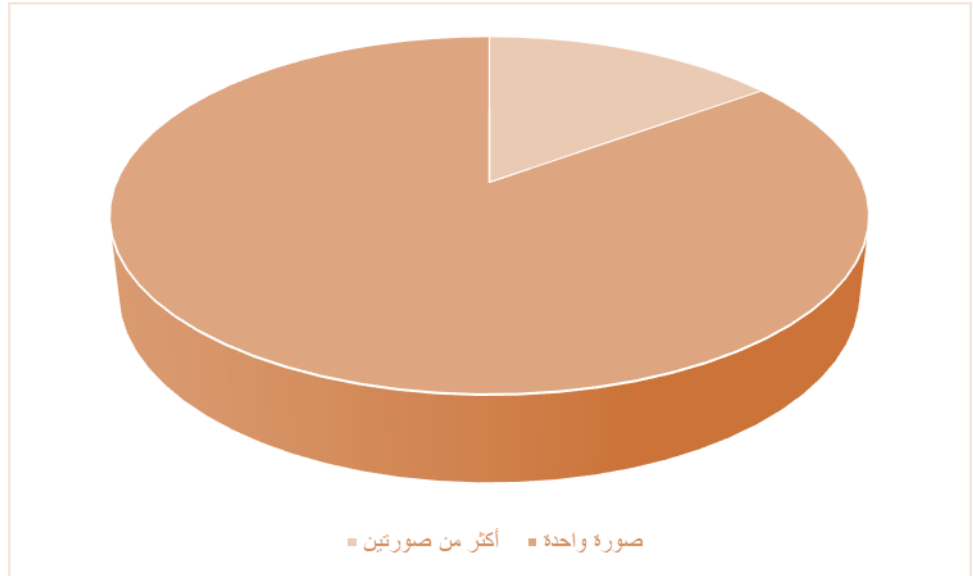
فضول المتلقي وحثه على دخول الرابط والاطلاع على المعلومات يعني انه أسلوب تسويقي إن صح التعبير لاستقطاب الزبائن.

ولقد تقصدت وضع رابط موقعها الرسمي لأنه يمثل الواجهة الرسمية التي تعبر عن قيم ورؤى المؤسسة وتشكيلة منتجاتها وخدماتها المتنوعة محاولة بعث الثقة في نفس المتلقي والطمأنينة وتقوية ثقته بكتاب بنك ويظهر لنا هذا في حديثها عن منتج الصيرفة الإسلامية أين نجد الزبون الجزائري يبحث عن معلومات توضيحية بشأن هذا التمويل إذا كان غير منافي لمبادئ الشريعة الإسلامية.

4. فئة عدد الصور المرافقة للمنشورات:

عدد الصور	التكرار	النسبة	المرتبة
صورة (1)	11	85%	1
صورتين (2)	0	0%	
أكثر من صورتين	2	15%	2
المجموع	13	100%	

الجدول (17): نسب توزيع تكرار عدد الصور المرافقة للمنشورات



الشكل (7): توزيع عدد الصور المرافقة للمنشورات

التفسير:

اعتمدت كتاب-بنك على صورة واحدة في منشورات الإعلانات عن منتجاتها بتصاميم متنوعة ومؤثرة بنسبة 85% في حين اعتمدت على ألوم صور لإعلام الجمهور الخارجي عن مشاركتها في الفعاليات والتظاهرات والتعريف بنشاطاتها بنسبة 15%، لأن إعلام الجمهور عن منتج أو حدث في نص وحده لا يكفي لذلك يدعم بالصور لأنها تكتسي أهمية بالغة تساهم في التأثير على انطباع الجمهور الذي يتابع الصفحة من خلال قدرتها الكبيرة على جذب القراء كما أنها تتمتع بمشاركة أكبر ومساحة انتشار أوسع على وسائل التواصل الاجتماعي.

ويرجع توظيف البنك لصورة واحدة بشكل متكرر في منشوراته إلى محاولته بناء هوية كتاب بنك لدى المتابعين وتعريفهم بعلاماتها التجارية كما أن صورة واحدة يستطيع المتلقي تذكرها، إذا فهي مناسبة لجذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالموضوع، وتستعمل أيضا للإعلان عن منتج جديد لجذب انتباه الجمهور إليه وإثارة فضوله لمعرفة المزيد عنه (منتج كتاب كوناكت) أو الترويج لخدمة معينة وتوضيح فوائدها بشكل سريع وواضح (خدمة التمويل الإسلامي) وأخيرا عند مشاركة وإيصال المؤسسة خبر قصير للجمهور بسرعة وفعالية حيث نجد أن كتاب-بنك استعملت صورة بسيطة معبرة مرفقة بجملة قصيرة تعلم الجمهور العام وخاصة المؤسسات عن عدد متابعيها على لينكدين.

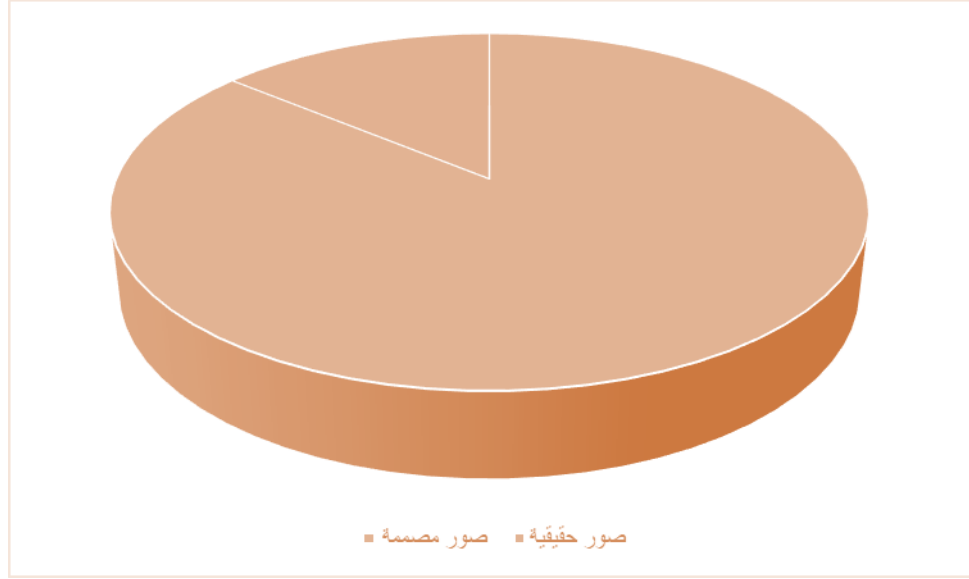
بينما استخدامات ألوم الصور يكون مناسب لتقديم معلومات شاملة وتوضيحية عن الموضوع كعرض منتج معقد فالصور المختلفة عنه من زوايا متعددة تشرح ميزاته، أو توظف كذلك عند توثيق رحلة أو حدث أو مشاركة تجربة مع الجمهور من خلال صور متنوعة حيث شاركت كتاب-بنك مع الجمهور مجموعة صور عن افتتاحها لوكالة جديدة وشبابيك أيضا.

ويتدخل ثلاثي نوع الرسالة والهدف ومنصة العرض في تحديد عدد الصور التي ترافق المحتوى المكتوب.

5. فئة نوع الصور المرافقة للمنشورات:

نوع الصور	التكرار	النسبة	المرتبة
مصممة	12	86%	1
حقيقية	2	14%	2
من الأنترنت	0	0%	
المجموع	14	100%	

الجدول (18): نسب توزيع تكرار نوع الصور المرافقة للمنشورات



الشكل (8) توزيع نوع الصور المرافقة للمنشورات

التفسير:

تهدف الصور الحقيقية الى اقناع وجذب الجمهور المحتمل وضمان ولاء وفاء الجمهور الحالي يعني تعزيز ثقتهم بالمؤسسة لأنها تضيف لمسة من الواقعية وتنقل مشاعر حقيقية تجذب انتباه الجمهور العام الذي يهتم بالمحتوى التفاعلي والواقعي كما أنها تساهم في تقديم عرض واقعي للخدمات التي تقدمها المؤسسة وتعبّر عن التزامها اتجاه المجتمع ومساهمتها في تطويره وتلبية احتياجاته والتقرب منه، لذلك نجد أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط اعتمد على إرفاق محتوياته بالصور الحقيقية الخاصة بالمشاركة في الفعاليات والتظاهرات بنسبة 14%.

كما أن عنصر الإبداع والتنوع في الألوان الذي تحتويه الصور المصممة هو في حد ذاته رسالة عن احترافية وفطنة المؤسسة في التسويق لخدماتها ومنتجاتها لأن الصور المصممة بشكل جميل وبلّغ تساعد بشكل كبير في جذب انتباه الجمهور وتأثرهم بالصورة المعروضة والرسالة التي تنطوي ضمنها وبالتالي حدوث التأثير والاستهداف المباشر.

فهي تنقل رسائل واضحة ومباشرة كالمعلومات التفصيلية عن العروض الترويجية والخدمات ونلاحظ في الصورة التي رافقت المنشور الترويجي لمنهج كوناكت أن كوناكت-بنك أردفت فيها تفاصيل باللون الأسود ومعلومات توضيحية ذات دلالات رقمية (أرقام)، مرفقة بأيقونات وأشكال توضيحية صغيرة باللون الأحمر عن الوقت وعامل الأمان اللذان يوفرهما التطبيق بشكل جذاب وواضح فحتى نوع الخط وحجمه كان فيه جمالية.

كذلك لما روجت لخدمة السفر "رحلتي" جاءت الصورة على شكل نصف كرة أرضية فوقها مجموعة من التماثيل والمعالم الأثرية العالمية التي ترمز لكل دولة كبرج إيفل، تمثال الحرية، مساجد تركيا وساعة بينغ بانغ... الخ وأرفقتها بشعار "سافر مرتاح البال مع خدمة رحلتي" حيث تساعد الشعارات المصممة بشكل جذاب في زيادة عدد متابعي المؤسسة على الصفحة وكسب عملاء جدد كانوا محتملين في السابق فضلا عن زيادة اهتمام الجمهور بالخدمات المعروضة وهي نوع من الاستراتيجيات التسويقية في العالم الرقمي والعادي.

وأیضا من خلال صورة طفل يعد صفوف النقود المعدنية لادخارها في حساب التوفير لوقت الحاجة والعوز وهو مبتسم وكأنه يؤمن مخاطر المستقبل، ولقد اشترك هدف هاته الصور المصممة الإعلانية في التأثير على عواطف المتلقي بالاستعانة بجمالية وتناسق الألوان والعناصر.

وتعد الصور المصممة أداة قوية لنقل وتبسيط المعلومات والرسائل المتنوعة إلى شرائح مختلفة من المجتمع بشكل واضح وسلس، وخلق هوية بصرية للمؤسسة فريدة من نوعها مما يساعد الجمهور على تمييز علامتها التجارية عن باقي منافسيها إضافة الى تعزيز رسالتها وضمن التفاعل مع المحتوى من خلال ضغط زر الإعجاب أو التعليق الذي يحفز عملاء آخرين على متابعتها والإقبال على خدماتها، فضلا عن زيادة مبيعات المؤسسة وخلق علاقة قوية مع الجمهور والعملاء.

وبالتالي فإن كتاب-بنك قاما بتوظيف مزيج من الصور الحقيقية والمصممة على صفحاتها على فيسبوك متبعة تقنية حرف (Z) والذي يعني وضع العناصر المهمة على شكل هذا الحرف لتوجيه انتباه مستقبل الصورة الى الرسالة المراد إيصالها مباشرة.

والشيء المهم هو اختيار صور تتناسب مع رسالة المؤسسة وهدفها فقد تطرقنا في الإطار النظري الى ضرورة تحديد نوع الأهداف والرسائل والجمهور لأن هذا الكل المتناسق يساهم في التأكيد على العلامة التجارية للمؤسسة في الفضاء السبيرياني.

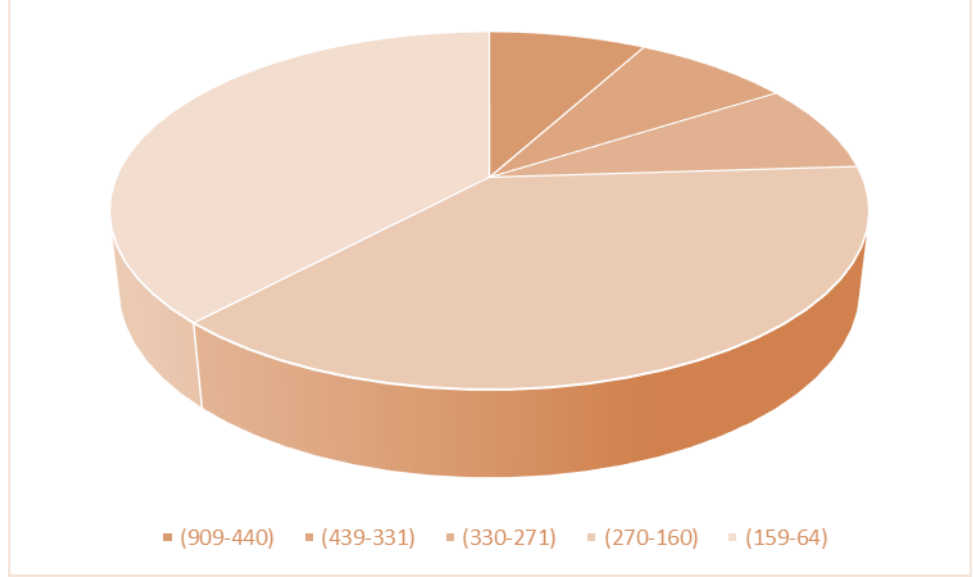
6. فئة أشكال التفاعل:

■ فئة الإعجابات:

المرتبة	النسبة	التكرار	عدد الاعجابات
1	38%	5	(159 – 64)
1	38%	5	(270 – 160)
2	8%	1	(330 – 271)

2	8%	1	(439 – 331)
2	8%	1	(909 – 440)
	100%	13	المجموع

الجدول(19): نسب توزيع تكرار تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل إعجابات

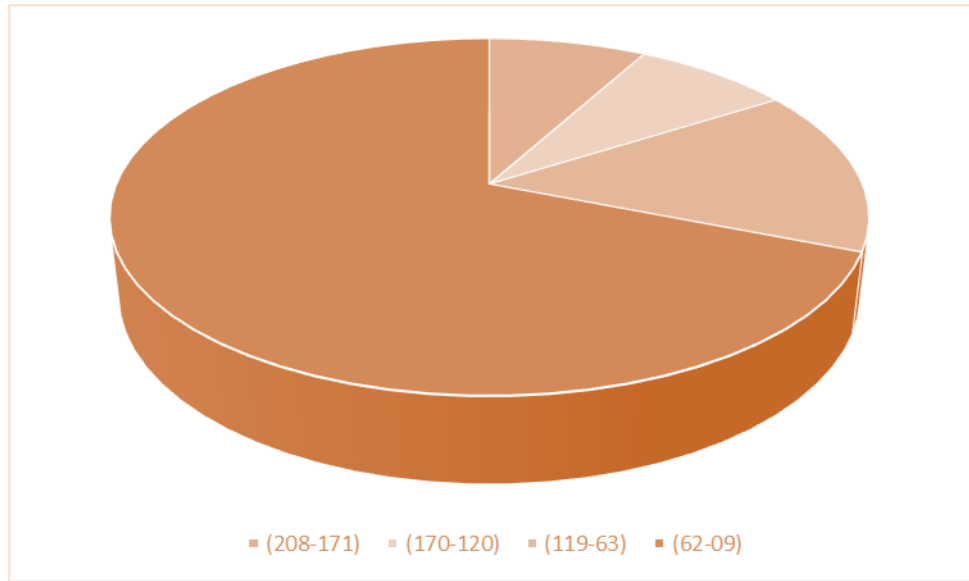


الشكل(9): توزيع تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل إعجابات

■ فئة التعليقات:

المرتبة	النسبة	التكرار	عدد التعليقات
1	69%	9	(62- 09)
2	15%	2	(119 – 63)
3	8%	1	(170 – 120)
3	8%	1	(208 – 171)
	100%	13	المجموع

الجدول(20): نسب توزيع تكرار تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل تعليقات

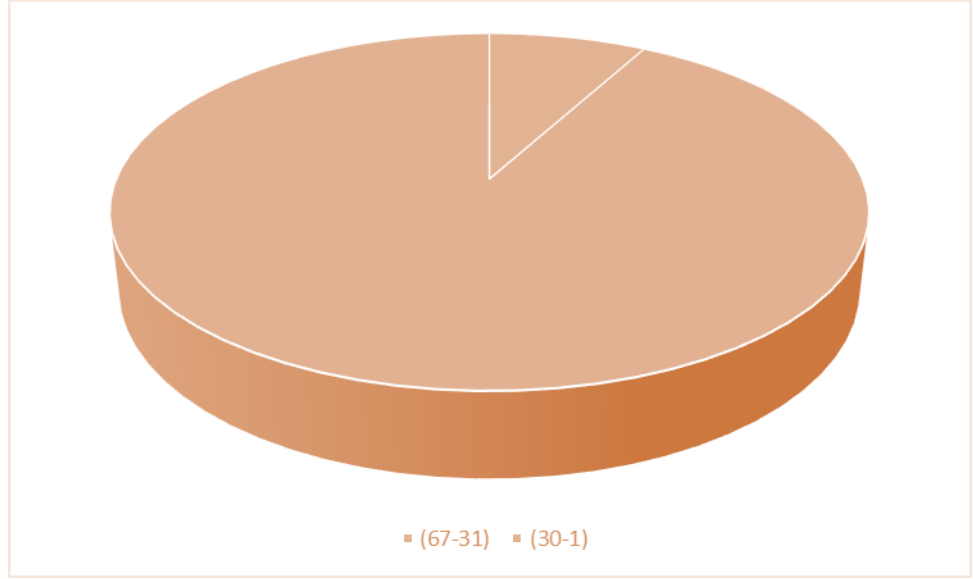


الشكل (10): توزيع تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل تعليقات

■ فئة مساحة الانتشار/مشاركة المنشورات:

المرتبة	النسبة	التكرار	عدد المشاركات
1	92%	11	(30-1)
2	8%	1	(67-31)
	100%	12	المجموع

الجدول (21): نسب توزيع تكرار تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل مشاركة



الشكل (11): توزيع تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل مشاركة

التفسير:

نلاحظ من خلال الرسوم البيانية الموضحة في الأشكال رقم (9)، (10)، (11) والمرفقة بالجدول أعلاها أن نسبة التفاعل مع منشورات كتاب-بنك بين المتوسطة والضعيفة فأغلب المنشورات التي حصدت عدد تعليقات واعجابات كبير لم تتجاوز 270 اعجاب مقابل 62 تعليق، أي بنسب 38% و69% بنفس الترتيب.

ويمكن إرجاع سبب كثرة أو قلة تفاعل الجمهور مع المواد المنشورة إلى مركز اهتماماته الذي يترجم في ردود افعال على المحتويات المكتوبة والصور سواء على شكل اعجاب أو تعليق بالأخص او مشاركة المحتوى مع اخرين يتشاطر معهم نفس دائرة الاهتمام.

فبالرغم من أن كتاب-بنك اعتمدت على التوظيف الاستراتيجي والمدروس للألوان والصور التصميمية وتوزيع عناصر الصورة حسب نظرية (Z) لجذب المتابعين المهتمين وخلق اهتمام لدى المتابعين المحتملين، إلا أن مركز اهتمام الجمهور يبقى هو الخط الفاصل في مسألة التفاعل مع المحتوى فقد يحدث ويتفاعل عاطفيا مع المحتوى بإعجاب ويهمل التعليق عليه لأن الموضوع المنشور لا يعنيه وإنما جذبتة الألوان والتصميم والابداع في الصور بشكل عاطفي.

وتجدر الإشارة الى أن الجمهور تفاعل بشكل كبير ما يقارب 909 اعجاب و208 تعليق مع منتجي كتاب كوناكت والتمويل الإسلامي لأن الأول منتج جديد والجمهور كان لديه تساؤلات واستفسارات بشأن طريقة

استعماله والاستفادة منه وثمان الاشتراك، نفس الشيء بالنسبة للثاني من خلال طلب توضيحات عن كيفية تحويل الحسابات الكلاسيكية الربوية الى حسابات إسلامية.

كما يمكننا إرجاع ضعف إقبال الجمهور على التعليق وإبداء رأيه لثقافة السر لدى الزبون الجزائري والخصوصية لذلك نجد أن البعض يميل إلى طرح انشغالاته في الرسائل النصية بدلا من الخانة المخصصة للتعليقات ولقد لاحظنا هذا عندما كنا في المديرية مع المكلفة بالتسويق الإلكتروني السيدة صحراوي من خلال عدد الرسائل التي كانت تصلها يوميا والتي تكون أكثر من التعليقات في غالبية الأحيان، فقد فتحت لنا رسالة محتواها "أنا تأخرت عن التسديد فماهي الإجراءات بحقي" فهكذا رسائل طبيعتها تفرض على صاحبها التوجه نحو الخاص بدل العام .

وما لفت انتباهنا أن كل هاته المنشورات لم تكن برعاية (sponsored) وإنما المحتوى الشخصي غير المدفوع لذلك لم تصل إلى عدد كبير من المهتمين بل وصلت فقط الى متابعي الصفحة.

نفس الأمر تكرر بالنسبة لحجم مشاركة المنشورات التي كان بنسبة 92% لفئة مشاركة واحدة الى ثلاثين مشاركة.

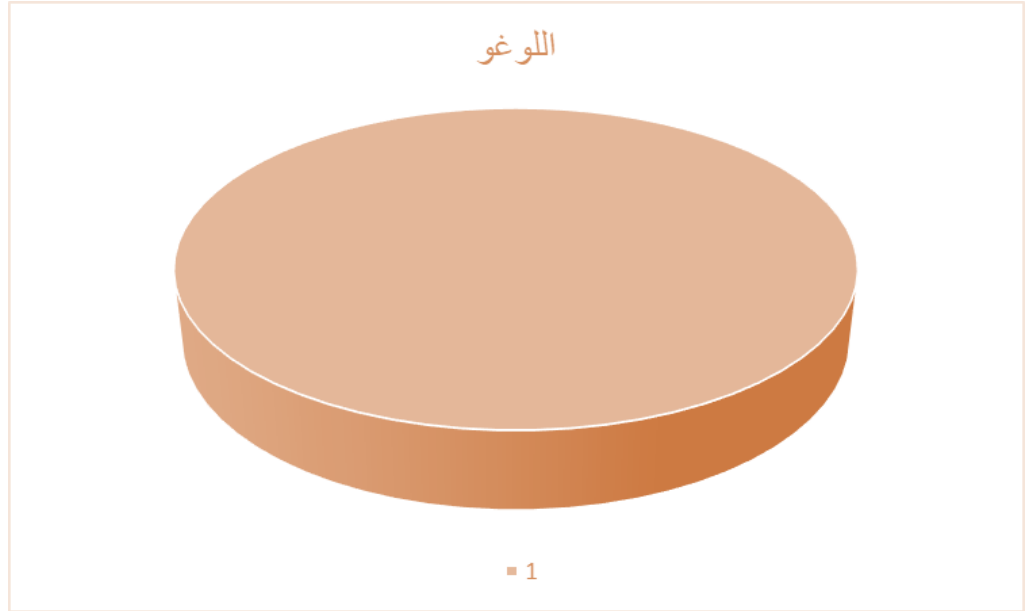
وتتضح أهمية التفاعل بمختلف أشكاله على المنشورات بالنسبة للعلامة التجارية في النقاط التالية:

- يمكن التفاعل المؤسسة من مشاركة قصتها وقيمها مع الجمهور وبناء علاقة شخصية وتقوية التواصل الاجتماعي معهم وإظهار الاهتمام بهم مما يعطي صورة ايجابية عن علامتها التجارية وسمعتها المؤسساتية وبذلك تتحقق رسالة كساب-بنك بأنها مؤسسة تستمع لمحيطها الخارجي وتسعى للتطور من خلال الإجابة على الأسئلة وأخذ انتقادات الجمهور بعين الاعتبار.
- كما أن الرد على التعليقات من قبل المؤسسة يحفز الجمهور في الاقتناع بجودة المنتج أو الخدمة وتحقيق الولاء للعلامة التجارية وخدماتها في وقت تعج السوق بالمنتجات المنافسة.
- وتساعد التعليقات في فهم احتياجات الجمهور وتلبية رغباته وتحسين الخدمات كما تساعد المؤسسة في وضع استراتيجية اتصالية تسويقية كما رأينا في المرحلة الأولى من البحث "الملاحظة بالمشاركة"
- كما يتيح جمع اقتراحات وانتقادات الجمهور والحوار معهم تطوير المؤسسة وجذب لها زبائن جدد خاصة عندما يتم التعليق بإيجابية عن خدمة أو مشاركة تجربة مع منتج فإن ذلك يعود بالنفع على المؤسسة لأن رأي الزبون اتجاه الخدمة يجذب زبائن آخرين كانوا عازفين او غير مقتنعين بالخدمة، ففي التسويق هناك قاعدة تؤكد هاته الفكرة حيث تقول أن رأي مستهلك واحد يساهم في انتشار العلامة التجارية أو نوع الخدمة الى (3) حتى (12) شخص آخر.

7. فئة الجمال البصري/العلامة التجارية:

العلامة التجارية	التكرار	النسبة
اللوغو	13	100%
الشعار	0	0%
المجموع	13	100%

الجدول(22): نسبة توزيع تكرار لوغو العلامة التجارية على المنشورات



الشكل(12): توزيع لوغو العلامة التجارية على المنشورات

التفسير:

نلاحظ من خلال الشكل العاشر والجدول أعلاه أن لوغو المؤسسة تكرر في كل المنشورات بنسبة 100% وذلك لعدة أسباب تسعى كتاب-بنك لتحقيقها تدور كلها حول تعزيز معرفة علامتها التجارية، حيث تساعد مرافقة اللوغو للمنشورات على تعزيز معرفة الجمهور بالعلامة التجارية ومنتجاتها وخدماتها وجعلها راسخة في عقله يتذكرها دوما بمجرد الحديث أمامه عنها أو رؤية منتجات وخدمات مؤسسة مالية منافسة لها، يعني أنه يفرق ويميز هويتها من هويات الخصوم الاقتصاديين، كما يساهم في ربط المحتوى بالعلامة التجارية وجعله دائم التذكر عند العملاء يعني خلق هوية بصرية تقي الجمهور من الخلط بين العلامات التجارية، وحتى يؤدي اللوغو الوظيفة المرجوة منه لا بد من حسن تموضعه في المنشور كأن يكون في:

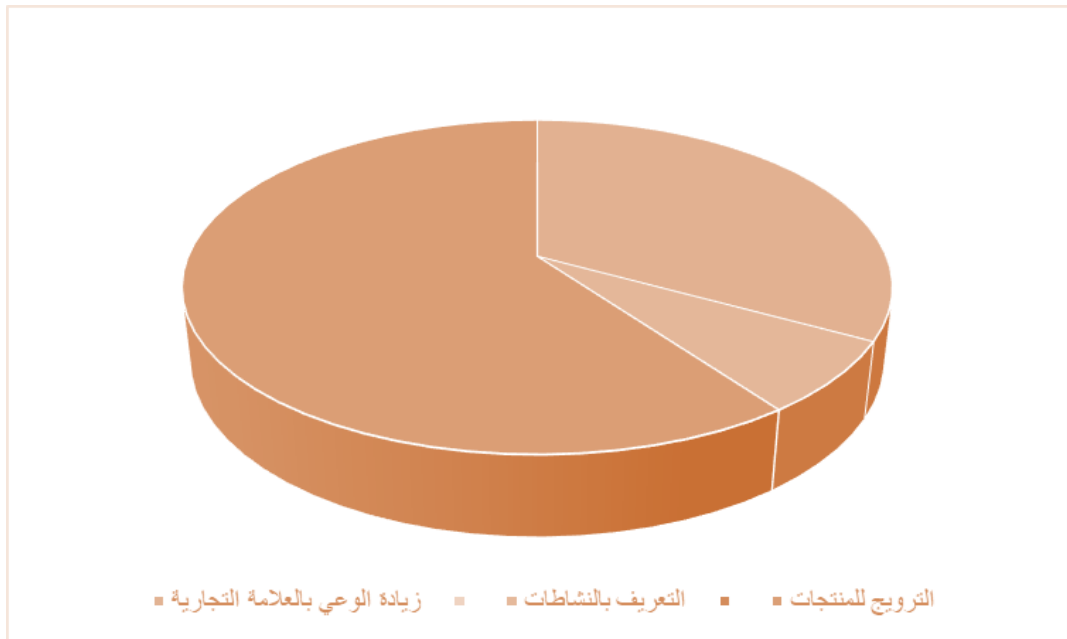
- في رأس الصفحة على وسائل التواصل الاجتماعي: فيكون أول شيء يعرفه الجمهور عن المؤسسة.
- زوايا الصور الحقيقية والتصميمية: فقد ظهر لوغو كتاب-بنك في منشور ترويجي لصفحتها على منصة لينكدين في الزاوية السفلية اليسرى على شكل مثلث أبيض الخلفية على خلفية في الأصل سوداء رمادية لإحداث التباين والوضوح، نفس الشيء في المنشور الترويجي عن منتج التمويل الإسلامي أين ظهر في الزاوية العلوية اليسرى (نظرية Z).
- في خاتمة المنشورات والمواد التسويقية: فقد توسط لوغو كتاب-بنك اخر المواد التسويقية الخاصة بخدمات: Immo-jeune، Rihlati، خدمات الدفع الإلكتروني.

ii. بيانات المضمون:

1. فئة المواضيع المنشورة:

المرتبة	النسبة	التكرار	المواضيع
1	60%	9	الترويج لمنتجات كتاب-بنك
3	7%	1	التعريف بنشاطات كتاب-بنك
2	33%	5	زيادة الوعي بالعلامة التجارية لكتاب-بنك
	100%	15	المجموع

الجدول(23): نسب توزيع تكرار المواضيع المنشورة على فيسبوك



الشكل(13): توزيع المواضيع المنشورة على فيسبوك

التفسير:

يوضح لنا الجدول والرسم البياني الخاص بتوزيع المواضيع التي تناولتها كتاب-بنك على صفحتها على منصة فيس بوك أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ركز على تناول ونشر ثلاث (3) محاور أساسية لتحقيق أهدافه المؤسسية الموضحة في سياسته العامة، فوجد معظم مواد ومحتوياته طغى عليها الطابع التسويقي التجاري روجت لجملة خدماته ومنتجاته المعروضة في السوق المالية بنسبة 60% وذلك لزيادة وعي جمهوره الحالي وتعريف جمهوره المحتمل من رواد مواقع التواصل الاجتماعي بما يقدمه من منتجات وخدمات، وتعد هاته الخطوة حركة ذكية للوصول الى جمهور واسع بشكل مجاني مع تجاوز الحدود المكانية والزمانية وأحسن من طرق التسويق التقليدية كالإشهار وطباعة الملصقات والمطويات(بخصوص التكلفة والتفاعل)، ولقد وضحت لنا المديرية السيدة أورثيلان أثناء مقابلتها أن مواقع التواصل الاجتماعي فضلا عن مجانيته تؤثر بشكل كبير في جذب جمهور واسع، لذلك اعتمدت كتاب-بنك على فيس بوك للترويج لمنتجاتها الى جانب التسويق التقليدي حيث سوقت للقروض المالية المخصصة للشباب Immo-jeune، خدمة رحلتي، خدمات التمويل الإسلامي، خدمات صحي...الخ.

لتعزيز سمعة علامتها التجارية وزيادة الوعي بها أيضا من خلال تذكير الجمهور دائما بما تقدمه من خدمات كمنتج الصيرفة الإسلامية وخدمة حساب التوفير وتطبيق كتاب كوناكت اللذين تكرروا بشكل ملحوظ كمحاولة لترسيخ علامتها التجارية عند ربطها بالمحتوى الترويجي وزيادة عدد مبيعاتها، أيضا من خلال دعوة الجمهور الواسع في عدة مواضع لمتابعتها على صفحتها على لينكدين وموقعها الرسمي.

ومنه نفهم أن المؤسسة استخدمت فيس بوك لزيادة حركة المرور إلى موقعها الإلكتروني وقد بدا ذلك واضحا من خلال تضمينها لرابطها في المنشورات بل وكتابة منشورات تدعو فيها لزيارة موقعها الرسمي وحسابها على لينكدين للاطلاع على كل جديد من عروض وخدمات.

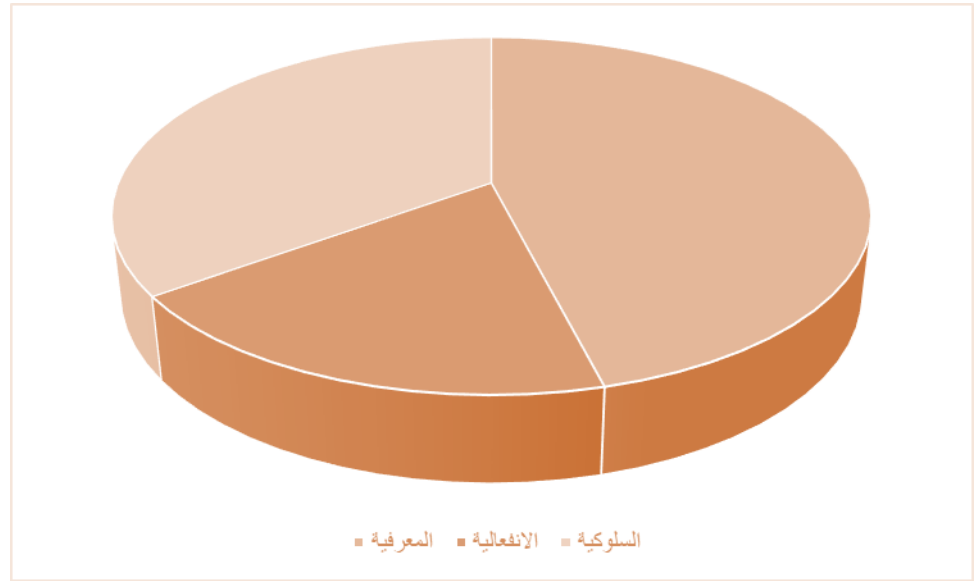
كما يساعد تعريف المؤسسة بنشاطاتها في إضفاء الشفافية لسمعة علامتها التجارية والدعاية لمنتجاتها، فمن خلال الثقة تبني المؤسسة علاقة قوية مع أصحاب المصلحة وتضمن ولاءهم ووفاءهم لعلامتها التجارية، فبفضل النشاطات المعلن عنها تتكون لدى الجمهور صورة إيجابية وسمعة طيبة عن علامة المؤسسة التجارية، لاقتناعه أنها تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية في التنمية المجتمعية.

ومن جانب آخر تساهم نشاطات وأعمال المؤسسة المعرف بها في جذب زبائن جدد، استقطاب المستثمرين والكفاءات مما يعزز قدرتها على المنافسة في السوق والسعي لتطوير خدماتها للاحتفاظ بحصتها السوقية.

2. فئة الأهداف:

المرتبة	النسبة	التكرار	نوع الأهداف
1	46%	12	المعرفية/الوعي بالمعلومات
2	35%	9	السلوكية
3	19%	5	الانفعالية
	100%	26	المجموع

الجدول(24): نسب توزيع تكرار الأهداف في المنشورات



الشكل(14): توزيع الأهداف في المنشورات

التفسير:

استنادا على الرسم البياني الموضح في الشكل رقم (14) والجدول المصاحب له المتعلقين بتوزيع الأهداف التي حاول الصندوق الوطني للتوفير تحقيقها من خلال منشوراته على فيسبوك نلاحظ أن كتاب بنك ركزت بالخصوص على الوصول إلى ثلاث أهداف كبرى تنطوي تحتها أهدافها التسويقية ، و تصدرت قائمتها الأهداف المعرفية أو كما تسمى "الوعي بالمعلومات" فقد حاولت مؤسسة كتاب أن تعلم الجمهور الواسع المستخدم لشبكة الأنترنت بتشكيلة منتجاتها وخدماتها والتعريف بأعمالها وانجازاتها (فتح وكالة جديدة،

تنظيم يوم إعلامي حول التمويل الإسلامي) للحفاظ على حياة علامتها التجارية في السوق، فنجدها قامت بتقديم معلومات تفصيلية في أكثر من مادة إعلانية عن منتجها الجديد آنذاك والمتمثل في تطبيق كنب كوناكت حتى يتسنى لجمهورها الحالي معرفته والوعي بوجوده وتشجيعهم على استخدامه.

كذلك لما حاولت استقطاب زبائن محتملين بخصوص منتج الصيرفة الإسلامية عمدت إلى إتاحة بين أيديهم معلومات عن النتائج التي حققتها حيث ذكرت في النص الذي رافق الصورة الإعلانية أنها استطاعت منذ الإعلان عن دخول هذا المنتج السوق المالية فتح أكثر من 6000 حساب شيك وحساب جاري مطابق لأحكام الشريعة الإسلامية.

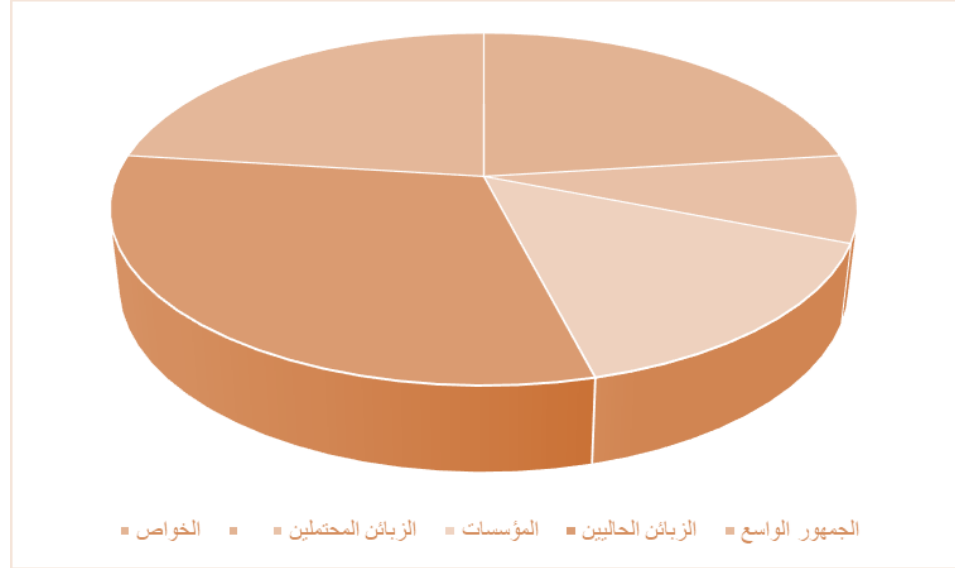
أيضا إعلام زبائنها الحاليين أنه أصبح من السهل عليهم اقتناء مشترياتهم مع الحفاظ على أرواحهم من خطر الكوفيد بفضل توفيرها لبطاقة الدفع الإلكتروني يعني أن مؤسسة كنب حسب نظرية الاحتياجات أو هرم ماسلو أشبعت احتياجاتهم للأمان والتأمين على صحتهم من خلال توفير لهم بطاقة الدفع الإلكتروني وإعلامهم بوجود هذه الخدمة لتؤثر على سلوكهم الشرائي وتحفزهم وتشجعهم على استعمالها ، فنلاحظ من خلال هذا أن الأهداف المعرفية والسلوكية تتماشى مع بعضها البعض بهذا الترتيب وهكذا نفس الشيء بالنسبة لباقي منتجاتها في مجال السفر والسياحة، الصحة والقروض المتنوعة.

أما عن الأهداف الانفعالية التي تتعلق في جوهرها بصورة المؤسسة والفكرة المأخوذة عنها من قبل الجمهور فنجد أن كنب-بنك بذلت مجهودات معتبرة ولا زالت تواصل جهودها في محاولة تغيير انطباع وانفعال الجمهور الذي ينحصر في الصورة النمطية التي شكلها عنها بأنها مؤسسة عقارية فقط، فهي تسعى جاهدة إلى تغيير رأيه واتجاهه بشكل ايجابي بأنها مؤسسة مالية شاملة تعرض باقة مشكلة من المنتجات وبهذا تتحقق رسالتها الموجودة في ساستها الاتصالية بأنها بنك شامل وله أصناف خدمات متنوعة.

3. فئة الجمهور المستهدف:

نوع الجمهور	التكرار	النسبة	المرتبة
الجمهور الواسع	3	23%	2
الزبائن الحاليين	4	31%	1
المؤسسات	2	15%	3
الزبائن المحتملين	1	8%	4
الخواص	3	23%	2
المجموع	13	100%	

الجدول(25): نسب توزيع تكرار الجمهور المستهدف حسب المنشورات



الشكل(15): توزيع الجمهور المستهدف حسب المنشورات

التفسير:

نلاحظ من خلال الرسم البياني المعنون بتوزيع فئة الجمهور المستهدف والجدول أعلاه أن كتاب-بنك توجهت من خلال رسائلها الى شريحة واسعة ومتنوعة من الجمهور بمنتجات إعلانية تسويقية مختلفة بهدف زيادة عدد متابعيها وكسب زبائن جدد وتنشيط مبيعاتها وضمان وفاء وولاء جماهيرها الحالية لعلامتها التجارية بإعادة استهدافهم فقد صرح لنا أثناء الملاحظة بالمشاركة كل من المكلفة بالتسويق الالكتروني السيدة صحراوي والسيد رئيس نفس القسم بن مولود أن كتاب-بنك يعمل جاهدا على تقديم خدماته بصورة جيدة ويهتم بالتعامل الحسن مع الزبون لكسبه كشریک يفضل التعامل المالي مع كتاب-بنك في الخدمات المالية الأخرى ولا يذهب إلى بنك آخر.

ومن جانب آخر عملت مؤسسة كتاب على استقطاب فئة المؤسسات لزيادة حجم أرباحها لأن إيداعات والقروض التي تسحبها المؤسسات تفوق بكثير إيداعات وقروض الخواص الافراد الأمر الذي يفرض نسبة فوائد أكبر.

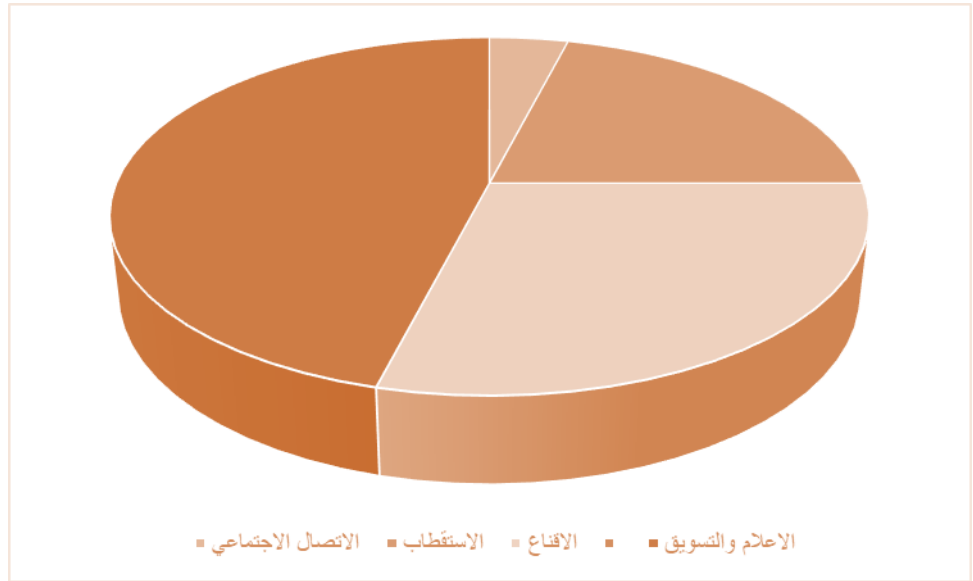
كما أن تواصل المؤسسة بشكل إيجابي مع مختلف شرائح المجتمع يمكنها من الحصول على ملاحظات مهمة عن حالة منتجاتها وخدماتها حتى تحسن منها وتطورها وتكسب بذلك رضا عملائها، ونلاحظ أن تقسيم الجمهور كان حسب مميزات ومتغيرات كل فئة من متغير الاهتمامات، العمر، المركز الاجتماعي

أو الصفة، وغيرها حتى تضمن المؤسسة نجاح خطتها التسويقية في العالم الرقمي ونجاح استهلاك منتجاتها.

4. فئة نوع الاستراتيجية الاتصالية الموظفة:

المرتبة	النسبة	التكرار	نوع استراتيجية الاتصال
1	46%	13	استراتيجية الاعلام والاتصال التسويقي
2	29%	8	استراتيجية الافناع
3	21%	6	استراتيجية الاستقطاب
4	4%	1	استراتيجية الاتصال الاجتماعي
	100%	28	المجموع

الجدول (26): نسب توزيع تكرار استراتيجيات الاتصال حسب المنشورات



الشكل (16): توزيع استراتيجيات الاتصال حسب المنشورات

التفسير:

يبرز لنا الجدول المرفق بالرسم البياني في الشكل رقم (16) أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ووظف مزيج من الاستراتيجيات الاتصالية في تواصله مع أصحاب المصلحة الخارجيين، تربعت الاستراتيجية الإعلامية والتسويقية على مجموعة الاستراتيجيات بنسبة 46% إذ نجدها تكررت في كل المنشورات دون

استثناء، فالمؤسسة روجت لعنصرين أساسيين مقترنين ببعضهما البعض ضمن رسائلها تمثل الأول في صورة علامتها التجارية وسمعتها بينما الثاني تمثل في مجموعة عروضها ومنتجاتها، لهذا السبب مزجت بين استراتيجية إعلام الجماهير واستراتيجية الاتصال التسويقي لأنهما متتابعين من حيث المنطق، إذ أن الترويج للمنتج أو السمعة يتطلب إعلام الشريحة المستهدفة بالوجود المؤسسي للعلامة التجارية أولاً وأنها تعرض خدمات مالية في السوق ثم يأتي التسويق لخدماتها المتنوعة باستخدام أساليب ترويجية مختلفة على سبيل المثال عبر مواقع وصفحات التواصل الاجتماعي.

ثم انتقلت بعد ذلك لأقناع الجمهور بالأقبال على خدماتها المالية ومنتجاتها من خلال ذكر فوائد ومميزات تطبيق كساب كوناكت مثلاً وخدمة TPE، أيضاً من خلال مشاركة إحصائيات وأرقام عن عدد الأشخاص الذين أقدموا على استخدام منتج التمويل الإسلامي، فالخطاب الإقناعي الذي يحتوي على إحصائيات وتجارب العملاء يسهل من عملية إقناع الزبون المحتمل وتغيير اتجاهاته وسلوكياته اتجاه المنتج بطريقة إيجابية فرأي الزبون المستهلك والمجرب بمثابة ثقة بالنسبة للزبون المحتمل، وقد جاء هذا الإقناع بهدف استقطاب عملاء جدد والتوسيع من دائرة جمهور كساب-بنك.

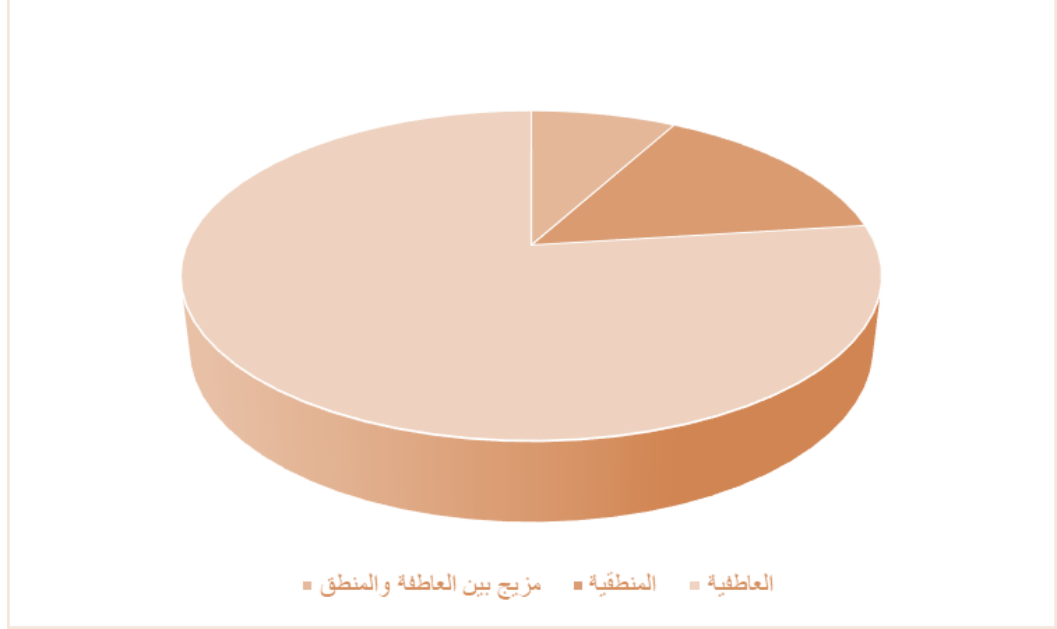
وتجدر الإشارة إلى أن كساب-بنك استغلت الوضع الصحي في هاته الفترة لتبرز دورها ومسئوليتها الاجتماعية في الحفاظ على الأمن الاجتماعي وأرواح المواطنين بترويجها لبطاقة الدفع الإلكتروني، فإبراز اهتمامها ومسئوليتها في الحفاظ على صحة المواطن الجزائري يقربها منه أكثر ويدفعه لتكوين انطباع إيجابي عنها وبذلك تتحقق رسالتها بأنها مؤسسة مالية مواطنة في الاستماع دوماً لبيئتها الخارجية.

فعندما نتمعن في النصوص المكتوبة والصور الإعلانية نفهم أن مؤسسة كساب اعتمدت على الخلط بين العديد من الاستراتيجيات الاتصالية لخدمة أهدافها وأنها لا نستطيع الفصل بين هذه الاستراتيجيات فكل واحدة تؤدي وظيفة معينة لتتعاون ككل في الترويج لعلامة كساب التجارية ووجودها في السوق، تماماً بمثابة أعضاء الجسم في تناسقها وتكاملها للحفاظ على سلامته.

5. فئة نوع الأساليب الإقناعية:

المرتبة	النسبة	التكرار	نوع الأسلوب الإقناعي
2	15%	2	الأساليب المنطقية
1	77%	10	الأساليب العاطفية
3	8%	1	مزيج بين المنطق والعاطفة
	100%	13	المجموع

الجدول (27): نسب توزيع تكرار الأساليب الإقناعية الموظفة في المنشورات



الشكل (17): توزيع الأساليب الإقناعية الموظفة في المنشورات

التفسير:

نفهم من خلال ملاحظتنا للجدول مع الشكل رقم (17) المتضمن الرسم البياني الخاص بتوزيع الأساليب الإقناعية في المواد المنشورة أن مؤسسة كتاب-بنك استغلت مجموعة متنوعة من الاستمالات لتحقيق أهدافها التسويقية والتواصلية وإقناع الجمهور بمنتجاتها وخدماتها.

فكانت الغلبة للاستمالات العاطفية بنسبة 77% لأنها تؤدي وظيفة مهمة في إثارة مشاعر المتلقي، وهذا ما يفسر استخدامها لكم واضح من الألوان والصور التصميمية المبدعة لإضفاء جمالية وجذب انتباه الجمهور القارئ والمتصفح والتأثير على وجدانه، فوظفت صور تبرز مشاعر إيجابية كصورة الفتاة المرتدية للكنزة الصفراء مبتسمة دلالة على سعادتها باستعمالها تطبيق كتاب كوناكت وصورة الشخص الذي يستلم الشيك الإسلامي في صورة ذات إطار ملون بالأزرق لبعث الاطمئنان والاستقرار في نفس المتخوفين من صيغة هذا التمويل كما تحدثنا سابقاً، كل هذه العناصر والتفاصيل من أجل خلق رابطة عاطفية مع المحتوى وتغيير سلوك الجمهور.

كما مالت إلى إقناع الجمهور باستخدام العقل والمنطق بذكرها أرقاماً عن عدد الوكالات الخاصة بها وعدد الشبابيك المخصصة للتمويل الإسلامي وذكرها معلومات عن أحداث واقعية كمشاركتها في

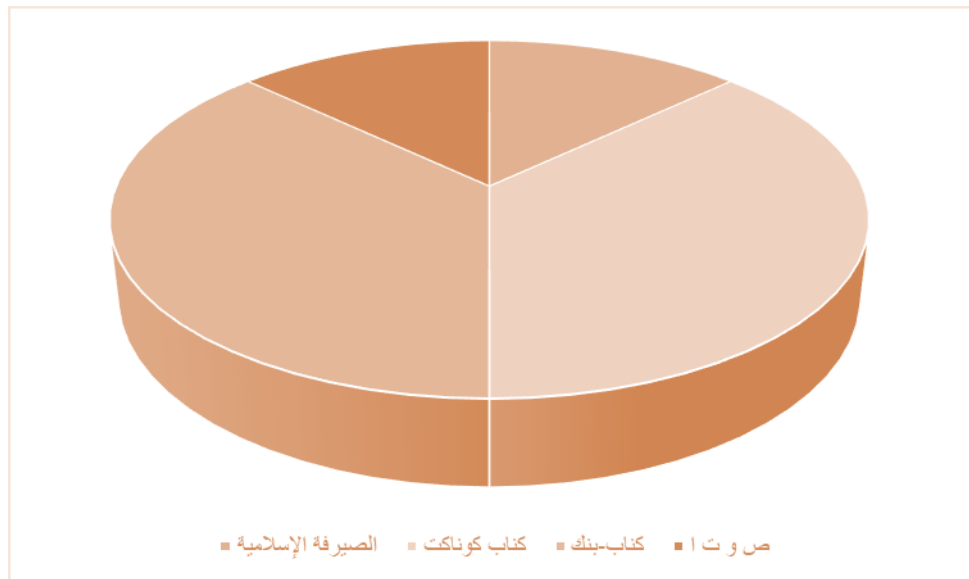
التظاهرات الإعلامية بذكر الزمان والمكان بغرض تشجيع الجمهور على اتخاذ قرار معين "تبني التعامل المالي الإسلامي" وبناء رابطة ثقة معه وإقناعه بصدق الرسالة.

ويرجع السبب في مزجها بين الأساليب الإقناعية الوجدانية والعقلية الى خصوصية ونفسية الجمهور المتلقي حسب **Dagenais Bernard** (أستاذ باحث في علوم الاعلام والاتصال بجامعة كيبك ومختص في العلاقات العامة) عندما تحدث عن النظرة الأحادية **La perception sélective**، والتي تعني أن كل فرد متلقي له إدراك خاص للأشياء تتداخل في تشكيله مجموعة من الخلفيات الاجتماعية كالمحيط والتجارب الشخصية والتنشئة الاجتماعية، والخلفيات العلمية، فنحن قليلا ما نتفاعل ونتأثر بالاستمالات المنطقية وكثيرا ما نتأثر بالعواطف والأحاسيس وهذا يرجع الى فطرة الانسان.

6. فئة المصطلحات المتكررة:

المرتبة	النسبة	التكرار	المصطلحات
4	13%	4	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك
1	37%	11	كتاب-بنك
4	13%	4	الصيرفة الإسلامية
1	37%	11	كتاب كوناكت
	100%	30	المجموع

الجدول (28): نسب توزيع تكرار المصطلحات في المنشورات



الشكل (18): توزيع تكرار المصطلحات في المنشورات

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول المرفق بالرسم البياني في الشكل رقم (18) المتعلق بتوزيع المصطلحات المتكررة في منشورات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط على صفحته على فيس بوك أنه ركز على زيادة وعي الجمهور الواسع بأربع مصطلحات إثنين منها تعلق باسم علامته التجارية بنسبة 50% (كتاب-بنك بنسبة 37%، ص و ت بنسبة بنسبة 13%) والإثنين المتبقين خصصها لمنتجاتي الصيرفة الإسلامية وتطبيق كتاب كوناكت، أيضا بنسبة 50% (كتاب كوناكت بنسبة 37%، الصيرفة الإسلامية 13%).

محاو لا بذلك ترسيخ اسم علامته التجارية باللغتين العربية والفرنسية في أذهان الجمهور والتأكيد على هويته المؤسسية، لزيادة احتمالية تذكر الجمهور للعلامة التجارية عند إتخاذ قرارات الشراء وهي نوع من الذكاء التسويقي في العالم الرقمي حيث تصبح العلامة مرسخة في العقل اللاواعي للجمهور وبمجرد تنبيهه "الشراء" تصعد إلى عقله الواعي، إضافة إلى حماية العلامة التجارية من التراجع أو الإندثار بسبب شدة المنافسة التي تشهدها السوق المالية، ويعود السبب في طغيان نسبة مصطلح كتاب-بنم باللغة الفرنسية على مصطلح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط باللغة العربية أن الأول سهل النطق والتذكر ويساهم في تذكر الجمهور بالمصطلح الثاني.

كما أن كتاب-بنك حاولت التذكير وزيادة الوعي بمنتجاتها وفوائدها، فكلما تكرر اسم المنتج رفقة فوائده يساعد هذا على تذكرهما من قبل الجمهور والاقتران به وإضفاء نوع من الثقة عليه فيتشجع لتجربته.

ويمكننا القول أنه هناك سبب آخر لتكرار اسم منتج كتاب كوناكت وهو حدثته في السوق فلقد جاء في سياق ما بعد الحجر الصحي أين كان الجمهور لازال متخوفا من الفيروس ويفضل المكوث في المنزل، والتطبيق يوفر خدمات عن بعد، إذا فتعمد تكراره كان لهدف التعريف به.

■ نتائج تحليل المحتوى:

من خلال تحليلنا لفئات الشكل والمضمون لمنشورات صفحة كتاب-بنك على فيس بوك توصلنا للنتائج الآتية:

- تنوع لغوي في التواصل مع الجمهور لإعلامه بمستجدات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وتبليغه رسالاته.
- طغيان اللغة الفرنسية على المواد الإتصالية الموجهة للجمهور العريض الذي يفضل لغته الأم فيه نوع من تجاهل لخصوصياته وهويته الثقافية.
- تعرض الجمهور للرسائل والمضامين باللغة التي يفهمها ويستعملها في حياته اليومية يساعد على تأثره بالرسالة واقتناعه بالمنتج وتبنيه سلوك إيجابي إتجاهه والعكس صحيح.
- ضرورة أخذ السياق الثقافي والإجتماعي المكون لهوية المتلقي بعين الإعتبار أثناء تحرير الرسالة التسويقية.
- التوظيف الإستراتيجي لعناصر التواصل غير اللفظي من صور وألوان للتسويق للعلامة التجارية والترويج للمنتجات.
- توظيف القائمين على صفحة كتاب-بنك مزيج من الألوان المشتركة الدافئة والباردة بدرجات مختلفة لإحداث التأثير وجذب الإنتباه وخلق شعور بالتوازن والإنسجام والعمق والحركة والديناميكية ولإضفاء شعور بالثقة والمصادقية على العلامة التجارية، فالألوان تعد أداة قوية للتواصل السيميائي ونقل الرسائل والأفكار والتأثير على مشاعر المتلقي دون الحاجة إلى استخدام الكلمات.
- بعث الثقة والإطمئنان في نفوس الجمهور بخصوص منتج التمويل الإسلامي بالإعتماد على عدة أساليب ترويجية كالمشاركة في المعارض وعبر مواقع التواصل من خلال إستعمال اللون الأزرق الذي يشعر المتلقي بالإستقرار والهدوء اتجاه المنتج.
- استخدام اللون الأبيض لخلق التباين البصري في الصور والأحمر لجذب إنتباه الجمهور إلى معلومات محددة في الصور والأشرطة.
- إستعمال فيس بوك للترويج لموقعها الإلكتروني وحسابها على لينكدين لزيادة عدد زوارها ومتابعيها ومن ثم مبيعاتها.
- تنوع جماهيرها المستهدفة مع تركيزها على استهداف شريحة المؤسسات.
- ضرورة الحفاظ على الهوية البصرية للعلامة التجارية من خلال تكرار إستعمال ألوان اللوغو.

- إستعمال الوسائط المتعددة في الميديا الجديدة لإحداث التأثير، دليل على أنها أداة لا غنى عنها في عالم التواصل والتسويق فاستخدامها بشكل ذكي يساعد المؤسسة على الترويج لمنتجاتها وزيادة وعي جماهيرها بعلامتها التجارية بشكل فعال ومقنع.
- الصورة لها قوة تأثيرية أبلغ من ألف كلمة وأهداف المؤسسة التسويقية هي التي تحدد نوع الصور وعددها.
- إن عناصر الصورة المختلفة من إطار، زوايا ولقطات تساهم في إقناع المتلقي بالرسالة الموجهة إليه.
- الإعتماد على صورة واحدة في المنشورات الإعلانية وألبوم صور في نقل الأحداث الواقعية لإضفاء طابع المصداقية والشفافية على سمعة العلامة التجارية.
- قلة الشعارات المرافقة للصورة الإعلانية إلى درجة الإنعدام.
- توظيف نوعين من الصور الحقيقية والمصممة لتعزيز ثقة الجمهور بالعلامة التجارية للبنك وضمان ولائه وإقتناعه بخدماته المالية.
- إستغلال نظرية (Z) لتوزيع تموضع الرسائل المهمة في الصورة.
- تنوع أشكال تفاعل الجمهور على المواد الإعلانية والإعلامية بنسب متوسطة إلى ضعيفة.
- إهمال رعاية المنشورات مع أنها تساعد على نطاق وصول واسع للفئة المستهدفة مما يحسن من وضعية تفاعل الجمهور وزيادة الوعي بالعلامة التجارية.
- المحتوى غير المدفوع يبقى غير كافي في جذب عملاء جدد وزيادة مبيعات المؤسسة.
- إنعدام عنصر الفيديوهات في المنشورات بالرغم من قوة تأثيرها على المستقبل.
- مساهمة حسن تموضع اللوغو في خلق هوية بصرية للمؤسسة وتعزيز معرفة علامتها التجارية وتسهيل تذكرها من قبل الجمهور.
- تداخل توظيف مزيج من الإستراتيجيات الإتصالية لإعلام وإقناع الجمهور بخدمات كتاب-بنك في السوق المالية.
- هيمنة الإستثمارات العاطفية على منشورات كتاب-بنك لجذب إنتباه المتلقي والتأثير على وجدانه بغرض تبنيه سلوك إيجابي نحو العلامة التجارية.
- التأكيد على الترويج لمنتجاتي كتاب كوناكت والتمويل الإسلامي أكثر من بقية المنتجات.
- التركيز على توجيه جملة من الرسائل بأن كتاب-بنك بنك شامل متعدد الخدمات في الإستماع لبيئته الخارجية، يتمتع بالمواطنة ويسعى لتحقيق التطور والرقمنة في خدماته.

III. النتائج العامة للدراسة والتوصيات المقترحة:

من خلال المزيج المنهجي الكمي والنوعي الذي إعتدنا عليه في عملية التنقيب عن المعلومات وتحليلها نصل إلى القول بأن:

تكتسب الإستراتيجية الإتصالية وزن ثقيل وأهمية كبيرة في قيام المؤسسة بنشاطاتها وزيادة أرباحها فمن خلال إدراجها للاتصال في سياستها العامة تتمكن من تنسيق أعمالها وتحفيز موظفيها وهذا على المستوى الداخلي أما على المستوى الخارجي يساعدها الاتصال في التسويق لعلامتها والتعريف بجملة خدماتها وبناء علاقة قوية مع أصحاب مصلحتها من خلال تنويعها لمحاور سياستها الإتصالية بالإعتماد على التسويق التقليدي والتسويق في البيئة الرقمية الذي أصبح يلعب دور أساسي وحيوي لا غنى عنه في الترويج لمنتجات المؤسسة وتواجدها في العالم الافتراضي.

ضرورة وجود تكامل بين عناصر المزيج التسويقي لتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية والعامة فمرة تتوجه المؤسسة إلى جماهيرها عن طريق الإشهار في وسائل الإعلام ومرة بالمشاركة في المعارض والصالونات وتنظيم الأيام الدراسية والإعلامية والأبواب المفتوحة إذ أن التواصل المباشر يتيح للمؤسسة التقرب أكثر من جماهيرها والتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم ويسهل من اقتناعهم بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها، وتارة أخرى من خلال نشاطها الريعي إلى غير ذلك.

أهمية دور التواصل غير اللفظي في تبليغ رسالة المؤسسة وتوسيع دائرة زبائنها وتضخيم عائداتها المالية، فالألون والصور والفيديوهات هي صيغ اتصالية مؤثرة أكثر من الأساليب الاتصالية اللفظية سواء في ذلك المنطوقة أو المكتوبة لأنها تلامس مباشرة مشاعر و سيكولوجيا الجمهور المستهدف وهذا ما يفسر إرتكاز الاستراتيجية الاتصالية الرقمية للمؤسسات عليها في جذب الزبائن المحتملين وضمن ولاء الزبائن الحاليين وبالتالي الوصول إلى هدفها العام المتمثل في تحقيق الربح المالي والتوسع.

أهمية إمتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني وصفحات على منصات التواصل الاجتماعي والإعتناء بها خاصة في ظل التطور التكنولوجي المستمر وشدة المنافسة التي تشهدها السوق يساعدها بشكل كبير في الترويج لمنتجاتها وخدماتها ووصولها لفئة واسعة من الجمهور في ظرف قياسي فضل عن مجانيتهما و قلة تكاليفها عندما يكون المحتوى مدفوع (الرعاية).

يعد البناء الشكلي للرسالة الإتصالية مهم جدا في الإقناع بمحتواها من طرف الجمهور المستهدف إلى جانب الرسالة اللسانية كما تساعد العناصر البصرية(الصور،الألوان،اللوغو) في التأكيد على الهوية البصرية للمنظمة في البيئة الرقمية والواقعية.

مساهمة الأساليب الإقناعية العاطفية في جذب إنتباه المتلقي وإقناعه بالمنتج المعروض أو الخدمة.

• تفسير النتائج إستنادا على الخلفية النظرية:

بالعودة إلى الخلفية النظرية التي إعتدناها في الإطار المنهجي يمكننا القول أن الإتصال يؤدي وظيفة جد مهمة في التعريف بسمعة العلامة التجارية للمؤسسة والترويج لمنتجاتها وخدماتها وتوثيق علاقتها مع أصحاب المصلحة المهتمين.

كما أن كل من عناصر المزيج التسويقي والتواصل غير اللفظي وأساليب الترويج المختلفة كالمشاركة في المعارض وتنظيم الأحداث والفعاليات، الإعلان وتنشيط المبيعات تقوم بوظائف فرعية حيوية في إقناع الجمهور بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة إلى جانب التسويق لقيمتها ورؤاها الإستراتيجية ، وبتظافر جهود هذا الكل المتناسق تصل المؤسسة إلى تحقيق المنفعة المادية و المعنوية (الأرباح و الوعي بالعلامة التجارية) أي أن هاته العناصر تؤدي وظائف جزئية في سبيل استقرار النسق العام وديمومة حياته في السوق التنافسية.

• التوصيات المقترحة:

- أولا وقبل كل شيء وضع لوغو للمؤسسة يساعد على تذكر علامتها التجارية.
- تعديل إسم ولوغو المؤسسة بحيث يكونان يتوفقان مع رسالتها التي تفيد بتعدد خدماتها ولم تعد تقتصر على منح القروض العقارية.
- إرفاق الصور الإعلانية بشعارات أمر ضروري جدا في جذب الإنتباه وإحداث التأثير.
- إدخال عنصر الفيديوهات والروابط التشعبية على المحتويات لتحسين مستوى التأثير.
- الإعتماد على التسويق بالمحتوى " فن السرد القصصي story telling " عن طريق مشاركة تجارب الزبائن الناجحة لتحسين سمعة علامتها التجارية.
- وجوب مراعاة السياق الثقافي عند تحرير الرسالة الاتصالية لتحقيق الغرض المرجو منها.
- الإستفادة من تطبيق تيكток للترويج أكثر والتعريف بمنتجات البنك، والبودكاست للحديث عن أهمية الإدخار.
- رعاية البرامج الإذاعية والتلفزيونية (Parrainage) لضمان إستمرار حياة العلامة التجارية وزيادة إقبال الزبائن والحفاظ على الوجود المؤسسي.
- تخصيص لكل منصة رقمية محتوى خاص يتناسب مع جمهورها.

أظهرت جائحة كوفيد 19 جسامة وفداحة الأزمات في إحداث تحولات جذرية في مختلف المجالات بما في ذلك عالم الأعمال، فقد واجهت المؤسسات تحديات غير مسبوقه العهد أثرت سلبيا على إستقرارها وأدت إلى تراجع نسبة مداخيلها المالية وتضرر علامتها التجارية بشكل ملحوظ.

وفي ظل هاته الظروف الإستثنائية تجد المؤسسة نفسها بحاجة إلى أليات وميكانيزمات تساعد في السيطرة على هذا الوضع المتوتر والعودة إلى إستقرارها، وهذه الأخيرة تكمن في فعالية الاستراتيجية الاتصالية ودورها كاداة حاسمة في المحافظة على ربحية المؤسسات و محاولة زيادة عدد عملائها ومعدل مبيعاتها خاصة في مرحلة ما بعد الأزمة أين تكون المنظمة خسرت الكثير.

إذ تعد الإستراتيجية الاتصالية محورا أساسيا وهاما في السياسة العامة لأي منظمة مهما كان نشاطها التجاري في التعريف بنفسها والدعاية لمنتجاتها وخدماتها في بيئة تنافسية الصراع الأول فيها يكون حول جذب إنتباه المزيد من الزبائن نحو العلامة التجارية.

وهي عمل تعاوني جماعي يقوم به فريق الاتصال والعلاقات العامة يتمثل في مجموعة الأنشطة والإجراءات الاتصالية موضحة بشكل مفصل في خطط اتصالية تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها طويلة أو قصيرة المدى، ويشترط فيها أن تكون ملائمة لإمكانيات ووسائل المؤسسة وقابلة للإنجاز ومستوحاة من سياستها العامة، بحيث يلجأ فريق الاتصال في مرحلة تصميم وصياغة السياسة الاتصالية إلى تقارير دراسة السوق ودراسة سلوك المستهلك التي ينجزها فريق التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي أو من خلال استمارات رصد الآراء عبر مكاتب دراسات وأيضا إلى مخطط الاستراتيجية الذي يضعه مجلس الإدارة تكون تكون متناسقة.

ولقد أثبتت الإستراتيجية الإتصالية التي تبناها الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط-بنك نجاعتها في إكتسابه لحصة سوقية جديدة وتمكنه من إنعاش إقتصاده المالي بعد الخسائر المادية التي تكبدها جراء الأزمة الصحية وما رافقها من إجراءات الوقاية الخاصة بمنع التجمعات والتواصل المباشر مع العملاء في المعارض والوكالات.

وقد تضمنت هاته الاستراتيجية الاتصالية مزيجا تسويقيا متكامل العناصر جمع بين أساليب الترويج التقليدية المتمثلة أساسا في عودة الاتصالات المباشرة في المعارض والأحداث والفعاليات الاقتصادية وتنظيم الأبواب المفتوحة على مستوى الوكالات والأيام الدراسية والإعلامية بالجامعات والفضاءات العامة، زيادة على الإعلان في وسائل الإعلام التقليدية باللغات الثلاث المعتمدة من طرف الجمهور الجزائري لضمان الاستهداف، إضافة إلى الرعاية بنوعها الخيرية والاقتصادية بالمقابل ، إلى جانب التواصل مع أصحاب

المصلحة عبر وسائل التواصل الرقمية في مقدمتها فيس بوك، أنستغرام ولينكدين إضافة إلى موقعها الرسمي على الواب الذي ظهر بحلة جديدة مع مطلع سنة 2023 ليكون أكثر ملائمة واستجابة للمنافسة وتطلعات الجمهور.

والشيء المحدث والملاحظ في اتصال كئاب-بنك الرقمي بعد الجائحة أنها أصبحت أكثر حضورا وتواجدا على مواقع التواصل الاجتماعي كخطوة منها لتقوية علاقاتها مع عملائها وتحسين التواصل الاجتماعي معهم تحسبا لإعادة استهدافهم إذا أعادت الكرة نفسها، ففي السابق لم تكن هناك عناية معتبرة وواضحة بمنصات التواصل الاجتماعي فحتى إدارتها كانت تتم من الخارج عبر وكالات الاتصال والتسويق، إلا أن مخلفات التباعد الاجتماعي والحجر الصحي أزال الرداء عن أهمية الاستراتيجية الاتصالية الرقمية وكشف عن ضرورة بقاء المؤسسة في تواصل دائم مع الفئة المستهدفة إفتراضيا إن فرض العجز نفسه واقعا.

والجديد في هاته السياسة الاتصالية تمثل في إطلاق خدمة إلكترونية جديدة بعروض كثيرة تتناسب وخصوصية عملاء كئاب-بنك الحاليين من خواص مهنيين وخواص أفراد ومؤسسات تمظهرت في تطبيق رقمي يبنى كوناكت يتيح للزبون الاطلاع وإدارة ودائعه عن بعد(التحويل،الدفع الالكتروني).

وعليه نصل إلى الإجابة عن إشكالية دراستنا المتمحورة حول: " كيف ساهمت الاستراتيجية الاتصالية للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في تحسين ربحيته بعد ازمة كوفيد 19؟ وإثبات صحة فرضيتنا القائلة بأن مؤسسة كئاب-بنك قدمت منتجات جديدة بباقة عروض متنوعة للفت إنتباه زبائنها الحاليين وكسب ثقتهم بأنها مؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة ومدخلات البيئة الخارجية، كما اتجهت للتسويق عبر الفضاء الرقمي للوصول إلى شرائح واسعة من الزبائن المتوقعين لاستقطابهم نحو تشكيلة خدماتها ومنتجاتها وزيادة الوعي بعلامتها التجارية من جهة ومضاعفة عائداتها المالية من جهة أخرى حتى تتمكن من الحفاظ على تواجدها المؤسسي في السوق المالية الجزائرية.

في حين لا نستطيع تأكيد فرضيتنا الأولى التي تقول أن: " الاستراتيجية الاتصالية ساهمت من خلال الرعاية الخيرية في تحسين عائدات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بعد ازمة كوفيد 19" بنسبة 100% فلم تقدم لنا وثائق رسمية عن عدد الزبائن الجدد اللذين توافدوا على خدمات كئاب-بنك بعد إطلاعهم على نشاطها الريعي ولا عدد الحسابات التي تم إنشائها ولا الإيداعات التي تم تحصيلها حتى نستطيع الإستنتاج والحكم بشكل موضوعي، لكن ما يمكننا قوله أن الرعاية بنوعها وبالخصوص الرعاية المالية دون مقابل تساهم في تعزيز وجود العلامة التجارية للمؤسسة وترسيخها في أذهان جمهورها وأخذهم إنطباع إيجابي عنها وهذا بدوره يحفز سلوكهم الشرائي إن قرروا التعامل مع البنك مستقبلا.

وبحكم أننا لا نستطيع دراسة الموضوع من كل الزوايا والجوانب نظرا لضيق الوقت وإلزامية معالجة زاوية واحدة أكاديميا فسنشير إلى بعض الزوايا البحثية كأفاق بحث مستقبلية بإمكان باحث آخر دراستها في الأيام القادمة ،على سبيل الذكر:

- دراسة كيفية تأثير الاستراتيجية الاتصالية على سلوك المستهلك وإنتقاله من التعامل المالي الكلاسيكي إلى التعامل المالي الرقمي.
- تأثير العلاقات العامة الإلكترونية في الحفاظ على علامة كنب-بنك التجارية خلال الأزمة.
- تأثير الإتصال الرقمي عبر منصة كنب ماركت في التسويق لعلامة كنب-بنك التجارية.
- تأثير التسويق بالمحتوى غير المدفوع وفعاليته في استمالة الزبون.

الكتب باللغة العربية:

- الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة البنوك، ط1، دار المناهج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- أنور سلطان محمد سعيد، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- الضامن منذر، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- البكري تامر، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار حامد، الأردن، 2006.
- الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات (الأسس، المراحل والأليات)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002.
- العبد عاطف عدلي، بحوث الإعلام والرأي العام: تصميمها وتنفيذها، دار الفكر العربي، مصر، 2007.
- الطيب هيكل محمد أحمد، مهارة إدارة الأزمات والكوارث، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2006.
- الخيضري محسن أحمد، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
- المساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة الأزمات (المداخل، المفاهيم، العمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- الفقيه عبد الله محمد، إدارة الأزمات، ط1، دار الكتاب الجامعي، اليمن، 2011.
- بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- توماس وهلين، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990.
- جاد الله محمود، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- حسن عشاوي محمد عبد الوهاب، دور الصحف في إدارة الأزمة الأمنية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2009.
- دليو فضيل، البحوث الكيفية إجراءات تطبيقية، ألفا للوثائق، النشر والتوزيع، الأردن، 2023.
- ذنون الصانع نبيل، الائتمان المصرفي، دار الكتب العلمية، لبنان، 2018.
- رايس حدة، دور البنك المركزي في إعادة تجديد السيولة في البنوك الإسلامية، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009.

- رسلان محمد نجيب، إدارة المنشآت المالية للبنوك، 1986.
- عواج سامية، الاتصال في المؤسسة (المفاهيم، المحددات والاستراتيجيات)، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2019.
- عماد المكاوي حسن، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005.
- عوجة علي، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، مصر.
- عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات: حوادث المرور نموذجاً، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- عبد المجيد إبراهيم مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1 مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
- غربي علي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كولي، 2006.
- فلاح الضلاعين علي وآخرون، الإعلام وإدارة الأزمة، ط1، دار الإعصار للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- فوال نجوى، القائمون بالاتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، 1992.
- فرحات جمعة سعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2000.
- قدرى عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011.
- لطفى عبد المجيد، علم الاجتماع، ط7، دار المعارف، مصر، 1976.
- محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات النقود والبنوك، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- وحيد دويدري رجاء، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسة العلمية، ط1، دار الفكر، 2000، سوريا.
- يسري أحمد عبد الرحمان، قضايا إسلامية معاصرة في النقود والبنوك والتمويل، الدار الجامعية، مصر، 2001.

- Almeida Nicole, et Thierry Libaert, « La communication interne de l'entreprise », 4° Edition, DUNOD, Paris, France, 2004.
- BIZOT Eric, et Autres, « Communication », Edition DUNOD, Paris, 2014.
- Berelson Bernard, « content analysis in communication research», New York, Hafner publ, 1971 18, Cité par De Bonville jean « l'analyse de contenu des medias », Bruxelles.
- DEMONT-LUGOL Liliane, ALAIN KEMPF, MARTINE RAPIDEL et CHARLES SCIBETTA, « communication des entreprises, stratégies et pratiques », 2° Edition, ARMAND COLIN, France, 2006.
- DE KETELE Jean Marie, ROEGIE Xavier « Méthodologie du recueil d'information » 4° édition, DE BOECK.
- Décaudin Jean Mark, La communication marketing, concept, techniques, Stratégie, Economica, Paris, 2° Edition, 1999.
- Lagadec Patrick, « apprendre à gérer les crises », Paris, Editions d'organisation, 1993.
- Merlin Francis, B2B stratégie de communication, édition : organisation, France, 2000.
- Malaval Phillip, Jean Marc Décaudin, « Pantacom », Pearson, 3° édition, France, 2012.
- Pin clément, « l'entretien semi-directif », LIEPP Fiche méthodologique, n°3, Paris, 2023.
- Sacriste Valérie, « Communication et médias », Edition, Foucher 2007.
- Thanh Fanelly Nguyen, la communication, une stratégie au service de l'entreprise, Edition : Economica, France, 1991.
- Thierry Libaert, « la communication de crise » ,5° Edition, Dunod, France, 2020.

المجلات العلمية:

- خبيزي سامية، الاستراتيجية الاتصالية كخيار استراتيجي وعملي تنتهجه المؤسسات ألياته وخطواته، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 2020، جامعة الجزائر3، المجلد 8، العدد 2.
- عباس رضوان، بوخضرة بن معمر، الملاحظة بالمشاركة ودورها في تفعيل البحث الميداني، مجلة الفكر المتوسطي، 2022، المجلد 11، العدد 1.
- غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المناجر، العدد 1.
- غربي محمد، دقلواز ابراهيم، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة الأغواط، سبتمبر 2019، المجلد 1، العدد 3.
- قسول سفيان، حول طارق، بودي عبد الصمد، دراسة في سلوك المستهلك البنكي-حالة كتاب-بنك-، مجلة الابداع، 2019، المجلد 9، العدد 1.
- موسى أميرة نسيم، كافي فريدة، القائم بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 2016، جامعة مزيان عاشور، الجلفة، العدد 4.
- نصر وسام، أجندة اهتمامات المواقع الإلكترونية للجهات المعنية بشؤون المرأة المصرية، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 2003، العدد 2.
- مجلة مؤسسة CNEP-BANQUE، العدد 7، 2022.

الرسائل الجامعية والمذكرات:

1. الرسائل:

- عاشوري صورية، محددات كفاية رأس المال في البنوك التجارية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020-2021.
- أحمد أمين أبو موسى رسمية، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2001-2000.
- بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012-2013.
- بوكرموش عيسى، استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر (3)، 2012/2013.
- حسن أبو زعيتر باسل جبر، العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006-2007.

- رداڤ نصيرة، تصورات الشباب الجزائري لاختيار الزواج عن طريق إعلانات الصحفية، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- كساسي مصطفى، المقاربة التسويقية في التلفزيون العمومي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر3، 2009/2010.
- كيلاني صونية، المساهمة في الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2007-2008.

2. المذكرات:

- أدامي وفاء، تأثير أزمة كوفيد 19 على وظائف العلاقات العامة في المؤسسات الخدمائية (مذكرة ماستر)، جامعة الجزائر3، 2020/2021.
- أ خيارهم عبد الله أحمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة نموذج أزمة تويوتا (مذكرة شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.
- بلعبيدي سامي، دور المزيج الترويجي في تحسين الخدمات المصرفية (مذكرة ماستر)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021/2022.
- بن عرفة روميسة، النظام القانوني للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك (مذكرة ماستر)، جامعة العربي التبسي، 2018-2019.
- بن سعدون سيف الإسلام، أثر السيولة الربحية في البنوك التجارية، مذكرة ماستر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2018/2019.
- دية خليل، عبدي عمر الفاروق، تأثير مصادر التمويل على ربحية المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020/2021.
- شعبان عماد الدين، دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019.
- طلحاوي فطيمة، بنهمي مليكة، أثر نظام الرقابة الداخلية على ربحية المصارف (مذكرة ماستر)، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017/2018.
- Bouchema Amina, Le Marketing Relationnel et la fidélisation Clientèle -Cas de la CNEP-Banque (mémoire de fin d'étude), école supérieur de banque, 2021-2022.

المطبوعات البيداغوجية:

- بدرين امال، مطبوعة بيداغوجية: استراتيجيات الاتصال، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر3، 2021-2020.
- بن حسان زينة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظريات علم الاجتماع الحديثة، جامعة 8 ماي 1945، 2021/2020، قالمة .
- يحيوي ابراهيم، محاضرات بعنوان استراتيجيات الاتصال، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2019/2018،

المواقع الإلكترونية:

- Economie.gouv.fr/, **l'entreprise c'est quoi ?**, publié en 2012, consulté le : 12/08/2023 à 19 :15.
- العيفي طارق، **المنهج المختلط**، مركز الاستشارات والدراسات والترجمة، من موقع <https://drasah.com/Description.aspx?id=7667>، 13/04/2023، تم الاطلاع عليه يوم 2024/04/10 على الساعة 15:12.
- Cours en ligne, **خطوات إنجاز مذكرة تخرج**, Sur le site : (plateforme moodle, la faculté des sciences humains et sociales, Sétif2) : <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=12712&chapterid=3005>, consilté le 05/02/2024 à 21 :32.
- Cours en ligne (fichier Word), **"طرق جمع البيانات"**, sur le site : https://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/9/9_2022_10_27!06_22_58_AM.docx, consulté le 16/02/2024, à 00 :25.
- YAO Namoin, **cour stratégie de communication**, Université de Lomé, 2016, P7, disponible sur le site
- <https://www.studocu.com/fr/document/universite-bordeaux-montaigne/strategie-decommunication/cours-strategies-de-communication/7663634>, consulté le 20/02/2024, à 10 :45.
- منهج تحليل المضمون(المحتوى): التعريف والاستخدامات والخطوات، <https://elearning.univ-eloued.dz/mod/resource/view.php?id=21770>، تم الاطلاع عليه يوم 2024/05/23، على الساعة، 23:03.

- تويوتا تواجه أسوأ أزمة بتاريخها، 2010/03/11، من موقع:

<https://www.aljazeera.net/ebusiness/2010/3/11/%D8%AA%D9%88%D9%8A%D9%88%D8%AA%D8%A7-%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87-%D8%A3%D8%B3%D9%88%D8%A3-%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A9-%D8%A8%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE%D9%87%D8%A7>

تم الاطلاع عليه يوم 2023/04/15 على الساعة 22:25.

- <https://www.cnepbanque.dz/web/>, **A propos de la Cnep-Banque**, 03/02/2024, à 21 :55.
- <https://www.facebook.com/cnepbanque.dz>, Publications, consulté le : 05/03/2024, à 19 :40.

المقابلات الميدانية:

- مقابلة مع أوشان نادية، أستاذة التعليم العالي متقاعدة من المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الإعلام، يوم 2024/03/21، على الساعة 21:53، عبر تطبيق مسنجر.
- مقابلة مع أورثيلان كاميليا، مديرة التسويق والاتصال بكتاب-بنك، يوم 2024/03/18، على الساعة 12:41، بمقر المؤسسة.
- مقابلة مع بن مولود زكرياء، رئيس قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي بكتاب-بنك، يوم 2024/03/18 على الساعة 9:29، بمقر المؤسسة.
- مقابلة مع بوشيمة أمينة، مكلفة بالتسويق والاتصال بكتاب-بنك، يوم 2024/03/18، على الساعة 9:13، بمقر المؤسسة.
- مقابلة مع بريش فايزة، أستاذة محاضرة صنف-ب-بكلية العلوم التجارية جامعة الجزائر 3 ابن عكنون، يوم 2024/03/19، على الساعة 11:13، بقاعة المكتبة 11 بالكلية.
- مقابلة مع حيبوش لويزة، رئيسة قسم الاتصال بكتاب-بنك، يوم 2024/03/18، على الساعة 11:27، بمقر المؤسسة.
- مقابلة مع صحراوي أمال، مكلفة بالتسويق والاتصال بكتاب-بنك، يوم 2024/03/18، على الساعة 12:30، بمقر المؤسسة.
- مقابلة مع زياينة يونس، أستاذ محاضر بجامعة قلمة 08 ماي 1945 ومستشار في اتصال المؤسسات، يوم 2024/03/19، على الساعة 08:56، عبر تطبيق مسنجر

رقم الصفحة	رقم وعنوان الجدول
47	الجدول (1): استخدام قنوات الاتصال بالجمهور حسب الهدف من الرسالة
48	الجدول (2): يوضح خصائص أهداف استراتيجية الاتصال
68	الجدول (3): أنواع الأزمات حسب المعيارين الداخلي والخارجي
97	الجدول (4): الصفة الوظيفية لمفردات العينة المريحة
97	الجدول (5): المهام الوظيفية لمفردات العينة المريحة
98	الجدول (6): الخلفية العلمية لمفردات العينة المريحة
101	الجدول (7): الأنشطة الاتصالية لكتاب-البنك
102	الجدول (8): ميزانية الاتصال التفصيلية بالدينار الجزائري من 2019-2023
102	الجدول (9): نسب استهلاك ميزانية الأنشطة الاتصالية من 2019-2023
106	الجدول (10): أرباح البنك الصافية بالدينار الجزائري 2019-2022
110	الجدول (11): خصائص العينات المبحوثة المعيارية وعينة الخبراء
116	الجدول (12): نشاط الإعانات المالية من جويلية إلى غاية ديسمبر 2022
133	الجدول (13): هوية كتاب-بنك على فيسبوك
135	الجدول (14): نسب توزيع تكرار اللغة المستخدمة في المنشورات
137	الجدول (15): نسب توزيع تكرار الألوان المستخدمة في المنشورات
142	الجدول (16): نسب توزيع تكرار الوسائط المتعددة في المنشورات
144	الجدول (17): نسب توزيع تكرار عدد الصور المرافقة للمنشورات
145	الجدول (18): نسب توزيع تكرار نوع الصور المرافقة للمنشورات
147	الجدول (19): نسب توزيع تكرار تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل إعجابات
148	الجدول (20): نسب توزيع تكرار تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل تعليقات
149	الجدول (21): نسب توزيع تكرار تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل مشاركة
152	الجدول (22): نسبة تكرار لوغو العلامة التجارية على المنشورات
153	الجدول (23): نسب توزيع تكرار المواضيع المنشورة على فيسبوك
155	الجدول (24): نسب توزيع تكرار الأهداف في المنشورات

قائمة الجداول

156	الجدول (25): نسب توزيع تكرار الجمهور المستهدف حسب المنشورات
158	الجدول (26): نسب توزيع تكرار استراتيجيات الاتصال حسب المنشورات
159	الجدول (27): نسب توزيع تكرار الأساليب الإقناعية الموظفة في المنشورات
161	الجدول (28): نسب توزيع تكرار المصطلحات في المنشورات

رقم الصفحة	رقم وعنوان الشكل
35	الشكل (1): مخطط يوضح عناصر الخطة الاتصالية
95	الشكل (2) الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والاتصال
134	الشكل (3): لوغو المؤسسة
136	الشكل (4): رسم بياني يمثل توزيع اللغة المستخدمة في المنشورات
138	الشكل (5): رسم بياني يمثل توزيع الألوان المستخدمة في المنشورات
142	الشكل (6): رسم بياني يمثل توزيع الوسائط المتعددة في المنشورات
144	الشكل (7): رسم بياني يمثل توزيع عدد الصور المرافقة للمنشورات
146	الشكل (8) رسم بياني يمثل توزيع نوع الصور المرافقة للمنشورات
148	الشكل (9): رسم بياني يمثل توزيع تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل إعجابات
149	الشكل (10): رسم بياني يمثل توزيع تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل تعليقات
150	الشكل (11): رسم بياني يمثل توزيع تفاعلات الجمهور مع المنشورات على شكل مشاركة
152	الشكل (12): رسم بياني يمثل توزيع لوغو العلامة التجارية على المنشورات
153	الشكل (13): رسم بياني يمثل توزيع المواضيع المنشورة على فيس بوك
155	الشكل (14): رسم بياني يمثل توزيع الأهداف في المنشورات
157	الشكل (15): رسم بياني يمثل توزيع الجمهور المستهدف حسب المنشورات
158	الشكل (16): رسم بياني يمثل توزيع استراتيجيات الاتصال حسب المنشورات
160	الشكل (17): رسم بياني يمثل توزيع الأساليب الإقناعية الموظفة في المنشورات
161	الشكل (18): رسم بياني يمثل توزيع تكرار المصطلحات في المنشورات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
1	مقدمة
5	إشكالية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	أسباب الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	تحديد مفاهيم الدراسة
12	الدراسات السابقة
17	اللفية النظرية
19	منهج الدراسة
20	مجتمع وعينة الدراسة
24	أدوات الدراسة
الفصل الأول: مدخل عام للاستراتيجية الاتصالية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ضبط المفاهيم
30	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
31	المطلب الثاني: القائم بالاتصال ووظيفته
34	المطلب الثالث: الخطة الاتصالية
36	المبحث الثاني: أهمية الاستراتيجية الاتصالية، خصائصها وأنواعها
36	المطلب الأول: أهمية الاستراتيجية الاتصالية

38	المطلب الثاني: خصائص الاستراتيجية الاتصالية
39	المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجية الاتصالية
42	المبحث الثالث: مبادئ الاستراتيجية الاتصالية، مراحل صياغتها وأهم أهدافها
42	المطلب الأول: مبادئ الاستراتيجية الاتصالية
43	المطلب الثاني: مراحل صياغتها
48	المطلب الثالث: أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها
50	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل عام لربحية البنوك	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: ماهية الربحية، أهميتها ومصادرها
52	المطلب الأول: مفهوم ربحية البنوك وأهدافها
52	المطلب الثاني: أهمية الربحية بالنسبة للبنك
53	المطلب الثالث: مصادر تحقيق البنك للربحية
54	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الربحية وأليات تعظيمها
54	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على ربحية البنك
57	المطلب الثاني: أليات تعظيمها
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مدخل عام للأزمة	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: المفاهيم المشابهة للأزمة، أسباب نشوء الأزمة وخصائصها
61	المطلب الأول: المفاهيم المشابهة للأزمة
63	المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمة
64	المطلب الثالث: خصائصها
67	المبحث الثاني: أنواع الأزمات وانعكاساتها على المنظمات
67	المطلب الأول: أنواع الأزمات
69	المطلب الثاني: انعكاساتها على المنظمات

71	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: مدخل عام للبنوك
72	تمهيد
73	المبحث الأول: مفهوم البنك، نشأته وأهم المبادئ التي يقوم عليها
73	المطلب الأول: مفهوم البنك
74	المطلب الثاني: نشأته
75	المطلب الثالث: المبادئ التي يقوم عليها
76	المبحث الثاني: وظائف البنوك، أنواعها ونموذجها الاقتصادي
76	المطلب الأول: وظائف البنوك
79	المطلب الثاني: أنواعها
82	المطلب الثالث: النموذج الاقتصادي للبنوك
85	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك
87	تمهيد
88	أ. ماهية مجتمع الدراسة وعينته
96	أ. بيانات الأدوات الكيفية والكمية ونتائجها
96	أولاً: عرض المعطيات الكيفية الخاصة بالملاحظة بالمشاركة ونتائجها
109	ثانياً: عرض وتحليل المعطيات الكيفية الخاصة بالمقابلة ونتائجها
134	ثالثاً: عرض وتحليل المعطيات الكمية والنوعية الخاصة بمضمون صفحة الفيس بوك ونتائجها
165	أ. النتائج العامة للدراسة
166	تفسير النتائج اعتماداً على الخلفية النظرية
166	التوصيات
167	خاتمة عامة
170	قائمة المراجع
177	قائمة الجداول
179	قائمة الأشكال

184	الملاحق
-----	---------

الملحق (1): دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام
قسم علوم الاعلام



دليل المقابلة

لقد اعتمدنا دليل المقابلة في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال مؤسساتي، والمعنونة بالاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحسين ربحية المؤسسة بعد أزمة كوفيد 19، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط/ بنك في الفترة الممتدة من 01 جويلية 2022 الى غاية 31 ديسمبر 2022.

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم على إتمام وإنجاح هذا العمل، ونعدكم أن المعلومات التي ستقدمونها لنا سنوظفها في أغراض أكاديمية علمية فقط.

تحت اشراف الأستاذ:

د. سمير عرجون

من اعداد الطالبة:

رمضان نسبية

من أجل جمع معلومات أعمق وأدق حول الظاهرة البحثية محل الدراسة والتي لم نتمكن من الحصول عليها بالملاحظة أثناء تواجدها بالبنك، وحتى تكون دراستنا شاملة وملمة بالناحيتين الأكاديمية والتطبيقية قمنا بإعداد دليلي مقابلة.

أحدهما موجه إلى فريق مديرية التسويق والاتصال بالبنك من أجل إفادتنا بمعلومات دقيقة وشفافة عن الاستراتيجية الاتصالية التي تبناها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك بغرض زيادة أرباحه بعد الأزمة الصحية، بحيث سنجري المقابلة مع المديرية ورؤساء أقسام المديرية: قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي، قسم التسويق العملياتي، قسم الاتصال وبعض أعضاء الفريق.

أما دليل المقابلة الثاني سنوجهه إلى أساتذة وباحثين في علوم الإعلام والاتصال بالإضافة إلى مختصين في التسويق، لتعزيز جمع المعلومات فيما يخص أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مرافقة المؤسسة في نشاطاتها في كل حالاتها العادية وغير العادية من جهة، ومن جهة أخرى كيف يمكن أن تستفيد المنظمة من تحديات ورهانات الأزمة وتحولها الى فرص فيما يتعلق بالجانب الاتصالي.

➤ الدليل الأول:

- ماهي الأنشطة الاتصالية التي أثرت على توافد الزبائن على البنك؟
- هل أثر النشاط الاتصالي الرقمي في جذب عملاء كئاب-بنك؟ من خلال أي منصة؟ ومن هو الجمهور المستهدف وطبيعة الرسائل الموجهة إليه؟
- كيف أثر الاتصال الحدثي المباشر في الترويج لمنتجات وخدمات البنك؟
- كيف روج الاتصال الاجتماعي (الرعاية الخيرية والمسؤولية الاجتماعية) في زيادة إقبال العملاء؟
- ماهي أهداف البنك المستقبلية فيما يتعلق بالجانب الاتصالي بالنظر للأزمة؟

➤ الدليل الثاني:

- في ماذا تتمثل أهمية الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة البنكية؟ وماهي عوامل نجاحها؟
- كيف تقيمون الاستراتيجية الاتصالية التي تبنتها كئاب-بنك لزيادة أرباحها بعد الأزمة الصحية؟
- في رأيكم ماهي الأنشطة والأدوات الاتصالية التي من شأنها أن ترفع أرباح البنك بعد الأزمة؟

الملحق (2): دليل المقابلة مع المكلفة بالتسويق والاتصال بقسم التسويق الاستراتيجي والرقمي الأنسة "أمينة بوشيمة"

ماهي الأنشطة الاتصالية التي أثرت على توافد الزبائن على البنك؟

لم نقم بأي شيء خاص أو مميز وإنما النشاطات المعتادة كالمشاركة في المعارض والصالونات ونشرها على صفحاتنا على منصات التواصل الاجتماعي فنحن نقوم بنشر كل ما نقوم به.

إضافة الى تقديم هدايا نهاية السنة.

هل أثر الاتصال الرقمي في جذب عملاء كتاب-بنك؟ من خلال أي منصة؟ ومن هو الجمهور المستهدف وطبيعة الرسائل الموجهة اليه؟

لقد كان الاتصال الرقمي رتيب كالمعتاد لم يكن هناك شيء ملحوظ أو كبير، أعلم أن الناس يتابعون صفحاتنا على منصات التواصل الاجتماعي فيسبوك، انستغرام ولينكدين وهذا يجلب لنا زبائن، لكن لم يكن هناك شيء خاص فحتى في وقت الأزمة اعتمدنا فقط على صفحاتنا على مواقع التواصل الاجتماعي وموقعنا الرسمي للاتصال بالزبائن، وكان الموقع ينشط آنذاك في التعريف بخدماتنا ومنتجاتنا لأننا لم نستطيع ان القيام التظاهرات الاقتصادية أما بالنسبة لفيس بوك وانستغرام كنا ننشر فيهما كل نشاطاتنا التي نقوم بها بمعدل ثلاث الى أربع منشورات في الاسبوع بنفس المحتوى ونستقبل التعليقات ونرد عليها.

وتجدر الإشارة الى أن موقعنا كانت ان منصاتنا كانت أكثر نشاطا مقارنة بالموقع الذي تنشر فيه الموقع الأحدث المهمة او الممييزة فقط عكس صفحاتنا الاجتماعية، لكن لا أستطيع الجزم بأن هذه المنصات جذبت أكثر الزبائن لكن كنا نشيطين وهذا منطقي جدا لأنهم شبكات اجتماعية نستقبل التعليقات ونرد عليها، حقيقة زاد حجم متابعينا لكن ليست تلك الزيادة الملفتة للنظر وإنما الأمر كان عاديا كسائر الأيام، لم نلمس أو نلاحظ شيء مميز في تلك الفترة.

وكنا نستهدف بهاته المنشورات الخواص والمهنيين وبشكل خاص وكبير المؤسسات وسبب في هذا يعود الى الصورة التي لا يزال يؤمن بها الناس التي تعني بأننا مؤسسة مالية للعقارات فقط.

وطبيعة الرسائل التي كنا نوجهها كانت تستند على الخطط الاتصالية التي تضعها المديرية لكن لم تكن نطلع عليها او نشارك في صياغتها تأتينا فقط التعليمات بالتعريف بالبنك والترويج لمنتجاته من خلال القيام بأيام تحسيسية إضافة إلى الأبواب المفتوحة على مستوى الوكالات أو في المعارض والصالونات.

كيف أثر الاتصال الحدثي المباشر في الترويج لمنتجات وخدمات كتاب-بنك؟

في كل مرة نقدم فيها منتج جديد أو ندخل عليه بعض التغييرات أو نلاحظ أن منتج من منتجاتنا أضحى منسي ومهمش من طرف الزبائن نقوم بحملة اتصالية من أجل تذكير الزبائن بوجوده في السوق، كما نستغل التظاهرات والفعاليات بالحديث عنه، ونلجأ أيضا الى تدعيم هاته الحملة الاتصالية بالنشر على صفحاتنا والموقع من خلال الأشرطة المارة.

في تلك الفترة كنا نعمل مع وكالة اتصال خارجية هي من كانت تدير لنا مواقعنا على الشبكة، فنقول لهم كنفوا لنا المنشورات عن المنتج x ، يعني نوضح لهم الهدف والفئة المستهدفة والوكالة تضع لنا تصميم الرسالة بعدها إما أن نوافق أو نطلب تغييرات أو نقوم بتغييرات على منشوراتنا، نحن نعمل بعدد قليل كما تترين لم يكن لنا مهام معينة أنداك من يكون متفرغ هو من يقوم بتصميم الرسالة.

كيف روج الاتصال الاجتماعي (الرعاية الخيرية والمسؤولية الاجتماعية) في زيادة إقبال العملاء؟

استراتيجية المسؤولية الاجتماعية تبنيها مؤخرًا في 2023، نحن نعتمد على استراتيجية الرعاية والرعاية الخيرية و RSE ضمن أهدافنا المستقبلية التي نحاول تطبيقها ضمن استراتيجيتنا الاتصالية، وهي تعني اتجاه المساعدة المالية ففي عوض أن نقدم هاته المساعدة لنادي رياضي نمناها لجمعية حماية البيئة أو التي تنادي بالمحافظة على الأخلاقيات، الحوكمة.

أيهما أثر بشكل كبير الاتصال التقليدي في المعارض أم الاتصال الرقمي؟

الإثنين كان لهما تأثير ولا أستطيع الجزم بأن واحد أثر أكثر من الآخر وإنما كل واحد قام بتأثير معين على الزبائن، فنحن نستعين بمواقع التواصل الاجتماعي لتذكير الناس بنا وبخدماتنا، أما الفعاليات والتظاهرات والأبواب المفتوحة تكون من أجل الترويج لمنتجاتنا وجذب زبائن محتملين جدد، ثم طبيعة الحدث هي التي تفرض نوع التأثير وحجمه فهناك أحداث وطنية مفتوحة للخواص والجمهور العام وأحداث دولية وعربية تكون مفتوح للمؤسسات.

ماهي أهداف البنك فيما يتعلق بالجانب الاتصالي بالنظر للأزمة؟

- كان هدفنا أن نصبح بنك رقمي، حيث بدأنا الإعداد في سبتمبر تهيئة وتجهيز حملة اتصالية متعددة الأنشطة في الإذاعة، مواقع التواصل، المطويات... الخ لإطلاق خدمة تطبيق كساب كوناكت في أكتوبر بعرض ترويجي مجاني امتد إلى غاية شهر مارس، وكنا نعمل على مشروع تصميم منصة خاصة ببيع السكنات أطلقت في أوت 2023.
- نحاول أن نكون أكثر حضور على مواقع التواصل الاجتماعي ونديرها بأنفسنا بدل وكالات الاتصال.

الملحق(3): دليل المقابلة مع رئيس قسم التسويق الاستراتيجي والرقمي السيد " زكرياء بن مولود "

ماهي الأنشطة الاتصالية التي أثرت على توافد الزبائن على البنك؟

قمنا بأنشطة عديدة قدمنا من خلالها مجموعة من المنتجات بهدف استقطاب عملاء جدد، بدءا بالاتصال التقليدي أين شاركنا في الكثير من الأحداث والتظاهرات الاقتصادية وتنظيم الأبواب المفتوحة والأيام الإعلامية إثباتنا لوجودنا، فلم نتمكن في فترة الحجر الصحي من القيام بهذا النوع من النشاطات الاتصالية. الاتصال من خلال الصحافة المكتوبة حيث قمنا ببراء مساحات إخبارية في يوميات الوطن، الخبر، المساء، le soir التي لها ترخيص من الوكالة الوطنية للنشر والإشهار أيضا قدمنا ومضات إخبارية على الإذاعة.

هل أثر الاتصال الرقمي في جذب عملاء كتاب-بنك؟ من خلال أي منصة؟ ومن هو الجمهور المستهدف وطبيعة الرسائل الموجهة اليه؟

نعم أثر الاتصال الرقمي بشكل كبير خاصة في سنة 2023 في جذب الزبائن ونعلم هذا لأنهم يخبروننا أنهم رأوا باقة عروضنا على منصاتنا وموقعنا أو من خلال طلب معلومات ونحن نوجههم إلى الوكالات المناسبة، هناك عدد كبير لكن لا أستطيع الجزم بالعدد أو النسبة لأنه صعب جدا حساب عائد الاستثمار في العالم الرقمي.

لقد كانت رسالتنا دائما إثبات وجودنا وتذكير الجماهير بخدماتنا لذلك تظهر منشورات فيها المزيد من المعلومات تابعونا على موقعنا، نشكركم على 1k... الخ.

وددت أن أشير إلى أن تطبيق كتاب كوناكت حقق نجاحا في 2023، قبلها لا يمكننا القول بأنه حقق نجاحا لأنه كان لا يزال جديدا. وفي أوت من نفس السنة أطلقنا منصة CNEP MARKET لبيع الشقق والمنازل.

أيهما أثر بشكل كبير الاتصال التقليدي في المعارض أم الاتصال الرقمي؟

لكن إذا قارناه مع الاتصال التقليدي عن طريق المعارض والفعاليات فقد يتساويان في التأثير أو يقل الاتصال الرقمي بقليل ففي الاتصال الحضوري الكلاسيكي تمكنا من جذب عملاء أكبر من مواقع التواصل، ويمكنني القول أننا من خلال الفعاليات المباشرة استقطبنا عملاء كثر وأكثر من مواقع التواصل، كما تعد المعارض والتظاهرات من بين العوامل التي فهمنا عن طريقها أن الصيرفة الإسلامية أصبحت خدمة ضرورية لا بد منها لأن الزبون دائما كان يبحث ويسأل عنها.

كيف أثر الاتصال الحداثي المباشر في الترويج لمنتجات وخدمات كئاب-بنك؟

نعم روج الاتصال الحداثي لمنتجاتنا خاصة منتج الصيرفة الإسلامية الذي أطلقناه في 2021 فلقد حاولنا من خلال المعارض والأبواب المفتوحة أن نعلم الجمهور الواسع أن كئاب-بنك أصبح يوفر خدمة التمويل الإسلامي على مستوى وكالاته، نكاد لا نضيع الفرصة في المعارض للحديث عن هاته الصيغة التمويلية التي طالما بحث عنها وانتظرها فئة من الزبائن بتقديم شروحات ومعلومات عن وكالتها الرئيسية بسطوالي والشبابيك المخصصة لها على مختلف الوكالات على التراب الوطني فلقد تضاعفت في هاته الفترة عدد الشبابيك.

ماهي أهداف البنك المستقبلية في الجانب الاتصالي بالنظر للأزمة؟

- التسويق لمنتج الصيرفة الإسلامية، ومنتج كئاب كوناكت الذي فيه الكثير من الباقات خاصة: les particuliers ،particuliers ،les professionnels les professionnelles ،les particuliers plus ،particuliers ، les entreprises،plus .
- الاتصال بالجمهور عن طريق موقعنا الرسمي بعد تحديثه، وحقيقة قمنا بإنشاء موقع جديد يختلف كلية من الناحية التصميمية عن الأول.
- الترويج لمنتج قروض الاستغلال الخاص بالمهنيين والمؤسسات بشكل أكبر.
- توفير خدمة الحسابات التجارية الخاصة بالمؤسسات.
- تصميم منصة إلكترونية لبيع العقارات CNEP MARKET.

الملحق(4): دليل المقابلة مع رئيسة قسم الاتصال السيدة " لويزة حيبوش "

ماهي الأنشطة الاتصالية التي أثرت على توافد الزبائن على البنك؟

لم نقم بشيء كبير كالعادة شاركنا في الفعاليات الاقتصادية والمعارض وقمنا بإعلانين واحد عن التمويل الإسلامي "الإجارة التمليلية" وكتاب كوناكت.

هل أثر الاتصال الرقمي في جذب عملاء كئاب-بنك؟ من خلال أي منصة؟ ومن هو الجمهور المستهدف وطبيعة الرسائل الموجهة إليه؟

ما لاحظناه نحن ان عدد المشاهدات والزوار ارتفع وحتما هناك من تقدموا الى وكالاتنا بفضل محتوى صفحاتنا وموقعنا على النت، لكننا لم نقم بعملية حساب عدد المتوافدين علينا من شبكة الانترنت لأنه صعب جدا.

كيف روج الاتصال الاجتماعي (الرعاية الخيرية والمسؤولية الاجتماعية) في زيادة اقبال العملاء؟

أكدت ساهمت الرعاية والرعاية الخيرية في جذب عملاء جدد للبنك لكن لا توجد هناك طريقة نعرف من خلالها ان الزبون تقدم لوكالاتنا بعد رؤيته لنشاطنا الربيعي، لكن يبقى المهم في المساعدات المالية بنوعها هو المحافظة على حياة علامتنا التجارية وترسيخها في أذهان الزبائن، بحيث يبقى الزبون دائما يتذكر كتاب-بنك وتواجهه في السوق، ولقد قمنا برعاية:

الرعاية Sponsoring

- ✓ الطبعة التاسعة لمجلة IFIDAR يوم 23 نوفمبر
- ✓ الطبعة 21 لصالون السياحة والأسفار ابتداء من 9 سبتمبر الى غاية 02 أكتوبر بقصر الصنوبر البحري.
- ✓ الطبعة الأولى لتظاهرة «FinTech weekend» الذي نظمته GIE monétique ابتداء من 15 الى 18 سبتمبر، ويتعلق موضوع التظاهرة بالرقمنة والترويج للمنتجات الرقمية بإشراك طلبة جامعيين من تخصص اعلام الالي لإيجاد تحفيزهم على ابتكار حلول للمشاكل الرقمية.
- ✓ مؤتمر التنظيم الوطني للخبراء المحاسبين L'ordre nationale des experts comptables تحت شعار "المحاسب الخبير في مواجهة تحديات الغد L'expert-comptable résilient face aux défis de demain من 30 نوفمبر الى غاية 01 ديسمبر.
- ✓ حفل تخرج الدفعة 39 لمفتشي اقسام المالية العمومية المقام بمعهد الجمارك والاقتصاد المالي بمقره بالقليعة يوم 26 ديسمبر.

الرعاية الخيرية:

- ✓ نادي لإرادة الرياضي للمعاقين في شهر أكتوبر.
- ✓ جمعية اليد في اليد بسكرة للترويج للجمعية وكان هذا في 25 ديسمبر.
- ✓ الهلال الأحمر الجزائري الذي قام بحملة تضامنية تزامنا والدخول المدرسي 2022-2023 تحت شعار محفظة لكل يتيم، وكان هذا في شهر ديسمبر.
- ✓ جمعية الرحمة تيبازة بمناسبة الدخول المدرسي لإعانة الفراء والمحتاجين في توفير الأدوات المدرسية، وكان هذا في شهر أكتوبر.

ما السبب في رعايتكم للفعاليات دون المشاركة فيها؟

أحيانا تتصادف الكثير من الأحداث المهمة في نفس الوقت ولا نستطيع المشاركة الحضورية فيها كلها، فنعمد الى رعاية البعض والتواجد في البعض الآخر كل هذا كي نحافظ على صورتنا.

لاحظنا أن هاته النشاطات التمويلية كلها كانت أواخر السنة، ما السبب في ذلك؟

ويعود السبب في رعاية هاته النشاطات أواخر السنة إلى سببين:

- موت وتوقف الأنشطة في فصل الصيف.
- زمن معالجة الطلبات والموافقة عليها يؤخذ وقت كما أن الاتفاقية توقع يوم تسليم الصك البنكي (حتى وان المعالجة يكون مضى عليها شهر).

ماهي أهداف البنك المستقبلية في الجانب الاتصالي بالنظر للأزمة؟

من قبل لم يكن لدينا قسم الاتصال والاستراتيجية الاتصالية والخطط الاتصالية كانت تقوم المديرية برسمها، وبتاريخ 10 جانفي 2023 تم إعادة تنظيم وهيكلية المديرية وتغيير المديرية أصبح لدينا أقسام برؤسائها، من قبل كلنا كان مكلف بالتسويق والاتصال لم يكن لدينا إطلاع على الأهداف المزعم تحقيقها مستقبلا.

الملحق(5): دليل المقابلة مع مديرة التسويق والاتصال السيدة " كاميليا أورثيلان "

ماهي الأنشطة الاتصالية التي أثرت على توافد الزبائن على البنك؟

- شاركنا في المعارض كالمعتاد وقمنا بحملتين إشهارية الأولى عن باقة مرحبا والثانية عن تطبيق كتاب-كوناكت في الإذاعة، ولم نتوجه إلى التلفزيون لغلاء تكلفته فعوض ما نقوم بحملة إشهارية على التلفزيون نقوم بأربع حملات إشهارية على الإذاعة حيث يتراوح ثمن الومضة الإشهارية التلفزيونية 900 مليون دينار إضافة إلى حقوق البث حوالي 600 مليون دينار، إذا فالتلفزيون ليست القناة الاتصالية المناسبة للتسويق للمنتجات البنكية فالغرض منه ليس زيادة الزبائن بقدر ما هو الحفاظ على العلامة التجارية وتواجدها المؤسساتي، فحتى عندما نقوم بتقرير الجودة والثمن لمعرفة عائد الاستثمار يكون بعيدا، ونحن ملزمون بترشيد نفقاتنا.
- قمنا بتحرير البيانات الصحفية عن نشاطاتنا لتوجيهها لوسائل الإعلام وهذا شيء مهم.
- الاتصالات الدورية Appel d'offre وهي شكل من أشكال الاتصال المؤسساتي نقوم به عند طلب خدمة من وكالة خارجية وهذا دليل على الحفاظ على تواجد البنك.

هل أثر الاتصال الرقمي في جذب عملاء كتاب-بنك؟ من خلال أي منصة؟ ومن هو الجمهور المستهدف وطبيعة الرسائل الموجهة اليه؟

أكد الإعلام الرقمي أحدث تأثير على توافد الزبائن على البنك لأن مواقع التواصل الاجتماعي تحتوي على شريحة كبيرة تضم كل الفئات المستهدفة، إضافة إلى خاصية النشر المجاني عكس الومضات الإشهارية والفعاليات التي تتطلب أموال معتبرة بين 50، 20 مليون دينار.

الملحق(6): دليل المقابلة مع أستاذ العلاقات العامة بجامعة قالمة والمستشار في اتصال المؤسسات يونس زياينة.

في ماذا تتمثل أهمية الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة البنكية؟ وماهي عوامل نجاحها؟

من خلال الملاحظة البسيطة يتبين لنا أن البنوك الجزائرية تقوم بجهود اتصالية معتبرة، خصوصا في الترويج لمختلف خدماتها الرقمية كإنشاء حسابات عن بعد وخدمات الدفع الالكتروني، ومؤخرا ترويجها لخدمات الشراء بالتقسيط للسيارات المركبة محليا.

كيف تقيمون الاستراتيجية الاتصالية التي تبنتها كتاب بنك بعد أزمة كوفيد للرفع من أرباحها؟

إن قرار تبني هذا الإجراء الاتصالي هو قرار إيجابي لأن في الوباء كان التوجه دائما نحو التبعاد الاجتماعي و تبني مستوى أدنى من الاتصال الشخصي المباشر بين المؤسسة (موظفيها) مع الزبائن اللذين كانوا متخوفين من الاتصال الفيزيائي و لا يفضل الذهاب للشركة الا للضرورة، و نفس الشيء بالنسبة للشركة حتى تحمي موظفيها، إذا فهاته الاستراتيجية الاتصالية المتمثلة في المشاركة في المعارض وما الى ذلك سعت الى إعادة الاتصال المباشر بينها وبين المحيط الخارجي وبهذا فهي اجراء اتصالي جيد و حميد في استرجاع النمط الاتصالي الإنساني المعهود مع الخواص و المؤسسات.

أما بخصوص تأثير هاته الاستراتيجية على الفائدة وزيادة الأرباح لا أستطيع الإجابة بالجزم على ذلك الا من خلال دراسة عدد المنتسبين للشركة و عدد الأشخاص اللذين فتحوا حسابات بعد هذا الاجراء الاتصالي ونسبة الأرباح قبل وبعده خصوصا لما نتحدث عن الدفع الالكتروني، لان المستهلك الجزائري تبني سلوك الدفع عبر الأنترنت غصبا عنه خلال الازمة الصحية و بالتالي اكتسب مهارات استخدام الدفع الالكتروني و مهارات التواصل عبر وسائط التواصل الاجتماعي و مهارات السحب الالكتروني و دفع الفواتير و ما الى ذلك ، و لا بد على البنك أن يستمر في هذا الباب و يكتف جهوده خاصة بالتوجه نحو الممارسات المالية الالكترونية.

في رأيكم ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي ترونها كفيلة بتصعيد أرباح البنك بعد الأزمة؟

اتصاليا:

أول شيء هو الاتصال بلغة يفهمها الجمهور المستهدف، وعليه يجب على البنوك الجزائرية إعادة النظر في اللغة المستخدمة، التي نجدها تستخدم بكثرة اللغة الفرنسية التي لا يفهمها الكثيرون بنجاعة خصوصا عند الاتصال المباشر مع الزبائن في الوكالات.

تسويقيا:

يجب على البنوك الجزائرية تسويق منتجات ترقى لتطلعات الزبون الجزائري، خصوصا فيما يتعلق بمنتجات الصيرفة الإسلامية التي نجدها أكثر تكلفة من المنتجات الكلاسيكية، خصوصا فيما يتعلق بقروض الحصول على سكن والتي تتراوح ما بين 6 إلى 7% مقارنة بـ 1% في القروض الربوية.

فعندما نتحدث عن التمويل الإسلامي في الجزائر فهو حديث بالرغم من أنه هناك بنوك كبنك السلام و بنك البركة لهم خبرة في هذا الباب، لكن لو نقوم برصد لأراء الجمهور لهذا التبنني نجد عندهم إشكال يريدون شراء عقارات لكن لديهم خوف من التعامل الربوي و هي شريحة كبيرة من العازفين عن التعامل مع البنوك اللذين يبحثون عن ضمانات و تطمينات و فتاوي بشأن انسجام هاته المعاملة المالية مع الشريعة الإسلامية، فالزبون يواجه تفاصيل غير مريحة تجعل التعامل البنكي فيه نوع من الغموض و بالتالي تلاقي البنوك عزوف يؤثر على المبيعات، و الحل هو إعادة النظر في طريقة الاتصال مع الزبائن سواء الحاليين أو المحتملين بدرجة أكبر لتطمينهم بتطابق التعامل المالي الإسلامي مع أحكام الشريعة من جهة، و هذا المشكل لا يتعلق بكتاب-بنك و انما كل البنوك في الجزائر التي تتعامل بالصيرفة الإسلامية حيث نجد مبالغة في القيمة المالية لمنتجات هذا التمويل وهذا يؤثر على توجه المستهلكين نحو هذا المنتج ، فعوض ما تكون حل بديل لاستقطاب عملاء جدد تتحول الى عزوف من نوع آخر.

في الحقيقة هذا مرتبط بالقانون المالي الذي يفرضه البنك المركزي (ضرائب مالية مرتفعة مقارنة بالمنتجات المالية الكلاسيكية)، فبالرغم من مراجعة هذا القانون في القوانين التكميلية الا انه لا جدوى من ذلك، بحيث لا يزال يشكل قيود تحول دون التسويق الفعال لهذا منتجات وبالتالي لا يجد الزبون اختلاف بخصوص الخدمات المالية التي يعرضها البنك.

الملحق(7): دليل المقابلة مع أستاذة التسويق بكلية العلوم التجارية جامعة الجزائر3 "فايزة

بريش"

في ماذا تتمثل أهمية الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة البنكية؟ وماهي عوامل نجاحها؟

إن وجود الاتصال في المؤسسة يمكنها من العمل في إطار نظام مفتوح وهذا شيء مهم جدا، بحيث تكون المنظمة متطلعة على مستجدات العالم الخارجي يعني وجود علاقة تأثير وتأثر.

وبما أن المؤسسة المصرفية مؤسسة خدماتية منتوجاتها غير ملموسة كان لا بد لها أن تترك أثر عن الخدمة المقدمة وبالتالي إعطاء العملاء صورة واضحة عن البنك وأهمية الاتصال تنطلق من هاته المعادلة.

ويساعد الاتصال التسويقي الذي تتبناه المؤسسة في شكل استراتيجية اتصال في التعريف بعلامتها التجارية وإدارتها والتعريف بخدماتها ومنتجاتها والتماس مميزاتها من طرف الزبون خاصة في ظل المنافسة، وهذا بدوره يمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في محيطها الخارجي فضلا عن التمتع في السوق والاستهداف، وبناء علاقة مصداقية ورابطة ثقة وشفافية مع زبائننا تجعلها قادرة على المنافسة.

أما عن عوامل نجاحها فتتخصر في النقاط المهمة التالية:

دراسة السوق وتحديد التمتع الى جانب توفير الموارد والإمكانيات المالية لتحقيق الميزة التنافسية دون اهمال عنصر الشفافية والمصداقية في الرسائل الاتصالية، إضافة الى الانفتاح على المجتمع النخبوي من خلال تنظيم أيام دراسية وإعلامية وملتقيات وطنية لفائدة الطلبة الجامعيين لأخذ آراءهم واقتراحاتهم بهذا الخصوص، وأخيرا المحافظة على استمرارية التواصل مع العملاء.

كيف تقيمون الاستراتيجية الاتصالية التي تبنتها كنبك بعد أزمة كوفيد للرفع من أرباحها؟

ان مؤسسة كنب-بنك في إطار النظام المفتوح وسياسة التفتح توجهت الى المجال الالكتروني من ناحية التعاملات المالية، إضافة الى توفيرها منتج جديد تمثل في تطبيق اتصالي رقمي CNEP CONNECT يدل على محاولة توسيعها مجال الاتصال مع عملاءها وفتح المجال لكل الناس للتعرف عليها ويوحى أنها لم تبقى محصورة في الوقت والمكان وهذا شيء إيجابي يحسب لها، لأنها كثفت مجهوداتها الاتصالية، كما ان ميلاد خدمة الكترونية جديدة بعد الأزمة يعتبر نقطة قوة.

واعتمادها على الاتصال الاجتماعي المتمثل في المساعدات المالية بمقابل ودون مقابل يدفع الجمهور الى أخذ صورة إيجابية عنها، لأن الزبون الجزائري يتأثر كثيرا بالجانب الاجتماعي وان المزيج الاتصالي الذي تبنته يقودنا للقول بأن استراتيجية الاتصال هاته ليست استراتيجية تسويقية مبنية على التركيز على شريحة معينة كما يقول PORTER وانما نوعت من قنوات الاتصال.

في رأيكم ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي ترونها كفيلة بتعيد أرباح المؤسسة المصرفية في مثل كهذا ظرف؟

✓ ان وضع استراتيجية اتصالية تسويقية يتطلب رؤيا استراتيجية أولا ومحافظة المؤسسة على قيمها في رسائلها الموجهة، الى جانب أخذ بعين الاعتبار ثقافة المجتمع فالمجتمع الجزائري لا زال بعيد عن ثقافة التعامل مع البنوك.

- ✓ تنويع طرق وأليات الاتصال المباشرة وغير المباشرة.
- ✓ تعزيز البنية التحتية التكنولوجية " تكنولوجيا المعلومات" وتمكين الموظفين المهارات الاتصالية التفاوضية والسلوكية.
- ✓ بناء مزيج اتصالي متناسق بين عناصره (الرعاية، الدعاية، الإعلان....)، واختيار وسائل الاتصال المناسبة.
- ✓ اشراك مختلف الأطراف في العملية الاتصالية من خلال الاهتمام باستطلاعات آراء الزبائن.
- ✓ أن تنسق وتربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الزبائن.

الملحق(8): دليل المقابلة مع البروفيسور نادية أوشان أستاذة التسويق سابقا بالمدرسة العليا للتجارة

في ماذا تتمثل أهمية الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسة البنكية؟ وماهي عوامل نجاحها؟
تمثل الاستراتيجية الاتصالية أحد أعمدة الأغراض العامة، بما أنها تروج لصورة البنك وكذا جميع نشاطاته ومنتجاته، إذ لا تنجح أي استراتيجية اتصالية دون توازن مزيجها التسويقي وتوفر الشفافية عبر النت في عصرنا هذا.

كيف تقيمون الاستراتيجية الاتصالية التي تبنتها كتاب بنك بعد أزمة كوفيد للرفع من أرباحها؟
أرى أنها استراتيجية اتصالية جد قديمة محتاجة للتطوير لأنها ليست بكافية ولا بمربحة وتعتمد على أقدم وسائل وإجراءات الاتصال، ولتحقيق الروحية يجب توفير الوقت، والنت من اختصاصه توفير الوقت والجهد للزبون والبنك.

في رأيكم ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي ترونها كفيلة بتعدي أرباح المؤسسة المصرفية في مثل كهذا ظرف؟

بعد أزمة كوفيد معظم مؤسسات العالم تحرص اليوم على تحفيز شبكة اتصالاتها اعتمادا أساسا على تطوير شبكات التواصل الاجتماعي وكذا العناية المثلى بموقعها الرسمي، أما البنوك فهي الأكثر اهتماما بالتعامل مع الزبائن عبر النت نتيجة للظروف الصحية التي فرضت نفسها.

الملحق(9): دليل المقابلة مع المكلفة بالتسويق الالكتروني سابقا امال صحراوي

في رأيكم ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي ترونها كفيلة بتعدي أرباح المؤسسة المصرفية في مثل كهذا ظرف؟

الاتصال هو نواة تحقيق المؤسسة لأهدافها والاتصال الجيد يبدأ من الداخل فتوفر ثقافة اتصالية مشتركة بين كل أفراد التنظيم بدءاً من أعلى سلطة هرمية وصولاً إلى موظفي الاستقبال وأعدان الأمن أمر بالغ الأهمية فيما يتعلق بصورة العلامة التجارية والسر في اكتساب الزبون ووفاءه يبدأ من هنا

في رأيكم ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي ترونها كفيلة بتصعيد أرباح المؤسسة المصرفية في مثل كهذا ظرف؟

أستطيع الإجابة من الناحية التسويقية في العالم الافتراضي:

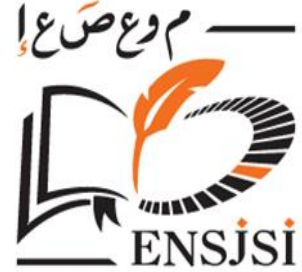
- النشاط على مواقع التواصل الاجتماعي من خلال النشر الدائم والمنتظم.
- تخصيص لكل شبكة اجتماعية محتوى خاص.
- التركيز على الفيديوهات القصيرة.
- تنويع قنوات الاتصال.
- تنزيل منشورات على وسائل التواصل الرقمية عن التوظيف، والتربصات، والاتفاقيات التي توقعها كنب-بنك مع الشركات والمؤسسات.

الملحق (10): شبكة تحليل المحتوى

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام

قسم علوم الاعلام



استمارة تحليل المحتوى

جاءت استمارة تحليل المحتوى هاته في إطار إنجاز دراسة وصفية تحليلية في تخصص اتصال مؤسساتي لموضوع الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحسين ربحية كتاب-بنك بعد أزمة كوفيد خلال الفترة الممتدة من 1 جويلية الى غاية 31 ديسمبر 2022، اعتمادا على المضامين النصية المنشورة على منصة فيس بوك بغرض الوقوف على أنواع المحتويات (الركن الثالث من العملية الاتصالية: الرسائل الاتصالية) الأكثر فاعلية التي ساعدت مؤسسة كتاب-بنك في استقطاب واستمالة الزبائن عبر شبكة الأنترنت لزيادة عائداتها، وذلك من ناحية الشكل والموضوع.

تحت اشراف الأستاذ:

د. سمير عرجون

من اعداد الطالبة:

رمضان نسيبة

1. فئات الشكل: كيف قيل؟

1. فئة اللغة المستخدمة

- العربية الفرنسية العامية مزيج لغوي

2. فئة الألوان

- الأزرق الأسود الأبيض الأحمر وردي فاتح سقلاطي (يتدرج بين الأحمر والبرتقالي) الرمادي أصفر أسود رمادي

3. فئة نوع الوسائط المتعددة

- نصّ + صور نص + صور + رابط فيديو نص + صورتين فأكثر

4. فئة عدد الصور المرافقة للمنشورات

- صورة صورتين أكثر من صورتين

5. فئة نوع الصور

- مصممة حقيقية من الأنترنت

6. فئة أشكال التفاعل مع المنشورات

▪ عدد الاعجابات

- (159-64) (270-160) (330-271) (439-331) (909-440)

▪ عدد التعليقات

- (62-9) (119-63) (170-120) (208-171)

▪ مشاركة المنشورات / مساحة الانتشار

- (30-1) (67-31)

7. فئة الجمال البصري / العلامة التجارية:

- الشعار اللوغو

II. فئات المضمون: ماذا قيل؟

1. فئة المواضيع المنشورة

زيادة الوعي بالعلامة التجارية التعريف بنشاطات كتاب-بنك الترويج لمنتجات كتاب-بنك

2. فئة الأهداف

المعرفية/الوعي بالمعلومات السلوكية الانفعالية

3. فئة الجمهور المستهدف

الجمهور الواسع الخواص الزبائن الحاليين الزبائن المحتملين المؤسسات

4. فئة نوع الاستراتيجية الاتصالية

استراتيجية الاعلام والاتصال التسويقي استراتيجية الاقناع استراتيجية الاستقطاب
استراتيجية الاتصال الاجتماعي

5. فئة الأساليب الإقناعية

الإستمالات العاطفية الإستمالات المنطقية مزيج بين العاطفة والمنطق

6. فئة المصطلحات

الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك كتاب-بنك الصيرفة الإسلامية كتاب-كوناكت

III. اختبار الصدق والثبات:

ولاختبار صدق وثبات شبكة تحليلنا وخلوها من النقائص أو احتوائها على فئات بعيدة عن موضوع الدراسة قمنا بمراجعتها عدة مرات كما تواصلنا مع الدكتور بن شراد محمد الأمين أستاذ محاضر بالمدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام عبر البريد الالكتروني يوم 14 أفريل من أجل تحكيمها لنا ليبيدي موافقته التامة دون توجيه أي ملاحظة وذلك يوم 16 أفريل، كل هذا من أجل أن يكون تحليلنا موضوعي وذا مصداقية وحتى نصل الى نتائج صادقة وشفافة يمكن تعميمها على مجتمع البحث.

الملحق(11): منشورات عينة تحليل المضمون

La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque
19 décembre 2022 · 🌐

يشارك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك في يوم اعلامي حول الصيرفة الإسلامية في الجزائر. تحت عنوان: "الحصيلة و الآفاق". بالمركز الدولي للمؤتمرات عبد اللطيف رحال



270 57 commentaires 6 partages

J'aime Commenter Partager

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque
5 décembre 2022 · 🌐

Poursuivant sa politique de développement de son réseau d'agences, la CNEP-Banque ouvre, aujourd'hui le 05 Décembre 2022, une nouvelle agence bancaire au niveau de la ville de AIN BENIAN, wilaya d'Alger.

Cette nouvelle réalisation porte le nombre d'agences de la CNEP-Banque à 222 et celui des guichets de la Finance Islamique à 68.

بواصل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك سياسته التنموية لتتدعم شبكته التجارية اليوم 05 ديسمبر 2022 بوكالة جديدة بعين بنيان ولاية الجزائر لتصل إلى 222 وكالة و 68 شباك للصرافة الإسلامية.



👍❤️ 159 27 commentaires 9 partages

👍 J'aime 💬 Commenter ➦ Partager


La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque
 29 novembre 2022 · 🌐

Téléchargez vite notre application CNEP-CONNECT et bénéficiez d'un ensemble de services à distance 24h/24 et 7j/7.



CNEP Connect

À TRAVERS DIVERS CANAUX

- E-Banking
- Mobile Banking
- SMS Banking

**Gérez vos comptes à distance
et en toute sécurité**



**24h / 24
7j / 7**



**Service
sécurisé**



**Fiable
& rapide**

👍 330
100 commentaires 8 partages

👍 J'aime
💬 Commenter
🔗 Partager
⌵

 La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque
23 novembre 2022 · 🌐

A nos 10 000 abonnés sur LinkedIn, nous vous disons Merci pour votre confiance et votre fidélité.

Merci pour votre confiance et votre fidélité

10 000 Abonnés
sur LinkedIn

 **CNEP Banque**



👍 260 18 commentaires 1 partage

👍 J'aime 💬 Commenter ➦ Partager 🌐

 La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque
17 octobre 2022 · 🌐

CNEP CONNECT
TOUT FAIRE SOI MEME CHEZ SOI

La CNEP-Banque lance aujourd'hui son application CNEP CONNECT qui vous permet de :

- Consulter l'ensemble de vos comptes.
- Effectuer des virements.
- Faire des simulations de crédits.
- Consulter vos crédits.
- Télécharger les relevés de compte.
- Commander le chéquier et les cartes.
- Blocage de cartes.

CNEP CONNECT est téléchargeable gratuitement sur Google Play.
Le service CNEP CONNECT est offert à titre gracieux jusqu'au 31 Janvier 2023



CNEP Connect

La CNEP Banque, toujours à portée de main

Scannez-moi

24h / 24
7 / 7

Service sécurisé

Fiable & rapide

👍❤️ 217

119 commentaires 21 partages

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque
17 octobre 2022

يطلق الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك اليوم تطبيقه CNEP CONNECT الذي يسمح لك:

- الاطلاع على محتوى حساباتكم
- القيام بعمليات التحويل
- القيام بالمحاكاة
- التطلع على حالة القرض
- تحميل كشف الحسابات
- طلب دفاتر الشيكات والبطاقات المصرفية
- تجديد البطاقة البنكية

يمكنكم تحميل CNEP CONNECT مجاناً على Google play
خدمة CNEP CONNECT مهداة مجاناً الى غاية 31 جانفي 2023



La CNEP Banque, toujours à portée de main

Scannez-moi

24h / 24
7j / 7

Service sécurisé

Fiable & rapide

439 170 commentaires 67 partages

J'aime Commenter Partager



La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque

13 octobre 2022 · 🌐

...

منذ إطلاق خدمة الصيرفة الإسلامية على مستوى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك، تم فتح أكثر من 6000 حساب شيك وحساب جاري مطابق لأحكام الشريعة الإسلامية
 كتاب بنك يشرككم لثقتكم ووفائكم



كتاب بنك يشرككم لثقتكم ووفائكم



conforme aux
 préceptes de la
 Charia
 Islamique

👍 909

208 commentaires · 30 partages



La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque
1 septembre 2022 · 🌐



Suivez-nous sur LinkedIn
et retrouvez toutes nos actualités ! 📱

#CNEP_Banque #banquealgérienne #crédit



68

9 commentaires



La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque
6 septembre 2022 · 🌐



Régler vos achats en évitant le contact c'est possible!

Optez pour les TPE
Simple, rapide et efficace.

Pour plus d'informations contactez votre agence CNEP-Banque!

Optez pour les TPE Simple, rapide et efficace



👍 64

27 commentaires 8 partages



La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque

16 août 2022 · 🌐

...

Immo-jeune est une formule de financement destinée aux jeunes de moins de 40 ans, pour :

- L'achat d'un logement neuf fini ou en vente sur plans ;
- L'achat d'un logement auprès d'un particulier ;
- La construction ou l'extension d'une habitation.

Contactez nos agences pour toute information supplémentaire

Immo-Jeune



👍 191

62 commentaires · 17 partages



La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance-Banque
9 août 2022 · 🌐

...

سافر مرتاح البال مع خدمة رحلتنا

La CNEP-Banque vous accompagne durant vos voyages avec son produit RIHLATI pour vous assurer une couverture complète pour vous et votre famille.

Pour plus d'informations sur nos produits contactez votre agence CNEP-Banque la plus proche de vous!



106

30 commentaires 6 partages



La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque
31 juillet 2022 · 🌐



ندعوكم لزيارة الموقع الإلكتروني الرسمي
لكتاب-بنك لمزيد من المعلومات حول منتجاتنا

Visitez notre site web pour accéder à toutes les informations sur nos produits et services.
<https://www.cnepbanque.dz/>

Site Web




👍 109

34 commentaires 3 partages

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance-Banque
24 juillet 2022 · 🌐

اغرسوا في أطفالكم ثقافة الادخار منذ الصغر لتعودوهم على ادخار المال وتحمل المسؤولية.
افتحوا لهم حساب توفير كئاب - بنك

Compte Epargne



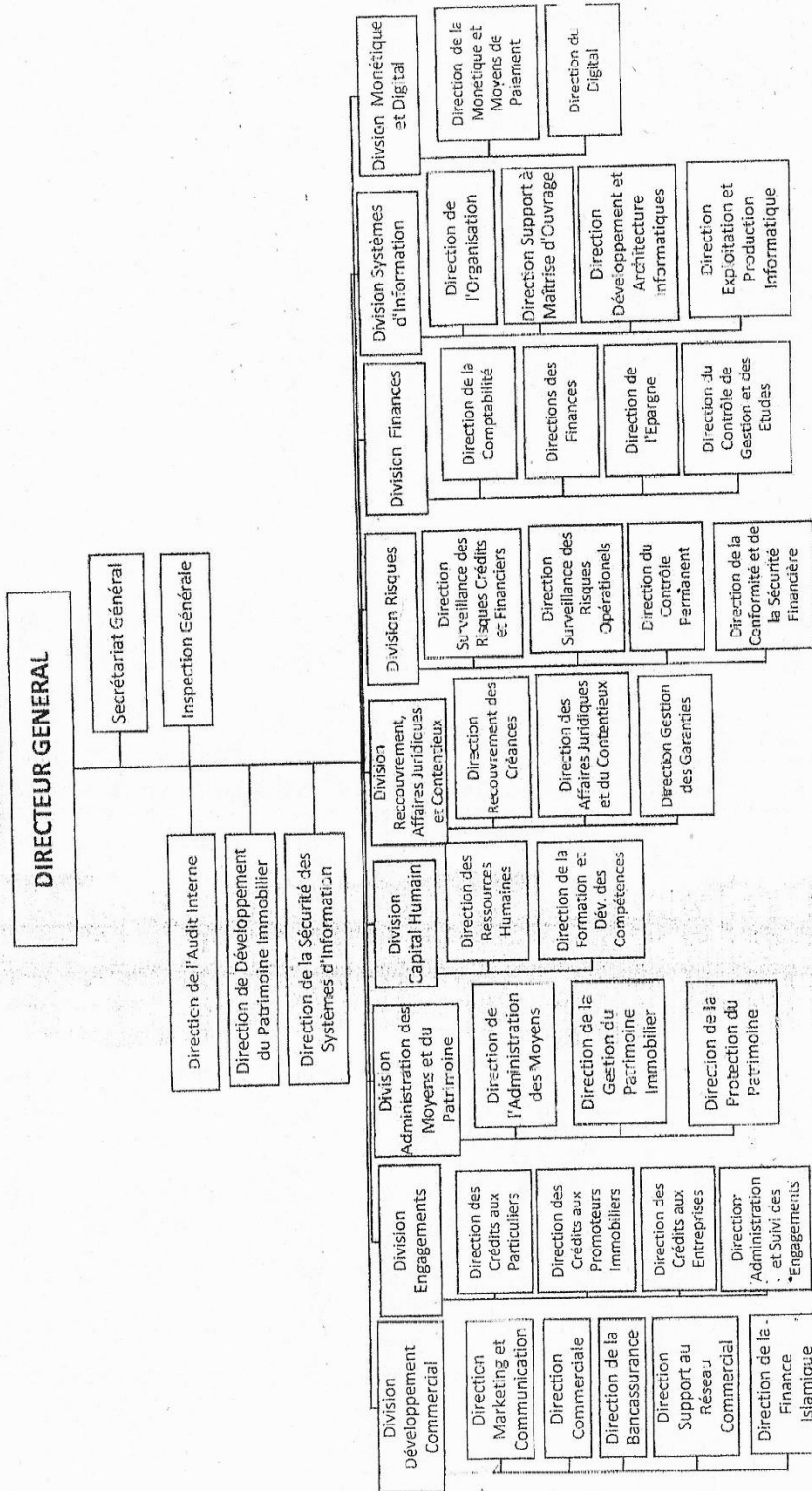
191 61 commentaires 3 partages

الملحق (12): عينة عن ومضة إخبارية لتطبيق CNEP CONNECT وباقية "مرحبا"

الملحق (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كتاب-بنك

Annexe 1 : Structures Centrales de la CNEP- Banque

ORGANIGRAMME



20/27

PUBLICATION INTERNE DE LA CNEP - BANQUE

CNEP - BANQUE المجلة

N° 07 / 2022

الرقمنة و وسائل الدفع

أولوية كتاب بنك

سمير تامرابط، المدير العام

” الصندوق الوطني للتوفير

والاحتياط بنك و رفع

تحدي العصرية ”

نجوة حميل، المدير العام بالنيابة
المكلفة بالتطوير التجاري

” مديرتنا تمثل قاطرة

التنمية التجارية لكتاب بنك ”

ص. 3-4

**Digitalisation,
& Moyens de Paiement**

Fer de lance de la CNEP-Banque

Tamrabet Samir,
Directeur Général

” La CNEP Banque
au défi de la
modernisation ”

P. 3

Nedjoud Hamlil, DGA

” La direction commerciale est la locomotive
du développement commercial

P. 4-6

الملحق (15): سياسة النشاط الربعي لكتاب-بنك



الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك

Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance - Banque
CNEP-Banque "Société par Actions" au capital social de 46.000.000.000 DA
Siege social: 61, Bd Souidani Boudjemaâ - Chérâga - Alger

Article 1 : Objet

La présente note d'instruction a pour objet de définir la procédure de traitement des demandes de Sponsoring, de mécénat et de participation aux salons.

Article 2 : Définition

2.1 Le Sponsoring : Le sponsoring représente une forme de partenariat commercial où la CNEP Banque s'engage à soutenir financièrement ou matériellement des événements, organisations, ou projets, en échange de contreparties marketing et de visibilité. Ce partenariat vise à promouvoir l'image de la banque, renforcer sa notoriété et ses relations avec le public cible, tout en contribuant au développement de l'événement ou de l'activité sponsorisée.

2.2 Le Mécénat : Le mécénat se caractérise par un soutien financier ou en nature apporté par la CNEP Banque à des projets d'intérêt général, culturels, caritatifs ou sociaux, sans attente de contrepartie directe ou commerciale. Ce partenariat vise à encourager le développement de ces projets bénéfiques pour la société, renforcer l'engagement sociétal de la banque et contribuer à son image institutionnelle et sa responsabilité sociale.

2.3 Les Participations aux Salons : La participation aux salons implique la représentation de la CNEP Banque lors d'événements professionnels, expositions ou foires thématiques. Cela comprend la mise en place d'un stand ou d'un espace dédié afin de présenter les produits, services ou expertises de la banque, d'échanger avec les visiteurs, de nouer des contacts commerciaux et de renforcer la visibilité de l'institution dans le secteur financier ou thématique pertinent pour l'événement en question.

Article 3 : Processus de traitement des Demandes : Soumission, Réception, vérification et Examen.


3.1. Soumission de la demande :

Toute demande de Sponsoring, mécénat ainsi que les participations aux Salons doivent être soumises au niveau de la Direction Générale de manière formelle par courrier ou directement, mais également par voie électronique pour plus de praticité et de célérité dans le processus de traitement. Ces demandes devraient inclure des détails sur le salon ou bien l'événement, ses objectifs, le public cible, ainsi que les bénéfices potentiels de la CNEP Banque.

3.2. Réception et Vérification :

A la réception de la demande, le département Communication vérifie la complétude des informations fournies. Si des détails supplémentaires sont nécessaires, le demandeur est contacté pour les fournir.

Dans le cadre de notre processus de sélection des demandes de Sponsoring et Mécénat et des participations aux salons, nous avons établi une check-list pour garantir l'authenticité et


الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك
CNEP Banque Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance - Banque
 CNEP-Banque "Société par Actions" au capital social de 48.000.000.000 DA
 Siège social: 01, De Boudjmaa - Chéraga - Alger

la véracité des demandes. Cette opération vise à assurer la conformité, la transparence et la crédibilité des partenariats et des événements soutenus par la CNEP Banque. Notamment :

- Le Registre de Commerce selon la nature du demandeur ;
- Attestation d'existence selon la nature du demandeur ;

3.3 Examen de la Demande :

Une fiche d'examen est établie, (la fiche d'examen jointe en annexe) comprenant les éléments suivants :

- Objet de la demande
- Organisateur de l'évènement
- Date et lieu de l'évènement
- Présentation de l'évènement
- Packs de Sponsoring proposés
- Avis de la Direction

A l'issue de cet examen, l'avis est soumis à la validation de la hiérarchie pour évaluation et prise de décision en fonction des seuils de compétence, avec en jointure le dossier de ladite demande.

Article 4 : Notification de la décision

En fonction de la décision de la hiérarchie, le Département Communication procède :

4.1 Cas d'une décision défavorable :

Dans le cas où la décision est défavorable le Département Communication procédera à :

- La notification de la décision défavorable
- Procéder au classement du dossier.

4.2 Cas d'une décision favorable :

Après l'examen de la demande, et une fois que l'accord est pour le Mécénat, Sponsor, ainsi que les participations aux événements est conclu le processus diverge selon la nature de celle-ci.



الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط - بنك

Article 5 **Processus** du traitement des demandes de Mécénat
Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance - Banque
 CNEP-Banque "Société par Actions" au capital social de 46.000.000.000 DA
 Siège social: 61, Bd Squidani Boudjemaa - Chéraga - Alger

5.1 Etablissement de de la convention : En cas d'acceptation, Un modèle de convention est suivi par la DMC, élaboré et adapté dans l'intérêt de la banque garantissant l'uniformité et la conformité aux normes édictés par notre institution.

5.2 Suite à l'approbation d'une demande de Sponsoring : le processus d'établissement de la convention démarre. La convention détaille précisément les engagements réciproques, les avantages pour chaque partie, ainsi que les conditions et modalités du Sponsor.

5.3Après la Signature de la convention par les deux parties : Les demandeurs sont invités à procéder à la signature formelle de la convention en cinq exemplaires, un exemplaire étant remis au demandeur. Suite à la signature, un processus administratif s'enclenche, impliquant l'établissement d'un ordre de paiement par le service budget.

5.4Remise du chèque et accusé de réception : lorsque le chèque est prêt, le demandeur est notifié afin de procéder à sa récupération et à l'émission formelle d'un accusé de réception.

Article 6 : Processus du traitement des demandes de Sponsoring

6.1 Etablissement de de la convention : Suite à l'approbation d'une demande de Sponsoring, le processus d'établissement de la convention démarre. La convention détaille précisément les engagements réciproques, les avantages pour chaque partie, ainsi que les conditions et modalités du Sponsor.

6.2 Suite à l'approbation d'une demande de Sponsoring : le processus d'établissement de la convention démarre. La convention détaille précisément les engagements réciproques, les avantages pour chaque partie, ainsi que les conditions et modalités du Sponsor.

6.3 Après la Signature de la convention par les deux parties : Les demandeurs sont invités à procéder à la signature formelle de la convention en cinq exemplaires, un exemplaire étant remis au demandeur. Suite à la signature, un processus administratif s'enclenche, impliquant l'établissement d'un ordre de paiement par le service budget.

6.4 Remise du chèque et accusé de réception : lorsque le chèque est prêt, le demandeur est notifié afin de procéder à sa récupération et à l'émission formelle d'un accusé de réception.

Article 7 : Processus du traitement des demandes de Participation aux salons

7.1 Participation aux salons : après l'examen de la demande, et une fois que l'accord est confirmé, le département procède à la préparation de l'évènement en transmettant une demande de participation dûment signé et cacheté accompagné d'un bon de commande

7.2 Coordination interne : La DMC collabore étroitement avec les organisateurs du salon pour assurer une préparation optimale, englobant la conception des stands, la préparation du matériel promotionnel, la logistiques et les autres besoins préalables aux salons.



7.3 Traitement Administratif et financier : L'organisateur ou le prestataire est tenu de nous transmettre une facture détaillant les services rendus ou les biens fournis, la facture est soumise à la validation et la signature de la directrice. Une fois l'ordre de paiement émis, il est transmis à la comptabilité pour le traitement final.

7.4 Remise du chèque et accusé de réception : lorsque le chèque est prêt, L'organisateur est notifié par la DMC afin de procéder à sa récupération et à l'émission formelle d'un accusé de réception.

7.5 Suivi post-Salon : un fichier numérique est maintenue reprenant des études d'image sur les différents axes du salon pour mesurer la notoriété de la banque et les retombés médiatiques engendrées et également un compte rendu de l'évènement et ce selon l'ampleur de l'évènement en question.

Article 8 : Procédure d'approbation des demandes en fonction des seuils :

Pour garantir une gestion efficace des demandes, les seuils d'acceptation sont établis comme suit :

≤ 700.000.00 DA /TTC : la décision relève de la division du Développement Commercial

≥700.000.00 DA /TTC : la décision relève de la Direction Générale

Article 9 : Documentation

Toute les correspondances, les approbations et les détails liés à toutes les demandes de participation doivent être archivés dans un dossier spécifique pour référence future.