

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار . عنابة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال



## تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات من خلال تبني فلسفة التسويق الأخضر

دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال عنابة

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في الإعلام الإتصال

تخصص: إتصال في التنظيمات

الطالبة: الويزة حدة

جامعة باجي مختار عنابة

أساتذة تعليم عالي

مديرة الرسالة: خلفلاوي شمس ضيات

أمام لجنة المناقشة

الرقم	اللقب والإسم	الدرجة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	غروية دليلة	أستاذ	رئيسا	جامعة باجي مختار . عنابة
2	خلفلاوي شمس ضيات	أستاذ	مقرا	جامعة باجي مختار. عنابة
3	زرنيذ فتحي	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة باجي مختار. عنابة
4	حمال صبرينة	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة محمد الصديق يحي . جيجل
5	لولو عبد الغاني	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة محمد الشريف مساعدية . سوق هراس

السنة الجامعية: 2025 . 2026

# الإهداء



أهدى هذه الأطروحة إلى كل من صلى على خير البشر محمد صلى الله عليه وسلم...

إلى روح ولديا الطاهرة رحمة الله عليهم.

إلى إخواني وأخواتي كل باسمه إلى الأحباب والأصدقاء وكل أحرار العالم

إليهم جميعا أهدى ثمرة جهدي وصادق حبي.

# شكر وتقدير

بسم الله والحمد لله رب العالمين، وصلاة وأزكى تسليم على محمد وآله وصحبه أجمعين ثم بعد،،،،،

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى ترو أنكم كافئوه" رواه أبو داود

ومن هذا كان وجوبا، أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى أساتذة قسم الإعلام والاتصال جامعة عنابة على ما أحاطوني به من توجيهات ونصائح علمية خالصة وما قدموه لي من تشجيع ودعم من خلال ملاحظاتهم وتصويباتهم اللامحدودة التي كان لها الأثر في إكمال الجهد المتواضع في هذا البحث وإظهاره بالصورة الحسنة.

كما أتوجه مكرمة وإحسانا بالشكر والإمتنان إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة وأتقدم بخالص الشكر إلى جميع الزملاء.

وختام المسك، شكر لكل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بالدعاء والكلمة الطيبة وجزى الله الجميع خيرا جزاء.

# الملخص

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة مدى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال تبني فلسفة التسويق الأخضر، وذلك بالتطبيق على مؤسسة ذات توجه أخضر "فرتيال"، إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المدعم بأساليب التحليل الإحصائي، وبهدف جمع البيانات وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة، إتمدنا على: إستمارة أولية خاصة بمعرفة طبيعة الصورة الذهنية للمؤسسة فرتيال، وذلك بالإعتماد على مقياس Osgood للتمايز السيميائي للمعاني المضادة، وقد تم توزيع هذه الإستمارة على عينة عشوائية بسيطة من الجمهور الداخلي للمؤسسة والبالغ عددهم 110 مفردة، حيث تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها والذي بلغ (0,959)، تم وإستمارة الدراسة خاصة بمدى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة المتبينة لفلسفة التسويق الأخضر، فقد صممت وفق سلم ليكارت الخماسي، حيث تم التأكد من صدق الأداة وثباتها والذي بلغ (0,964)، وتم توزيع إستمارة الدراسة على عينة من الجمهور الداخلي للمؤسسة فرتيال والبالغ عددهم أيضا 110 مفردة، كما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية للاستمارة الأولية وإستمارة الدراسة بالإعتماد على نظام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 25، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الصورة الذهنية للمؤسسة فرتيال بشكل عام صورة ذهنية سلبية، كما أظهرت الدراسة أنه هناك تأثير إيجابي للأبعاد فلسفة التسويق الأخضر (المكان الأخضر، الإدارة الخضراء، إستراتيجية المؤسسة الخضراء، وأفراد المؤسسة الخضراء) في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي.

**الكلمات المفتاحية:** الصورة الذهنية، التسويق الأخضر، المؤسسة الصناعية، الجمهور الداخلي.

## Summary:

This study primarily aims to determine the extent to which a company's mental image can be improved by adopting a green marketing philosophy, with an application to a green-oriented company, "Fertial".

The study adopted a **descriptive approach** supported by statistical analysis methods. To collect data and analyze the results related to the study's dimensions and variables, two questionnaires were used. The first was an initial questionnaire designed to understand the nature of Fertial's mental image. It was based on **Osgood's semantic differential scale** for contrasting meanings. This questionnaire was distributed to a simple random sample of 110 individuals from the company's internal audience. The validity and reliability of this tool were confirmed, with a reliability coefficient of **0.959**.

The second was a study questionnaire focused on the extent to which a company's mental image is improved by adopting a green marketing philosophy. It was designed using a **five-point Likert scale**. The validity and reliability of this tool were also confirmed, with a reliability coefficient of **0.964**. This questionnaire was also distributed to a sample of 110 individuals from Fertial's internal audience.

The statistical analysis of the data from both questionnaires was performed using the **SPSS version 25 statistical software package**.

The study reached several key conclusions:

- The overall mental image of Fertial is negative.
- There is a positive impact of the dimensions of the green marketing philosophy (green place, green management, green corporate strategy, and green employees) on improving Fertial's mental image among its internal audience.

**Keywords:** Mental Image, Green Marketing, Industrial Company, Internal Audience.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وتقدير.
II	ملخص الدراسة.
III	فهرس المحتويات.
IV	فهرس الجداول.
IIV	فهرس الأشكال.
أ - د	مقدمة.
7 - 1	إشكالية الدراسة
<b>الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
09	أولا: أنموذج الدراسة.
13	ثانيا: المقاربة النظرية.
15	ثالثا: تحديد مفاهيم الدراسة.
30	رابعا: المنهج المعتمد في الدراسة.
31	خامسا: مجمع الدراسة.
43	سادسا: أدوات جمع البيانات
	سابعا: الدراسات السابقة.
	خلاصة الفصل الأول.

## الفصل الثاني: الصورة الذهنية الخصائص والوظائف

41	تمهيد.
42	أولاً: نشأة وتطور مفهوم الصورة الذهنية.
46	ثانياً: الصورة الذهنية للمؤسسة والمفاهيم المشابهة لها: السمعة، الشهرة، الهوية، تموقع المؤسسة.
64	ثالثاً: خصائص وسمات الصورة الذهنية.
67	رابعاً: أسس تكوين الصورة الإيجابية عن المؤسسة.
69	خامساً: أنواع الصورة الذهنية.
74	سادساً: أبعاد، مكونات ومصادر تكوين الصورة الذهنية.
82	سابعاً: وظائف الصورة الذهنية للمؤسسة.
83	ثامناً: تخطيط برامج الصورة الذهنية للمؤسسة.
87	تاسعاً: الجمهور والصورة الذهنية للمؤسسة.
98	عاشراً: تغيير الصورة الذهنية للمؤسسة.
111	خلاصة الفصل الثاني.

## الفصل الثالث: التسويق الأخضر كإستراتيجية حديثة داخل المؤسسة

107	تمهيد
108	أولاً: نشأة التسويق الأخضر.
110	ثانياً: أهمية التسويق الأخضر بالنسبة للمؤسسة.
113	ثالثاً: متطلبات تطبيق فلسفة التسويق الأخضر.

115	رابعا: مزايا تطبيق التسويق الأخضر.
118	خامسا: أسباب تبني التسويق الأخضر.
121	سادسا: مبررات ظهور التسويق الأخضر.
125	سابعا: أبعاد وأسس التسويق الأخضر.
229	ثامنا: خطوات تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر.
139	تاسعا: أساليب التسويق الأخضر.
140	عاشرا: استراتيجيات التسويق الأخضر
146	حادي عشر: معوقات تطبيق التسويق الأخضر
148	خلاصة الفصل الثالث.
<b>الفصل الرابع: الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة</b>	
146	تمهيد.
147	أولا: الإتصالات التسويقية الخضراء كإستراتيجية لبناء الصورة المهنية الخضراء.
149	ثانيا: وسائل الإتصال الخضراء من أجل بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة.
151	ثالثا: الإعلان الأخضر كمدخل إتصالي لتكوين الصورة الذهنية للمؤسسة.
154	رابعا: المنافع الإستراتيجية التي تحققها المؤسسة المتبنية لفلسفة التسويق الأخضر.
156	خامسا: إسهامات أبعاد التسويق الأخضر في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.
163	سادسا: مداخل تعزيز الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة.
166	خلاصة الفصل الرابع.

## الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات

169	تمهيد.
170	أولاً: تحليل بيانات الإستثمار الأولية وإستخلاص نتائج المرحلة الأولى من الدراسة.
171	1. شرح طريقة تصميم المقياس؛
173	2. الصدق البنائي للمقياس؛
174	3. ثبات المقياس؛
175	4. الأساليب الإحصائية المتبعة؛
176	5. عرض النتائج ومناقشتها؛
191	ثانياً: تحليل بيانات إستثمار الدراسة وإستخلاص نتائج المرحلة الثانية من الدراسة.
191	1. تصميم الإستثمار؛
191	2. أجزاء الإستثمار؛
193	3. الصدق الظاهري للإستثمار؛
194	4. الأساليب الإحصائية المتبعة؛
195	5. تحليل الإستثمار وإستخلاص النتائج؛
203	ثالثاً: ترتيب عبارات أبعاد متغيرات الدراسة.
203	1. ترتيب عبارات المتغير المستقل الصورة الذهنية للمؤسسة؛
206	2. ترتيب عبارات المتغير التابع التسويق الأخضر كإستراتيجية حديثة داخل المؤسسة؛
210	3. ترتيب عبارات المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة؛
213	رابعاً: التحليل الوصفي لإتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة.

213	1. التحليل الوصفي لإبعاد المتغير المستقل الصورة الذهنية للمؤسسة من وجهة نظر مفردات عينة؛
220	2. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع التسويق الأخضر كإستراتيجية حديثة داخل المؤسسة من وجهة نظر مفردات عينة؛
228	3. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء من وجهة نظر مفردات عينة؛
233	خامسا: الإجابة على تساؤلات الدراسة.
234	1. قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
236	2. تحليل نتائج الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد التسويق الأخضر على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؛
238	3. إيجاد الفروقات الفردية لإجابات الباحثين حول متغير الصورة الذهنية الخضراء؛
241	خلاصة الفصل الخامس.
241	نتائج الدراسة.
248	خاتمة الدراسة.
251	قائمة المراجع.
265	قائمة الملاحق.

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	يوضح تعاريف إجرائية للمفاهيم.	1
159	هيكل سلسلة المواصفة (ISO 14000).	2
171	يوضح أبعاد مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال والفقرات التي تنتمي لكل بعد.	3
172	يوضح تدرج إختبار المقياس.	4
174	يوضح إرتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من أبعاد مقياس الصورة الذهنية للمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي.	5
175	يوضح معاملات ثبات الفاكرونباخ لأبعاد مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي.	6
176	بين نتائج إختبار التائي لعينة واحدة للفروق بين متوسطات درجات العينة الفرضي لكل بعد من أبعاد مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال.	7
179	يبين ترتيب عبارات بعد التقييم في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي حسب أهميتها بالنسبة لأفراد عينة البحث.	8
183	يبين ترتيب عبارات بعد القوة في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي حسب أهميتها بالنسبة لأفراد عينة البحث.	9
187	يبين ترتيب عبارات بعد النشاط في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي حسب أهميتها بالنسبة لأفراد عينة البحث.	10
192	يوضح توزيع عبارات الإستمارة الخاصة بالمتغير الأول الصورة الذهنية للمؤسسة.	11

192	يوضح توزيع عبارات الإستمارة الخاصة بالمتغير الثاني التسويق الأخضر.	12
193	يوضح توزيع الإستمارة الخاصة بالمتغير الوسيط الذهنية الخضراء.	13
193	مستويات سلم ليكارت.	14
196	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ.	15
198	يوضح معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد المتغير المستقل الصورة الذهنية للمؤسسة مع الدرجة الكلية لعبارات كل بعد.	16
199	يوضح معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد المتغير التابع التسويق الأخضر مع الدرجة الكلية لعبارات كل بعد.	17
200	يوضح معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة مع الدرجة الكلية لعبارات كل بعد.	18
291	يوضح مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة.	19
102	المتوسط الحسابي المرجح.	20
203	يوضح ترتيب عبارات البعد المعرفي حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة.	21
204	يوضح ترتيب عبارات البعد العاطفي حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة.	22
205	يوضح ترتيب عبارات البعد السلوكي حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة.	23
206	يوضح ترتيب عبارات بعد المكان الأخضر حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة.	24
207	يوضح ترتيب عبارات بعد الإدارة الخضراء حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة.	25
208	يوضح ترتيب عبارات بعد إستراتيجية المؤسسة الخضراء حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة.	26
209	يوضح ترتيب عبارات بعد أفراد المؤسسة الخضراء حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة.	27

210	يوضح ترتيب عبارات العلاقة التأثيرية بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر.	28
211	يوضح ترتيب عبارات بعد التحسينات للصورة الذهنية الخضراء.	29
212	يوضح ترتيب عبارات بعد اساليب حماية الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة خلال الأزمات.	30
213	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارات البعد المعرفي من وجهة نظر مفردات العينة.	31
217	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارات البعد العاطفي من وجهة نظر مفردات العينة.	32
218	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارات البعد السلوكي من وجهة نظر مفردات العينة.	33
220	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد المكان الأخضر من وجهة نظر مفردات العينة.	34
222	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد الإدارة الخضراء من وجهة نظر مفردات العينة.	35
224	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد إستراتيجية المؤسسة الخضراء من وجهة نظر مفردات العينة.	36
226	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد أفراد المؤسسة الخضراء من وجهة نظر مفردات العينة.	37
228	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد العلاقة بين الصورة الذهنية التسويق الأخضر من وجهة نظر مفردات العينة.	38
230	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد تحسينات للصورة الذهنية الخضراء من وجهة نظر مفردات العينة.	39
232	يوضح نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد أساليب حماية الصورة الذهنية الخضراء من وجهة نظر مفردات العينة.	40
235	يوضح مصفوفة الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.	41

236	يوضح نتائج تحليل معامل الإنحدار الخطي المتعدد لتأثير ابعاد فلسفة التسويق الاخضر على الصورة الذهنية للمؤسسة.	42
239	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للصورة الذهنية الخضراء بدلالة البيانات السوسيو ديمغرافية الخاصة بأفراد عينة البحث.	43

## قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
10	يوضح أنموذج الدراسة.	1
34	يوضح تمثيل مفردات عينة الدراسة للإستمارة الأولية حسب الجنس.	2
35	يوضح تمثيل مفردات عينة الدراسة للإستمارة الأولية حسب الحالة الاجتماعية.	3
36	يوضح تمثيل مفردات عينة الدراسة للإستمارة الأولية حسب المؤهل العلمي.	4
37	يوضح تمثيل مفردات عينة للإستمارة الأولية الأول حسب السن.	5
38	يوضح تمثيل مفردات عينة لإستمارة الدراسة حسب الجنس.	6
39	يوضح تمثيل مفردات عينة الدراسة لإستمارة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.	7
40	يوضح تمثيل مفردات عينة الدراسة لإستمارة الدراسة حسب العمر.	8
41	يوضح تمثيل مفردات عينة الدراسة لإستمارة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	9
42	يوضح تمثيل مفردات عينة الدراسة لإستمارة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	10
48	يوضح العناصر المكونة لسمعة المؤسسة.	11
52	يوضح هرم الشهرة.	12
60	يوضح أبعاد التموقع.	13
62	يوضح المثلث الذهبي للتموقع.	14
63	يوضح علاقة الارتباط بين الهوية والصورة والسمعة.	15
76	يوضح دراسة تفاعل أبعاد الصورة الذهنية.	16

79	يوضح مكونات الصورة الذهنية.	17
81	يوضح مصادر تكوين الصورة الذهنية.	18
88	يوضح موقع الجماهير المختلفة للمؤسسات.	19
90	يوضح العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الموظفين.	20
92	يوضح العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الزبائن.	21
94	يوضح نموذج العلاقة بين فلسفة وثقافة المؤسسة وصورتها الذهنية.	22
98	يوضح معادلة Garbett لتشكيل الصورة الذهنية.	23
99	يوضح المكونات الرئيسية لعملية بناء هوية المؤسسة وصورتها الذهنية.	24
102	يوضح تكوين صورة المؤسسة.	25
107	مقياس درجة المعرفة والتفضيل.	26
108	مقياس التفضيل.	27
131	يوضح خطوات تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر.	28
141	يوضح مصفوفة إستراتيجيات التسويق الأخضر.	29
145	يوضح مصفوفة ffpm/swotXIX	30
149	يوضح دعائم الإتصالات التسويقية.	31
150	يوضح وسائل الإتصال الخضراء.	32
166	يوضح أثر المزيج التسويقي الأخضر الداخلي على تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.	33

## المقدمة:

إن المؤسسات على إختلاف مجالات تخصصها أصبحت اليوم أكثر وعيا بأهمية الإنطباع الذي تتركه لدى جماهيرها، ومدى تأثيره على مستقبلها. كما توصلت إلى القناعة التامة أن تحقيق مكانة مهمة في المجتمع الذي تنتمي إليه تُنتزع ولا تُكتسب ببساطة، لسبب وهو أن المنافسة باتت على أشدها بين المؤسسات، خاصة منها على مستوى الأسواق المحلية والدولية. ونظراً لقدرة تأثير هذا الأمر على مستقبلها في السوق، غير أن المؤسسات تحت رقابة دائمة سواء من طرف المستثمرين، العمال، الموردين، الزبائن، السلطات المحلية، وسائل الإعلام، الجمعيات، ومختلف الجماهير الأساسية للمؤسسة التي باتت تخشى فقدان الثقة بينها وبين جماهيرها، ومن هنا بدأ يتزايد الإهتمام بموضوع الصورة الذهنية للمؤسسات يوماً بعد يوم نظراً للقيمة الفعالة التي تؤديها في خلق السلوك الإيجابي للأفراد، وتكوين الإنطباعات تجاه المؤسسات خاصة الصناعية منها.

إلا أنه أثارت قضايا البيئة جدلاً كبيراً على مستوى الساحة الدولية خلال العقود الأخيرة، ومما لاشك فيه أن هذا النوع من القضايا ينطلق من الإنسان ليصل إليه، فلطالما شكل الكائن البشري خطراً على البيئة بما فيها من ثروات ومواد، فحظيت هذه الأخيرة بالاهتمام العالمي من قبل المؤسسات والدول، والأجل ذلك انعقدت المؤتمرات والقيم العالمية وأطلقت العديد من المصطلحات الرامية إلى وضع الإعتبارات البيئية صوب الأعين أثناء ممارسة الإنسان لأنشطته المختلفة، على غرار "التنمية المستدامة" و "التسويق الأخضر"، فإذا عبّرت التنمية المستدامة على العملية ذات الأبعاد المتكاملة والمهادفة إلى ممارسة الأنشطة الإقتصادية مع مراعاة الضوابط البيئية في إطار تجسيد العدالة الإجتماعية، فإن التسويق الأخضر ما هو إلا حلقة ضمن حلقات عديدة في سلسلة متطلبات التنمية القابلة للإستمرار.

وبازدياد حدة المنافسة ذهبت كل مؤسسة للبحث عن ميزة للإستمرار في النشاط، ونتيجة لإختلاف المؤسسات، وإمكانياتها ونشاطاتها إختلفت إستراتيجيات ومداخل التنافس لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، فمنهم من قامت بتعزيز بعض الأنشطة التسويقية، ومنهم من قامت بالبحث والتطوير ومنهم من قامت بتبني فلسفة التسويق الأخضر لتحسين وتعزيز صورتها كإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وخطوات تنموية في مسارها...

ومن أجل الوصول إلى فهم دقيق لهذا الموضوع، إعتمدنا خطة دراسة مقسمة الى: إشكالية وخمسة فصول وخاتمة.

تناول الفصل الأول الإجراءات المنهجية للدراسة، وتضمن أنموذج الدراسة، المقاربة النظرية، المنهج المعتمد، ادوات جمع البيانات، مفاهيم الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة، العينة، والأساليب الإحصائية المناسبة، وقد إعتمدنا على نظام الرزمة الإحصائية spss25 في الدراسة الميدانية للإستمارة الأولى وحساب التكرارات والنسب المئوية، وكذلك الإستمارة الثانية، ثم لنختم الفصل بالدراسات السابقة والتعقيب عليها ومدى الإستفادة منها.

تناول الفصل الثاني موضوع الصورة الذهنية الخصائص والوظائف: من خلال نشأة الصورة الذهنية وتطور المفهوم، الصورة الذهنية والمفاهيم المشابهة لها: السمعة، الشهرة، الهوية، تموقع المؤسسة. مروراً بخصائصها وسماتها وأسسها إلى أنواعها مبرزا عملية تشكيل الصورة الذهنية من أبعاد ومكونات ومصادر تكوين إلى خصائص ومواصفات المؤسسات ذات السمعة الحسنة، أهداف المؤسسة في تكوين صورة إيجابية عنها، ووظائف الصورة الذهنية للمؤسسة، مبرزا أيضا التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسة، وطريقة تكوينها عند الجمهور الداخلي والخارجي، العوامل المؤثرة على تشكيل الصورة الذهنية، مروراً إلى الإدارة الإستراتيجية والصورة الذهنية، تغير الصورة الذهنية للمؤسسة وإستراتيجيات إصلاح الصورة خلال الأزمات، وطريقة قياس الصورة الذهنية للمؤسسة.

في حين أن الفصل الثالث عالج موضوع التسويق الأخضر كإستراتيجية حديثة داخل المؤسسة مبرزا عناصر هامة تمثلت في: نشأة التسويق الأخضر وتطور المفهوم، أهميته بالنسبة للمؤسسة، ثم متطلبات التسويق الأخضر، مزايا تطبيق فلسفة التسويق الأخضر، مروراً إلى أسباب تبني فلسفة التسويق الأخضر، أبعاد وأسس التسويق الأخضر، خطوات تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر، وكأخر عنصر في هذا الفصل معوقات في تطبيق التسويق الأخضر بالنسبة للمؤسسة.

أما الفصل الرابع عرض موضوع الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة من خلال سبعة عناصر أساسية تمثلت في الإتصالات التسويقية الخضراء وإعادة تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة، وسائل الإتصال الخضراء من أجل بناء صورة ذهنية إيجابية، الإعلان الأخضر والصورة الذهنية للمؤسسة، مروراً بالمنافع الإستراتيجية التي تحققها المؤسسة المتبنية لفلسفة التسويق الأخضر، تصنيف المؤسسات حسب ممارستها للتسويق الأخضر، إسهامات أبعاد التسويق الأخضر في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة، ومدخل تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال تطبيق فلسفة التسويق الأخضر.

وأخيراً كان موضوع الفصل الخامس وهو الفصل الميداني تحليل وتفسير البيانات من خلال قياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال، حيث قمنا بتحليل الإستمارة الأولى ومعرفة طبيعتها الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال، ثم تحليل الإستمارة الثانية ومعرفة مدى تحسن الصورة الذهنية من خلال تبني فلسفة التسويق الأخضر، ثم تناولنا الإجابة على تساؤلات الدراسة، وجمع النتائج العامة، وفي الأخير خاتمة للدراسة.

## إشكالية الدراسة:

لقد تزايد الإهتمام خلال العقود الثلاثة الأخيرة بمفهوم الصورة الذهنية، إذ أصبحت كل المؤسسات والأحزاب السياسية والدول تكافح لبناء صورة ذهنية إيجابية لنفسها على المستوى العام، حتى أنه يمكننا القول أنّ هذا المفهوم يمكن أن يتطور في المستقبل القريب ليصبح علما قائما بذاته له أصوله وقواعده ونظرياته. كما أصبحت القدرة على بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة من مؤهلات ووظائف الإدارة العليا ومن أهم مؤهلات القيادة بشكل عام، إذ أصبح المديرين والقادة والمسؤولين يحتاجون بشكل متزايد إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم في التعامل مع الجمهور من أجل الصمود والمنافسة في ظل العولمة وزيادة سيطرة المؤسسات العابرة للقارات، وما تملكه هذه المؤسسات من قدرات تنافسية وإتصالية تؤثر على قدرات المؤسسات المحلية على المنافسة.<sup>1</sup> لذلك فإن المؤسسات لا بد أن تعرف صورتها الذهنية المتكونة لدى الجماهير لتأهيل العاملين في إدارتها للقيام بعمليات إتصالية ناجحة مع الجمهور الداخلي والخارجي.

إنّ المؤسسات في وقتنا الحالي، في أغلبها مقتنعة بضرورة الإستثمار في عملية الإتصال، فالمبدأ الأساسي في هذه العملية هو أن كل عنصر من العناصر المشكلة للمؤسسة تمثل طريقة إتصال ببيئتها الداخلية والخارجية، وتلعب الصورة الذهنية للمؤسسة دورا كبيرا في نجاح المؤسسة أو فشلها، وذلك بتأثيرها على سلوك الجماهير، ولأنها المحصلة النهائية للإنطباعات، مشاغل، خبرات ومعلومات أفراد الجمهور المتعامل مع المؤسسة، وقد تكون تلك العوامل إيجابية أو سلبية، واضحة أو غامضة، قوية أو ضعيفة وبالتالي فإن الصورة الذهنية للمؤسسة تقوم على خصائصها الشخصية، وتعتمد الصورة الذهنية الجيدة على المعلومات الصادقة الموضوعية، أما الصورة الذهنية السيئة فتكون نتاجاً لنقص المعلومات أو عدم وضوحها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 18 بتصرف.

تكتسب الصورة الذهنية تجاه المؤسسات أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام السائد، نحو مختلف الجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة، حيث تقوم الصورة الذهنية من خلال تأديتها لوظائفها النفسية والاجتماعية بدور رئيسي في تكوين الرأي العام وتوجيهه، بإعتبارها مصدر آراء الناس وإتجاهاتهم وسلوكياتهم، ويشكل التمويل والتسويق أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات في أداء رسالتها، ومدى قدرتها على البقاء والنمو، فعلى سبيل المثال المؤسسات المدنية ستظل عاجزة عن تحقيق رسالتها وأهدافها لخدمة المجتمع عندما لا تجد الدعم والتمويل اللازم لأنشطتها، وإذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع وتسويق منتجاتها، خدماتها أو أنشطتها وبرامجها، وفي ظل تنافس المؤسسات على جذب الجماهير المستهدفة وكسب تفتهم ودعمهم.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد وفي نطاق المؤسسات التقليدية نرى أن معظم المؤسسات تقوم بإنفاق المليارات من مختلف العملات وحتى الحكومات، لكي تصبح تتردد أسماءها في الأندية الرياضية ولتسويق أنشطتها وفعاليتها حيث أصبحت كلمة التسويق تتردد في الملاعب الرياضية بنفس الكمية التي تتردد بها في الأسواق التجارية. ولو نظرنا في هذا المجال الفني لوجدنا أن العاملين في هذا الوسط قد ينسبون نجاح أو فشل أي مشروع فني في جانب كبير منه إلى نجاح أو فشل الأساليب التسويقية التي يتبعها القائمون على ذلك المشروع ونتيجة لهذا التطور، والأهمية المتزايدة للتسويق في مختلف مجالات الحياة تطورت مفاهيم التسويق وتنوعت مداخله وتشعبت بداية من المدخل التقليدي مروراً بالمدخل الاجتماعي وصولاً إلى مدخل التسويق الأخضر،<sup>2</sup> والذي يهدف هذا الأخير إلى حق المواطن للعيش في بيئة سليمة وآمنة ونظيفة والتوجه نحو حماية تلك البيئة من التلف والإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وتعد البذرة الأولى لمفهوم التسويق الأخضر كانت نتيجة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية أو التوجه الاجتماعي للتسويق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منال هلال المزادة: "إدارة العلاقات العامة وتنظيمها"، دار المسيرة، عمان، 2015، ص296.

<sup>2</sup> تامر البكري أحمد نزار النوي: "التسويق الأخضر"، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص31.

<sup>3</sup> تامر البكري: "فضايا معاصرة في التسويق"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص232.

ولسنوات مضت كان يبدو أن أهداف المؤسسات الصناعية وأهداف البيئة تتضارب أو تتناقض، وبشكل كبير إعتقاداً على المبدأ القائل "أن الذي يكون مفيداً لأحد الطرفين يكون مضر للطرف الأخر" ولفترة ما كان يبدو هذا القول على درجة عالية من الصحة، حيث بدأت الإنتقادات توجه وبشكل كبير إلى المسوقين بسبب الآثار السلبية لمنتجاتهم على البيئة الطبيعية وما أكد ذلك إرتفاع مستويات تلوث المياه والهواء في العديد من مدن العالم إلى درجات خطيرة ومستويات غير مسبقة<sup>1</sup>. فكانت أصابع الإتهام توجه بشكل مباشر إلى المؤسسات الصناعية وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية على أنها أحد المسببات الأساسية للدمار البيئي الذي نال من الأرض والتناقص الخطير في عدد من الموارد الطبيعية وغالبا ما كانت الأنشطة الصناعية هي التي تؤثر وبشكل أساسي إلى تدمير البيئة الطبيعية وتساهم في زيادة تلوث المياه وترسب المواد الكيميائية في التربة وبالتالي إنتقالها إلى الأطعمة والأغذية.

ولقد أثبتت مجموعة من الدراسات الحديثة في مجال حماية البيئة، أن تفاقم حدة الضرر البيئي يهدد وجود الحياة على كوكب الأرض، ويأتي في مقدمة هذه المخاطر ظاهرة الإحتباس الحراري، الذي أدى إلى تغيير المناخ العالمي وتقلبه بشكل غير طبيعي، نتيجة إرتفاع درجة حرارة الأرض، وكذلك ظاهرة ثقب طبقة الأوزون وإنتشار الأشعة فوق البنفسجية التي كان من نتائجها ظهور أمراض خطيرة لم يعرفها الإنسان من قبل.<sup>2</sup> زد على ذلك فقدان التنوع البيولوجي الذي نتج عنه إختلال توازن سلاسل البيئة الطبيعية وغيرها من المخاطر البيولوجية، العالمية التي ظهرت للعيان وبشكل واضح، وهذا ما أكدته تقارير منظمة الصحة العالمية التي تشير إلى أن تلوث الهواء الداخلي (في الأماكن المغلقة) من جراء إستخدام الوقود الصلب، وتلوث الهواء (في الأماكن المفتوحة) في المدن مسؤول عن 3,1 من عبء المرض العالمي، وأن أكثر من نصف العبء الصحي الناجم عن تلوث الهواء تتحمله البلدان النامية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تامر بكري، أحمد نزار النوي: "مرجع سبق ذكره"، ص59.

<sup>2</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر، تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة"، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص34.

<sup>3</sup> ايد عبد الفتاح النسور، وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير: "قضايا تسويقية معاصرة"، دار صفاء، عمان، 2014، ص52.

أما على المستوى المحلي، يشهد النظام البيئي في الجزائر على غرار ما يشهده النظام البيئي العالمي تدهور خطير يهدد مختلف مكوناته، حيث أشار المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة لسنة 1996<sup>1</sup> إلى مؤشرات خطيرة تشهد بتدهور الوضع البيئي في الجزائر، كان في مقدمتها ارتفاع عدد سكان بثلاث مرات بحلول سنة 2020 إلى جانب تقلص المساحات الزراعية، فقدان 20.000 إلى 30.000 هكتار في السنة من الغابات نتيجة الحرائق، زحف التصحر الذي يهدد 200 مليون هكتار في المناطق السهلية، ارتفاع التلوث البحري وتدهور الإحتياطات السمكية، ارتفاع حجم النفايات الصناعية التي تزيد من تدهور الأوساط الطبيعية ومن إنتشار الأمراض المعدية والأوبئة، هذه المؤشرات بالرغم من خطورتها إلا أنها لم تقف الضرر الحاصر على البيئة في الجزائر، بل ازداد الوضع سوءا بحسب تقرير المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية لسنة 2001<sup>2</sup>، الذي أكد استمرارية وجود إهمال كلي للجوانب الأيكولوجية وضعف الإطار التشريعي والمؤسسي وعدم ملائمتها للاضطلاع بمهمة حماية البيئة. إذ يعتبر النشاط الصناعي كصناعات الحديد والصلب، صناعة البتروكيماويات، صناعة الإسمنت وصناعة الأسمدة والمخصبات الزراعية لها تأثيرات سلبية على صحة الإنسان وعلى نوعية البيئة التي بلغت تكلفتها تدهورها 7% من الناتج المحلي الخام سنة 2008.<sup>3</sup>

وعليه، ولمواجهة هذا الوضع عمدت الجزائر إلى وضع جملة من الإستراتيجيات، البرامج، المخططات الإقتصادية والبيئية المخصصة، وتطبيق الأساليب المرنة ذات الطابع المالي التحفيزي التي تقوم على تشجيع المؤسسات

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات حول مخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة PANE لسنة 1996 انظر:

Revue de collectivités locales: Publication Périodique du Ministère de l'Intérieur ,l'Algérie-97-Indicateurs Alarmants,(1997).

<sup>2</sup> للمزيد من المعلومات حول المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة لسنة 2001 انظر وزارة تهيئة الإقليم والبيئة المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة، ص. 26.

<sup>3</sup> شرفة اسماء: "دور الاتصال في تجسيد المسؤولية البيئية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، 2017، 2016، ص07.

الصناعية على تخفيض التلوث مقابل حصولهم على مزايا مالية مباشرة وكان الإهتمام الأكبر منصب على دفع هذه المؤسسات وتشجيعها نحو تطبيق إستراتيجيات التسويق الأخضر، من أجل دفع المؤسسات الجزائرية إلى العمل بمعايير الجودة ونيل الإعتراف من طرف المؤسسات العالمية... إلى جانب عدة مزايا التي يمكن أن تحققها المؤسسة لتخفيض نسبة الضرائب الواقعة عليها وإكتساب سمعة طيبة وتحسن الصورة ذهنية لدى الجمهور الداخلي والخارجي ودخول أسواق جديدة تعرف بالأسواق الخضراء.

هذا ما أدى إذّن بالمؤسسة الحديثة إلى السعي من أجل تحسين صورتها لدى تلك الجماهير. إلا أن واقع تطبيق فلسفة التسويق الأخضر في المؤسسات الجزائرية حسب دراسة (وليد شتوح 2014)<sup>1</sup> بعنوان مكانة نظام الإدارة البيئية الإيزو في تسير المؤسسات الجزائرية، أوضحت الدراسة أن عدد من المؤسسات الجزائرية حاصلة على المواصفة العالمية (الإيزو 14000 و14001 و9000 هي 26 مؤسسة وتحصلت مؤسستين جديدتين خلال 2011 على الإشهاد بالإيزو هما مؤسسة جيزي للإتصالات، ومؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة)، التي تمثل المحان المكاني الذي نسعى إلى تطبيق الإجراءات الميدانية لهذه الدراسة على مستواه، هذه المؤسسة تعقد اليوم شراكة أجنبية مع المؤسسة الإسبانية فيلارمير مما جعلها تكسب حصة سوقية كبيرة في السوق الخارجي، إلا أنه وبالرغم من مما تحقّقه من أرباح إقتصادية تدعم الإقتصاد الوطني، تبقى لديها صورة ذهنية سلبية بحكم خطورة صناعة المواد الكيميائية على البيئة والإنسان، هذا الخطر الذي جعل المؤسسة تخطو خطوة نحو الإهتمام بالبعد البيئي ضمن سياستها الإنتاجية عن طريق تبني نظام فلسفة التسويق الأخضر ونظام المواصفة البيئية إيزو 14000 وإيزو 14001 وإيزو 9000 ونظام التغليف الأخضر هذا ما لمسناه من خلال زيارة إستطلاعية في شكل مقابلة تمت عدة إطارات من بينها بولكرام سمية التي تمت داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> وليد شتوح: "مكانة نظام الادارة البيئية الإيزو في تسير المؤسسات الجزائرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7 العدد 2، 2014، ص 11.

وتجلت أهمية هذا الموضوع مع أهمية دراسة وقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال، ومحاولة رصد الآثار المترتبة جراء تطبيق فلسفة التسويق الأخضر، لوضع مقترحات لتعزيز الصفات الإيجابية ومعالجة الصفات السلبية، لمواجهة التطورات المستقبلية (المنتج الأخضر)، حيث نشير إلى أهمية الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال والتي تعتبر من أهم المؤسسات على الصعيد المحلي والدولي في مجالها، كغيرها من المؤسسات الوطنية، تسعى إلى تحسين أدائها وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات، والحصول على المواصفة القياسية العالمية الخاصة بنظم إدارة الأيزو العالمية. كما تكتسب هذه الدراسة بعدا مجتمعيًا، حيث تسعى إلى تسليط الضوء على مؤسسة فرتيال ومدى مراعاتها للضوابط البيئية، كما تقدم مجموعة من التوصيات من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها، والتي يمكن أن تساهم في بناء وتحسين الصورة الذهنية لمؤسساتنا الوطنية وما يترتب عليه من المحافظة على العلاقة مع الجمهور الداخلي والخارجي لمؤسسة فرتيال.

إن جملة هذه الدلات والمؤشرات الإستخلاصية هي التي وجهت بناء الموضوع في هذا الإطار المعرفي الذي يبحث عن مدى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال تبني فلسفة التسويق الأخضر عبر التساؤل الذي مؤداه:

**إلى أي مدى يمكن تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الصناعية فرتيال من خلال تطبيق فلسفة التسويق الأخضر؟**

وقد تم ترجمة هذا التساؤل الرئيسي وتفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت المرحلة الأولية في قياس وتحديد طبيعة الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال، والمرحلة الثانية تمثلت في معرفة مدى تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال من خلال تبني فلسفة التسويق الأخضر؟

**تساؤلات الدراسة:**

1. ما طبيعة الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال؟

2. ما ترتيب عبارات المقياس بالنسبة للجمهور الداخلي للمؤسسة؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq$  بين أبعاد فلسفة التسويق الأخضر (المكان

الأخضر، الإدارة الخضراء، إستراتيجية المؤسسة الخضراء، أفراد المؤسسة الخضراء) وتحسين الصورة الذهنية  
لمؤسسة فرتيال؟

4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a \leq 0,05$  بين متوسطات إجابات الباحثين حول

متغير الصورة الذهنية الخضراء بأبعادها (العلاقة التآثرية بين التسويق الأخضر والصورة الذهنية ، تحسينات

الصورة الذهنية الخضراء، أساليب حماية الصورة الذهنية الخضراء) تعزى للسّمات الشخصية (الجنس، العمر،

مؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

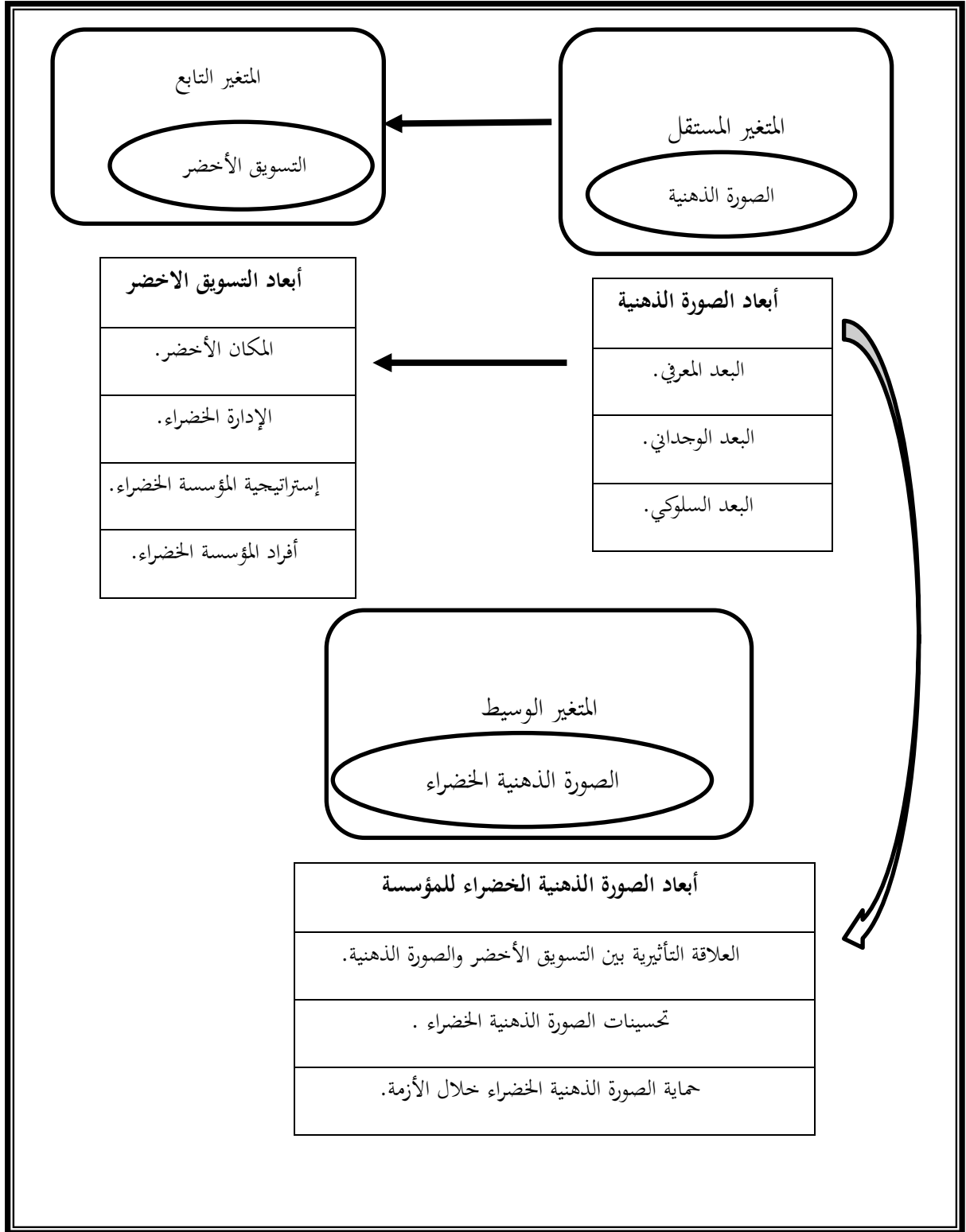
الفصل الأول:

الإطار المنهجي

للدراسة

**أولاً: عرض أنموذج الدراسة:** في ضوء محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة، وبناء على تساؤلات الدراسة، قامت الباحثة ببناء نموذج يشتمل على المتغيرات الرئيسية للدراسة وكذا الأبعاد الفرعية لكل متغير على حدى، وهذا من أجل تشخيص علاقة الإرتباط بين المتغير المستقل المتمثل في الصورة الذهنية للمؤسسة والمتغير التابع المتمثل في التسويق الأخضر، و المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء، ولهذا الغرض تم إقتراح الأنموذج التالي:

الشكل: 01 الأنموذج المقترح للدراسة



من إعداد الباحثة بالإعتماد على أدبيات الدراسة

يوضح النموذج التالي أن المتغير المستقل والمتمثل في الصورة الذهنية، يشتمل على ثلاثة أبعاد:

**البعد الأول المتمثل في البعد المعرفي:** والذي يتمثل في المعلومات والمعارف التي تتكون لدى العامل حول

مؤسسة فرتيال طيلة المسار المهني داخل المؤسسة، والتي تعتبر الحجر الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية فدقة المعلومات وصدقها تشكل معالم الصورة الذهنية، أما الخطأ أو الغموض والنقص في المعلومات يؤدي بالضرورة إلى صورة نمطية سلبية وغير واضحة عن مؤسسة فرتيال.

**والبعد الثاني المتمثل في البعد الوجداني (العاطفي):** ويتمثل في الميل بالإيجاب أو السلب للعامل داخل

مؤسسة فرتيال في إطار الصورة الذهنية التي كونها عنها، فهي تعبر عن إتجاهه الشخصي نتيجة التأثير بعدة عوامل أهمها مصادر توفر المعارف وخصائص المسؤولين داخل هذه المؤسسة وجنسياتهم المختلفة.

**أما البعد الثالث المتمثل في البعد السلوكي:** فهو يحدد طبيعة الصورة الذهنية، المتشكلة لدى العامل والتي سوف

تنعكس في سلوكه داخل مؤسسة فرتيال، فتترجم في مجموعة من الأفعال والسلوكيات يسلكها العامل تحدد وإتجاهه تجاه مستقبل هذه المؤسسة.

**أما المتغير التابع والمتمثل في التسويق الأخضر يشتمل هو أيضا على أربعة أبعاد:**

**البعد الأول المكان الأخضر:** والذي يتمثل في مؤسسة فرتيال الخضراء مكان العمل، أين يتم صناعة المنتج بأقل

ضرر على البيئة، كما يتم تغليفه تغليف أخضر، ونقله وتوزيعه بأساليب النقل التي تستخدم وقودا غير ضار بالبيئة، إذ تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة البيئية ISO 14000 و ISO 9000 وملصقات خضراء معتمدة من طرف جهات معترف بها في الدولة.

**البعد الثاني الإدارة الخضراء:** والتي تعبر عن مسؤولية مؤسسة فرتيال، سياساتها، ممارساتها، إجراءاتها، عملياتها

ومواردها المستخدمة في حماية البيئة وإدارة الأمور البيئية، وكذلك نظام الإدارة البيئية، أيضا فلسفة مؤسسة فرتيال تجاه

القضايا البيئية، الأهداف، البرامج والسياسات البيئية الخضراء التي تتعهد للإلتزام بها تجاه البيئة (أنظر ملحق رقم 5 سياسة (QHSE) مما يحقق تكامل الأنظمة الإدارية الذي يؤثر على أقسام مؤسسة فرتيال ويسهم في بقائها وثباتها.

**البعد الثالث إستراتيجية المؤسسة الخضراء:** يتمثل هذا البعد في الحالة الموضوعية لمؤسسة فرتيال وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، ويكون ذلك عن طريق تقييم للموارد التي تملكها مقارنة مع واجباتها نحو بلوغ هدفها الأساسي والمتمثل في بناء صورة ذهنية خضراء إيجابية، ويكون ذلك عن طريق تسطير أهدافها وتطبيقها، كما يتم مقارنة النتائج المتحصل عليها مع نتائجها المرغوبة، فالإستراتيجية الخضراء تكون بمثابة مرشد ودليل الإستخدام لتوجهات المؤسسة.

**البعد الرابع أفراد المؤسسة الخضراء:** لدى موظفين مؤسسة فرتيال الخضراء مساهمة جوهرية في تكوين الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة، وعليه فإن فرتيال التي تسعى إلى تطبيق فلسفة التسويق الأخضر على الأسس الصحيحة والمعايير البيئية في كافة أنشطتها، وبالتالي عليها إختيار أفراد أكفاء وتعيينهم في وظائف تناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، بالإضافة إلى وجوب توفير بيئة عمل ملائمة وعادلة للموظفين ورفع معنوياتهم وتحفيزهم من أجل تمثيل المؤسسة الخضراء على أحسن وجه.

**أما المتغير الوسيط والمتمثل في الصورة الذهنية الخضراء يشتمل هو أيضا على ثلاثة أبعاد:**

**البعد الأول العلاقة التآثرية بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر:** مؤسسة فرتيال هي مؤسسة إمتثلت للمعايير البيئية، حيث تضحى بجزء من أرباحها مقابل ترسيخ صورة ذهنية خضراء وتثبيتها في أذهان الجماهير، كما أن حصولها على شهادة iso14001 و iso14000 (أنظر ملحق رقم 5 و6) بعنوان الشهادة ISO فقد وفر لها ضمانا بأنها قد إستجابت للمواصفات المقبولة عالميا لأنظمة الجودة البيئية، وهذا من شأنه بناء وترسيخ صورة ذهنية خضراء إيجابية.

البعد الثاني تحسينات الصورة الذهنية الخضراء: إن الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال صورة ذهنية خضراء، فهي تساهم بشكل كبير في تقديم منتج أقل ضرار على البيئة، كما أنها تعمل على خدمة المجتمع والمحافظة على مصالحة، والمحافظة أيضا على العامل داخل المؤسسة وتقلل مخاطر الإنتاج ومخاطر سمعة العامل داخل المؤسسة كونه جزء منها، لتقدم أفضل ما لديهم من أجل إستمرارية المؤسسة وتطور نشاطاتها البيئية فكلما تحسنت هذه الخصائص كما كانت صورة ذهنية خضراء إيجابية.

البعد الثالث أساليب حماية الصورة الذهنية الخضراء: إن مؤسسة فرتيال تعمل منذ سنوات على ترسيخ فكرة الحماية والمحافظة على البيئة، لكن في نفس الوقت يمكن أن تتحطم وتتلاشى هذه الصورة في فترة وجيزة، خاصة أن المؤسسة لا تقوم بحملات تسويقية خضراء بكثرة، فإن هذه الأخيرة تكون عرضة للشك لأنها تتطرق إلى قضية حساسة ألا وهي البيئة، وعليه يجدر بالمؤسسة تفادي أي إنزلاقات قد يكلفها تشويه صورتها الذهنية وفي هذا السياق وجب عليها إتباع أساليب حماية الصورة الذهنية الخضراء.

### ثانيا: مقارنة الدراسة:

إن المقاربة المعتمدة في هذه الدراسة هي المقاربة النسقية التي يعود أصل تسميتها إلى اللغة اليونانية "*systema*" والتي تعني الكل المنظم، ظهرت في الأربعينيات من القرن الماضي، نتيجة لإجتماع علم الأحياء (البيولوجيا) ولإلكترونيك، والتي ساهمت بدورها في ولادة علم السيبرنتيقا (بالغة اليونانية *kubernetike* والتي تعني فن القيادة والتوجيه والتحكم: دراسة طريقة تنظيم الكائنات الحية والآلات). تسمح هذه المقاربة للباحثين بمواجهة تعقيد المواقف التي لا يمكن للنهج التحليلي (أو الديكارتي) القائم على فصل العناصر بفهمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وحيدة سعدى وحنان وهي: "التنظيمات تحليل نسقي"، مجلة دراسات و أبحاث، مجلد 10 عدد4، 2018، ص.439.

وعلى مدى ثلاثة قرون الماضية، سادت الحتمية الميكانيكية والمنطق الديكارتي على طرق التفكير في فهم البيئة المحيطة: فالفرد أو العنصر أو المشكلة التي يتم بحثها يتم تحليلها معزل عن البيئة المحيطة، إذن يتم فصل المتغيرات لدراسة الآثار الفردية، من أجل قيم أفضل، على عكس المنطق الديكارتي الذي يفكك ويفتت ويشارك ويحلل، يظهر المنطق النسقي الذي يربط ويجمع وينظر في الروابط بين العناصر فيما بينها وفي علاقتها بطريقة مجملية، فهي تأخذ بعين الاعتبار النسق الذي ينتمي إليه الفرد أو العنصر أو المشكلة في إطار التفاعلات التي يحافظ عليها مع العناصر الأخرى في نفس النسق. بالتأكيد هذا لا يعني تواجد النسق في حالة طبيعية. بل أنها مجرد منهجية للتمثيل العملي (لأغراض إجرائية). أو نمذجة لكائن مادي أو غير مادي، نشط وجاهز وفي تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة به. حيوان وغابة وفريق رياضي وأسرة... الخ فلا وجود للحقيقة لا الجوهرية. لا الكاملة ولا الموضوعية لكنها منهجية جديدة لرؤية وفهم أفضلين، وتموقع جيد لإدارة أفضل.<sup>1</sup>

إن الهدف الأساسي للنسقية هو مراعاة أي نسق ككل متكامل مع تعقيداته وديناميكيته. ولقد شجع فهم وقبول التعقيد والإرتياب الذي يميز عالمنا اليوم على إنتشار البراديجم أو النموذج النسقي. فالتعقيد لا يميز العناصر المكونة للنسق على العكس فهو يميز ثراء أنساقها الفرعية وتربطها وتنوع أشكالها وتطوراتها، وهذا ما يزيد من صعوبة الرؤية والتحليل العامين للتنظيم. كما تعتبر المقاربة النسقية بشكل هي الأنسب من أجل التعامل بشكل جيد ليس فقط مع حالات التعقيد والإرتياب في التنظيم بل أيضا مع الغموض الذي يكتنف المواقف والفرص والرهانات المختلفة التي تواجه التنظيم، فإن المنهج الشامل مناسب بشكل خاص لمعالجة التعقيد.<sup>2</sup>

وتعد فرتيال من بين المؤسسات الصناعية التي تختص في إنتاج الأسمدة الفوسفاتية، الأزوتية والامونياك، على إعتبارها نسق مفتوح، تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة لها، وهي بذلك تظم عدة إدارات (أنساق فرعية) يتم الإتصال فيما

<sup>1</sup> وحيدة سعدى وحنان وهي: "مرجع سبق ذكره"، ص 439

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 439.

بينها وتبادل المعلومات، ويتم تعميمها في شبكة تربط كل العاملين بالمؤسسة، فهي مؤسسة متكاملة بوحداها الست الفرعية، تظم وحدة إنتاج الأسمدة الفوسفاتية، وحدة إنتاج الأمونياك، وحدة إنتاج أكسيد الفوسفوريك، وحدة إنتاج الفوسفات البسيط، فهي تظهر في نسق موحد تربط بين جميع عناصرها بطريقة مجملية، إذ أن مؤسسة فرتيال لا يمكن أن تبقى على حالتها الطبيعية في ظل التغيرات المناخية الحاصلة فتمكنت من إدخال فلسفة التسويق الأخضر في إستراتيجياتها التي تعمل على تحسين صورتها الذهنية، وتعمل على تكوينها لدى الجمهور الداخلي والخارجي، ولكي تنجح في ذلك لابد أن تهيأ بيئة داخلية ملائمة تكون جميع إدارتها متسقة فيما بينها ملائمة، ديناميكية، وناجحة، لإظهار الصورة الحقيقية للجمهور الخارجي، بعدما تكون قد أرست قواعد الصورة الذهنية من الداخل قبل أن تمضي إلى الخارج، وبالتالي تكون مؤسسة فرتيال مهياً لتقدم ذاتها إلى الجمهور كمؤسسة أصيلة، نزيهة، وفريدة، وأهل للثقة، ويمكن الإعتماد عليها.

### ثالثاً: تحديد مفاهيم الدراسة.

يعتبر تحديد المفاهيم خطوة أساسية في البحث العلمي، فالمفاهيم هي لغة الباحث في تناول المتغيرات الأساسية في بحثه، وهي مفاتيح الدراسة، بحيث عن طريقها يمكن طرح مختلف الأفكار المتعلقة بالدراسة، كي تصل إلى الجميع بنفس المستوى من الفهم.<sup>1</sup>

والمفاهيم هي بناءات لغوية وتركيبات لفظية، تسهم في بناء التركيبات الأدق مثل المتغيرات والفروض أو التعميمات والنظريات العلمية التي تشرح أو تفسر الظواهر العلمية والثقافية، إنها عبارة عن بناءات فكرية تمثل بعض مظاهر العالم (الإجتماعية، السياسية.....).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ميلود سفاري واخرون: "اسس المنهجية في العلوم الاجتماعية"، دار البعث قسنطينة، الجزائر، 1999، ص92.

<sup>2</sup> فضيل دليو: "تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والاعلامية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص29.

والمفهوم كما شرحة " ماس *Mace* " هو كلمة أو عبارة إستعارها الباحثون من المفردات الجارية أو نحتت قطعا لتحديد أو وصف ظواهر الواقع الملحوظ الذي يريدون تحليله عملياً، فالمفهوم هو عرض مجرد للواقع الذي نستطيع ملاحظته. وبالتالي هو تقريب لا يمكن أن يكون متطابقا تمام التطابق مع الظاهرة الحقيقية، ومع هذا يظل المفهوم في المعرفة العلمية الأداة الواحدة والوحيدة لتعيين هذا الواقع الملحوظ وهو بالتالي الأداة أو الوسيلة لترجمة تمثيلها الذهني للواقع وبناء تفسيرنا له.<sup>1</sup>

وعليه فإن المفاهيم هي أدوات المنهج العلمي التي تتدخل عند تعيين مشكلة البحث، فنستخدم المفاهيم للتعرف على العناصر أو الأبعاد التي لها علاقة بالمشكلة العامة وكذلك لضبط العلاقات القائمة والمحتملة بين هذه العناصر.<sup>2</sup>

وفي ما يلي نقدم المفاهيم الأساسية للدراسة:

أ. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة: تتمثل في الصورة الذهنية والتسويق الاضطر.

**1. مفهوم الصورة الذهنية:** وردت عدة مفاهيم للصورة الذهنية نذكر منها:

**1.1. لغة:** يتكون مصطلح الصورة الذهنية من كلمتين هما الصورة والذهنية:

**الصورة:** تعني ظاهر الشيء وحقيقته وشكله الذي يتميز به. أما كلمة **الذهنية:** فهي تشير الى الذهن أي العقل والفهم، أي فهم الشيء وتصوره.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>، لارامي، ب.فالي: ترجمة مجموعة من الأساتذة، "البحث في الاتصال عناصر منهجية"، ط2، مخبر علم الاجتماع، الجزائر، 2009، ص131.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص13.

<sup>3</sup> ناهض فاضل زيدان الجوري: "العلاقات العامة والصورة الذهنية، دار مجد للنشر والتوزيع، 2016، ص15.

وفي اللغة العربية تعني الصورة الشكل الذي يتميز به الشيء. وهي تعني أيضا (الصّور بكسر الصاد لغة في الصورة جمع صورة، وصورة تصويرا فتصور، وتصورت الشيء توهمت صورته فتصور لي). أما مفردة **الذهنية** فإنها تشير إلى الذهن، والذهن هو العقل. كذلك الفطنة والحفظ.<sup>1</sup>

- يعرف ابن منظور الصورة بأنها "الهيئة و الصفة وتصورت الشيء توهمت صورته فتصور لي"<sup>2</sup>
- ويعرف معجم الوسيط الصورة أيضا: بأنها "الشكل والتمثال المجسم، والصورة بمثابة خيالة في الذهن أو العقل".<sup>3</sup>
- ويقصد بالصورة في العجم العربي الأساسي: "كل ما يصور مثل الشكل أو التمثال المجسم والنوع والصفة".<sup>4</sup>
- ويعرفها لاروس بأنها "الشكل والتمثال المجسم".<sup>5</sup>
- ويعرف قاموس ويبستر "الصورة الذهنية" بأنها: "التقدم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي محاكاة لتجربة حسية إرتبطت بعواطف معينة نحو شخصية معينة أو نظام ما أو فلسفة ما أو أي شيء آخر، وهي أيضا إسترجاع لما إحتزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو الشم أو السمع أو اللمس أو التذوق"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> باقر موسى: "الصورة الذهنية في العلاقات العامة"، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2013، ص52.

<sup>2</sup> الكردي خالد ابراهيم حسن: "الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2014، ص9.

<sup>3</sup> المعجم الاعلامي: "محمد منير حجاب" دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص323.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص205.

<sup>5</sup> احمد الدعسوقي: "الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري"، ورقة عمل مقدمة في دورات برنامج الامم المتحدة الانمائي، ص5.

<sup>6</sup> علي عجة: "العلاقات العامة والصورة الذهنية"، علم الكتب، مصر، 2003، ص4.

هناك معني أكثر شيوعاً لهذا المصطلح ورد أيضاً في قاموس ويستر في طبعته الثانية بأنّها:

- "مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى إتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو شخص معين أو نظام ما، أو طبقة بعينها، أو جنس بعينه أو فلسفة سياسية أو قومية معينة، أو أي شيء آخر"<sup>1</sup>
  - ويعرفها معجم المصطلحات الإعلامية بأنها "فكرة ذهنية أو صورة أو انطباع، وقد تكون صورة لشيء أو لشخص في ذهن إنسان، أي فكرته التي كونها عن ذلك الشخص، وصورته التي رسمها له في ذهنه أو انطباعه عنه".<sup>2</sup>
  - وفي المورد: "صورة عقلية يشترك في حملها أفراد جماعة ما تمثل رأياً متشابهاً إلى حد الإفراط المشوه أو موقفاً عاطفياً من شخص أو قضية أو حدث".
  - وفي القاموس الفرنسي "صورة عقلية ونفسية لشخص أو لشيء غائب".<sup>3</sup>
- جميع التعريفات اللغوية تؤكد على أن الصورة الذهنية هي انطباع في الذهن تحتزله الذاكرة نحو شيء معين وتسترجعه الذاكرة في وقت معين.

## 2.1 إصطلاحاً:

وردت تعريفات عديدة عن الصورة الذهنية جميعها تؤكد على أن الصورة عادة تتكون من خلال ما يراه أو يسمعه أو من خلال التجربة والتنشئة وبالتالي يتصرف الشخص تجاه الاشخاص أو الأشياء وفقاً للتصور الذهني الموجود لديه، ومن تلك التعريفات نجد:

<sup>1</sup> على عحوة: "مرجع سبق ذكره"، ص5.

<sup>2</sup> صالح الشيخ: "تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها" بحث مقدم لنيل دبلوم العلاقات العامة، الاكاديمية السورية، ص.05

<sup>3</sup> . ورد ذلك في ذلك حرف الصاد مصطلح الصورة الذهنية، تاريخ الزيارة: 30،10،2024 <https://www.ensanyat.com/%20twasol.asp>

- وفقا ل "**Décaudin**" الصورة الذهنية هي: "مجموعة من التمثلات العقلانية تربط عاطفيا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص إلى المؤسسة أو العلامة التجارية أو المنتج (صورة المؤسسة أو المؤسسة، صورة العلامة التجارية، صورة المنتج أو مجموعة منتجات).<sup>1</sup>

يقودنا هذا التعريف على أن الصورة الذهنية ما يخزن في ذاكرة الفرد من مكتسبات، التي تشكل الجانب الوجداني عاطفي الذي بدوره يمثل إتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، وعليه هذا التعريف ركز على البعد العاطفي للصورة الذهنية دون أن يتطرق إلى الأبعاد الأخرى.

- أما "**Harold H. Marquis**" الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها "هي إجمالي الإنطباعات الذاتية للعملاء عن المؤسسة".<sup>2</sup>

هذا التعريف يشير إلى الجانب التسويقي، فهو يرى أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتكون عند العملاء فقط، دون أن يتطرق إلى الجمهور الخارجي والداخلي للمؤسسة الذي يعتبر الركيزة الأساسية في نشاط المؤسسة وإستدامتها.

- كما عرف "**Miner**" الصورة الذهنية للمؤسسة "بأنها الإنطباعات والمدركات الكلية لعملاء المؤسسة إتجاه أعمالها، وتشكل هذه الإنطباعات مواقف عملاء المؤسسة الداخلية والخارجية تجاهها".<sup>3</sup>

هذا التعريف يشير أيضا إلى أن الصورة الذهنية تتشكل عند العملاء الداخليين والخارجيين، وتتكون من خلال النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وبالتالي وتظهر في مواقفهم وسلوكاتهم تجاه المؤسسة حيث تم التطرق إلى البعد السلوكي للصورة الذهنية دون التطرق إلى البعد العاطفي والبعد المعرفي .

---

<sup>1</sup>Decaudin j .M: " **La communication Marketing ,concepts, Techniques, stratégies**", Economica, 1999, P55.

<sup>2</sup> Harold H. Marquis: "**The changing corporate image**", American management association, 1970, P07.

<sup>3</sup>Miner, JB: "**The management process ;Theory research and practice**, 2<sup>nd</sup>ed. New York: McGraw Hill Book company, 1978, p 611 \_620.

• كما عرفه "*Hooley و Saunders*" : الصورة الذهنية بأنها "مجموعة الإستحظارات الذهنية المتعلقة بشركة أو علامة أو خدمة أو فكرة."<sup>1</sup>

أشار هذا التعريف إلى أن الصورة الذهنية هي ما إحتزلته ذاكرة الفرد وتستحضره تجاه شيء معين. فهو لم يوضح معالم التي تتركز عليها الصورة الذهنية.

• أما *Michel* عرف الصورة الذهنية: " بأنها التمثيل الذهني لشخص أو شيء معين في ذهنية الفرد".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح أن الصورة الذهنية هي تماثيل في ذهن الفرد تجاه شيء معين، إذ أن هذا التعريف لم يتطرق إلى أبعاد الصورة الذهنية كالبعد المعرفي الذي يمثل مجموعة المعلومات والبعد العاطفي الذي يتمثل في شعور الفرد والبعد السلوكي الذي يظهر في تصرفات الفرد تجاه ذلك الشيء الذي كوّن عنه صورة ذهنية سواء مؤسسة معينة أو شخص معين.

• وعرفها "*Gamille*" الصورة الذهنية "بأنها شكل فريد من التمثيل العقلي وهي ناتجة عن عملية السماح للعقل البشري للاحتفاظ و التلاعب في المعلومات المستخرجة من البيئة".<sup>3</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن الصورة الذهنية هي نتيجة تراكم معلومات من البيئة المحيطة بالفرد يتلاعب بها العقل البشري. فهو يركز على البعد المعرفي الذي يتمثل في المعلومات ويهمل الأبعاد الأخرى التي تعتبر مهمة في بناء الصورة الذهنية.

---

<sup>1</sup> Hooley, G.J and Saunders: "J **Competitive position of the key to market success**", New york Prentice hall International (1993) pp88.

<sup>2</sup> Michel Ratier: "**L'image en marketing d'un concept multidimensionnel**", cahier de recherche 2002 152,centre de recherche en gestion, Toulouse, France .p 03.

<sup>3</sup>Camille Chamard : "**Les facteurs d'efficacité du processus d'imagerie mentale en publicité**", Convegno le tendenzedel marketing in Europa , université ca foscari Venezia 24 Novembre2000,P03.

• أما "**Gary و kotler**" عرفا الصورة الذهنية بأنها مجموعة الإدراكات التي يكونها الفرد حول شيء ما.<sup>1</sup>

إن هذا التعريف يشير إلى أن الفرد لديه مدركات عقلية تجاه شيء معين، ولم يتطرق إلى باقي العناصر التي تسهم في تشكيل الصورة الذهنية.

• **عرف علي عجوة الصورة الذهنية:** بأنها "النتائج النهائي للإنتباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب أو جنس بعينه، أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية، أو مهنة معينة، أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الإنتباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد وإتجاهاتهم وعقائدهم. وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها.<sup>2</sup>

• **كما عرفها أيضا:** هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية كما أنها قد تكون تجربة حسية إرتبطت بعواطف معينة. وهي أيضاً إسترجاع لما إختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو اللمس أو الشم أو التذوق.<sup>3</sup>

يعتبر هذا التعريف أشمل التعاريف السابقة ويتضمن كل مصطلحات المعبرة عن الصورة الذهنية فهو أوسع وأشمل ويقدم مفهوم معمم لماهية الصورة الذهنية.

• كما يمكن التعبير عن الصورة الذهنية حسب **علي عجوة وكريمان فريد** بأنها الخريطة التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يفهم ويدرك ويفسر الأشياء، أي الصورة الذهنية هي الفكرة التي يكونها الفرد عن موضوع معين وما يترتب

<sup>1</sup> Kotler philip Gary Armerstrong: "**Marketing management**", pabho union, 20 emeédition, France, ,2014 p252.

<sup>2</sup> علي عجوة: "مرجع سبق ذكره"، ص9،

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص04.

عن ذلك من أفعال سواء سلبية أو إيجابية وهي فكرة تكون عادة مبنية على المباشرة أو على الإيحاء المركز والمنظم بحيث تتشكل من خلالها سلوكيات الافراد المختلفة.<sup>1</sup>

• أما منير حجاب يعرف الصورة الذهنية "بأنها الإنطباع الذي يكونه الفرد عن الاشياء المحيطة به متأثراً بالمعلومات المخزنة عنها وفهمه لها".<sup>2</sup>

يشير منير حجاب إلى أن الصورة الذهنية عبارة عن إنطباعات تتكون لدى الفرد تتفاعل مع المعلومات المخزنة لديه إضافة إلى طريقة فهمه وإدراكه لهذه المعلومات، فهو لم يدرج البعد العاطفي كالشعور بالحب والإرتياح تجاه ذلك الشيء الذي يجعله لا يصدق تلك المعلومات المخزنة لديه مما يؤثر على نوع الصورة الذهنية المكونة لديه.

• أما سليمان صالح عرفها "بأنها مجموعة السمات والملامح التي يدركها الجمهور، ويبنى على أساسها موقفه واتجاهاته نحو المؤسسة"<sup>3</sup>

وحسب سليمان صالح إعتبر الصورة الذهنية تراكم للمعلومات تؤثر في سلوك الفرد وموقفه تجاه شيء ما.

### 3.1 إجراءات.

الصورة الذهنية للمؤسسة هي مجموعة من المعارف والمعلومات المتكونة لدى الفرد تجاه نشاط المؤسسة، تتفاعل مع تجربة شخصية يعيشها الفرد أثناء تعامله داخل المؤسسة وطريقة فهمه لها، مما يظهر ذلك في سلوكه الذي يدل على نوع الصورة الذهنية المكونة لديه.

<sup>1</sup> علي عوجة، كريمان فريد: "ادارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات": عالم الكتب، القاهرة، طبعة الثانية 2008، ص128.

<sup>2</sup> حجاب محمد منير: "الاتصال الفعال للعلاقات العامة"، دار الفجر، القاهرة، 208، ص166.

<sup>3</sup> سليمان صالح: "مرجع سبق ذكره"، ص22.

2. مفهوم التسويق الأخضر: وردت عدة مفاهيم للتسويق الأخضر نذكر منها:

## 1.2 لغة:

- حسب المعجم العربي: التسويق بشكل أساسي يكشف ما يريده المستهلك ويقوم ببيعه له.<sup>1</sup>
- حسب معجم المالية: التسويق هو نقل السلع والخدمات من المورد إلى المستهلك، وتشتمل على تطوير المنتج وتوزيعه والإعلان عنه أو ترويجه، كما يشتمل على تحليل السوق لتعزيز السوق المناسب وتعني بالإنجليزية marketing.<sup>2</sup>

- أما فيما يخص مصطلح الأخضر فعادة ما يرتبط اللفظ "أخضر" بالبيئة أو الطبيعة، ففي سنة 1995 إستعمل اللفظ أخضر للدلالة على فوائد الطبيعة، بينما إقترح *shrum kilborn* بعدين للفظ أخضر، بعد سياسي يتعلق بالتغيرات التي يجب أن تأخذها الحكومة بعين الاعتبار تجاه البيئة، أما البعد الإنساني فيوضح المشاركة الشخصية للفرد في الحفاظ على البيئة.<sup>3</sup>

## 2.2: إصطلاحا.

مازال مفهوم التسويق الأخضر مبهم بالنسبة للعديد من الباحثين في مجال التسويق، وتعدد الكتابات التي تناولت هذا الموضوع، فمنهم من إستخدم مصطلح التسويق الإيكولوجي، ومنهم من إستخدم مصطلح التسويق البيئي، ومنهم من أطلق عليه مصطلح التسويق المستدام، ومنهم من أطلق عليه مصطلح التسويق الأخضر، فقد تسببت هذه التسميات في إحداث خلط وعدم تحديد تعريف موحد للتسويق الأخضر، فهناك من يحرص هذا المفهوم

<sup>1</sup> ورد في ذلك حرف ت مصطلح التسويق تاريخ الزيارة، 22. 6. 2023 <https://www.ensanyat.com/%20twasol.asp>

<sup>2</sup> نفس المرجع.

<sup>3</sup> اولاد زاوي عبد الرحمان، لطيفة رجب: "دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى منظمات الأعمال"، الملتقى الوطني الأول للمنظمات وتبني التسويق

الاخضر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2018، ص11

في أنشطة إعادة التدوير فقط، وهناك من يحدده في تلك الأنشطة الإجتماعية الرامية لحماية البيئة فقط، إلا أن مفهوم التسويق الأخضر أوسع من حيث الأنشطة أو من حيث المجالات التي يطبق فيها هذا المفهوم، فقد تباينت التعاريف من مرحلة لأخرى كما يلي :

• **عرفت جمعية التسويق الأمريكية (Ama) التسويق الأخضر بأنه " عملية دراسة النواحي الإيجابية والسلبية**

للأنشطة التسويقية وأثرها في تلوث البيئة واستنفاد الطاقة".<sup>1</sup>

حيث يعتبر هذا أول تعريف قدم للتسويق الأخضر، غير أنه لم يحدد ماهية الأنشطة التي يقوم عليها، وإنما إقتصر على تحليل أثارها الإيجابية والسلبية للعمليات التسويقية وتأثيرها على البيئة.

• **كما عرفه "Stanton" بأنه " هو أي نشاط تسويقي خاص بمؤسسة معينة، والذي يهدف إلى خلق تأثير إيجابي**

أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة".<sup>2</sup>

أشار هذا التعريف إلى المحتوى البيئي للتسويق الأخضر، دون أن يوضح المعالم الرئيسية التي يقوم عليها هذا المفهوم.

• **يعرّف "stanton and futrell" التسويق الأخضر بأنه "مجموعة النشاطات التي يمكن أن تسبب أو تسهل**

أي نوع من المبادلات التي تهدف إلى تلبية أو قضاء رغبات وإحتياجات الإنسان، وهذا دون الإضرار بالبيئة

الطبيعية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ثامر البكري، أحمد نزار النوري: "مرجع سبق ذكره"، ص41.

<sup>2</sup> اياد عبد الفتاح النور، وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير: "قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة"، دار صفاء، عمان، 2014، ص145.

<sup>3</sup> Dominique Marguerat, Ghislaine Cestre **ECOLABELS ET CONSOMMATION** VARIABLES INTERVENANT DANS LE PROCESSUS D'ACHAT, WORKING PAPER 0211UNIVERSITÉ DE LAUSANNE : ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES, 2003, site à <http://3w.vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-0309.pdf>, (7/08/2013 p 5

يظهر هذا التعريف أكثر وضوحاً فهو يدمج بُعد حماية المستهلكين من خلال تحقيق أهداف المسوق وأهداف المستهلك فهما يتكاملان ويتوافقان مع بعضهما، ويدمج البعد الاجتماعي من خلال تحقيق الرفاهية للمجتمعات والحفاظ على البيئة الاجتماعية بشكل عام، ويدمج البعد البيئي من خلال الحفاظ على البيئة الطبيعية وتقليل آثار الأنشطة التسويقية عليها.

● وعرفه "**Darymple & Parson**": "مدخل إداري خلاق يهدف إلى تحقيق الموازنة بين حاجات ورغبات الزبائن والمتطلبات البيئية وهدف الربحية للمنظمة في وقت واحد".<sup>1</sup>

أشار هذا التعريف إلى البعد الإداري للمؤسسة بهدف تحقق التوازن بين المستهلكين والحفاظة على البيئة.

● ويعتبر "**polonsky**" أن التسويق الأخضر ما هو إلا إشباع للحاجات والرغبات الإنسانية إرضائها لا يكون لها أثراً سلبياً على المحيط الطبيعي.<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على البعد الاجتماعي للأنشطة التسويقية في إشباع الحاجات والرغبات الزبائن.

● وقد عرّف "**Pride & Ferrell**" التسويق الأخضر على أنه عملية تطوير وتسعير وترويج منتجات لا تلحق أي ضرر بالبيئة الطبيعية.<sup>3</sup>

أشار هذا التعريف إلى تطور المنتج من حيث المكونات والسعر والترويج دون الضرر بالبيئة، ولم يتطرق إلى المعالم الأخرى للتسويق.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وآخرون: "فلسفة التسويق الأخضر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص. 56، 57.

<sup>2</sup>-Polonsky. M: "a stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy", journal of business et industrial marketing, vol 10, 1995, P120.

<sup>3</sup> سامي الصمادي: "التسويق الأخضر المعوقات في المنطقة العربية للتنمية الادارية"، الملتقى العربي الخامس في التسويق الأخضر، 25- 28 يونيو 2006 بيروت ص6

- كما عرفه "**Charter&Polonsky**" بأنه عملية تسويق أو ترويج منتجات معتمدة على أدائها البيئي أي غير مضرّة بالبيئة".<sup>1</sup>

إعتبر هذا التعريف أن التسويق الأخضر هو استراتيجية تتبناها المؤسسة من أجل ارضاء الزبائن مع عدم الاضرار بالبيئة و الإنسان.

- عرفه كل من "**Philip Kotler &G.Armstrong**" بأنه: الحركة التي تتجه نحو قيام المؤسسات بتطوير منتجات مسؤولة بيئياً.<sup>2</sup>

أشار هذا التعريف الى دور المؤسسات في تقديم منتجات صديقة للبيئة.

- ويعرفه "**Peattie**" بأنه النشاطات التسويقية الساعية إلى تخفيض التأثيرات السلبية اتجاه البيئة والمجتمع الناجمة عن استخدام المنتج والعمليات الإنتاجية التي تقوم بترويج المنتجات والخدمات الأقل ضرراً.<sup>3</sup>
- يركز هذا التعريف على دور المؤسسات في تقديم منتجات أقل تلوثاً للبيئة.

- وفي أدبيات التسويق يُعرّف التسويق الأخضر: بأنه عبارة عن "إستراتيجيات من أجل تطوير المنتجات من خلال إستخدام البعد البيئي سواء في خصائص المنتج أو في النظام ككل، عن طريق سياسات المؤسسة وعملياتها التشغيلية".<sup>4</sup>

أشار هذا التعريف إلى أن التسويق الأخضر هو عبارة عن إستراتيجية تعمل على تطوير المنتجات مع الأخذ بعين الإعتبار البعد البيئي للمؤسسة في سياستها وعملياتها التشغيلية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: "البعد الأخضر للأعمال"، مؤسسة الوراق، عمان، 2008، ص 237.

<sup>2</sup> Philip Kotler &G.Armstrong: "Principles of marketing, Prentice hall, New jersey,1996, p93.

<sup>3</sup> محمد سعدو أحمد حمودة: "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي"، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة"، ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 24.

<sup>4</sup> Aditya Maheshwari and Gunjan Malhotra: "**Green marketing a study on Indian youth** ,international journal of management and strategy ,vol.N°.II, Issue 3,July-dec 2011 , p2.

● أما **ثامر البكري عرفه بأنه** "مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الإستهلاكية بما ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع بشكل يرضي هذا التوجه، بحيث تكون المحصلة النهائية الحفاظ على البيئة، حماية المستهلكين وإرضائهم وتحقيق هدف الربحية للمؤسسة".<sup>1</sup>

يعتبر هذا التعريف الأوسع، حيث إعتبر التسويق الأخضر كمدخل تنظيمي قائم على أساس تعديل إستخدام الموارد الطبيعية بما ينسجم مع متطلبات البيئة، وتعديل العمليات الإنتاجية القائمة لتتوافق مع الأهداف الأساسية للتسويق الأخضر لخفض مستويات التلف في الإنتاج والتلوث، وتقديم مخرجات لا تلحق أي ضرر بالبيئة والمستخدمين، فضلا عن إمكانية الإستفادة منها عن طريق إعادة جمعها ومعالجتها، ومن ثم تصميم المزيج التسويقي المناسب. بالإضافة إلى التأثير في تفضيلات الزبائن وتوعيتهم بأهمية التسويق الأخضر وفائدة المنتجات لهم وللبيئة، وتحقيق الموازنة بين حماية البيئة والمستهلكين وتحقيق الربحية المستمرة للمؤسسة. فجل التعاريف التي قدمت، شكلت اللبنة الأساسية التي مهدت لتراكم معرفي خاص بالتسويق الأخضر بداية كمفهوم وكمبادئ وإمتدادا إلى سياسات وأساليب تسويقية.

### ونلاحظ من خلال التعاريف أعلاه تشترك بخصائص مشتركة منها:

- 1) أن التسويق الأخضر هو نشاط موجه خاص بمنتجات خالية من أي ضرر بيئي.
- 2) أنها عملية تطوير وتسعير وترويج لمنتجات مستمرة وعلى إتصال دائم بالبيئة المحيطة بها .
- 3) خلق بيئة إيجابية خالية من أي ضرر وتلوث للمجتمع.

<sup>1</sup> ثامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر، تطبيقات حالات دراسية، دراسات سابقة"، المرجع السابق، ص52.

3.2 إجرائيا: هو عملية نظامية شاملة تهدف إلى إتزام مؤسسة الأعمال بتقديم منتجات، أنشطة، معلومات، غير ضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية.

ب. المفاهيم الحافة للدراسة:

وتتمثل في: الهوية، السمعة، الصورة النمطية، إدارة الصورة.

### 1. مفهوم الهوية:

يرتبط مفهوم الهوية بشكل مباشر بمنظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة أو الدولة، وتعتبر الهوية فهم أو تصور جماعي للقيم والخصائص التي تعرضها المؤسسة إلى جمهورها الداخلي والخارجي وتختلف الهوية عن الصورة في السبل التي تعكس فيها المؤسسة نفسها وهذا يختلف عن مبدأ التأثير.

فهوية المؤسسة هي شخصيتها المميزة والقيم الأساسية التي تشكل تميزها عن غيرها وهي مجموعة الرموز الخاصة بها والتي تنعكس في: من هي المؤسسة؟ ماهي مهامها؟ ماهي قيمتها؟ ما هو تاريخها؟ ماهي تركيبها وتنظيمها؟<sup>1</sup>

### 2. مفهوم السمعة:

سمعة المؤسسة هي رد فعل عاطفي من الجمهور فيما يتعلق بإسمها، فهي تمثل الأحكام التراكمية للجمهور على المؤسسة خلال فترة معينة. وتختلف السمعة عن الصورة حيث يمكن أن تعتمد الصور على التصورات الخاطئة بينما لا يمكن أن توصل المؤسسة إلى جمهورها إلا سمعة حقيقية عنها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بنت طاعة الله بكار: "دور العلاقات العامة لمجلس الامة في ادارة صورته الذهنية"، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، قسم الاتصال، 2015، ص36.

<sup>2</sup> Kimberly B, Amendola : "identification and measurement of two factors affecting the long\_ term Outcomes of public relations programs: public image and public trust, USFTampa oraduate theses and dissertations, 2024 University of South Florida,p14.

### 3. مفهوم الصورة النمطية:

كثير ما يرتبط مفهوم الصورة الذهنية بمفهوم الصورة النمطية، فالصورة النمطية عرفها الباحثون بأنها "نماذج مركبة وثابتة من التنظيم المعرفي". كما أنها "مجموعة من المعتقدات المتعلقة بصفات وخصائص جماعة معينة" فالصورة النمطية تصبح عادة إجتماعية لوصف جماعات معروفة.

وأوضح الباحثون إختلاف الصورة الذهنية عن الصورة النمطية في نقطتين مهمتين:

أ. إن الصورة الذهنية يمكن تغييرها حيث أنها تتسم بالثبات النسبي أما الصورة النمطية فهي تقاوم التغيير فمن الصعب تغييرها.

ب. غالباً تكون الصورة النمطية متحيزة فهي في الغالب سلبية عكس الصورة الذهنية التي تكون أحياناً إيجابية زفي ظروف أخرى تكون سلبية.<sup>1</sup>

### 4. مفهوم إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة:

إن إدارة المؤسسة لصورتها هي عملية تتضمن ثلاث مراحل: بناء الصورة، المحافظة عليها ومعالجتها.

أ. مرحلة بناء الصورة: (خلق الصورة) فبادئ ذي بدء على المؤسسة أن تبني صورة ذهنية خاصة بها لدى جمهورها، وتكمن صعوبة هذه المرحلة في نفور الجمهور من كل ما هو مجهول لديهم.

وتبدأ هذه المرحلة عندما تكون المؤسسة غير معروفة ... وفي هذه المرحلة فإن المؤسسة لابد أن تعمل على خلق

صورة إيجابية لنفسها لدى جمهورها.. ولأن معظم الناس لديهم شك فيما يجهلون، فإن المؤسسة تحتاج في هذه المرحلة

<sup>1</sup> منير حجاب: "مرجع سبق ذكره"، ص176.

إلى إستراتيجية إتصالية لبناء صورتها، وإلى زيادة قدرات العاملين في إدارتها خاصة إدارة العلاقات العامة على إنتاج الرسائل التي تبني صورة إيجابية عنها.<sup>1</sup>

**ب. مرحلة الحفاظ على الصورة:** ومرحلة ثانية، وإذا نجحت المؤسسة في بناء صورتها الذهنية الإيجابية بنجاح، يجب عليها أن تعمل للحفاظ عليها. وهذه العملية تحتاج إلى عملية اتصال مستمرة مع حملة الأسهم والجمهور، وعلى المؤسسة في هذه المرحلة أن تحصل على المعلومات من ردود أفعال الجمهور وإذا فشلت المؤسسة في الحصول على رد الفعل فإن ذلك يشكل تهديد لصورة المؤسسة، كما أن على المؤسسة أن تقيم اتصالاً حوارياً دائماً مع جمهورها حتى تستطيع أن تحافظ على صورتها الإيجابية وأن تواجه أي تهديد لهذه الصورة.<sup>2</sup>

**ت. مرحلة تحسين الصورة أو معالجتها:** أما المرحلة الثالثة من العملية فتتمثل في إستعادة أو معالجة الصورة الذهنية للمؤسسة التي تعرضت للتشويه، لكن ليس من الضروري أن تمر المؤسسة بهذه المرحلة.

وفي هذه المرحلة لا بد أن تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجية اتصالية لإستعادة صورتها وإذا نجحت فإنها لا بد أن تعود أن تعود إلى محافظة على هذه الصورة .. لكن إذا لم تنجح المؤسسة في إستعادة صورتها فإنها لا بد أن تعيد تشكيل نفسها، بتطوير ذاتية جديدة، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق الإدماج مع مؤسسة أخرى، أو إعادة تسمية نفسها بإسم جديد، أو بتوجيه للقيام بوظائف جديدة.<sup>3</sup>

#### رابعاً: المنهج المعتمد في الدراسة:

تصنف دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التي "ترتكز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، كما تعتبر من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو

<sup>1</sup> بنت طاعة الله بكار: "مرجع سبق ذكره"، ص37.

<sup>2</sup> سليمان صالح: "مرجع سبق ذكره"، ص31.

<sup>3</sup> "نفس المرجع"، ص38.

موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>1</sup>

والمنهج الوصفي يعرف على أنه "محاولة منظمة لتحليل وتفسير وتسجيل الوضع الراهن لنظام إجتماعي أو جماعة أو لبيئة إجتماعية، ويهتم المنهج الوصفي بدراسة قطاع كبير من الواقع الإجتماعي بهدف الحصول على بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها من أجل الإستفادة في التخطيط المستقبلي."<sup>2</sup>

ولقد وضحنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة أين قمنا ووصف الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال وتحديد طبيعتها من خلال عدة صفات وضعت على سلم Osgood وكذلك تحديد واقع تطبيق فلسفة التسويق الأخضر عامة مدى تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال من خلال تطبيق فلسفة التسويق الأخضر كإستراتيجية حديثة داخل المؤسسة خاصة لدى الجمهور الداخلي للمؤسسة.

ولما كانت هناك إمكانية لدراسة الموضوع بعدة مناهج ما يسمح بتعدد الأدوات وطرق القياس وبالتالي البحث أكثر في الموضوع، فقد إعتدنا أيضا على المنهج الإحصائي الذي يتطلب جمع المعطيات في جداول وتمثيلها في رسوم بيانية، ثم فحص علاقتها لإظهار المتغيرات عن طريق توزيع مؤشراتهما على جداول تبرر خصائصها وتداخلها"<sup>3</sup>.

#### خامسا: مجتمع الدراسة.

يُعرف مجتمع البحث على أنه "مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبيدات: "منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص46.

<sup>2</sup> عبد الله محمد بن عبد الرحمان، محمد على البدوي: "مناهج وطرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 255.

<sup>3</sup> عبد الغني عماد: "منهجية البحث في علم الاجتماع"، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 2007، ص81.

<sup>4</sup> Madeleinegrawitz : "méthode des sciences sociales, 9eme édition, Dalloz, paris, 1993 p256

وحتى يتسنى لنا تحليل سمات الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لجأنا إلى الجمهور الداخلي، والبالغ عددهم 500 موظفاً، موزعين على عدة وحدات أسمدال وفرتيال والمخزن الأسمدة، أما فرع فرتيال يتواجد به 280 موظفاً، بإعتبارهم الهدف الأساسي من أي نشاط تقوم به المؤسسة وذلك للإعتبرات التالية:

أ. الجمهور الداخلي للمؤسسة أكثر عرضة لنشاط المؤسسة وللنفايات الضارة.

ب. المستوى التعليمي الذي يتمتع به الجمهور الداخلي للمؤسسة.

ت. إحتواء أسئلة الاستمارة الأولية وإستمارة الدراسة على صفات تخص نشاط المؤسسة، لا يمكن معرفتها إلا لدى الجمهور الداخلي وبالتالي يمكن الإجابة عنها.

ث. إحتكاك الجمهور الداخلي للمؤسسة بالجمهور الخارجي وهو ما ينقل صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة.

#### ● عينة الدراسة.

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة حيث أن مؤسسة فرتيال تحتوي على عدة فروع ووحدات، وصعوبة القيام ببحث يشمل جميع المفردات، قمنا بإختيار أسلوب المعاينة، وقد إختارنا العينة العشوائية البسيطة، فالعشوائية كانت من خلال سحب مفردات العينة بطريقة عشوائية من إجمالي عمال مؤسسة فرع فرتيال والبالغ عددهم 280 عامل حيث تم إحتساب حجم العينة بالإعتماد على معادلة ستيفن تومبسون *Steven Thompson* وفي ما يلي طريقة حساب حجم العينة:

حيث أن:

N: هو المجتمع؛

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0,05 ومستوى الثقة 0,95 وتساوي: 1,96

D: نسبة الخطأ وتساوي: 0,05

P: القيمة الإحتمالية وتساوي: 0,50

بالتطبيق العددي:

$$n = \frac{n \times p(1 - p)}{\left[ n - 1 \left( \frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + p(1 - p)}$$

$$n = \frac{280 \times 0.50(1 - 0.50)}{\left[ 280 - 1 \left( \frac{0.0025}{3.8416} \right) \right] + 0.50(1 - 0.50)}$$

$$n = 110 \text{ مفردة}$$

وعليه تم الحصول على عينة حجمها 110 مفردة، ليتم بذلك توزيع الاستمارة الأولية على جميع مفردات هذه

العينة، أما بالنسبة للإستمارة الثانية فقد تم إستخراج العينة بنفس الطريقة وذلك راجع للأسباب التالية.

أ. معرفة مدى تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي تطبيقاً لإجراءات التسويق الأخضر،

ب. أردنا في هذه الدراسة قياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال عند نفس الجمهور وذلك لمعرفة مستوى تحسين

الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال من خلال إستمارة الدراسة التي تخص فلسفة التسويق الأخضر.

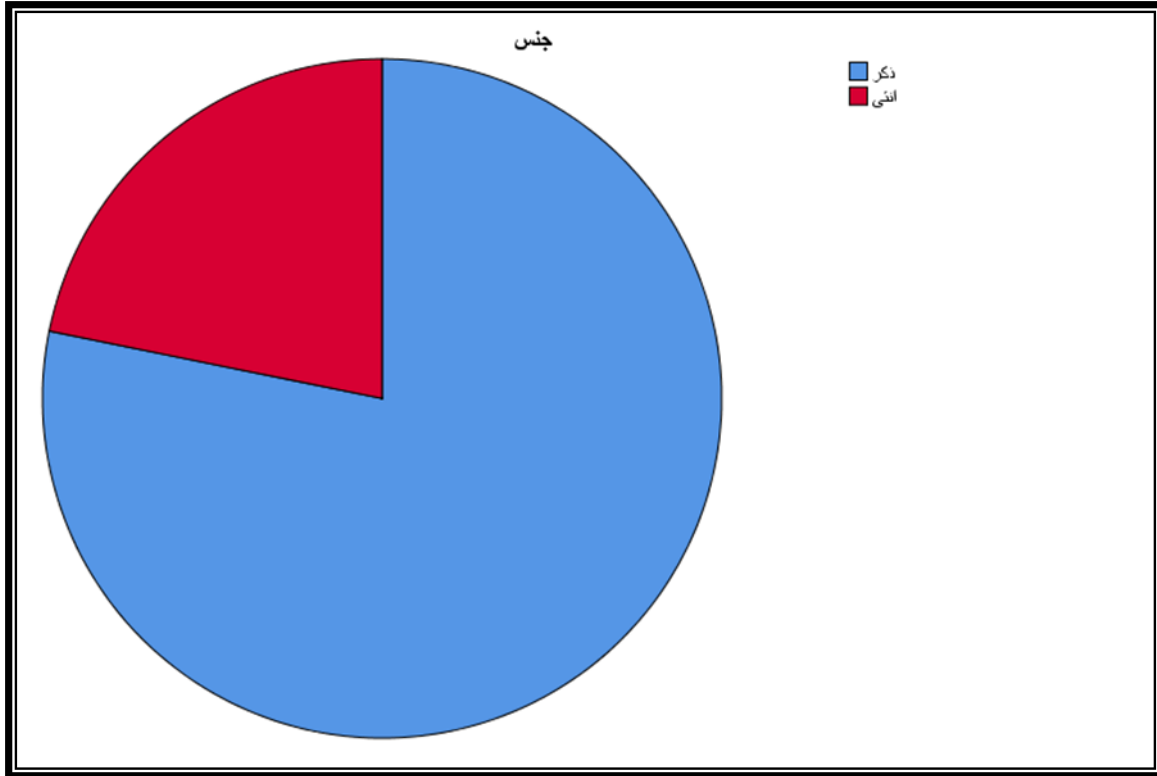
1. خصائص عينة الدراسة للإستمارة الأولية: من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات

العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها المتحصل عليها من الإستمارة الأولية كمايلي:

أ. توزيع عينة الدراسة للإستمارة الأولية حسب الجنس: يوضح المخطط التالي خصائص عينة الدراسة المجيبة على

الإستمارة الأولية حسب الجنس:

الشكل رقم 2 يوضح تمثيل مفردات العينة للإستمارة الاولية حسب الجنس



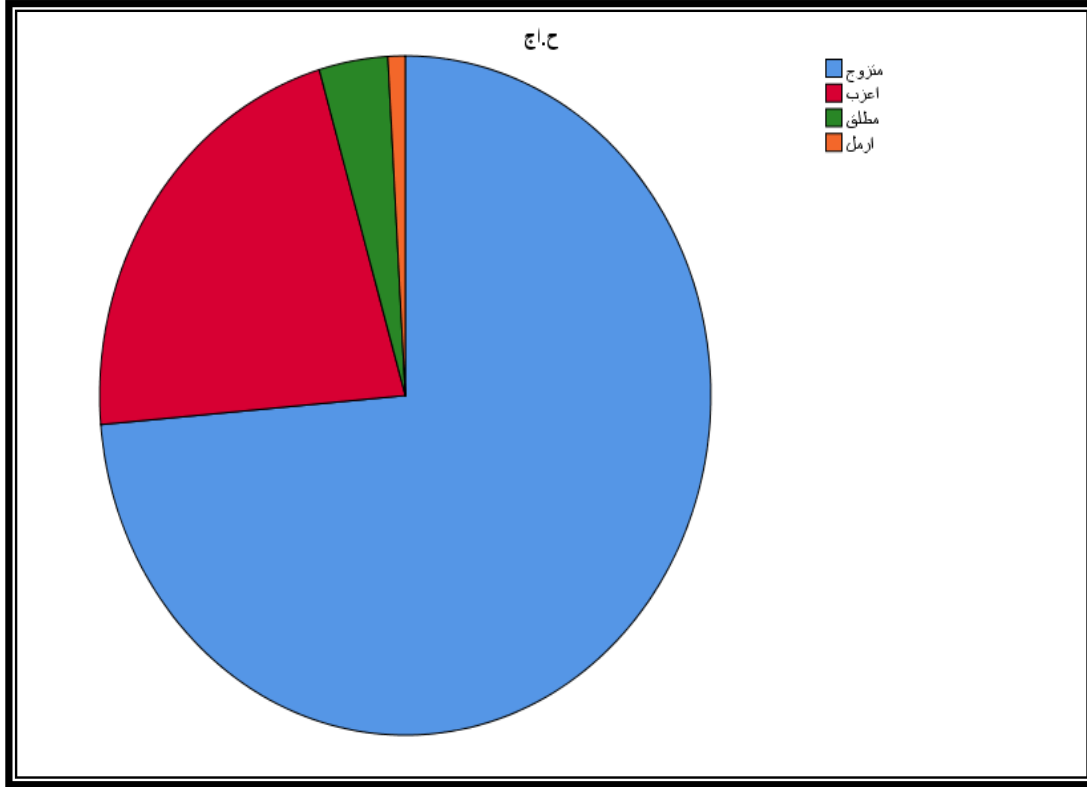
من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن القسم الأكبر من العينة كان للذكور الذي مثل نسبة 76% من عينة الدراسة للجمهور الداخلي للمؤسسة، في حين مثل الجنس الانثوي 23,6% ، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة نظرا لإقبال الجنس الذكوري أكثر الى توظيف.

ب. توزيع عينة الدراسة للإستمارة الأولية حسب الحالة الاجتماعية: يوضح المخطط التالي خصائص عينة

الدراسة المجيبة على الاستمارة الاولية حسب الحالة الإجتماعية:

### الشكل رقم 3 تمثيل مفردات عينة الدراسة للإستمارة الأولية حسب الحالة الاجتماعية



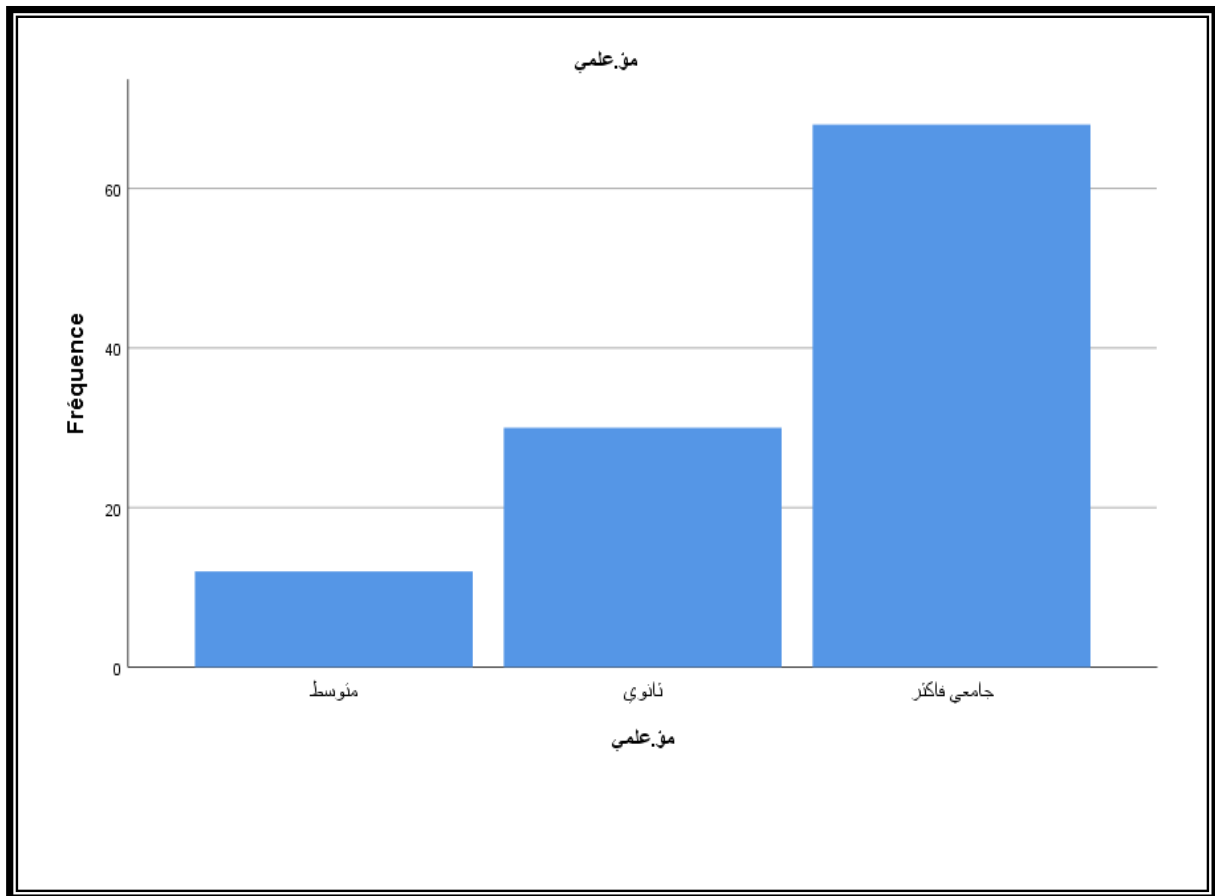
من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الشكل أعلاه أن نسبة 49,1 % من عينة البحث عازبون، في حين نسبة 47,3% متزوجون، أما نسبة 3,6% مطلقون بينما ونجد أنه لا يوجد أرامل بالمؤسسة، وما يمكن إستنتاجه هو أن الحالة الإجتماعية لمفردات عينة الدراسة حسنة إذا أن نسبة المتزوجون مرتفعة وهذا راجع للدخل حسن المستوى لعمال المؤسسة.

ت. توزيع عينة الدراسة للإستمارة الأولية حسب المؤهل العلمي: يوضح المخطط التالي خصائص عينة

الدراسة المحيية على الإستمارة الأولية حسب المؤهل العلمي.

#### الشكل رقم 4 تمثيل مفردات عينة الدراسة للإستمارة الأولية حسب المؤهل العلمي

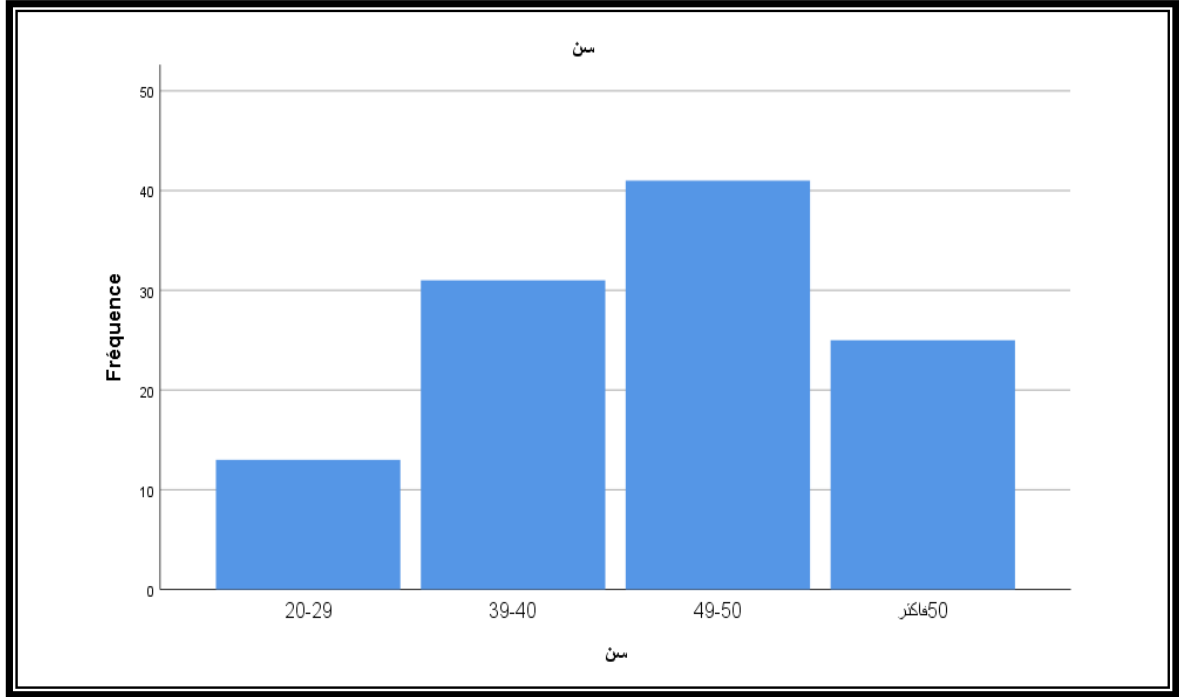


من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الدرجة العلمية الأولى جاءت بنسبة 61,8 % هي جامعي، يليها ثانوي بنسبة 26,4%، في حين تراوحت نسبة ذو المستوى تكوين مهني ب 11,8 % ومن الملاحظ ان المستوى التعليمي لموظفي المؤسسة فرتيال جيد خاصة وأن لديهم دورات تدريبية وتكوينية داخل المؤسسة حول أي نشاط جديد تتبناه المؤسسة.

ث. توزيع عينة الدراسة للاستمارة الأولية حسب السن:

الشكل رقم 5 تمثيل مفردات عينة الدراسة للاستمارة الأولية السن



من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

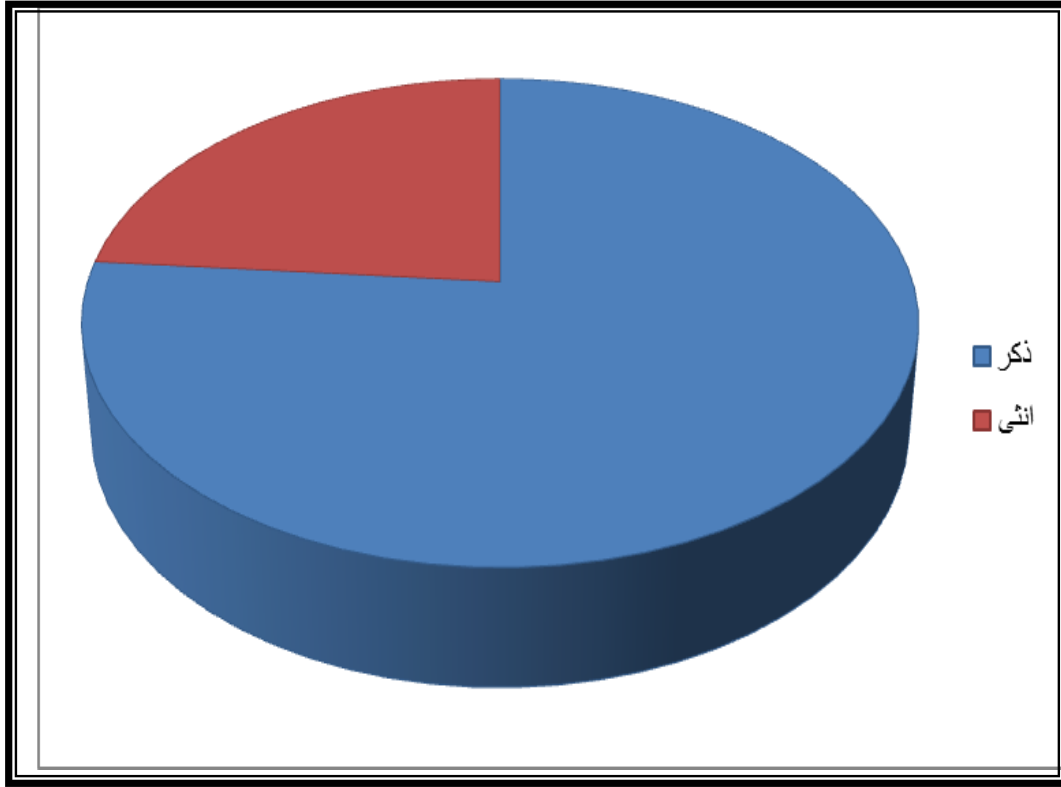
من خلال الشكل اعلاه يتضح لنا أن سن مفردات العينة يتمركز بنسبة 40,9 % لفئة الأعمار من 49 الى 50 سنة، في حين فئة أعمار من 39 إلى 40 سنة ، لها نسبة 32,7% وفئة الأعمار من 50 سنة فأكثر مثلت نسبة 25,0%، وفئة أعمار 20 الى 29 سنة تأتي بنسبة 12% أي من هم في بداية العمل، وعليه يمكن القول أن موظفي مؤسسة فريال أغلبهم من الفئة الشابة ذات الخبرة المهنية المتنوعة بين قدماء التوظيف وعناصر حديثة التوظيف.

2. خصائص عينة الدراسة لإستمارة الدراسة: من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها المتحصل عليها من إستمارة الدراسة كمايلي:

أ. توزيع عينة الدراسة لإستمارة الدراسة حسب الجنس: يبين الشكل الموالي خصائص عينة الدراسة الجينية على

إستمارة الدراسة حسب الجنس:

## الشكل رقم 6 تمثيل مفردات العينة حسب الجنس



من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن القسم الأكبر من العينة كان للذكور الذي مثل نسبة 76% من عينة

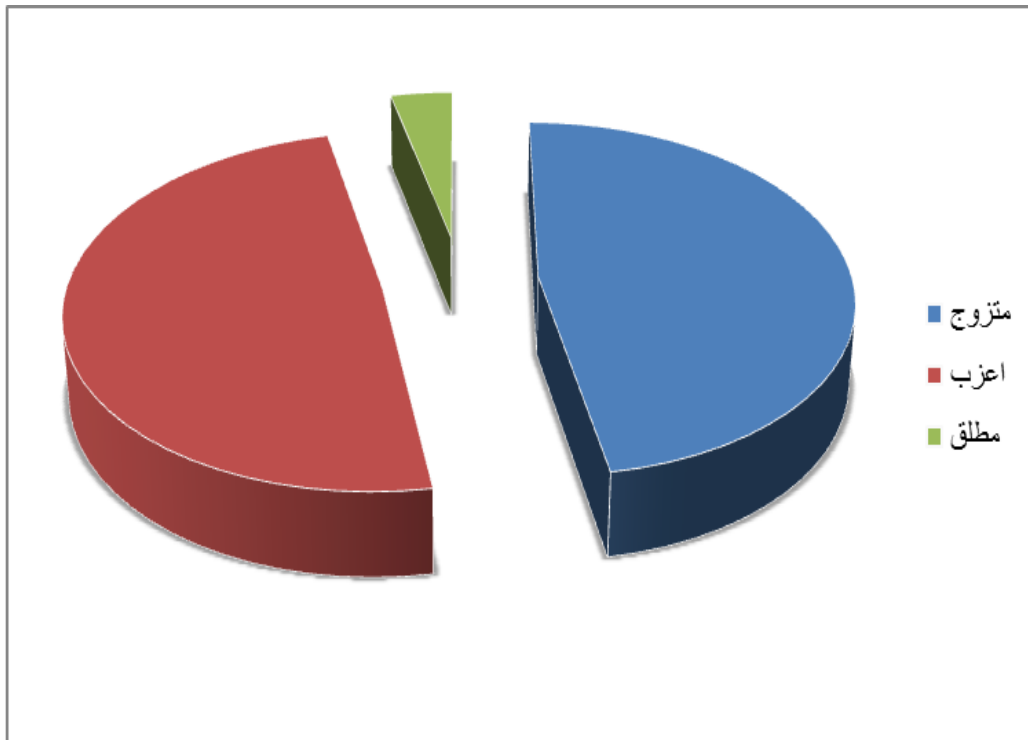
الدراسة للجمهور الداخلي للمؤسسة، في حين مثل الجنس الانثوي 23,6% ، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط

المؤسسة نظرا لإقبال الجنس الذكوري أكثر الى توظيف.

ب. توزيع عينة الدراسة لإستمارة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية: يبين الشكل الموالي خصائص عينة

الدراسة المهيبة على إستمارة الدراسة حسب الجنس:

الشكل رقم 7: تمثيل مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الشكل أعلاه أن نسبة 49,1% من عينة البحث عازبون، في حين نسبة 47,3% متزوجون، أما

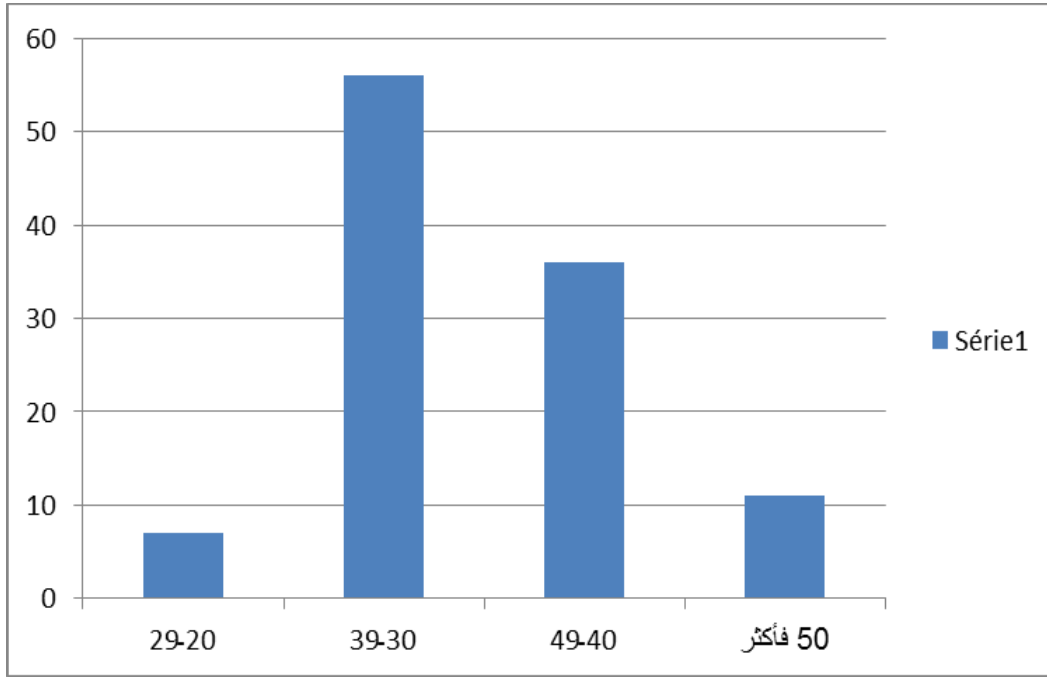
نسبة 3,6% مطلقون بينما ونجد أنه لا يوجد أراامل بالمؤسسة، وما يمكن إستنتاجه هو أن الحالة الإجتماعية

لمفردات عينة الدراسة حسنة إذا أن نسبة المتزوجون مرتفعة وهذا راجع للدخل حسن المستوى لعمال المؤسسة.

ت. توزيع عينة الدراسة لإستمارة الدراسة حسب العمر: يبين الشكل الموالي خصائص عينة الدراسة المجيبة

على إستمارة الدراسة حسب الجنس:

الشكل رقم 8: تمثيل مفردات العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن سن مفردات العينة يتمركز بنسبة 50,9 % لفئة الأعمار ما بين 30 الى 39 سنة، في حين فئة من هم عمرهم بين 50 الى 49 سنة، لها نسبة 32,7% وفئة الأعمار من 50 سنة فأكثر مثلت نسبة 10,0%، وفئة أعمار 20 الى 29 سنة تأتي بنسبة 6,4% أي من هم في بداية العمل، وعليه يمكن القول أن موظفي مؤسسة فرتيال أغلبهم من الفئة الشابة ذات الخبرة المهنية المتنوعة بين قدماء التوظيف وعناصر حديثة التوظيف.

ث. توزيع عينة الدراسة لإستمارة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يبين الشكل الموالي خصائص عينة الدراسة الموجبة على الإستمارة حسب الجنس :

الشكل رقم 9: تمثيل مفردات العينة المؤهل العلمي



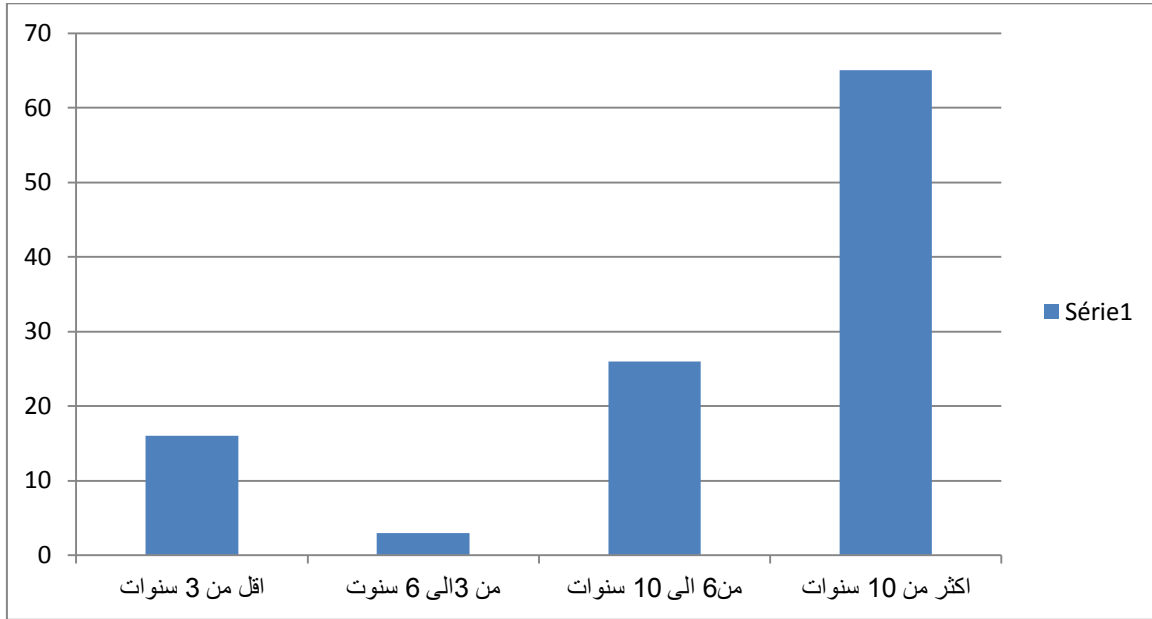
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الدرجة العلمية الأولى جاءت بنسبة 61,8 % هي جامعي، يليها ثانوي بنسبة 26,4%، في حين تراوحت نسبة ذو المستوى تكوين مهني ب 11,8 % ومن الملاحظ ان المستوى التعليمي لموظفي المؤسسة فرتيال جيد خاصة وأن لديهم دورات تدريبية وتكوينية داخل المؤسسة حول أي نشاط جديد تتبناه المؤسسة.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة: يبين الشكل الموالي خصائص عينة الدراسة الجينية على

إستمارة الدراسة حسب الجنس:

الشكل رقم 10: تمثيل مفردات العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ في هذا الشكل أن نسبة 59% من عينة البحث سنوات خبرتها أكثر من 10 سنوات، في حين

كانت نسبة 23,6% لمن لهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، أما نسبة 14,5% لخبرة أقل من 3 سنوات، ونجد 2,7

لفئة من 3 إلى 6 سنوات، وما يمكن إستنتاجه هو أن معظم أفراد عينة البحث من الجمهور الداخلي للمؤسسة

لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات لما لديهم من إمكانية التسيير الفعال للمؤسسة والمحافظة على تطورها وإستمرارية

العمل بها.

## سادسا: أدوات جمع البيانات.

هي تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق يؤكد **مجد زياتي عمر** في كتابه "البحث العلمي ومناهجه وتقنياته على ضرورة أن يتفحص الباحث ما تيسر له من أدوات ليختار أكثرها ملائمة لتحقيق هدفه، وهو في هذا قد يحتاج إلى تعديل بعض أدواته أو إعداد أجهزة خاصة ولا يغيب عن الذهن أن أي بحث علمي يبدأ بالمشكلة والتساؤلات ثم فروض تتحكم في طبيعة إختيار الأدوات".<sup>2</sup>

وفي هذه الدراسة إعتمدنا على:

### 1.3: المقابلة.

من أجل الحصول على بيانات ومعلومات ذات الصلة بالدراسة الميدانية، والتي لا يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى، ثم إجراء مقابلة شخصية مع عينة من الموظفين والإطارات ذوي دراية، في مديريات ووحدات متعددة بمؤسسة فرتيال، وذلك لطرح أسئلة متنوعة عليهم، خاصة بجمع بيانات ومعلومات عامة حول مؤسسة فرتيال (بطاقة تعريفية للمؤسسة، هيكلها التنظيمي، وحداتها الانتاجية، أهم المعايير الدولية التي تركز عليها المؤسسة في إستراتيجياتها، أهم الشهادات الدولية المتحصلة عليها المؤسسة في مجال حماية البيئة). وأسئلة متعلقة بدراسة واقع وأفاق تطبيق إستراتيجيات التسويق الأخضر في المؤسسة. بالإضافة إلى أسئلة أخرى خاصة ببيانات ومعلومات

<sup>1</sup> أحمد بن مرسللي: "مرجع سبق ذكره"، ص202.

<sup>2</sup> محمد زياتي عمر: "البحث العلمي ومناهجه وتقنياته"، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006 ص281.

مساعدة في إعداد وصياغة أسئلة الاستبيان وتشخيص مجتمع الدراسة (من هو المجتمع الذي يؤثر أكثر على الصورة الذهنية المؤسسة، ومن المجتمع الأكثر ضررا من مخلفات النفايات الضارة للمؤسسة).

### 2.3. الإستمارة:

تعتمد الإستمارة على مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم إختبارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية.<sup>1</sup> أو بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية من جماعات كبيرة الحجم وذات كثافة عالية وغالبا ما تقوم الإجابة على إختبار واحد من عدد من الاختيارات.<sup>2</sup>

وتعتبر الإستمارة أكثر وسائل وأدوات جمع البيانات شيوعا وإستخدام في منهج الوصفي، وذلك لإمكانية إستخدامه في جمع المعلومات عن موضوع معين من عدد كبير من الأفراد يجتمعون أولا في مكان واحد وهو يعتبر أيضا أكثر ملائمة لدراسة جمهور المتلقين للأسباب التالية:<sup>3</sup>

أ. تغطي عدد كبير من الأفراد . العينة المختارة . في أماكن جغرافية متباعدة (عندما يتميز جمهور المتلقين بضخامة العدد والتشتت).

ب. توفير درجة أكبر من الصدق الداخلي نظرا لتجنب التحيز الناتج عن تأثيرات تدخل الباحث في استيفاء البيانات المطلوبة.

<sup>1</sup> عبد الله محمد الشريف: "مناهج البحث العلمي"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص123.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد رشوان: "اصول البحث العلمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص176.

<sup>3</sup> لطرش نجوى: "استخدامات الشبكات الاجتماعية في ظل التغيير الاجتماعي"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة

ت. توفر التقنين الذي يتسم به، الاستقصاء درجة كبيرة من التجانس في البيانات تيسير، تصنيف وتبويب هذه البيانات وإستخراج النتائج التي تتسم بالدقة والثبات.

ث. توفر إستمارة الوقت الكافي للمبحوثين للتفكير في الحقائق والافكار والآراء المطلوبة مما ينعكس على دقة البيانات التي يقوم المبحوث بتسجيلها بنفسه.

ج. إن دراسة جمهور المتلقين تستهدف في حالات كثيرة وصف وتركيب وبناء جمهور المتلقين.

ح. وأنماط السلوك سواء لأعراض الوصف أو تفسير العلاقات السببية وهذه الدراسات تعتمد في نسبة كبيرة من بياناتها على الحقائق الوصفية التي يمكن الحصول عليها من خلال إستمارة الاستبيان بنسبة عالية من الدقة.

خ. إضافة الى هذه الأسباب توفر الاستمارة الوقت والجهد والنفقات في جميع المعلومات وعدم الحاجة الى جهاز كبير من الباحثين.

والاستمارة هي أسئلة مكتوبة تعد بقصد الحصول على معلومات من عدد من الأشخاص وهي وسيلة لجمع المعلومات وتتضمن عدد من الأسئلة تتطلب من المبحوث الإجابة عليها بطريقة يعدها الباحث.<sup>1</sup>

ولهذا الغرض إرتكزت هذه الدراسة على إستمارتين وذلك لصعوبة جميع متغيرات الدراسة على إستمارة واحدة، على إعتبار أن الإستمارة من بين الأدوات واسعة الإستخدم في البحوث والدراسات الأكاديمية، وتتيح للمستجوبين فرصة الأداء بإجاباتهم بكل حرية وموضوعية.

كما يساعد الاستمارة في الحصول على بيانات محددة من طرف مصمم الإستمارة والتي تخدم فقط العناصر التي يريد الباحث الوصول اليها أو التعمق فيها، حيث أن الصورة الذهنية تعتبر متغير كمي لا يمكن حسابه بالأرقام بل معرفة طبيعة الصورة الذهنية (سلبية، ايجابية أو محايدة).

<sup>1</sup> لطرش نجوى: "مرجع سبق ذكره"، ص28.

- الإستمارة الأولى: موجهة إلى الجمهور الداخلي الهدف الأساسي منها هو قياس ومعرفة طبيعة الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال (سلبية، إيجابية، محايدة)، ولأن الصورة الذهنية هي متغير نوعي مما يطلب على الباحثة صياغة إستمارة صممت وفق مقياس " Osgood " في التمايز السيميائي للمعاني المضادة وتضمن مجموعة من الأسئلة مقسمة على ثلاثة أبعاد: بعد التقييم، بعد القوة، وبعد النشاط. وقد ضم هذا المقياس 33 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد "11" فقرة لكل بعد وقد تم الجمع بين الصفة الإيجابية وما يقابلها من صفة سلبية وبينهما أرقام متدرجة تمثل إختيارات تبدأ من رقم (7) الذي يعبر عن الصفة الموجبة وحتى الرقم (1) الذي يعبر عن الصفة السالبة لمؤسسة فرتيال، أما رقم (4) فهو يعبر عن الصفة المحايدة. (أنظر الملحق رقم 1)

### على الشكل التالي:

صفة موجبة	صورة مؤسسة فرتيال بالنسبة لي أنها:							صفة سالبة
أخلاقية	1	2	3	4	5	6	7	مادية

- إستمارة الدراسة: موجهة الى الجمهور الداخلي الهدف الأساسي من هذه الإستمارة هو معرفة مدى تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال من خلال تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر، وقد تم تصميمها من خلاله توجيه قائمة من الأسئلة منظمة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة التي كانت كآتي:

### 1. المتغير المستقل في المحور الأول: الصورة الذهنية للمؤسسة المتبنية لفلسفة التسويق الأخضر إحتوى بدوره

على ثلاثة أبعاد:

- البعد المعرفي،

- البعد الوجداني،

- والبعد السلوكي،

2. والمغير التابع في المحور الثاني التسويق الأخضر كإستراتيجية حديثة داخل المؤسسة تمثل في أربعة أبعاد:

- المكان الأخضر،

- الإدارة الخضراء،

- إستراتيجية المؤسسة الخضراء،

- أفراد المؤسسة الخضراء.

3. والمتغير الوسيط تمثل في المحور الثالث الصورة الذهنية الخضراء: إحتوى بدوره على ثلاثة أبعاد

- الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة،

- التحسينات المحققة للصورة الذهنية الخضراء،

- أساليب حماية الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة خلال الازمات.

وتضمن المقياس 50 سؤالاً موزعين على ثلاثة محاور. وذلك بهدف معرفة آرائهم وأفكارهم ومواقفهم بخصوص

متغيرات الدراسة، للتعرف على كل الحقائق حولها للوصول إلى نتائج محددة، ثم مقارنتها مع جهود المؤسسة وإدراك

النقائص والانحرافات (انظر الملحق رقم 2).

وتحتوى هذه الإستمارة على ثلاثة محاور كل محور به متغيرات وكل متغير به أبعاد وكل بعد يجيب على خمسة

أسئلة، صيغت وفق سلم ليكارت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة،

موافق بدرجة قليلة، وموافق بدرجة قليلة جداً). وتم الإعتماد على هذه الإستمارة بهذه المحاور والأسئلة والعبارات بعد

عرضها للتحكيم على ومجموعة من الأساتذة تم ذكر أسمائهم بالاستمارة (انظر ملحق المحكمين رقم 04).

## 4.مجالات الدراسة

### 1.4المجال المكاني: رسمت الحدود المكانية بالنسبة للاستثمار الأولية وإستثمار الدراسة بمؤسسة صناعية ذات

توجه أخضر تمثلت في المؤسسة الصناعية فرتيال وذلك راجع للاعتبارات التالية:

1. حصول المؤسسة على عدة شهادات ISO 14000 في مجال حماية البيئة (أنظر الملحق رقم 5).
2. حصول المؤسسة على شهادة ISO 9000 في مجال حماية البيئة (أنظر الملحق رقم 5).
3. المؤسسة تدعم جمعيات حماية البيئة ب 1000 شجرة سنويا. (حسب المقابلة التي أجريت مع السيدة سامية بولكرع(أنظر الملحق رقم 3)
4. تساهم في دعم جمعيات حماية البيئة من خلال شراء حاويات القمامة وغيرها.

#### • بطاقة فنية عن مؤسسة فرتيال

عنوان المؤسسة: صندوق بريد 3088 طريق الملاحه عنابة. الشكل القانوني: شركة ذات أسهم. عدد العمال 500 عامل موزعين عبر عدة فروع، ووحدات فرع فرتيال يضم 280 عامل. رقم التسجيل الإحصائي: 000123050539066 رقم التسجيل: 01/ب/36261 عدد الأسهم: 120000 سهم بقيمة 10000 دج للسهم. القدرة الإنتاجية: 550000 طن من الأسمدة الفوسفاتية، و330000 طن من الأسمدة الأزوتية في السنة، رأس المال: 17697000000 دج، حيث أن مساهمة المؤسسة الإسبانية 11680000000 دج بنسبة 66% ومساهمة الجزائر 6017000000 دج بنسبة 34 %.

عملاء المؤسسة :

أ. عالميا : فرنسا، ألمانيا، تونس، الهند، إسبانيا، بريطانيا

ب. محليا : أهم عملائها القطاع الفلاحي، الصناعات التحويلية، المؤسسات العمومية والخواص.

#### 2.4 المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة على حيز زمني متباين،

فالنسبة للمرحلة الأولى كنت ابتداء من 6 أبريل سنة 2021 الى غاية 10 سبتمبر 2021.

المرحلة الثانية فكانت إبتداء من شهر 10 جانفي الى غاية شهر 30 أوت سنة.

#### 3.4 المجال البشري: يمثل المجال البشري المجتمع الأصلي والعينة:

#### سابعا: الدراسات السابقة.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الصورة الذهنية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف تستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها. مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

1. دراسة "خويلدات صالح بعنوان "أثر تطبيق التسويق الأخضر على تنمية المجتمع وسمعة المؤسسة" دراسة مقارنة بين مؤسسة *Toyota company* اليابانية و *ford motors* الامريكية (أطروحة دكتوراه)<sup>1</sup>: هدف هذا البحث إلى تحديد إمكانية المسؤولية البيئية في المؤسسات وفقا لفوائد المجتمع والمستهلكين، ومن جهة أخرى وفقا لفوائد جميع المؤسسات، كما حاول البحث أيضا تسليط الضوء على دور ممارسات التسويق الاخضر في تحقيق متطلبات التنمية البيئية، إعتد الباحث على المنهج المقارن، إعتد الباحث على مصفوفة تحليل التنافس لتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف لكل من مؤسسة *Toyota company* و *ford Motor*، وقد اعتمد الباحث في

<sup>1</sup>خويلدات صالح: "أثر تطبيق التسويق الأخضر على تنمية المجتمع وسمعة المؤسسة"، دراسة مقارنة بين مؤسسة *Toyota company* اليابانية و *ford motors*

الامريكية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2016، 2017، ص1.

تحليله على أربع مستويات تظم، تحليل مؤشرات المسؤولية البيئية، ومؤشرات التسويق الأخضر، بالإضافة لمؤشرات فوائد التسويق الأخضر للمجتمع وإنعكاس ذلك على المؤسسة وسمعتها.

## 2. زهرة فتحي دراسة بعنوان "تطبيق التسويق الأخضر كمدخل لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة" دراسة حالة

مؤسسة طونيك الصناعية بوسماعيل، (أطروحة دكتوراه)<sup>1</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق التسويق الأخضر في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ودرجة وعيها بأهمية الإمتثال للمعايير البيئية في أنشطتها، كما هدفت إلى دراسة العلاقة التأثيرية بين كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الأخضر (المنتج الأخضر، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر، توفير المعلومات، العمليات، السياسات، الأفراد). وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة بأبعادها المتمثلة في البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة "طنونيك صناعية بوسماعيل. ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة، تم إقتراح نموذجاً ملائماً بناء على ما توصل إليه الباحث في الجانب النظري من الأطروحة وتم، على أساس هذا النموذج تصميم أسئلة الإستبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 171 من المستهلكين الصناعيين لمنتجات مؤسسة "طنونيك"، والذين ينشطون داخل وخارج الجزائر. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط قوية بين عناصر المزيج التسويقي الأخضر وأبعاد الصورة الذهنية، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) بين عناصر المزيج التسويقي الأخضر الأساسية وأبعاد الصورة الذهنية باستثناء عنصر التسعير الأخضر وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ) بين عناصر المزيج التسويقي الأخضر الداعمة (الإضافية) وأبعاد الصورة الذهنية باستثناء عنصر السياسات، كما نتج عن الدراسة أيضاً وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإتجاهات أفراد العينة حول كل من تطبيق التسويق الأخضر وتعزيز الصورة الذهنية تعزي للمعلومات الخاصة بالمؤسسة (طبيعة المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، خبرة المؤسسة في السوق، مدة التعامل مع مؤسسة طونيك) عند مستوى معنويه ( $a \leq 0.05$ ).

<sup>1</sup> زهرة فتحي: "تطبيق التسويق الأخضر كمدخل لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم

دراسة خطار وهيبة بعنوان: "اثر تبني اخلاقيات التسويق على تفعيل الادارة بالمسؤولية الاجتماعية و تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة روية للمشروبات في الجزائر<sup>1</sup> أطروحة دكتوراه: هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أخلاقيات التسويق على تفعيل الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة روية من جهة وتعزيز صورتها الذهنية لدى الزبائن من جهة أخرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبيانين: وجه الأول للموظفين من خلال توزيع (143) إستمارة إستبيان على عينة قصدية\حكومية متكونة من رؤساء ومديرين، أما الإستبيان الثاني فقد تم توجيهه للمستهلكين بتوزيع (600) إستمارة إستبيان على عينة عشوائية بسيطة من مستهلكي منتجات "روية" والمقيمين بولاية الجزائر العاصمة، ولتحليل البيانات إستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية: تحليل الارتباط لتقدير مدى وجود علاقة إرتباط بين متغيرات الدراسة بإستخدام معامل الارتباط بيرسون، وكذا تحليل الإنحدار الخطي البسيط من أجل إختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- 1) تسهم أخلاقيات التسويق في عملية تفعيل الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال كسب وضعية متميزة في الأسواق، تعظيم تنافسية المؤسسة في السوق، والظفر بالميزة التنافسية المستدامة.
- 2) تسهم أخلاقيات التسويق في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال: تحسين السمعة الأخلاقية كسب ميزة تنافسية أخلاقية، وكسب ثقة الزبون.
- 3) توجد علاقة إرتباط طردية موجبة بين أخلاقيات التسويق وتفعيل الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة روية.
- 4) توجد علاقة إرتباط طردية موجبة بين أخلاقيات التسويق وتعزيز الصورة الذهنية لمؤسسة روية.
- 5) يوجد أثر إيجابي لأخلاقيات التسويق على الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية في مؤسسة روية.
- 6) يوجد أثر إيجابي لأخلاقيات التسويق على الصورة الذهنية لمؤسسة روية.

<sup>1</sup> دراسة خطار وهيبة بعنوان: "اثر تبني اخلاقيات التسويق على تفعيل الادارة بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة روية

للمشروبات في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2018، 2017، ص1.

3. دراسة الدكتور خالد حسن الكردي الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية:<sup>1</sup> تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية حيث أن رجل المرور يتطلب أن يحدث إحتكاك بينه وبين المواطن، وهو شكل من أشكال التفاعل الإجتماعي، هذا التفاعل يتم مع نوعيات مختلفة تتباين مستوياتهم التعليمية والإجتماعية والثقافية الإقتصادية، إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج الملائم للدراسة وكان مجتمع البحث من المقيمين بمدينة الرياض والسعوديين من الذكور وهو مجتمع غير متجانس، وقام الباحث بتعميم مقياس الصورة الذهنية لرجل المرور وفقا لطريقة *Osgood* في التمايز السيميائي بأبعادها الثلاثة التقييم والقوة والنشاط وبلغت عبارات المقياس 33 فقرة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها.

الصورة الذهنية لرجل المرور لدى عينة البحث من السعودية، مصر، السودان، صورة إيجابية في أبعادها الثلاثة.

#### • التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أنه هناك إختلاف وتباين في نتائجها فيما يخص طريقة قياس تطبيق فلسفة التسويق الأخضر وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسة، وسمعة المؤسسة وتبيان نتائجها على الصورة الذهنية للمؤسسة.

1. إستخدمت بعض الدراسات المنهج المقارن، وهو ما ساعد الباحث على وضع مصفوفة تحليل التنافس وتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف لكل من المؤسستين، وكذلك ومنهج دراسة الحالة الذي كشف من خلاله الباحث على واقع تطبيق التسويق الأخضر.

2. أجريت أغلب الدراسات على المؤسسات الإقتصادية لكونها المؤسسات الأكثر تطبيقا لفلسفة التسويق الأخضر.

<sup>1</sup>خالد حسن الكردي، "مرجع سبق ذكره"، ص1.

3. ساعدت الدراسات السابق الباحث في وضع أسئلة الاستمارة بالإضافة إلى تحديد نوع الجمهور المستهدف من هذه الإستمارة.

4. ركزت معظم الدراسات على درجة وعي المؤسسات للإمتثال لمعايير فلسفة التسويق الاخضر، وقد تفاوتت النتائج المترتبة عنه على الصورة الذهنية للمؤسسة.

5. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة، قياس ومعرفة طبيعة الصورة الذهنية للمؤسسة من قبل الجمهور الداخلي كجمهور أساسي داخل المؤسسة الذي يعتبر كمرآة عاكسة لصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي، حيث لم يتعرض أي من الباحثين لقياس الصورة الحقيقية للمؤسسة، ثم معرفة نسبة التحسينات المحققة جراء تطبيق فلسفة التسويق الأخضر على الصورة الذهنية للمؤسسة إذ تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات التي قدمت قياس للصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال.

كل ما سبق ذكره إستفادت منه الباحثة في دراستها وركزت بشكل كبير على مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية أثناء تحليل الجداول.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم تحديد الإشكالية، ووضع نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة، وكذلك طرح التساؤلات العامة والتي كانت منقسمة بين تساؤلات الاستمارة الأولى والإستمارة الثانية، تحديد المفاهيم، ليتم بعد ذلك توضيح الاجراءات المنهجية، تم عرض المقاربة النظرية والمداخل التي تم خضمها لمعالجة الموضوع (المقاربة النسقية) وأخير عرض مختلف الدراسات السابقة التي تم إحصائها والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة حتى نتمكن من تكوين صورة عامة عن الموضوع.

الفصل الثاني : الصورة

الذهنية : الخصائص

والوظائف

## تمهيد:

يتطرق هذا الفصل إلى الصورة الذهنية للمؤسسة، نشأتها، تطورها، المفاهيم المشابهة لها: السمعة، الشهرة، الهوية، توقع المؤسسة، خصائصها، بالإضافة إلى أنواعها، أسس تكوين الصورة الإيجابية عن المؤسسة، تخطيط برامج الصورة الذهنية، وظائفها، أبعادها، مكوناتها، ومصادر تكوينها.

فضلا عن طريقة تكوينها عند الجمهور الداخلي والخارجي، طرق قياسها، إستراتيجيات إصلاحها، تغييرها وإعادة بنائها.

## أولاً: نشأة وتطور مفهوم الصورة الذهنية.

لقد ظهر مصطلح الصورة الذهنية سنة 1908 على يد العالم <sup>1</sup> *Graham Wallas* والذي أشار في كتابه الطبيعة البشرية والسياسية إلى أن الناخبين في حاجة إلى تكوين شيء مبسط ودائم ومنظم عند الثقة في مرشح ما، وفي سنة 1958 قام مركز بحوث الرأي العام في *برنستون* بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة عن صورة المؤسسة وإحتمالات تطورها أو التغييرات التي تطرأ عليها، وبالتالي زاد الإهتمام بمفهوم الصورة الذهنية لدى المؤسسات منذ عام 1959.<sup>2</sup> غير أن المفهوم شهد تطورات عدة وفق إختصاصات، وذلك على النحو التالي:

### 1. موقف الفلاسفة من مفهوم الصورة:

ربط الفلاسفة بين معنى الصورة الذهنية، فقد رأوا أن المعنى هو الصورة الذهنية التي وضعت بإزائها الألفاظ وقد كان لا بد لفهم مسألة المعنى من أن تدرس الصورة الذهنية وتظهر علاقتها بإدراك الواقع الخارجي، وصلتها بالغة المعبرة عن هذه الصورة. فقد إعتبرت "الصورة الذهنية" منذ العصور القديمة، عنصراً أساسياً من الفكر، وقد أرجع الباحثون والمؤرخون استخدام المفهوم إلى عهد أفلاطون، حينما إعتبر العقل عبارة عن قرص شمعي، تترك تصورات الفرد عليه بصمات يمكن الرجوع إليها بعد حين.<sup>3</sup>

تحليل الفلاسفة للمعرفة الإنسانية وطرق تشكيلها هو الذي حدد في الحقيقة الأمر، موقف الفلاسفة من مفهوم الصورة فالتيار التجريبي الذي يقوم على فكرة أن المعرفة تنبع من تجربة الحواس، أعطى لمفهوم "الصورة الذهنية"

---

<sup>1</sup> - عالم اقتصادي انكليزي ولد عام 1858 وتوفي عام 1932 كان أستاذاً في جامعة اوكسفورد ودرس فيها العلوم الاقتصادية والسياسية. حصل علي الدكتوراه في الآداب منجامعة مانستر وكان عضواً في جمعية علم النفس البريطانية وباحثاً نفسياً في السياسة والاقتصاد. من أهم مؤلفاته "الطبيعة الإنسانية في السياسة" المنشور في نيويورك عام 1908 وكتابه الهام "المجتمع الكبير" الذي نشر في لندن ونيويورك في وقت واحد عام 1914 وكتابه "ميراثنا الاجتماعي 1921 وكتابه "فن التفكير" 1926 نشره في لندن.

<sup>2</sup> حجاب محمد منير: "مرجع سبق ذكره"، ص 9.

<sup>3</sup> بنت طاعة الله بكار: "مرجع سبق ذكره"، ص 146.

دورا أساسيا في النشاط الفكري، على خلاف التيار المثالي الذي رفض فكرة أن المعرفة الحقيقية يمكن أن تقوم على أساس التجربة أو الخبرة بل تقوم على الفكر باعتباره الوحيد الذي يمكن أن يوصل إليها.

وخمسة عشرة قرنا عند أصحاب الفكر المادي للعصور القديمة، إعطيت تجربة الشعور في بناء أو تكوين المعرفة أهمية وذلك مع رواد الفكر التجريبي أمثال لوك وقرنا وجاء بعدهما هوم، فأصبح مفهوم الصورة الذهنية عند هؤلاء مجرد "خرافة" أو على أفضل حال ظاهرة إضافية. وحتى منتصف القرن الثامن عشر، يشير قاموس روبر لعام 1957 أن لفظ "الصورة" و"الفكرة" إستخدما بطريقة مماثلة في أوائل القرن العشرين.<sup>1</sup>

## 2. الصورة الذهنية عند العرب.

بحث الدارسون القدامى ك الفارابي وإبن سينا والغزالي موضوع الإدراك من خلال العلاقة بين الذات والموضوع، مؤكدين على عدم إمكانية الفصل بين الذات وموضوعها، وقد لخص الجرجاني هذا حيث قال: " إحاطة الشيء بكامله، وهو حصول الصورة عند النفس الناطقة وتمثيل حقيقة الشيء وحده من غير حكم عليه بنفي أو إثبات، ومع النفي بأحدهما يسمى تصديقا.

ويفهم من هذا التعريف أن الإدراك الذي يعني الإحاطة بالشيء بكامله هو الصورة الذهنية التي لا تتحصل إلا بمعرفتين أي بتصورين، أولهما: حصول الصورة الذهنية، ومعرفة حقيقة هذه الصورة مستقلة عن غيرها، أي معرفة طبيعتها الخاصة على أنها جنس أو نوع من الأجناس أو الأنواع التي يمكن تصورها في الذهن، وهذا كله من غير حكم عليها بالثبات أو النفي فإذا كانت الصورة الذهنية أساس العلاقة بين الشيء في الخارج والذهن الإنساني فإن هذه الصورة أو المفهوم الذي يتكون في ذهن الإنسان يعد أساس المعنى.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Blanc- Garin Jeanine: " Recherches récentes sur les images mentales, leur role dans les processus de traitement perceptif et cognitif in lannee psychologique", 1974 vol 74, n°2p 534, en ligne, [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy\\_0003\\_1974\\_num\\_74\\_2\\_28063](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_0003_1974_num_74_2_28063).

<sup>2</sup> بنت طاعة الله بكار : "مرجع سبق ذكره"، ص148

### 3. تطور المفهوم:

طبق مفهوم "الصورة الذهنية" على المؤسسة من تعاريف إستمدت من علم النفس الإجتماعي، حيث درست صورة المؤسسات على أنها أنظمة بسلوكية على نفس وتيرة أنظمة إجتماعية أخرى. وإعتبرت الصورة في هذا الإطار على أنها نتاج قراءة ذهنية لتجارب حسية أو تصورات يمكنها أن تتغير بتغير العوامل الأولى التي أنشأتها في إطار إجتماعي.<sup>1</sup> وكمصطلح له صلة بالمؤسسات التجارية لم يستخدم إلا بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم ما لبث أن إستخدم في المجالات السياسية، الإعلامية والمهنية المختلفة.<sup>2</sup> وهذا على النحو التالي:

#### أ. تطور المفهوم كمصطلح له صلة بالمؤسسات التجارية.

أجرت الباحثة كندى بحثا مستفيضا عن إستخدام مفهوم "صورة المؤسسة" كمصطلح له صلة بالمؤسسات التجارية في الأدبيات السابقة فأكدت أن بداية إستخدام المفهوم إنطلقت في سنوات الخمسينيات.

وكان أول من تعرض للمفهوم قصد رسم أوجه التشابه والاختلاف بين لفظ "صورة المؤسسة" و"الشخصية الإنسانية" هو نيومن عام 1953. وجاء بعده بلدينغ عام 1956 ليتعرض الى العلاقة بين "الصورة" و"السلوك" مقترحا في ذات السياق، فكرة أن " ما يعتبره الإنسان حقيقة، هو حقيقة بالنسبة له."<sup>3</sup>

وراح سوانسون عام 1957 يمشي على خطاه، فكان أول من إقترح فكرة "صورة المؤسسة المثالية" ومساندا لذات الفكرة بشكل قوي كان مارتينو عام 1958 الذي دعا بشدة المسيرين الإداريين الأخذ بعين الإعتبار مفهوم الصورة، مقترحا في سياق متصل، ولأول مرة فكرة جديدة على الساحة مفادها أن المؤسسة لا تواجه جمهور واحد

<sup>1</sup> بنت طاعة الله بكار: "مرجع سبق كره"، ص 146.

<sup>2</sup> منير حجاب،: "مرجع سبق ذكره"، ص 186.

<sup>3</sup> Aurélie Laborde, Isabelle Mahy et Nadège Soubiale: **Retour sur les image d'organisations, communication et**

organisation, revue n°34, 2008, en ligne, <http://communicationorganisation.Revues.org/544>.

فقط بل سبعة جماهير، مع تميزه بين المعنى المهني للصورة ومعناها العاطفي الذاتي. من جهته صنف هاريس عام 1958 سبع أنواع لصورة المؤسسة منها: (صورة المؤسسة، صورة المنتج، صورة العلامة، صورة الموزع وصورة طلب المستهلك). في حين رسم **بولجر** عام 1959 منهجية لدراسة صورة المؤسسة عند الزبون وعند المنافسين والصناعة المثلى. في حين طالب **بايتون** عام 1959 بدراسة "صورة المؤسسة" على أساس الصورة التي ترغب فيها الإدارة والمنافسون والصناعة المثلى.<sup>1</sup>

واعتبر **آلسعام** 1959 أن الهدف من تطوير "صورة المؤسسة" مضاعف حيث يسمح من جهة للمؤسسة من تحقيق أهدافها ومن جهة أخرى يربطها بمحيطها الاجتماعي. أما بريستول عام 1960 فقد تعرض من جانبه الى مختلف الأدوات والتقنيات التي يمكن من خلالها تحسين "صورة المؤسسة".

في الوقت الذي فضل فيه **بورشتاين** عام 1961 إعتبار أن التركيز على الصورة لا يعكس الحقيقة، غير أن فين وفي نفس السنة خالفة الرأي معللا ذلك بأهمية صورة المؤسسة بالنسبة لها، ووافق في ذلك **قرينيرق** من خلال دراسة إمبريقية أجراها حول ثبات الصورة.

وفي مقام آخر، ناقش **قردنر** عام 1970 وذلك وذلك بتفريقه بين "صورة المؤسسة" و"هوية المؤسسة". وتوالت على فكرته العديد من الدراسات كدرية **برك** و**بيري اللدان** توصلا ما بين 1974 و1975 ومن خلال دراسة إمبريقية الى توضيح الدور الذي تلعبه النشاطات الاجتماعية للمؤسسة في تحسين صورتها، الى جانب العديد من الباحثين نذكر على سبيل الذكر لا الحصر **أوكسنفلد** 1974 و**بولكينغور** 1976.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Russell Abratt: "A new approach to the corporate Imagement process, journal of marketing managemement", Vol 5,N°1, University of the witwatersrand ,Johannesbourg, Repibhic of south Africa, 1989, p64.

<sup>2</sup> بنت طاعة الله بكار: "مرجع سبق ذكره" ص153.

وبعيد عن التفكير التقليدي سلطت كندى عام 1977 الأضواء على موظفي المؤسسة. مؤكدة على الأولوية التي يجب على كل مؤسسة ان توليها لـ "صورة المؤسسة" مؤكدة على ان موظفي المؤسسة بإعتبارهم بائعي لصورتها يجب أن يعكس صورة إيجابية مع جل من يتعاملون معهم. في حين أكد كل من أوليس عام 1978 و برنشتاين عام 1984 أن "الصورة" لا يمكن فصلها عن الحقيقة فهي تعبير عن شخصية المؤسسة وتنسيق الإتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي أمر أساسي بالنسبة للمؤسسة، وأوضح من جانبه قري عام 1986 كيف أن "صورة المؤسسة" مفهوم حيوي للأصحاب الأعمال. وقارن بين مختلف الجهود المبذولة حول الصورة لبعض المؤسسات الناجحة وإقترح نتيجة لذلك منهجا لجدول أعمال لبناء وتثبيت صورة إيجابية للمؤسسة.<sup>1</sup>

ثانيا: الصورة الذهنية للمؤسسة والمفاهيم المشابهة لها (السمعة، الشهرة، الهوية، تموقع المؤسسة).

### 1. سمعة المؤسسة:

أ. تعريف السمعة: عرف قاموس "The Penguin English Dictionary" السمعة بأنها: بشكل عام الجودة أو الشخصية كما يراها الآخرون أو الإعتراف من قبل مجموعة من الأفراد ببعض الخصائص أو القدرات. فهي كل شيء بالنسبة لأمر معين أو خصائص سامية تلخص قدرات فرد أو جماعة ما، لكن عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات فهو أكثر تشابكا وتعقيدا.<sup>2</sup> حيث تشير السمعة في اللغة الألمانية الى التقدير أو الثقة، أما في اللغة الأمريكية هي ما يقال عامة عن قدرات أو صفات شيء ما أو شخص ما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Russell Abratt: "Op. cite" ,p 65.

<sup>2</sup> شوشة حرزاله – الحاج سالم عطية: "الصورة الذهنية للمؤسسة قراءة مفاهيمية نظرية"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني المجلد، 05 العدد2، 02، جويلية 2020، ص 592.

<sup>3</sup> لاسك ارسلان بايز، درمان سليمان صادق: " تحليل العلاقة بين مبادئ القياسية 26000 ايزو وسعة المنظمة"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، عدد35، جزء1، ص3.

فلومبران "*Fombru*" يعرف سمعة المؤسسة باعتبارها "التمثيل الإدراكي للمؤسسة أي تاريخها وآفاقها المستقبلية التي توصف بها، مقارنة مع غيرها من المؤسسات الرائدة والمنافسة وهي ناتج إجمالي لمجموعة من الصور.<sup>1</sup>

أما غراهام دوالينغ فيرى أن سمعة المؤسسة: هي مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة (مثل الأصالة والموثوقية، صدقها، ونزاهتها، ومسئوليتها) التي يستشعرها المرء عن المؤسسة من خلال الصورة التي يحملها عنها).<sup>2</sup>

ويرى جو تس وويلسون أن هناك ثلاث مدارس للتفكير في التراث البحثي عن سمعة المؤسسات على

### النحو التالي:<sup>3</sup>

أ. مدرسة تقوم على أن هناك تطابقاً تاماً بين سمعة المؤسسة وصورتها، وأنه لا يمكن الفصل بينهما.

ب. مدرسة ترى أن هناك إختلافاً كاملاً بين سمعة المؤسسة وصورتها، وأنهما منفصلان.

ت. مدرسة ترى أن هناك علاقة قوية بين سمعة المؤسسة أو المؤسسة وصورتها، ومن الواضح أن هذه المدرسة قد حظيت بقدر أكبر من القبول خلال السنوات الاخيرة نظراً لصعوبة الفصل بين مفهوم الصورة ومفهوم السمعة، ووضوح العلاقة بينهما.

ب. مكونات السمعة التنظيمية: تتعدد العوامل التي إستخلصها الباحثون باعتبارها عوامل مؤثرة في تشكيل سمعة المؤسسة، ورغم تعدد وتنوع هذه العوامل إلا أن الباحثين أجمعوا على ستة عوامل أساسية كمكونات لسمعة المؤسسة.<sup>4</sup> والتي يوضحها الشكل التالي.

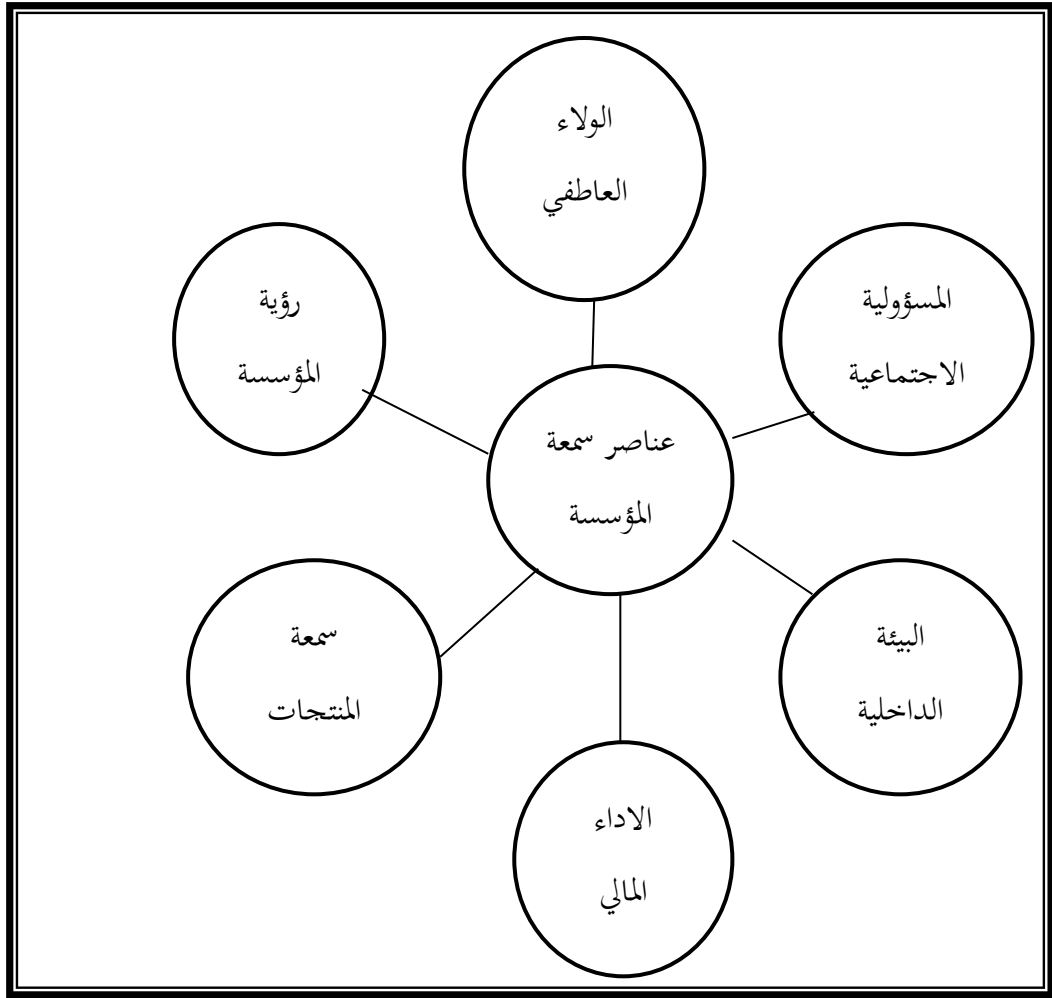
<sup>1</sup> لاسك ارسلان بايز، درمان سليمان صادق: "مرجع سبق ذكره"، ص593.

<sup>2</sup> غراهام دوالينغ، "مرجع سبق ذكره"، ص46.

<sup>3</sup> شوشة حرزالله - الحاج سالم عطية: "مرجع سبق ذكره"، ص592.

<sup>4</sup> ميرهان، محسن الطنطاوي: "الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المؤسسات"، دار العالم العربي، مصر، 2014، ص39.

الشكل رقم 11 العناصر المكونة لسمعة المؤسسة



المصدر: ميرهان، محسن الطنطاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص 29.

وفي ما يلي يتم توضيح كل عنصر من هذه العناصر:

أ. **الولاء العاطفي نحو المؤسسة:** وهو أبرز مكونات سمعة المؤسسة، من شأنه أن يجعل المؤسسة تتحمل

المزيد من المسؤولية نحو جمهورها لإبقاء على نفس مستوى العلاقة ومن خلال الثقة يتم بناء سمعة

المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ميرهان، محسن الطنطاوي: "مرجع سبق ذكره"، ص 39

ب. **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** تتزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في العصر الحديث لتصبح جزءا مهما من ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى كبرى الشركات والمؤسسات والتي تحتاج لأن تكون مؤثرة وأن تأخذ شكلا تنظيميا له خطة محددة لإعلاء قيمة سمعة المؤسسة.<sup>1</sup>

ت. **البيئة الداخلية:** تمثل بيئة العمل الداخلية أحد المكونات المهمة في بناء السمعة، فهي من جانب توفر للعاملين مناخا ملائما لتأدية العمل سواء على النطاق الملموس والمتمثل في ملائمة المكان (المبنى والأثاث والإمكانات) أو على نطاق علاقات العمل مثل العلاقة مع الرؤساء و الزملاء، ويعد التعامل الإيجابي الذي يعتمد على الإتصال في إتجاهين بين الموظفين والإدارة العليا هو ما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، من جانب آخر يؤدي الإدراك الإيجابي للجمهور لبيئة عمل المؤسسة وإيجابية تقييمهم لها وبالتالي تقييمهم لسمعة منظماتهم.<sup>2</sup>

ث. **الأداء المالي للمؤسسة:** يمثل أحد أهم مكونات السمعة وتطور أعمال المؤسسة وتحقيقها للربحية وسلامة مركزها المالي وثقة الجمهور والدوائر الحكومية أو الدولية في قدراتها من العوامل المؤدية لتحقيق السمعة الجيدة.

ج. **سمعة المنتجات والخدمات:** تتحقق السمعة الجيدة لمنتجات المؤسسة من خلال تقديم منتج متميز يشبع حاجات الجمهور وفي متطلباته ويتم تطويره باستمرار، كما تتكون سمعة المنتجات والخدمات من خلال الإهتمام بخدمة العملاء وهو ما يحقق الخبرة الإيجابية للجمهور في التعامل مع المنتج وتسهم إتصالات المؤسسة في تدعيم سمعة منتجات المؤسسة من خلال دورها كأحد عناصر الإتصالات التسويقية المتكاملة ومساهمتها في الأنشطة الإعلامية للمؤسسة.

<sup>1</sup> ميرهان، محسن الطنطاوي: "مرجع سبق ذكره"، ص39

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص40.

ح. مكانة المؤسسة في السوق: (الرؤية والمهمة والقيادة) تتحدد مكانة المؤسسة من خلال توصيف المؤسسة للمهام التي تؤديها في السوق والرؤية التي تعمل من خلالها لتحقيق هذه المهام وتقوم غدارة الإتصالات بالمساهمة في وضع التصور الملائم لهذه الرؤى والمهام وتقديمها للجمهور عبر وسائل الإتصال المختلفة التي تستخدمها غدارة الإتصالات، كما تسهم في التعبير عن القيم والأخلاقيات التي تعمل المؤسسة من خلالها.<sup>1</sup>

## 2. شهرة المؤسسة:

تعمل الشهرة على جذب الجمهور للمؤسسة، إذ أنه يختار فقط المؤسسة المعروفة أو العلامة التجارية المشهورة في حالة المفاضلة بين الإختيارات المتاحة له. وتشير الشهرة إلى قوة وجود المؤسسة أو العلامة التجارية في ذهن الجمهور. وعلى هذا الأساس تعتبر الشهرة بالنسبة للمؤسسة عنصرا هاما جدا في عملية بناء صورة ذهنية قوية لها، فإذا كانت ذاكرة الفرد مليئة باللوحات الذهنية التي تصنف كل منها مؤسسة معينة فإن الشهرة تنعكس على حجم الصورة الذهنية الخاصة بهذه المؤسسة.<sup>2</sup>

"الشهرة تقيس مدى حضور إسم المؤسسة في الأذهان، وذلك إما بطريقة تلقائية أو موجهة، كما أنها تفترض توفر القدرة لدى المستهلك على ربط إسم المؤسسة بأحد منتجاتها أو مجال نشاطها،"<sup>3</sup> وتشير الشهرة إلى قوة وجود المؤسسة في ذهنية الجمهور، لذا تعد عنصر مهم ومكون للسمعة وبناء الصورة الذهنية، فإذا كانت ذاكرة

<sup>1</sup> ميرهان، محسن الطنطاوي، "مرجع سبق ذكره"، ص39

<sup>2</sup> مانع فاطمة: "العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة الجزائر3، 2016، 2015، ص62.

<sup>3</sup> رايح بلقاسم: "صورة المؤسسة وتقييم إستراتيجية الإتصال التسويقي"، مذكرة ماجستير، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2005، ص43.

الفرد مليئة باللوحات الذهنية التي تصف كل منها مؤسسة معينة فإن الشهرة تمثل حجم الصورة الذهنية للمؤسسة.<sup>1</sup>

## 1.2: أنواع الشهرة: ويمكن أن نميز بين ثلاث أنواع للشهرة:<sup>2</sup>

1. الشهرة التلقائية: (*Spontannée*): وهي تمثل نسبة الأفراد الذين بمكانهم ذكر، وبصفة تلقائية إسم المؤسسة، وهذا بعد أن نحدد لهم قطاع نشاطها. ويمكن الحصول عليها بطرح سؤال من النوع ماهي مؤسسات الكمبيوتر التي تعرفها.

2. الشهرة الموجهة (*assistée*): يتم الحصول عليها عن طريق تقديم لفراد المستجوبين قائمة تتضمن مجموعة من المؤسسات ثم يطلب منهم تحديد تلك التي يعرفونها من هذه القائمة.

3. الشهرة في قمة الذهن (*Top of mind*): وهي تتمثل في النسبة المئوية لأفراد الذين يذكرون إسم المؤسسة بصفة تلقائية وفي المرتبة الأولى.

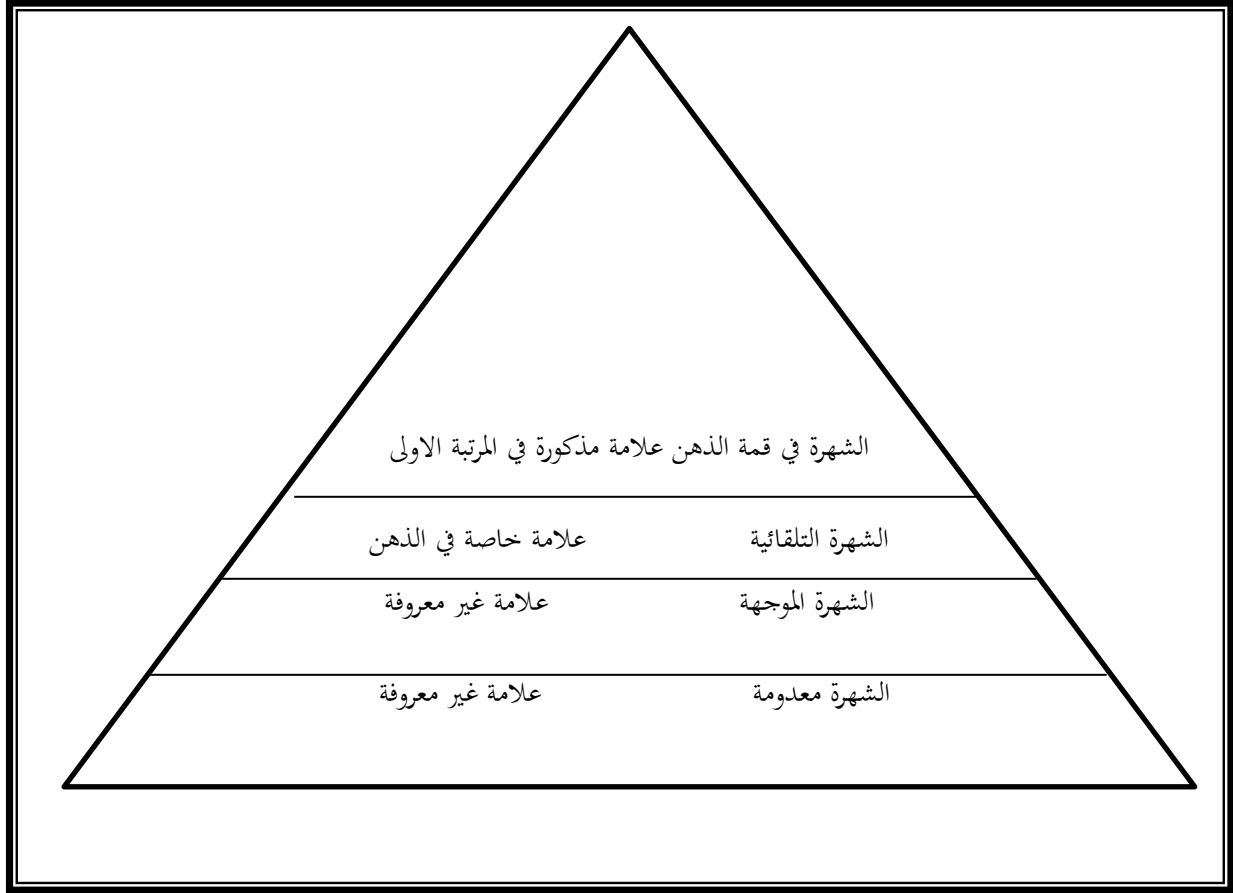
ويمكن لمستويات الشهرة التي نتحصل عليها وفقا لكل طريقة أن تكون متفاوتة فيما بينها وهذا هو الحال في غالب الأحيان.

---

<sup>1</sup> يشرى بوترة: " سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة الاليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الالكترونية"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد8، عدد2، 2021، ص243

<sup>2</sup> Lendrevie.J, Lindon.D, Mercator: " **Théorie et pratique du marketing**", Paris, 7e éd, Dalloz. 2003, p14.

## شكل رقم 12: يمثل هرم الشهرة



Source : Lendrevie,J, Lindon.D, Mercator: " op.cit" p145.

### 2.2. كيف تكتسب الشهرة وتتطور: تكتسب الشهرة بقوة العرض ومدة العرض، فقوة العرض تأتي عادة

بفعل الإشهار أما مدة العرض فتكمن في فرض هذا العرض ولمدة طويلة أما عن وسائل العرض الأكثر تأثير في خلق الشهرة وتطويعها، نجد الوسائل السمعية البصرية خاصة التلفزيون، والإذاعة، كذلك تلعب الملصقات واللوحات الإشهارية العادية والإلكترونية دورا كبيرا في هذا المجال. أما عن القواعد والتقنيات المستعملة لبلوغ

الدرجات العليا من الشهرة نجد أن الكثير من البحوث في ميدان دراسة سلوك المستهلك، وفي ميدان دراسة أسرار بلوغ بعض العلامات لهذا الهدف، تعطي بعض الصفات وتشرح أسباب بلوغ الشهرة المنشودة<sup>1</sup>.

أ. البحث عن الاختلاف: وذلك من خلال بث رسائل اشهارية لها القوة اللازمة في الجاذبية و الاستمالة وسهولة التخزين في ذاكرة المستهلك ولها من الخصوصيات ما يجعلها غير عادية حتى تحقق مبدأ الاختلاف.

ب. العمل على إيجاد توقيع اصيل ووقع موسيقي مناسب وموثر، فالتوقيع الذي اوجده علامة رمز " *Des voiture à vivre* " احسن مثال لتوقيع ناجح فهو يعبر بإيجاز وبأحكام عن فلسفة لعلامة ناجحة (سيارات مريحة، تحقق الامان وتوفر السعادة اثناء قيادتها).

ت. العمل على إيجاد رموز قوية (تمساح لاكوست، اسد بوجو... الخ) فالرمز شيء مرئي يستحضر كصورة سهلة التذكر وبشكل احسن من التوقيع الاشهاري

ث. الاعتماد على العمل الانشائي (الحكاية) من خلال ابداع حكاية أو حدث تربط به العلامة ويصاحبها في العرض الإشهاري وهو ما تحاول ان تقوم به مثلا مؤسسة الهاتف النقال. نجمة حاليا في الجزائر وما نجحت فيه مؤسسة إنتاج السجائر مارلبورو.

ج. الاعتماد على أسلوب الرعاية (*Sponsoring*) فالهدف الاساسي للرعاية هي خلق الشهرة والمحافظة عليها.

ح. الإعتداع على سياسة التوسع من خلال إضافة انواع جديدة من المنتجات تحت نفس اسم العلامة وهذا ما

نجحت فيه (*Sony, Honda, Philips*...، وغيرها) لكن التأكيد على ان التوسع يساهم في شهرة العلامة

لكن يمكن القول أن يكون له أثر عكسي على صورة العلامة وخاصة إذا توسعت كثيرا في إنتاج منتجات

مختلفة ولا تجمعها عوامل مشتركة كما حصل لعلامة BIC عندما دخلت ميدان إنتاج العطور الذي يختلف

---

<sup>1</sup> Landrevie & Aaker: " **le management du capital marque**", dalloz, France, p79.

تماما عن منتجاتها السابقة (أدوات الحلاقة، الاقلام....) سواء من حيث طبيعة المستهلكين المستهدفين أو من حيث سياسة التسعيرة المطبقة....

خ. التغليف والشكل الخارجي لمنتجات العلامة يمكن أن تساهم وبشكل كبير في عامل الشهرة.<sup>1</sup>

### 3. هوية المؤسسة:

أ. تعريف الهوية: يعرف غراهام دوالينغ هوية المؤسسة على أنها: هي تلك الرموز والإسم المصطلح التي تستخدمها المؤسسة ليعرفها الناس بها (مثل الإسم التجاري للمؤسسة وشعارها والرمز الإعلاني لها واللون المميز لها....<sup>2</sup>

من هنا فإن الهوية تشمل على ملامح تصميمية مثل رمز المؤسسة، الألوان، شكل الواجهة والطرز الذي بني على أساسه مبنى المؤسسة. لكنها في ذات الوقت تتضمن عناصر غير ملموسة مثل السلوك والثقافة، والرسالة التي تقوم بتوصيلها ونمط الإتصال والروابط مع الجماهير الخارجية المختلفة (مؤسسات خيرية، أحزاب سياسية، تبرعات أشخاص، جمعيات بيئية وغيرهم). وعليه فمصطلح الهوية يشير إلى ما تحاول المؤسسة نشره (سواء كان بقصد أو بغير قصد) عبر طرق متعددة.<sup>3</sup>

ب . عناصر الهوية البصرية للمؤسسة: تختلف الدراسات التي تحدد عناصر الهوية البصرية بدقة، ونظر كون المصطلح فضفاضاً إلى حد يصعب معه حصر تطبيقاته المتجددة والمتعددة، لذا فإن كل منهم قد يذكر عدد منها ولا يذكر الآخر،<sup>4</sup> وهذه أهم العناصر الأساسية التي تتكرر في أغلب الدراسات (إسم المؤسسة، الشعار، الألوان).

<sup>1</sup> Landrevie & Aaker: "op.cite", p79.

<sup>2</sup> غراهام دوالينغ: "مرجع سبق كره"، ص 520.

<sup>3</sup> أليسون فيكر، ترجمة عبد الله الخزامي: "دليل العلاقات العامة، مرجع علمي شمل"، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص122.

<sup>4</sup> ياسمين أشرف المصري: "أثر الهوية البصرية للمؤسسات في بناء الصورة الذهنية"، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019، ص21.

1) **إسم المؤسسة:** الإسم شيء بسيط، إنها تسمية، على الرغم من وجود عنصر من الغموض أيضاً. إذا أطلقنا إسمًا على شيء لم يكن له إسم من قبل فكأننا ندخله إلى حيز الوجود لأول مرة، ويبدو أننا نضيف بعداً إضافياً إلى أي شيء إذا أطلقنا عليه إسمًا.<sup>1</sup>

2) **الشعار logo:** للشعار أهمية خاصة عند المؤسسة، فهو يحمل رسالة تشير إلى الثبات والديمومة في تقديم المنتجات والخدمات، والشعار الجيد نقطة تواصل بصري مميزة، غير أن عدد كبير من شعارات المؤسسات تتهم بأنها تحمل معنى لا يعرفه إلا من صممه،<sup>2</sup> كما يعتبر الشعار من أهم عنصر الاتصال البصري حيث يمثل الهوية البصرية الأولية للمؤسسة، ويتم استخدامه في جميع الأعمال ووسائل الاتصال الداخلية والخارجية، والشعار الجيد يمثل الشخصية الاعتبارية للمؤسسة ويعكس صورة ذهنية إيجابية تنقل وترجم المعاني الخاصة بالمؤسسة وفلسفتها.<sup>3</sup>

وفي ما يلي بعض المقترحات التي من شأنها تسهيل عملية التذكر للشعار:

1. ليكن إسم المؤسسة وشعارها في نسيج واحد متألف مع بعضه ليشكل رمزا واحد يعبر عن الهوية،
2. اختر شعاراً مستلهما من إسم المؤسسة ويعبر عن نفس المعنى،
3. قدم للناس شعاراً مكتوبا بكلمات توضح الرمز، ليعرف الناس الترابط المرغوب في ما بينهما،
4. استخدام أفضل ما لديك من تنسيق النمط المعتمد للشعار،
5. أربط كل شعار بالهوية واجعلها شيئاً واحد يفهمه الناس.<sup>4</sup>

3) **الألوان:** اللون هو العنصر التزييني الأخير في هوية المؤسسة، ويترك إختياره في معظم الأحيان لمزاج المصمم أو المدراء في المؤسسة، وعلى الرغم من أنه العنصر الأخير إلا أنه يدخل في إظهار الهوية بتكامل مع باقي العناصر

<sup>1</sup> ياسمين أشرف المصري: "مرجع سبق ذكره"، ص21.

<sup>2</sup> غراهام دولينغ: "مرجع سبق ذكره"، ص295.

<sup>3</sup> براءة إبراهيم راشد الشديفات: " دور التصميم الجرافيكي في تطوير الهوية البصرية لقناة التلفزيون الأردني"، جامعة الشرق الأوسط، 2019، ص33.

<sup>4</sup> غراهام دولينغ: "مرجع سبق ذكره"، ص295.

ولوجود التكامل والتناغم بين العناصر لابد من إتقان جميع العناصر، ومعروف أن إنظار الناس تتوجه إلى الألوان أسرع مما تتوجه إلى الأشكال، وتفضل مشدودة إليها لمدة أطول، وحسب البحوث تبين أن هناك ألوانا معينة تسبب تأثيرات عاطفية وفيزيولوجية، لذلك لابد من إطلاق اللونين الأساسيين في هوية المؤسسة حتى تنطبع في مخيلة الناس وترتبط هذه الألوان بتناسق وتناغم مع باقي العناصر لتشكيل هوية تحمل شهرة وصورة ذهنية رائعة للمؤسسة.<sup>1</sup>

4) **تصميم الجرافيك:** تصميم الجرافيك هو صورة مختصرة وبديل لمجموعة من القيم الثقافية والفكرية، التي تتحول إلى معنى بصري للعديد من الدلالات التعبيرية المركزة، والتصميم بما يحتويه من عناصر ورموز فنية، هو علاقة تحتوي في ترجمتها الفنية على مخزون توجيهي لوظائف عملية تمه المتلقي كمستخدم دائم لها.<sup>2</sup>

5) **العمارة:** تنفق المؤسسات مبالغ من المال على بناء مبنى فعال وجذاب، والعمارة الحديثة الفعالة هي عبارة عن دمج بين الصناعة والفن والاحتياجات الاجتماعية الجديدة التي تم تصميمها لتصوير فكرة أو عاطفة حول غرض المؤسسة وموقعها ومبداها في الوقت المناسب ولا يرتبط مفهوم الهندسة المعمارية فقط بالجوانب المادية، ولكن أيضا بالجوانب الاجتماعية والثقافية للمباني. يتفق النظريون على أن العمارة المصممة بشكل جيد لها تأثير إيجابي، ونظرا للمنافسة الشديدة في السوق، لابد أن تهتم المؤسسات في كل ما يمكنه تأكيد هويتها البصرية. ويعد الجانب الجمالي للهندسة المعمارية أمرا ضروريا للمؤسسات، إذا يوجد زيادة في الرغبة بين مديري

<sup>1</sup> صالح الشيخ: "مرجع سبق ذكره"، ص19.

<sup>2</sup> ماجد كمال الدين محمد: "تصميم الجرافيك واثره على المواقع الالكترونية والوسائط المتعددة"، مجلة الزقراء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 15، العدد3، 2015،

المؤسسات لتعزيز التعبير المادي للمبنى كوسيلة لبناء صورة المؤسسة وتحديد الهوية، حيث أن هيكل وتصميم المكان يؤثران في صورة المؤسسة وخلق شعور بالإعتراف بواسطة البناء.<sup>1</sup>

(6) **نوع الخط:** يعد نوع الخط أحد مكونات الهوية البصرية للمؤسسات، ومع ذلك في حين أن الكثير من الناس قد يكون على دراية بمفهوم علم نفس اللون وكيف يمكن أن تجعلنا ظلال معينة نفكر ونتصرف بطريقة مختلفة، فإن ما قد لا يعرفه كثير من الناس هو أننا نتأثر أيضا بعلم نفس الخطوط، وتشير روابطنا مع الطباعة الملهمة المختلفة أفكار وعواطف قوية، وبالنسبة للمؤسسات هذا يعني أن إختيار الطباعة الصحيحة في تصميم الشعار قد يساعد على سد الثغرات في شخصية العلامة التجارية. وفي الواقع، يمكن أن يكون الخط الذي يستخدم للشعار جزء من إستراتيجية التمايز الخاصة بالمؤسسة، كما أن لكل خط مميزات وصفات قد تجعله مناسب لقضية ما وغير مناسب لأخرى، ولكل خط وفقا لعلم النفس الطباعة تأثيرات نفسية ومعنوية مختلفة على المتلقي، وهذا ما يجعل خط الطباعة عنصر أساس من عناصر الهوية البصرية للمؤسسة، إذ يتضافر مع العناصر الأخرى لبناء صورة المؤسسة في أذهان المستهلكين.<sup>2</sup>

ج. أهمية الهوية البصرية للمؤسسات: لقد اختلف الباحثون في تحديد ماهية الفوائد التي تقدمها الهوية البصرية للمؤسسات، إلا أنهم إتفقوا على الدور الإيجابي الذي يمكن أن يعود على المؤسسة وسمعتها وحضورها في السوق. وهي كالآتي:

---

<sup>1</sup> Foroudi, M., Balmer, J., Chen, W., & Foroudi, P": **Relationship between corporate identity, place architecture, and identification: an exploratory case study**. Qualitative Market Research: An International Journal, 2018.p.50

<sup>2</sup>Peate, S.: **(Finding your "type": Font psychology and typography inspiration in logo design**. 2008; Retrieved: 25/09/2020, from: <https://fabrikbrands.com/font-psychology-and-typography-inspiration-in-logo-design>

**الهوية البصرية داخليا:** تصميم الهوية البصرية الذي يعكس إحترافية النشاط التجاري هو أحد أسباب نجاح بيئة العمل الداخلية، تساعد على جذب الكوادر المحترفة للانضمام للمؤسسة. كما أنها تعزز مستويات الثقة لدى الموظفين عند إرسال العملاء المحتملين إلى الموقع الإلكتروني أو تبادل بطاقات العمل أو توزيع المطبوعات وغيرها من المواد التي تحمل الهوية البصرية المميزة،<sup>1</sup>

**الهوية البصرية خارجيا:** إن الإعتماد على هوية بصرية قوية منسجمة مع النشاط التجاري يساعد في تعزيز إستراتيجية إختراق السوق، وتحقيق للمؤسسة عدة مكاسب أهمها<sup>2</sup>:

1. تعد الهوية البصرية للمؤسسات أحد الأدوات المهمة التي تقدم من خلالها المؤسسة نفسها لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وتعبر عن قيم وطموحات المؤسسة وأعمالها وخصائصها، وتمكن الأنشطة التجارية من إظهار ثقافتها وأسلوبها وإحترافيتها ومصداقيتها لتعزيز مكائنها بالسوق.

2. تحديث صورة المؤسسة وسمعتها في السوق بهوية حديثة الملامح، والتغلب على الدعاية السلبية من خلال إعادة تصميم الهوية البصرية والمؤسسة ككل، مع إستراتيجية جيدة لإدارة أزمات العلامات التجارية.

3. تقوم الهوية البصرية القوية بدور تذكيري للعملاء بنشاط المؤسسة وتعمل على إثارة إهتمامهم والتواجد البصري الدائم في حياتهم وكسب إحترامهم وثقتهم، وجذب المزيد من العملاء غيرها المحتملين من خلال التموضع الصلب في السوق بهوية من السهل تمييزها عن غيرها ويسهل الوعي بها.

4. الهوية البصرية تخلق الإثارة والاهتمام بشكل نسبي حسب كل قطاع، فالأنشطة التجارية المملة لا تدوم طويلا.

<sup>1</sup> قطاع محمد: "علامات عربية: الهوية البصرية بعيون عربية" ط2، دون مكان نشر، وسنة النشر، 2016، ص50.

<sup>2</sup> ياسمين أشرف المصري، "مرجع سبق ذكره"، ص27.

5. مديرو العلامات التجارية المتفوقة يتمتعون بسياسات رفع الأسعار عند تقديم أي منتج جديد في السوق، لأن الزبائن يشترون السلعة التي تحمل تلك العلامة التجارية بدافع أولي، وهو إقتناء الأفضل من العلامة التجارية دون الإكتراث بشكل أساسي للسعر.

6. تتمتع المؤسسات التي تمتلك هوية قوية بالصلاحيات المختلفة والنفوذ، كإبرام الصفقات والاستحواذ والحصول على تسهيلات تمويلية أو لوجستية أو من الحكومات..

بالتأكيد ليس الإختيار الصحيح للهوية سبباً أوحده لنجاح المؤسسات، ولكنه عنصر هام يعمل كجزء من الإستراتيجية التسويقية وبالتوازي مع باقي إدارات المؤسسة والجهود المبذولة لتحقيق النمو المرجو للنشاط التجاري من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء والمجتمع.

#### 4. تموقع المؤسسة:

أ. تعريف التموقع: يعرفان *J.lendrevie. D.Lindon*: التموقع على أنه "عبارة عن جميع الأوصاف البارزة والمتميزة التي تسعى المؤسسة إلى إرفاقها بأحد العناصر (منتج، علامة أو بنفسها كشخصية قائمة بذاتها) وهذا يهدف التميز عن المنافسة وإستمالة جمهور معين.<sup>1</sup>

كما يعرف التموقع على أنه "نموذج معتقدات لدى المستهلك بحيث يستطيع من خلاله أن يميز بوضوح العلامة أو المؤسسة عن المنافسين الآخرين، بحيث يهدف الى ضمان حجز صورة عن المؤسسة في ذهن المستهلك.<sup>2</sup>

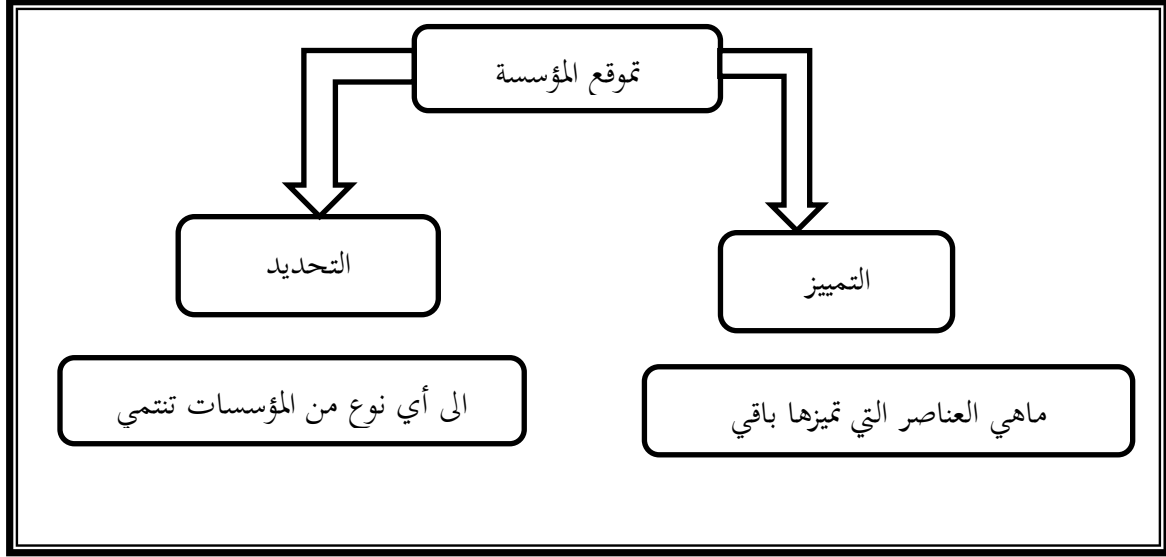
---

<sup>1</sup> Landrevie jaques et lindon denis merkator: "communication théorie et pratique," Dalloz 8 eme Edition ,Paris 2003, p731.

<sup>2</sup>Mohamed.Seghir DJETLI: "marketing stratégique", EURL Ibn Sina, édition impression et diffusion, Alger, 1998, p25

ب. أبعاد التمووقع: يتضمن التمووقع عادة عنصرين متكاملين فيما بينهما وهما:

### الشكل رقم 13 يوضح أبعاد التمووقع



Sourc : "Landrevie jaques et lindon denis merkato ,op.cit. p722

نستنتج من خلال الشكل التالي أن التمووقع يتضمن عنصرين متكاملين فيما بينهما يتمثل العنصر الأول في التمييز والذي يقتضي طرح تساؤل عن العناصر التي تميز هذه المؤسسة عن باقي المؤسسات أما العنصر الثاني فيتمثل في التحديد والذي بدوره يطرح تساؤل عن أي نوع من المؤسسات تنتمي إليه هذه المؤسسة.

ت. مداخل التمووقع: يمكن التمييز بين خمسة مداخل للتموقع يمكن للمؤسسة إعتماؤها من أجل تموقع جيد

لصورتها في ذهن الجمهور وهي:<sup>1</sup>

- الأداء: وهو يستند إلى إحدى الخصائص التي يركز عليه هو الراحة، الإستجمام، تميز بالترحيب بالنزلاء، موقع الفندق.. الخ.

<sup>1</sup>. Vermette ERIC et autres, la publicité: " **Théorie, acteurs et méthodes, la documentation**,"française, Paris,

2000. PP :90-92.

- إنخفاض التكاليف: وهذا من خلال المنتجات التي تتميز بالثقة في الصيانة أو الانتاجية سهولة إعادة البيع، لإنخفاض إستهلاكها للطاقة، سهولة الصيانة ومنح ضمانات معتبرة.

- الخدمة: مثل توفر المؤسسة على أحسن إستقبال، التوزيع والصيانة بالجواري، التغيير أو الإسترجاع الفوري للسعر في حالة عدم الرضا...

- التعبير عن إحسان معين: إكتشاف متعة جديدة، تحقيق حلم معين..... إلخ فهناك العديد من الإمكانيات التي تسمح بالتموقع وفق لهذا المحور.

- تحقيق الذات: وهذا سواء الجانب النفسي (التعبير عن أحد جوانب الشخصية) أو من النفسي الاجتماعي (كتحديد الذات داخل الجماعة). فمثلا عند إقتناء أحد المستهلكين أو إستهلاكه لمنتج ذو طبيعة جذابة، فإنه يهدف من ذلك الى إبراز مكانته الراقية في المجتمع الذي يعيش فيه.

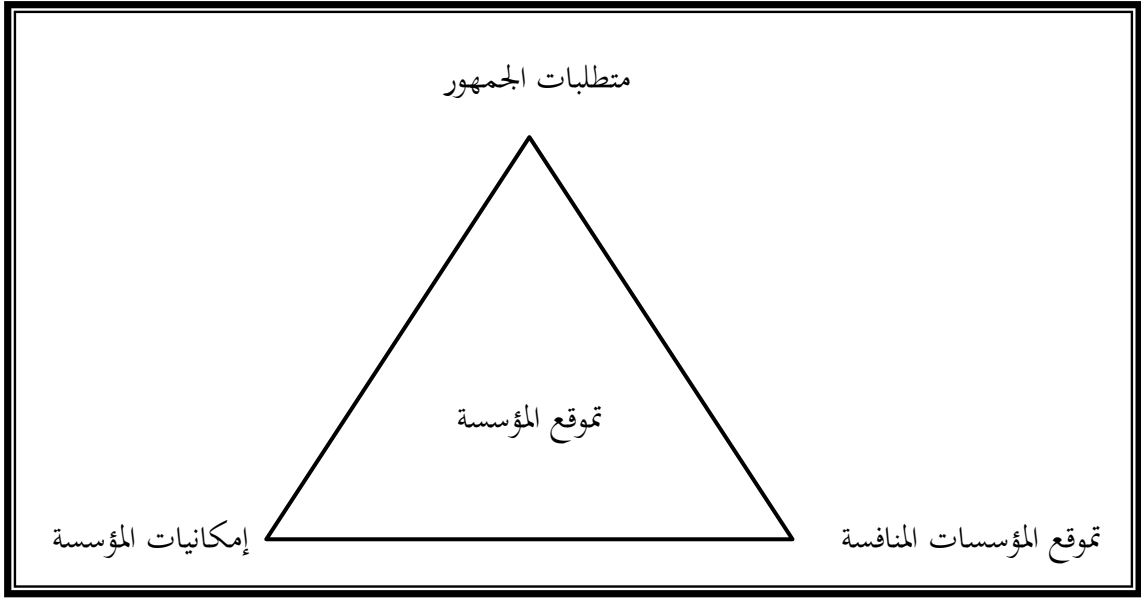
ت. المثلث الذهبي للتموقع: عند إختيارنا للتموقع، يجب على المؤسسة أن تجيب على الأسئلة التالية.<sup>1</sup>

1. ماهي الخصائص الفريدة أو المزايا الحقيقية أو المدركة للمؤسسة التي هي محل إهتمام لدى الجمهور.
2. كيف ينظر الجمهور إلى المؤسسات المنافسة وفقا لهذه الخصائص والمزايا.
3. ما هو أحسن موقع يمكن تشغيله في القطاع السوقي المستهدف، مع مراعاة متطلبات الجمهور ومكانة المنافسة فيه.

4. ماهي الإمكانيات التسويقية الأكثر ملاءمة لتشغيل والدفاع عن هذا الموقع؟

<sup>1</sup> رابح بلقاسم: "مرجع سبق ذكره"، ص55.

## الشكل 14: المثلث الذهبي للتموقع



Sourc : Landrevie jaques et lindon denis merkator: op.cit.P749

ث. شروط صلاحية التموقع: هناك شرطين أساسين لصلاحية التموقع وهما:<sup>1</sup>

1. **الإمكانيات الاقتصادية:** عندما يتم تحديد تموقع المؤسسة في سوق معينة، فهذا يعني أنها قد تخلت عن جزء معين من هذا السوق لحساب جزء آخر تكون لها إمكانية وميزة أكبر من إستغلاله، فيمكن للمؤسسة أن تختار تموقعا يكون جذابا. ذو مصداقية ومميزا في نفس الوقت. لكنه رغم هذا فهو كثير التحديد، ولذلك لا يسمح لها ببلوغ أهدافها الاقتصادية. ونجد أحيانا أن التموقع الذي يسمح بكسب قطاع سوقي صغير يمكن له أن يكون ذو دلالة لبعض المؤسسات كما يمكن أن يكون عكس ذلك لبعض الأخر.

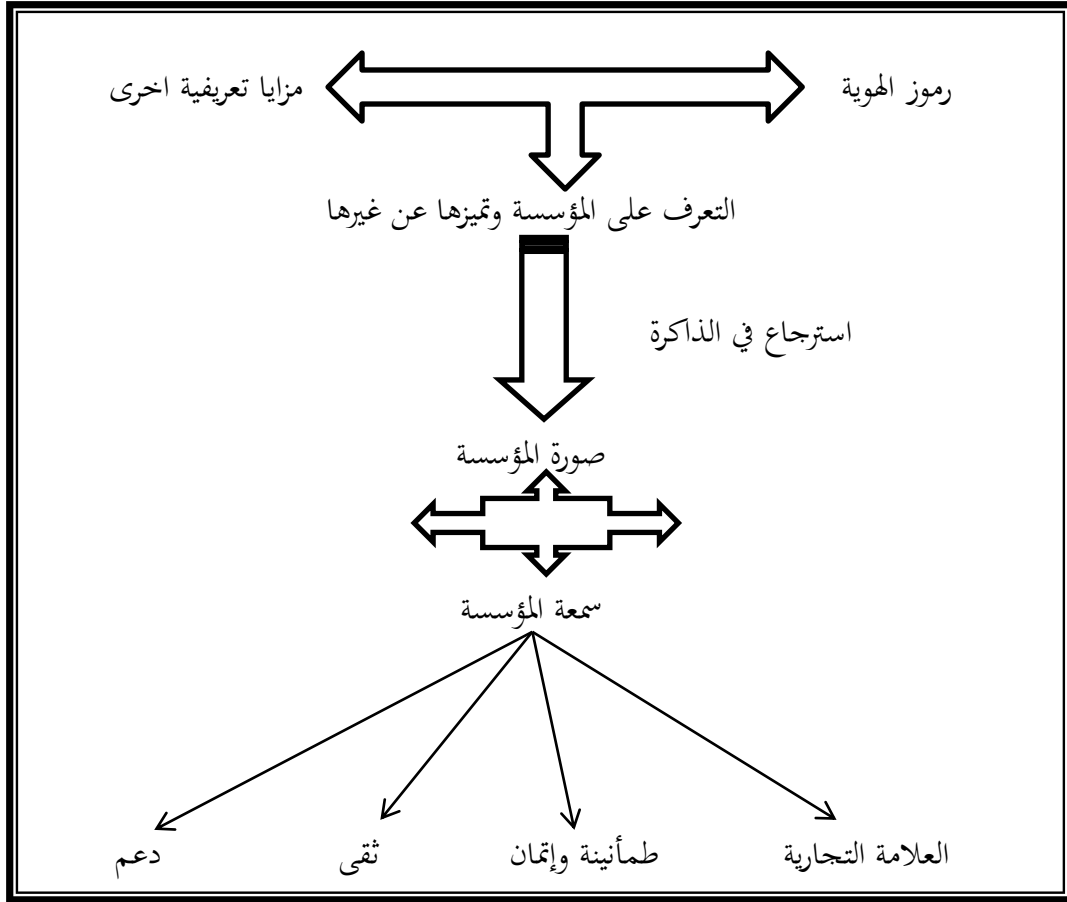
2. **الاستمرارية في الزمن:** في الواقع لا يمكن للمؤسسة أن تفرض تموقعها في سوق معينة وفي أذهان الجمهور إلا بمرور وقت طويل، كما أن العمل على تغيير هذا النموذج يمثل عملية حساسة، إن لم نقل خطيرة على صورة المؤسسة، لهذا فإن إختيار تموقع معين يعتبر من التعليمات طويلة المدى للمؤسسة.

<sup>1</sup> مسعود رشيدة بسمة، رحمان صبرينة: "العلاقات العامة كمدخل لبناء صورة المؤسسة الخدمية"، دراسة حالة (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سور الغزلان): ماستر، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2018، 2017، ص62.

ح . تداخل العاصر الأربعة المكونة للصورة الذهنية: (الهوية، السمعة، الشهرة، التموقع)

الشكل رقم 15 علاقة الإرتباط بين الهوية والصورة والسمعة



المصدر: غراهام دوالينغ: "مرجع سبق ذكره"، ص48.

وكإستنتاج لما سبق ذكره يمكن توضيح العلاقة بين شخصية المؤسسة، وهويتها، وصورتها الذهنية: إهتمت

أدبيات العلاقات العامة بتحديد الروابط بين عدة مفاهيم ذات علاقة وثيقة بمفهوم الصورة الذهنية وهي:

1. شخصية المؤسسة: *Corporate Personality*.

2. هوية المؤسسة: *Corporate identity*.

3. سمعة المؤسسة: *Corporate reputation*.

4. صورة المؤسسة: *Corporate image*.

وقد شرح "Balmer" هذه المفاهيم، مقدما تعريفات إجرائية لها على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم 01 يوضح تعريف إجرائية للمفاهيم "الهوية، الشخصية، السمعة، الصورة الذهنية"

المفهوم	أسئلة ترجمة	تفسيرات إجرائية للمفهوم
هوية المؤسسة	ماذا نحن؟	طبيعة عمل المؤسسة، أسواقها، أداءها، إستراتيجياتها، تاريخها.
شخصية المؤسسة	من نحن؟	الثقافة التنظيمية المهيمنة على كل إدارات المؤسسة، وتعاملات العاملين بها بعضهم البعض.
سمعة المؤسسة	ماهي الصفات المنسوبة للمؤسسة	ما الانطباعات الثابتة عن المؤسسة لدى الافراد، الجماعات أو الرأي العام
الصورة الذهنية للمؤسسة	ماهي الانطباعات الحالية للجمهور عن المؤسسة؟	ما المدركات العقلية الحالية عن المؤسسة لدى الافراد، الجماعات، او الرأي العام.

المصدر: علي عجوة ، كريمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص130.

### ثالثا: خصائص وسمات الصورة الذهنية:

هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية نذكر من بينها ما يلي:

- أ. **عدم الدقة:** ذهب كثير من الباحثين الى أن الصورة الذهنية لا تتسم بدقة، ولعل مرجع ذلك أساسا هو أن الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطاً للواقع، كما أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لا سيما وأن

الأفراد عادة يلجؤون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.<sup>1</sup>

ب. **الثبات والمقاومة للتغيير:** فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير، وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كمية وكيفية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، وبعض هذه المتغيرات تتعلق بالصورة ذاتها، وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.<sup>2</sup>

ج. **التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه، ونظرا لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود إختلافات وفروق فردية، والأفراد يستسهلون في إصدار الحكم على الأفراد من خلال تصنيفهم ضمن جماعات أخرى، ويترب على ذلك أن الفئات والجماعات والمهن المختلفة يَكُون عنها الجمهور صور ذهنية تتسم بالتعميم وتتجاهل الفروق والإختلافات التي قد تكون في بعض الأحيان جوهرية وأساسية.<sup>3</sup>

د. **التنبؤ بالمستقبل:** تساهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد بإعتبارها إنطباعات وإتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلا.<sup>4</sup>

هـ. **تؤدي إلى الإدراك المتحيز:** تؤدي الصور الذهنية إلى تكوين إدراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصور الذهنية تبنى أساسا على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة، فمن خلال الصور

<sup>1</sup> منال هلال المزاهدة: "مرجع سبق ذكره"، ص 299.

<sup>2</sup> محمد مولود غزيل وعبد الحميد مراكشي: "دور خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تعزيز الصورة الذهنية و الميزة التنافسية"، مجلة الباحث، عدد 16، 2016، كلية التجارة، جامعة غرداية، ص 85.

<sup>3</sup> عبد الله مصطفى عبد الله الفراء: "دور الصورة الذهنية للمنظمات الاهلية في بناء العلاقة الاستراتيجية مع جمهور المستفيدين"، اطروحة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، 2018، ص 14.

<sup>4</sup> صالح الشيخ: "مرجع سبق ذكره"، ص 07.

الذهنية يرى الأفراد جوانب من الحقيقة، ويهملون جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع معتقداتهم ولا تتسق مع إيجابياتهم.<sup>1</sup>

و. **تخطي حدود الزمان والمكان:** تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه للصورة الذهنية عند حدود معينة بل يتخطها ليكون صورا عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، وعلى مستوى الزمان فالإنسان يكون صورا ذهنية عن الماضي ويكون صورا ذهنية عن الحاضر، إضافة للمستقبل، وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صورا ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة وفقا لمعارفه ومدركاته ومشاهداته إضافة إلى قدرته على التحليل والإستنتاج.<sup>2</sup>

ويمكن لنا في هذا السياق أن نلمح عدة سمات وخصائص أخرى للصورة الذهنية تكمن في أن:

أ. الصورة الذهنية ذات طابع ديناميكي فهي قابلة للتغير بظروف الزمان والمكان ويحكمها مجموعة من العوامل المؤثرة الثقافية والاجتماعية في تكوينها (كالعادات والتقاليد والبيئة وهوية المؤسسة وثقافتها والطريقة الإتصالية لصاحب الصورة مع الجماهير.... الخ)

ب. الصورة الذهنية ذات طابع معرفي متأثر بالمعارف والمعلومات التي تبث للجماهير بطرق مختلفة وهي بالتالي تخضع لعمليات متسلسلة من المراحل المعرفية وصول المعلومة ومن ثم تحليلها ثم إدراكها ومن ثم القيام بسلوك (سليبي أو إيجابي) تجاه المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد نبيل محمود الشاعر: " اثر الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الصورة الذهنية، لدى المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة"، ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة غزة، 2018، 2019، ص23،

<sup>2</sup> على محمد نمر، غانم خالد خلف : " دور العنصر البشري ضمن عناصر المزيج التسويقي المصرفي في تحسين الصورة الذهنية لعملاء البنوك"، المؤتمر الدولي الثاني، إدارة المؤسسات الصناعية و الخدمية، الممارسة الحالية والتوجهات المستقبلية، الغردقة، مصر، 2018، ص463.

<sup>3</sup> صالح الشيخ: " مرجع سبق ذكره"، ص08.

ت. الصورة الذهنية ذات طابع متكامل فهي لا تتكون عند الجماهير الا بعد تكامل جهود المؤسسات وعلى جميع المستويات التي ينتظرها الجمهور.<sup>1</sup>

ث. الصورة الذهنية للمؤسسة تقدم تقديمًا عقليًا لكل ما يتعلق بالمؤسسة للجمهور سواء كان هذا التقديم جزئيًا لبعض عناصر المؤسسة (صورة الإدارة، صورة العلامة التجارية أو صورة المنتجات) أو تقديمًا للعناصر الكلية للمؤسسة بكل مكوناتها وأبعادها.<sup>2</sup>

ج. الصورة الذهنية للمؤسسة مقصودة ومخطط لها بعناية وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناء على معلومات خاطئة (أي كان مصدرها) وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.

ح. الصورة الذهنية للمؤسسة قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف عليها على طبيعتها أو طبيعة الصورة المكونة لدى الجمهور وتحديد أية تغييرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية.<sup>3</sup>

#### رابعاً: أسس تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة.

أ. تساعد الصورة الطيبة للمؤسسة على اجتذاب المهارات البشرية اللازمة للعمل فيها، وسعادة العاملين فعلاً بالانتماء إليها، كما أنها تساهم في إنخفاض المشاكل العمالية وإرتفاع الروح المعنوية للجمهور الخارجي، الأمر الذي يلقي بظلاله على زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتلعب الصورة الطيبة للمؤسسة دوراً هاماً في جذب رؤوس الأموال وزيادة أعداد المساهمين، وكذلك تساهم هذه الصورة في اجتذاب الموردين والمتعهدين والموزعين بالإضافة إلى سهولة التعامل مع الهيئات التنفيذية والتشريعية في الدولة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح الشيخ: "مرجع سبق ذكره"، ص 08.

<sup>2</sup> على عجوة، كرمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص 129.

<sup>3</sup> عبد الله مصطفى عبد الله الفراء: "مرجع سبق ذكره"، ص 15.

<sup>4</sup> على عجوة: "مرجع سبق ذكره"، ص 70.

ب. كما أن الصورة الطيبة للمؤسسة هي التي تهيئ الثقة في أي إنتاج يحمل إسمها، وتساعد على تقبل الجمهور لأي إنتاج جديد قبل أن يظهر مما يؤدي إلى إرتفاع نسبة المبيعات أو تنشيط الخدمات، كما أنه لا يمكن إغفال أثر الصورة الطيبة للمؤسسة في إستعداد الجماهير للتزيت قبل إصدار الحكم عليها في أي أزمة حتى يتسنى للقائمين عليها شرح الأبعاد المختلفة للموقف، وتبيان مغزى القرارات التي إتخذت أو السياسات التي عدلت، أو الأحداث التي وقعت والآثار المترتبة على ذلك في جو من الهدوء والإستعداد للفهم والإقناع.<sup>1</sup>

ت. وحينما يقبل المجتمع على أي مؤسسة، و يشارك في أنشطتها التي يدعي إليها، أو يدعو المسؤولين فيها إلى المساهمة في مجالاته السياسية والإجتماعية فإن هذا يشير إلى الصورة الطيبة للمؤسسات في أذهان أفراد هذا المجتمع وينعكس ذلك على إهتمام قادة المجتمع بزيادة المؤسسة وفروعها في المناسبات المختلفة، وإقبال الجماهير على سلعتها وخدماتها، وإبراز وسائل الإعلام بدورها في خدمة المجتمع وتدعيم الإقتصاد الوطني.

ث. علما أنه من المؤكد أن الصورة الطيبة ليست بديلا عن الإنتاج الجيد، والبحوث الرشيدة والإدارة الحاضرة، كما أنه لا ينفي إمكانية حدوث إضطرابات، أو إنخفاض في نسبة المبيعات، أو الوقوع في مشكلات مع الهيئات التنفيذية والتشريعية في الدولة.<sup>2</sup>

وقد توصلت الدراسة التي قام بها مركز بحوث الراي العام في برنستون بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1957 عن صورة المؤسسات التجارية والصناعية إلى النتائج التالية:<sup>3</sup>

1. كبر حجم المؤسسة لا يعني بالتأكيد ذبوع إسمها أو تكوين صورة طيبة عنها.

2. المؤسسات الذائعة الصيت غالبا ما يكون الشعور نحوها طيبا.

<sup>1</sup> على فرجاني: "العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص24.

<sup>2</sup> علي عوجة: "مرجع سبق ذكره"، ص69.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص69.

3. ما يعتبره الجمهور طيبا أو شينا بالنسبة للمؤسسة يرجع إلى نظرتة الأنتقالية بالدرجة الأولى لأشياء معينة يراها بهذا المنظور أو ذاك.

4. تتزايد فرصة المؤسسات المصنعة للمواد الاستهلاكية في تكوين صورة معينة عنها كما تستطيع المؤسسات المنتجة للمواد الإستهلاكية أن تحقق ما هو أكثر من الاستجابة العادية باستخدام الإعلان في الصحف والتلفزيون.

5. يمكن أن تحقق المؤسسة أرباحا طيبة دون أن تكون معروفة للجمهور.

6. أحيانا تلقى منتجات المؤسسة الثناء والتقدير من الأفراد ولكنها المؤسسة تبدو في نظرهم مواطننا سيئا.

7. تساهم آراء العاملين بشكل كبير في تحقيق السمعة الطيبة، وذلك فقط بالنسبة لمجال العمل وليس فيما يتعلق بالمبيعات.

### خامسا: أنواع الصورة الذهنية.

عند وضع خطة أو برنامج لدراسة الصورة الذهنية الخاصة بالمؤسسة لا بد أن يبدأ أولا بالتعرف إلى الواقع الفعلي للصورة الذهنية، وإنعكاساته، فقد حاول الباحثون التوصل إلى تصنيفات للصورة الذهنية وبالرغم من وجود تصنيفات إلا أنه حتي الآن لا يوجد تصنيف متفق عليه<sup>1</sup>:

وقد صنفها "جفكنز" إلى الأنواع التالية:

1. **صورة المرآة: "Mirror image"**. ويقصد بها إنعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة نفسه وخاصة قادتها، وتكون بداية للانطباع الذي يتخذه الجمهور الخارجي عن المؤسسة فيما بعد، ويجب أن يوضع في الاعتبار عند إجراء أبحاث الصورة الذهنية أو الرأي العام وجود اختلافات وتعارض في عملية الإدراك و الوعي بالصورة الذهنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شدوان علي شيبية: "العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق" دار المعرفة الجامعية، مصر، 2008، ص 282.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 282.

وهي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها وهناك من سماها الصورة الذاتية.<sup>1</sup>

**2. الصورة الحالية:** "Current image" وتعكس الطريقة التي ينظر بها الجمهور الخارجي إلى المؤسسة، وتعتمد

الصورة الحالية على الخبرة والتجربة ومدى تدفق المعلومات للجمهور وما تتميز به تلك المعلومات من فقر، إثراء وقدرة على تحقيق الفهم فالصورة الذهنية الصحيحة تكون نتاجا للإنطباع الصحيح.<sup>2</sup>

**3. الصورة المأمولة:** "Hope image" وتعرف بأنها الصورة المرغوبة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها وعادة ما ترتبط

تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل الجمهور الخارجي على معلومات كاملة عنه.

**4. الصورة المتكاملة:** "corporate image" ويقصد بها صورة المؤسسة ذاتها بغض النظر عما تنتجه من سلع أو

خدمات، وتتكون تلك الصورة من عناصر عدة ويشترك في تكوينها "تاريخ المؤسسة، المكانة الاقتصادية، السمعة الطيبة، القدرة على الاضطلاع بالمسؤولية لإجتماعية، والعلاقة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة."<sup>3</sup>

**5. الصورة المتعددة الأجزاء:** "Multiple image" وهي متعددة العناصر إذ تشمل المؤسسة برموزها المادية

والمعنوية.<sup>4</sup> وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمؤسسة يعطي كل منهم إنطبعا مختلفا عنها، ومن الطبيعي

أن لا يستمر هذا التعدد طويلا فأما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية أو أن تجمع بين الجانبين صورة

موحدة تظللها العناصر الإيجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أيمن منصور ندا: "الصورة الذهنية والاعلامية عوامل التشكيل وإستراتيجيات التغيير"، المدينة برس، 2004، ص50.

<sup>2</sup> عبدة صبطي، كلثوم مسعودي، "مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية، الجزائر، 2010، ص178.

<sup>3</sup> رضوان بلخيري: "العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة"، دار مجدلاوي، الأردن، ص221.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص25.

<sup>5</sup> مركشي عبد الحميد: "مكانة الاتصالات التسويقية المتكاملة في تحسين الصورة الذهنية للمنتج المحلي لدى المستهلك الجزائري"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2018، ص06

6. صورة المنتج أو الخدمة : وهي الصورة تنتج عن الجماهير الإعلامية التي تقوم بها المؤسسة وتركز على الخصائص النوعية للمنتج أو الخدمة، وما تتمتع به من مستوى وجودة.

7. الصورة المثلى: "*Optimum image*" ويقصد بها تلك الصورة التي تنتج عن التكامل بين ما تقدمه المؤسسة من خدمات ومنتجات وبين المعلومات التي تقدمها لجمهورها، بحيث يتحقق التوافق بين أقوال المؤسسة وأفعالها.<sup>1</sup>

ولكن تصنيف "بيتش" *Beach* يقوم على أن هناك أربعة أنواع للصورة الذهنية وهي:

1. الصورة الذاتية "*self image*" وهي التي تتكون من المعتقدات والأخلاقيات والمعايير والقيم والاعراف التي تكون مقبولة بشكل عام داخل المؤسسة، وعلى أساس كل ذلك يتم تشكيل الأهداف وتقييمها. ومن الواضح أن هذا النوع يقترب الى حد كبير من مفهوم الذاتية "*identity*" وهو يركز على الجمهور الداخلي أو على أعضاء المؤسسة والعاملين فيها.<sup>2</sup> وهي إحساس المؤسسة بنفسها، ويعتقد *Dowling* أن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من المؤسسات أن تبدأ أولاً بتغيير صورتها الذاتية، حيث أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المؤسسة، وأن الإتصال الذي يجري بينهم وبين الجمهور إما أن يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم.<sup>3</sup>

2. الصورة المستقبلية للمؤسسة: وتقوم على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وخططها وبرامجها وأجندتها.

3. صورة أعمال المؤسسة (الصورة الفعلية الواقعية) وهي تقوم على الخطط المرتبطة بالأهداف والسلوك الفعلي

للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شدوان على شبية: "مرجع سبق ذكره"، ص. 282.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص 283.

<sup>3</sup> خطار وهيبة: "مرجع سبق ذكره"، ص 144.

<sup>4</sup> سليمان صالح: "مرجع سبق ذكره"، ص 25.

4. صورة مشاريع المؤسسة "organizational projected image" وهي تقوم على الأحداث المتوقعة التي

يمكن أن تصنعها المؤسسة أو تشارك في صنعها.<sup>1</sup>

إن نجاح المؤسسة في بناء الصورة الذهنية الطبيعية يعتمد على تقديم الوقائع والحقائق والمعلومات الصادقة، أيضا لا بد من تحديد أبعاد الصورة الحالية للمؤسسة للوصول إلى الصورة المأمولة أو المثلى ويرى جفكينز أن الصورة الذهنية هي كل ما يفكر به الناس أو يعتقدونه عن موضوع ما، طبقا للمعلومات التي يحصلون عليها ودرجة الوعي التي يتميزون بها في ضوء خبراتهم ، وتجاربهم الخاصة، وتعتمد الصورة الذهنية على مدى ما يشعر به الأفراد من تعاطف أو عدااء نحو المؤسسة فالصورة الصحيحة هي ما تسعى الإدارة العليا إليها أما الصورة الجيدة فهي هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.<sup>2</sup>

إذ أنه هناك مجموعة من العناصر توضح كيف تقدم صورة إيجابية عن المؤسسة: لتقدم صورة إيجابية عن المؤسسة لا بد من إتباع الخطوات التالية:<sup>3</sup>

- 1) مقارنة محتوى الرسائل الاتصالية السابقة للمؤسسة عن خطط العمل والمشروعات مع ما حققته من نتائج حالية أو ما تتوقعه في المستقبل والإدارة الناجحة هي التي لا تغالي في وعود لا تتحقق في المستقبل.
- 2) الإهتمام بالاتصالات المباشرة مع تحليل مناقشاتها نفسيا سواء في الاجتماعات أو غيرها في الاتصال المواجهي.
- 3) مراقبة إجراءات التحكم في حجم النفاق على البرامج لأنها دليل على سير خطة العمل بشكل محكم .
- 4) أن يتم وضع إستراتيجية طويلة المدى يتم إتباعها في برنامج الصورة للمؤسسة.
- 5) الإهتمام بإظهار عملية التحديث في نشاط المؤسسة وأعمالها وكفاءة إدارتها.
- 6) وضع خطة واقعية للأنشطة المحلية والخارجية للمؤسسة في برامج الصورة.

<sup>1</sup> سليمان صالح: "مرجع سبق ذكره"، ص25.

<sup>2</sup> شدوان على شبية: "مرجع سبق ذكره"، ص، 283 .

<sup>3</sup> علي عوجة ،كرمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص155.

7) تحديد الوسائل المستخدمة في تقديم برامج الصورة وكلما تنوعت الوسائل بين الجماهيرية والشخصية كلما كان ذلك أفضل.

8) التغيير المستمر للرؤساء هو علامة على ضعف الإدارة لذلك يجب إظهار عملية الاستقرار الإداري المتحقق.

9) يجب دمج العناصر الأساسية لتشكيل صورة ذهنية طيبة للمؤسسة ونقلها إلى الجماهير في قنوات متعددة لبناء الصورة المرغوبة وتدعيمها.<sup>1</sup>

10) التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسة يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الكلي لتحقيق أهداف المؤسسة ككل. فالصورة التي تريد ن تبدو عليها في الخمسين سنة القادمة ستوقف، علي ما تخطط لها اليوم ولذا فان علي رجال العلاقات العامة الذين يتحملون مسؤولية التخطيط للصورة الذهنية للمؤسسة أن يحرصوا علي ربط خططهم هذه بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ومعرفة إتجاهات عمل الإدارة في المستقبل في المجالات المختلفة قبل البدء في وضع الخطة وتنفيذها

11) يجب أن يأخذ جهاز العلاقات العامة في إعتباره عند التخطيط لبرامج الصورة الذهنية التغيرات التي يمكن أن تحدث في المجتمع والتي قد تطرأ علي المؤسسة وتأثرها بما يحدث في الأسواق من جهود المؤسسات المماثلة، وأن تتكيف في برامجها وتتوافق مع التغيرات فانه من المستحيل أن تضع المؤسسة أهدافها بناء علي الظروف الحالية دون أي اعتبار للتغيرات المستقبلية المتوقعة وهو ما يتطلب وجود مرونة في برنامج الصورة الموضوعية.<sup>2</sup>

12) أن يستخدم جهاز العلاقات العامة وسائل الإعلام ولترويج المتنوعة ليعكس انجازات المؤسسة وأعمالها لمختلف ردود أفعال محابية لدي الجماهير .

13) لا بد أن تعبر الصورة الذهنية للمؤسسة عن الواقع الحقيقي لأعمالها والسبب الظاهر لنجاح أية منظمة هو وجود علاقة وثيقة بين سياسات لإدارة وأعمالها وبين عناصر الصورة الذهنية لها، أي لا يكون هناك تنافر أو

<sup>1</sup> فيننش يونس، براح أحمد: "العلاقات العامة ودورها في تطوير الصورة الذهنية باستخدام التسويق بالعلاقات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 202، ص 130

<sup>2</sup> علي عجوة، وكرمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص 155.

تناقض تلمسه الجماهير بين الأعمال الفعلية للمؤسسة وبين ما يعرفه عنها من خلال برامج الصورة في وسائل الإعلام المختلفة.

14) لابد من تدعيم وحماية الصورة الذهنية للمؤسسة بعد تشكيلها، حيث تحتاج إلى سنوات طويلة وجهود متراكمة ومن الضروري المحافظة عليها وتذكير الجماهير بعناصرها بشكل مستمر.<sup>1</sup>  
نزي أنه لابد ان يتبع التخطيط لبرامج الصورة وسائل التقويم المناسبة لمعرفة الأثر الفعلي لهذه البرامج.

### سادسا: أبعاد ومكونات ومصادر تكوين الصورة الذهنية.

**1: أبعاد الصورة الذهنية:** هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشتمل على ثلاثة مكونات أو أبعاد أساسية تتمثل في ما يلي:

**1.1. البعد أو المكون المعرفي:** "*Cognitive component*" ويقصد بهذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعا أو قضية أو شخصا ما، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها من الآخرين تكون دقة الصور الذهنية التي نكونها عنهم، ووفقا للبعد المعرفي، فإن الأخطاء في الصور الذهنية المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساسا عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الافراد.<sup>2</sup>

**2.1. البعد أو المكون الوجداني:** "*Affective component*" يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشي المعلومات والمعارف التي كونها الافراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل إتجاهات الأفراد الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية،

<sup>1</sup>علي عحوة، كerman فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص 155

<sup>2</sup>منال هلال المزاهدة: "مرجع سبق ذكره"، ص 301.

ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، باختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الإتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يساهم في بناء الإتجاهات الايجابية.<sup>1</sup>

### 3.1. البعد أو المكون السلوكي: " Behavioral component " يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية

المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة.<sup>2</sup>

لذلك نلمس العلاقة التالية بين أبعاد وعناصر الصورة الذهنية: يرى "William C : Gartner"<sup>3</sup> أن الصورة الذهنية تتكون من ثلاثة أبعاد مختلفة ولكنها مرتبة بشكل هرمي وأنه توجد علاقة مترابطة بين هذه الأبعاد الثلاثة، ودعمت هذه الدراسة دراسة "AgapitoDora"<sup>4</sup> تلك النظرية بدراسة تطبيقية عرض فيها اربع فرضيات وهي مبينة في الشكل التالي:

---

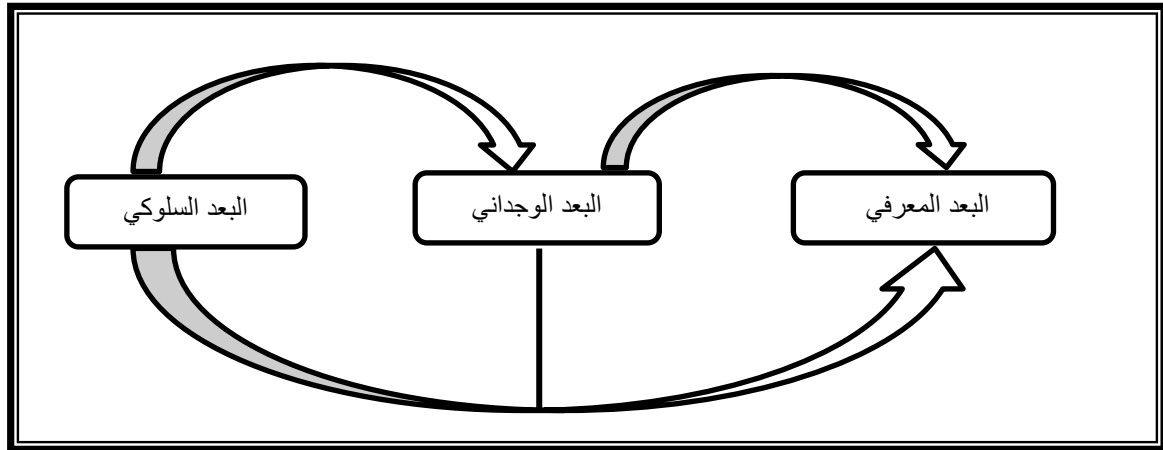
<sup>1</sup> على محمد نمر، غانم خالد خلف: " دور العنصر البشري ضمن عناصر المزيج التسويقي المصرفي في تحسين الصورة الذهنية لعملاء البنوك: المؤتمر الدولي الثاني، ادارة المؤسسات الصناعية و الخدمية، مصر، من 1 الى 3 سبتمبر 2018 مجلد1، جامعة جنوب الوادي، ص462.

<sup>2</sup> صالح الشيخ: " مرجع سبق ذكره"، ص9.

<sup>3</sup> William. c. Gartner: " Image Formation Process", Journal of Travel tourism Marketing. Vol 2|2J3 .Fevrier 1994.Universite Minnesota. USA. Pp 191 .216/p193.

<sup>4</sup> 2 A gapito, D, Valle, P, & Mendes,; J: "The cognitive-affective-conative model of destination image: A confirmatory analysis., Journal of Travel& Tourism Marketing, 30(5).p22

## الشكل: 16 دراسة تفاعل أبعاد الصورة الذهنية



Source: Agapito, D, Valle, P, & Mendes, J: ” **The cognitive–affective–conative model of destination image**, A confirmatory analysis, Journal of Travel& Tourism Marketing, 30(5), p22.

### 2. مكونات الصورة الذهنية: تتكون الصورة الذهنية الكلية للمؤسسات من عناصر متعددة تندمج لتشكيل

الصورة الذهنية الكلية للمؤسسات وهذه العناصر هي:

#### 1.2 صورة العلامة التجارية: *Brand Image* وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الإتصال في تكوين صورة ايجابية

عن المؤسسة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.<sup>1</sup> وهي مجموعة من الارتباطات الذهنية المتصلة بالعلامة التجارية والتي تكون عادة منظمة بطريقة هادفة، أو هي مجموعة من الإرتباطات الذهنية المخزنة في ذاكرة المستهلك بطريقة هادفة.<sup>2</sup>

#### 2.2 صورة منتجات/خدمات المؤسسة: *products/ Services Image* تعتبر صورة منتجات المؤسسة من

العناصر المكونة للصورة الكلية لها. فمنتجات أية مؤسسة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها، ومدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في انتاجها، وطريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المؤسسة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين الصورة الطيبة لها لدى الجماهير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> على عوجة، كزمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص142.

<sup>2</sup> مانع فاطمة: "أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد10، المجلد 01، 2014، ص13.

<sup>3</sup> على عوجة، وكزمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص142.

**3.2 صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة) *Management Image*** إدارة المؤسسة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير، ولذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي منظمة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى الجماهير،<sup>1</sup>

**4.2 برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: *programs Corporate social Responsibility*** وهي تجسد الاعمال الفعلية للمؤسسة وسياساتها الرسمية تجاه المجتمع ككل وجماهير المؤسسة في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال، أي أنها تهم بالأعمال الحقيقية للمؤسسة ماذا تفعل المؤسسة؟ لذا تعتبر البرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المؤسسة في برامجها للمسؤولية الاجتماعية عاملاً مؤثراً في التأثير في عواطف الجماهير نحوها وكسب ثقتهم وتأييدهم سواء ما يختص بها بالعاملين أو الجماهير الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئية المختلفة وبذلك هي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه المجتمع والجماهير الداخلية والخارجية.

**5.2 صورة المؤسسة كمكان للعمل *Corporate Image*** تؤثر إنطباعات الجماهير عن المؤسسة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جديدة للعاملين، وخدمات إجتماعية وصحية وحوافز وأجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل.<sup>2</sup> كما تسعى المؤسسة إلى التعريف بنفسها وإلى التحقق من سمعتها التي كلما كانت طيبة زادتها ثقة، وتعمل المؤسسة على إنجاح صورتها من خلال عمليات الإتصال ومجموعة من المتغيرات الأخرى.<sup>3</sup>

**6.2 أداء موظفي المؤسسة: *Employees Image***: تتمثل في قدرة موظفي المؤسسة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم، وكفاءة وسرعة أداء المهام المنوطة مما يعطي إنطباعاً إيجابياً نحوها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فوزي فايز عودة: "دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير ملموسة في جودة العلاقة مع الاعضاء المستفيدين"، ماجستير، ادارة اعمال، غزة، 2016، ص30.

<sup>2</sup> على عجوة، وكرمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص142.

<sup>3</sup> مانع فاطمة: "مرجع سبق ذكره"، ص13.

<sup>4</sup> على عجوة، وكرمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص142،

## 7.2. كفاءة إتصالات المؤسسة *Corporate Effective communications*: تؤثر كفاءة الإتصالات التي

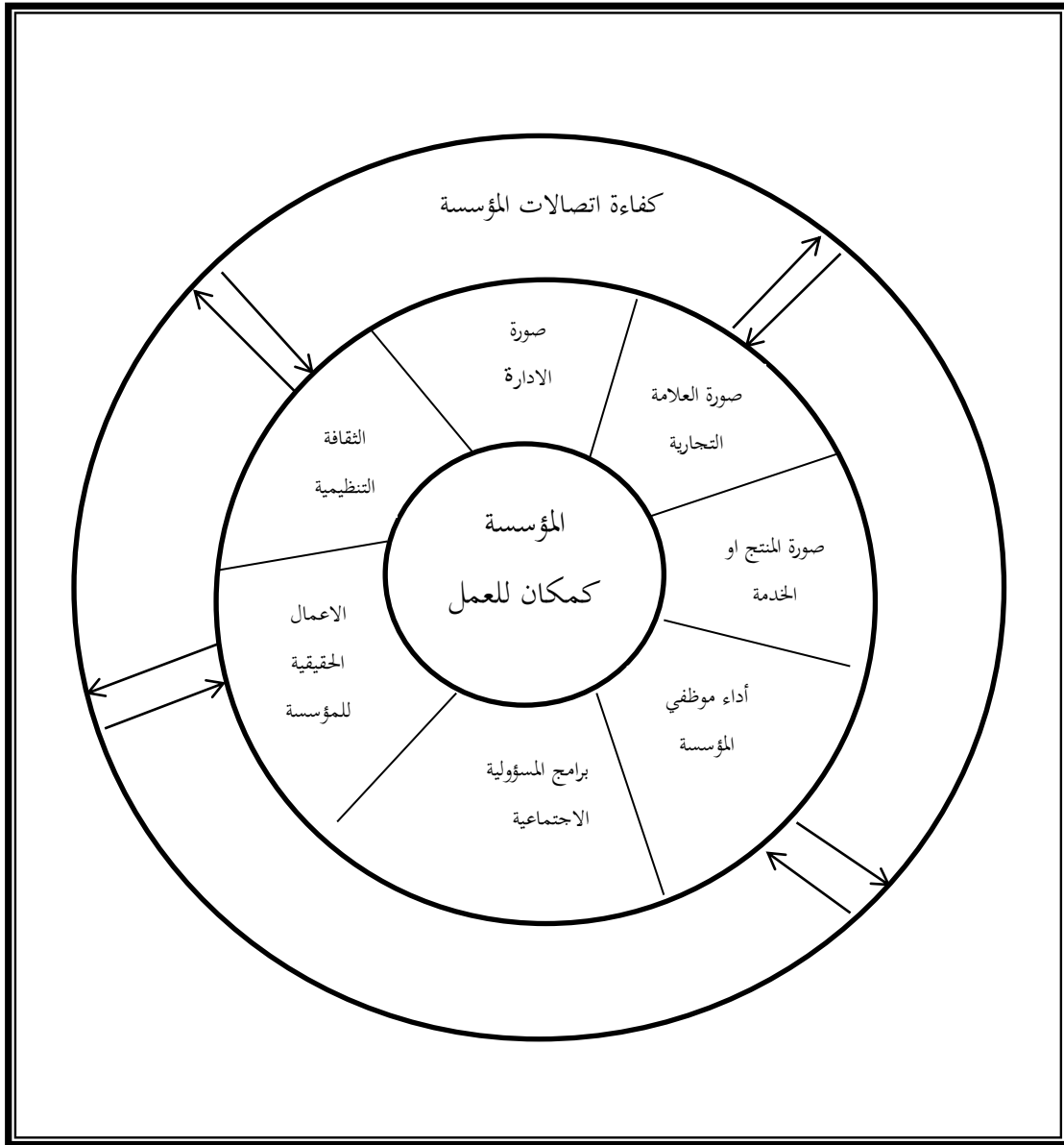
تقوم بها المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية، وما تنقله المؤسسة في رسائلها للجمهور، في تعامل إتصالات المؤسسة وتوضيح هويتها، فلسفتها للجماهير.<sup>1</sup> فالمؤسسة الناجحة تحتاج إلى إختيار اللغة المناسبة لمخاطبة الجمهور من خلال الرسائل و الوسائل القادرة على تحسين الاستجابة لرسالة المؤسسة ويمكن إستخدام وسائل متنوعة في عملية الإتصالات، مثل المعارض، المؤتمرات، ورش العمل، الدورات، المحاضرات، المجالات ووسائل التواصل الإجتماعي.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>على عوجة، وكريمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص.142

<sup>2</sup>فوزي فايز عودة ابو عكر: "مرجع سبق ذكره"، ص 30.

الشكل 17: مخطط يوضح مكونات الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة



المصدر: علي عوجة وكريمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص 143.

3: مصادر تكوين الصورة الذهنية: تتكون الصورة الذهنية من الخبرة المباشرة والغير مباشرة.

1.3 الخبرة المباشرة: "Direct Experience": إن إحتكاك الفرد اليومي بغيره من الأفراد والمؤسسات والانظمة

والقوانين يعد مصدرا مباشرا ومؤثرا لتكوين الانطباعات الذاتية عن شخص أو مؤسسة، فكرة أو دولة، وهذه الخبرة

المباشرة أقوى في تأثيرها على عقلية الفرد وعواطفه،<sup>1</sup> إذا أحسن توظيفها وهذه أجهزة العلاقات العامة في تعاملها المباشر. حيث يقوم مقدمي الخدمات في الهيئات والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية دورًا مهمًا في تكوين هذه الانطباعات التي تشكل الصورة الذهنية لدى الآخرين.<sup>2</sup>

**2.3 الخبرة الغير مباشرة: *Mediated Experience***: إن ما يتعرض له الفرد من رسائل شخصية يسمعها من أصدقاء أو عبر وسائل الاعلام عن المؤسسات أحداث وأشخاص ودول لم يرههم ولم يسمع منهم مباشرة تعد خبرة منقولة (*Mediated experience*) وفي هذا النوع من الخبرة تلعب وسائل الاعلام المسموعة و المرئية دورا اساسيا في تكوين الانطباعات التي يشكل الناتج النهائي لها الصورة الذهنية.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن تلخيص أن الصورة الذهنية هي مجموعة من المعلومات والمعارف يكتسبها الفرد من محيطه الاجتماعي وخبراته اليومية مع مزيج من معتقدات وعواطف وإنفعالات والتي بدورها تحدد سلوك الفرد وتدفعه لإتخاذ القرار ويظهر ذلك في المخطط التالي:

---

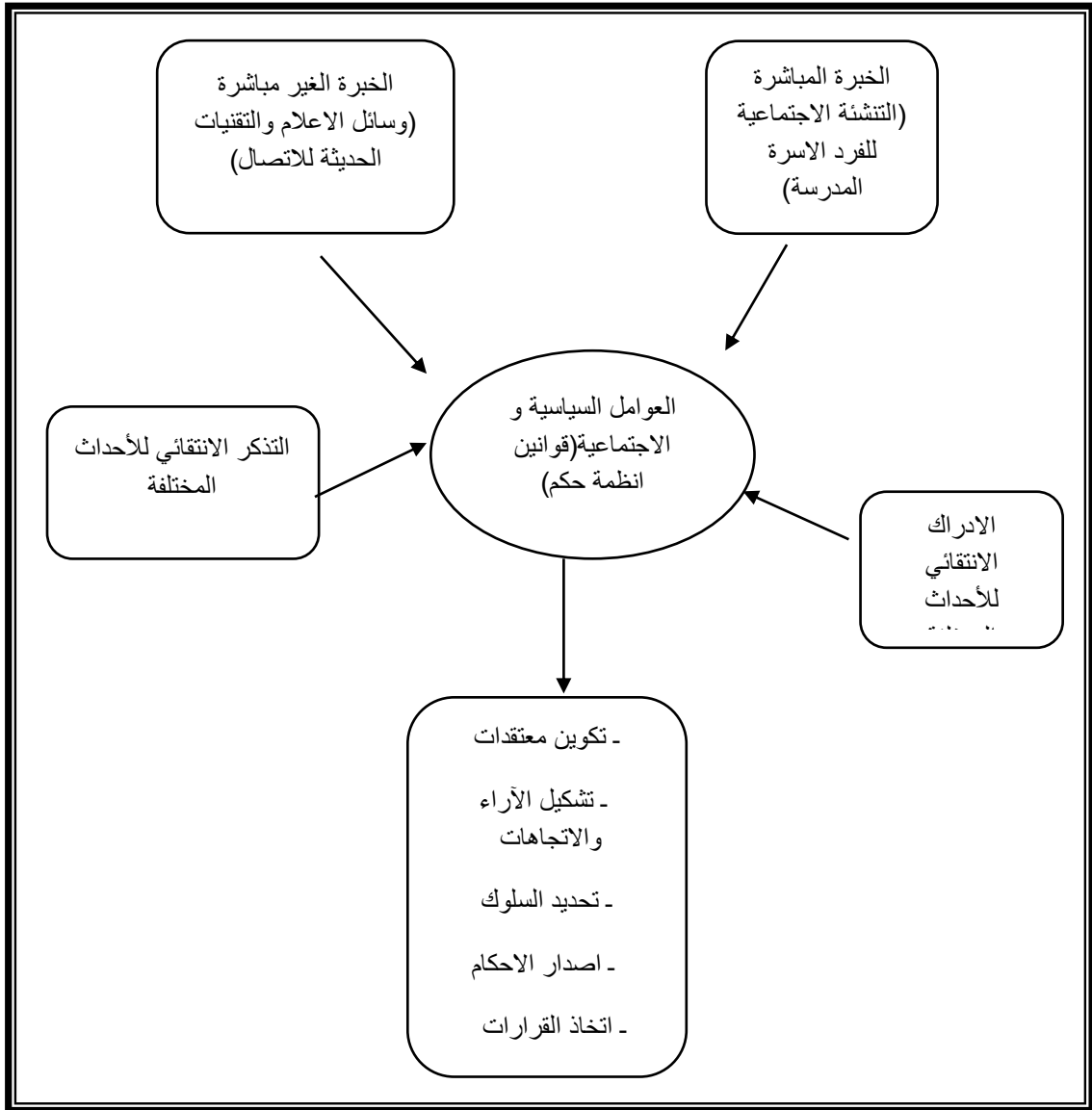
<sup>1</sup> حمدان نحال: "البنية التصميمية للإشهارى الخارجى ودورها فى التأثير على الصورة الذهنية للمنتجات، دراسة استقصائية، للآراء عينة من المستهلكين فى الجزائر"، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2015، 2016، ص44

<sup>2</sup> منال هلال المزاهدة: "مرجع سبق ذكره"، ص294.

<sup>3</sup> على محمد نمر، غانم خالد خلف: "مرجع سبق ذكره"، ص465.

## الشكل 18: مصادر تكوين الصورة الذهنية



المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الشكل أعلاه أن هناك العديد من العوامل التي تساعد وتسهم بشكل كبير في تشكيل الصورة الذهنية لدى الفرد، فتعد الأسرة بالدرجة الأولى المصدر الأساسي الذي ينشأ فيه الفرد ويتعرض ويكتسب منها إتجاهاته ومعارف نحو موضوعات متعددة، ذلك أن الأسرة تلقن الفرد المعايير والقيم والأخلاق الإجتماعية إضافة إلى المدرسة فهي الجماعة الثانية التي يكتسب منها الفرد المعلومات مع أقرانه من الزملاء وعبر خبراته الذاتية وإعتماده على معرفته بنفسه حول بعض الموضوعات، إضافة إلى ذلك تعد وسائل الاعلام بتخطيها الحدود الجغرافية من لافتات

وملصقات ومجلات أخرى سمعية بصرية فهي تودي وضائف إعلامية توثيقا ترفيها للأحداث المختلفة، فالأشخاص يختلفون في تفسيراتهم وفهمهم وما يتعرضون له حسب ميولاتهم وإحتياجاتهم وخلفياتهم حول بعض المواضيع فترسم معالم الصورة الذهنية، وقد تدعم هذه الصورة بالزيادة أو وضوح زوايا موضوع معينة، وقد تختلف مع ما لديهم من أفكار وتصورات فتتظافر هذه العوامل معا وتبنى الصورة الذهنية، والتي تعمل بدورها على تحديد المواقف ويصدر الفرد الاحكام ويحدد سلوكه نحو الموضوعات والاحداث والمؤسسات.

### سابعا: وظائف الصورة الذهنية للمؤسسة.

للصورة الذهنية عدة وظائف نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1) تعمل الصورة الذهنية على تشكيل معارف ومعلومات وإدراك الأفراد نحو الموضوعات المختلفة.
- 2) تضيق نطاق الجهل في التعامل مع الآخرين، وذلك بتقديم معرفة مستقبلية بما يمكن أن تكون عليه صورة الاشخاص أو الأشياء.
- 3) تساعد الصورة الذهنية الذاكرة من خلال تقديمها للأطر جاهزة لجوانب الحياة المختلفة وتحويل العالم الى عالم أسهل وأكثر تنظيما، بما يحقق للفرد البعض على تكيف على ظروف الحياة المعقدة.
- 4) تؤدي الصورة الذهنية دورا هاما في السياسة الخارجية، حيث أنها تستخدم كأدوات لتأييد وتفسير الأمور السياسية وتوجيه سلوك الافراد، وذلك باعتبار أن الصورة الذهنية هي من البنيات الأولى التي يتكون منها الرأي العام وتستخدم كمعايير تقويمية للأمور السياسية، حيث تساعد الأفراد على إصدار الأحكام الخاصة بالسياسة الخارجية لدول المختلفة.

<sup>1</sup> ميرال مصطفى عبد الفتاح: "صورة العرب في الفضائيات الاجنبية"، دار العالم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص22.

## تامنا: تخطيط برامج الصورة الذهنية للمؤسسة.

يشير على عجوة إلى أن التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسات والتنفيذ الفعال لها يتطلب ما يلي:

### 1. مرحلة جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالمؤسسة (ماضيها، حاضرها) من خلال:

1.1. نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد صورة المؤسسة في الماضي والعوامل المؤدية إلى تكوين الصورة الحالية.

2.1. نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد نقاط القوة

والضعف في الصورة الحالية للمؤسسة بمكوناتها وعناصرها المختلفة: (المنتج أو الخدمة، الإدارة، أداء العاملين، المؤسسة كمكان للعمل، كفاءة الاتصالات). برامج المسؤولية الاجتماعية للمجتمع.

3.1. نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة لدراسة العوامل البيئية والاجتماعية السائدة والمؤثرة على صورة المؤسسة

حاليا: (عوامل اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تنافسية وتكنولوجية).<sup>1</sup>

4.1. نظرة طويلة إلى الأمام حتى يمكن تحديد ملامح الصورة التي ترغب المؤسسة في تكوينها والتي تصلح لتقديمها

للجمهور في السنوات القادمة، ونوعية الصور الجزئية المساندة لها، وذلك لوضع إستراتيجية طويلة المدى لبرنامج

الصورة، مع تحديد الرسائل والوسائل المستخدمة ودرجة التكرار للوسائل في كل مرحلة، وبوجه عام فإن التخطيط

للصورة الذهنية يجب على عدة تساؤلات بدقة كاملة حتى يحقق الهدف منه: (من نحن؟ ماذا نريد؟ بماذا نتميز عن

غيرنا؟ و على أي نحو نريد أن يرانا و يفكر فينا الآخرون؟).<sup>2</sup>

2. مرحلة تحديد نقاط القوة والضعف في الصورة الحالية للمؤسسة: يبدأ التخطيط لبرامج الصورة الذهنية

للمؤسسة بمرحلة هامة أساسية، وهي بحوث الصورة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة ملامح الصورة الحالية

للمؤسسة كما يراها الجمهور، حيث توفر هذه البحوث البيانات التي توضح نوع الصورة الحالية للمؤسسة، فيما إذا

<sup>1</sup> على عجوة، ومحمد عتران: "فن العلاقات العامة"، دون دار نشر، 2001، ص 65.

<sup>2</sup> على عجوة، وكريمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص 147.

كانت إيجابية أو سلبية ونسبة نقاط الضعف (السلبية) ونسبة نقاط القوة (الإيجابية) والأسباب المؤدية إلى الصورة الحالية والدوافع التي تحكمها وذلك من ثلاثة جوانب:

أ. -مدى معرفة الجمهور بالمؤسسة.

ب. -درجة الشعور الطيب نحوها وأسبابه.

ت. -مدى فهم الجمهور للصفات التي تميزها<sup>1</sup>.

تم وضع قائمة شاملة لنقاط الضعف(السلبيات) ونقاط القوة (الإيجابيات) في الصورة الحالية للمؤسسة للإسترشاد بها عند وضع التخطيط الفعلي للصورة المرغوبة مع التأكيد على أن تشمل هذه القائمة كل مكونات الصورة الكلية للمؤسسة وهي :

أ. صورة الخدمة او المنتج؛

ب.. صورة إدارة المؤسسة؛

ت.. صورة المؤسسة كمكان للعمل؛

ث.. أداء العاملين بالمؤسسة؛

ج. . كفاءة اتصالات المؤسسة؛

ح. البرامج الاجتماعية للمؤسسة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صادق زهراء: " إدارة الصورة الذهنية وفق مدخل التسويق بالعلاقات"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، قسم التسويق، جامعة تلمسان، 2017.2016، ص83.

<sup>2</sup> على عوجة، وكرمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص147.

ثم عرض تقرير شامل على الإدارة العليا يتضمن ما أشارت إليه نتائج البحوث من نقاط الضعف في صورة المؤسسة لدى الجماهير ومقترحات عملية محددة تقدمها إدارة العلاقات العامة تتضمن الإجراءات التي ينبغي القيام بها لتعديل جوانب الضعف وإزالة أسبابها كإستشاري وأخذ موافقة الإدارة على كل هذه الإجراءات المقترحة، أما الإيجابيات فيتم مناقشتها وإختيار أبرزها لتحديد معالم الصورة المرغوبة.<sup>1</sup>

**3- مرحلة وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها لدى الجماهير:** إن هذه المرحلة تستلزم مراجعة الجوانب الإيجابية (نقاط القوة) التي أشارت إليها نتائج الفحص والدراسة الشاملة لتاريخ المؤسسة والواقع الحالي لها، وهذا يتضمن مكوناتها الفعلية كمؤسسة من ناحية إلى جانب الظروف المحيطة في المجتمع ونشاط المؤسسات المماثلة من ناحية أخرى،<sup>2</sup> وذلك على النحو التالي:

أ. تحديد ماهية المؤسسة، التعريف بها، جهودها وأعمالها الحقيقية، سياستها وأنشطتها، أهدافها، فلسفتها ودورها في المجتمع.

ب. تحديد الهدف الأساسي لبرنامج الصورة بناء أو تغيير أو تعديل الصورة الحالية.

ت. المزايا التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

ث. تحديد الصورة المرغوبة الرئيسة.

ج. -وضع تخطيط مكتوب للحملة الإعلانية. التي ستقوم بها المؤسسة لتقديم صورتها المرغوبة إلى الجمهور

وذلك بعد مراجعة عدة متغيرات (سياسية، إقتصادية، إجتماعية)، دراسة فئات الجمهور المستهدف،

دراسة الوسائل الاتصالية المتاحة، دراسة الرسائل الإعلامية الأخرى).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> على عوجة، كيمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص 147.

<sup>2</sup> على عوجة: "مرجع سبق ذكره"، ص 78.

<sup>3</sup> صادق زهران: "مرجع سبق ذكره"، ص 85.

4 مرحلة تنفيذ البرنامج الإعلامي: بعد جمع البيانات الضرورية وتحليلها وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الأهداف الإتصالية تأتي الخطوة الأخيرة في التخطيط لبرامج الصورة الذهنية وهي تحديد المكونات الأساسية للعملية الاتصالية (المرسل، قنوات الاتصال، الرسائل، الوسائل)<sup>1</sup>.

5. مرحلة تقويم برامج الصورة: لا بد أن يتبع التخطيط لبرامج الصورة وسائل التقويم المناسبة لمعرفة الاثر الفعلي لهذه البرامج. ونذكر بعض من مبادئ التخطيط لبرامج الصورة:

يبدأ التخطيط للصورة المرغوبة بتحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الحالية للمؤسسة، وهذا يستدعي القيام بدراسة دقيقة للتعرف على المعالم الأساسية والهامشية لهذه الصورة.

(1) وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تودها المؤسسة.

(2) إبتكار الأفكار لنقل الصورة المخططة والمرغوبة إلى الجماهير وأليات نقلها.

(3) وضع برامج التقويم المتبعة لمتابعة كافة مراحل مخطط الصورة الذهنية.<sup>2</sup>

ومن الثابت أن شخصية المؤسسة تتكون من سياستها العامة والأشخاص المسؤولين عن ذلك، فقد أثرت الشخصيات القيادية في المؤسسات الكبرى على صورها، والأمثلة على ذلك كثيرة، وكذلك فإن للأشكال المادية الخاصة بكل مؤسسة والمنطقة الجغرافية والزى الرسمي المميز والشعار وكافة الرموز المعتمدة وحتى طرق إتصالها وحفاظها على البيئة والمجتمع كل ذلك لا يقل أهمية عن المضمون الفعلي للسياسة المعتمدة في المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> على عحو، وكرمان فريد: "مرجع سبق كره"، ص149.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص150.

<sup>3</sup> حرة غرموق: "دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص84.

## تاسعا: الجمهور والصورة الذهنية للمؤسسة:

تسعى الإدارة الناجحة في أية مؤسسة إلى التعرف على إنعكاسات أعمالها، وإنجازاتها في أذهان جماهيرها الداخلية، والخارجية أو ما يعرف بالصورة الذهنية للمؤسسة، ومن ثم تعمل المؤسسة على إختيار أفضل السبل والإستراتيجيات التي تسهم في تدعيم الصورة الذهنية الحسنة عن المؤسسة، ويرى "إدوارد بيرنر" أن تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة يعني مساعدتها على تنظيم وتعديل سلوكها، ووضع حلول لما يعترضها من مشكلات ولكي تتعرف المؤسسة إلى صورتها الواقعية لا بد وأن تعرف أولا الكيفية التي ينظر بها أعضاء التنظيم أنفسهم لمؤسستهم، ومدى إقتناعهم بدورها في المجتمع.<sup>1</sup>

ويرتبط مفهوم الجمهور إرتباطا وثيقا، ورئيسيا بمفهوم المؤسسة، وكذلك مفهوم الصورة الذهنية وعلى الرغم من وضوح الصلة بين تلك المفاهيم إلا أنه كثيرا ما يتم الفصل فيما بينهم، فالجمهور يعرف بأنه "جماعة من الأفراد يتقاسمون المعلومات والإتجاهات والسلوك داخل المؤسسة، كما أنهم يكونون صورا ذهنية متقاربة عن المؤسسة التي ينتمون إليها". وهذا فيما يتعلق بالجمهور الداخلي، والصورة الذهنية لا تتكون عن طريق التلقين، أو الإيحاء من قبل المؤسسة للجمهور، وإنما هي "عبارة عن منتج مركب متعدد الأجزاء تشترك في إنتاجه العناصر التنظيمية، والبيئية والعوامل المتعلقة بخبره الأشخاص، ودورهم كمتلقين"، ومن ناحية أخرى يعرف الجمهور بأنه "جماعة من الأفراد يتقاسمون صورة ذهنية واحدة"<sup>2</sup>

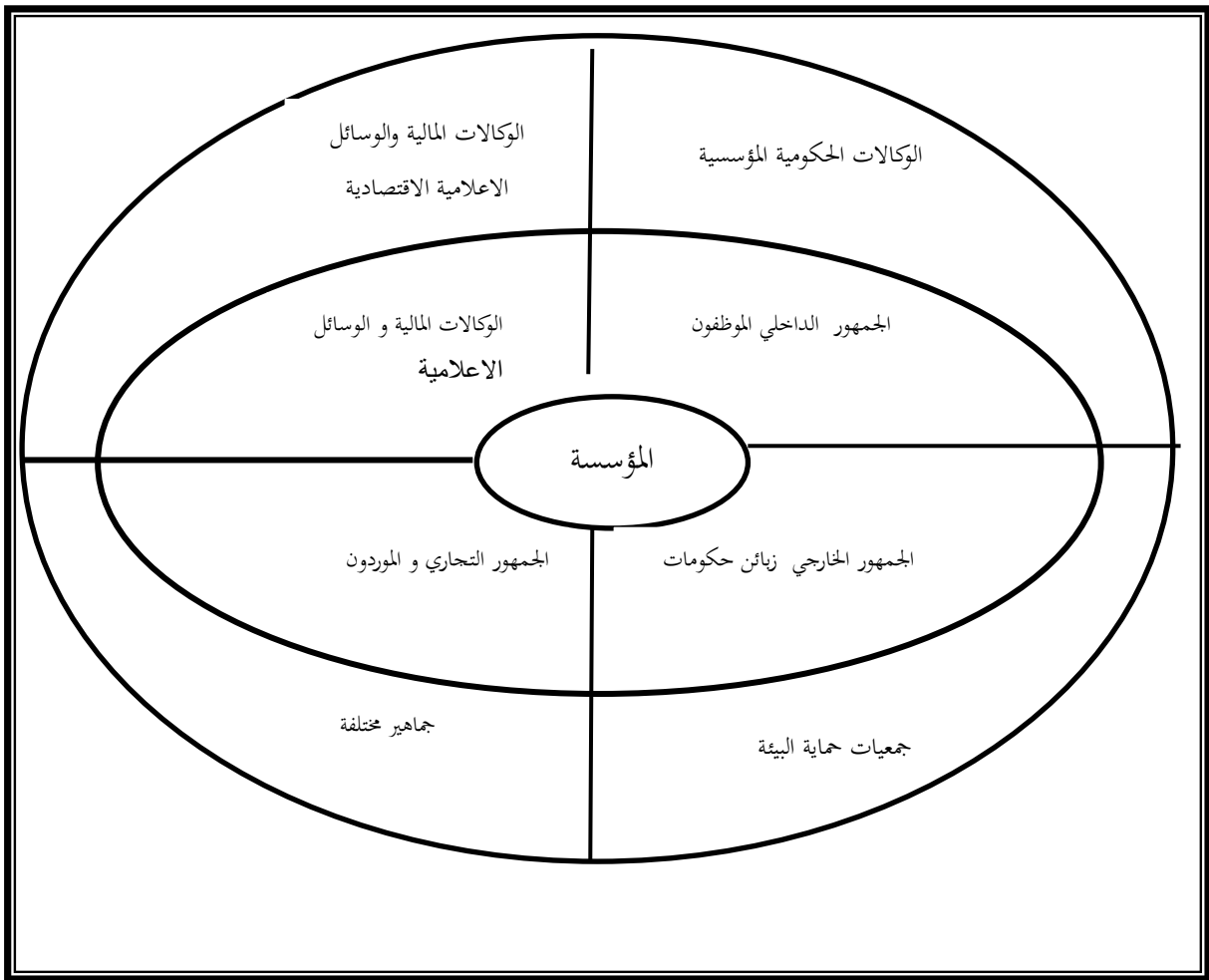
<sup>1</sup> Cole. Richard : " Improving your Small Organization's image", public Relation Journal, vol 9 June,1989,p26.

<sup>2</sup> . شدونان على شبيبة: "مرجع سبق ذكره"، ص279

## 1. كيفية تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهورين الداخلي والخارجي: فلا بد من إتباع ما يلي:

قبل البدء لابد للمؤسسة من القيام بعدة بحوث لتحديد طبقات الجماهير التي ترغب أن تشكل لديها، الصورة الذهنية ومن ثم تحديد الطبقات الأكثر أهمية بالنسبة لها<sup>1</sup>، ونوضح ذلك من خلال الشكل (19)، وبالرغم من أن الموظفين والزبائن هما أهم جمهورين إلا أنه ينبغي عدم تجاهل الجماهير الأخرى.

### الشكل 19: موقع الجماهير المختلفة للمؤسسات



المصدر: منال هلال المزاهدة،: "مرجع سبق ذكره"، ص 324.

<sup>1</sup> صالح الشيخ: "مرجع سبق ذكره"، ص 12.

وبناء على المعلومات التي تأتينا من البحوث يوضع برنامج لتكوين الصورة، ولا بد أن نشير الى أن برامج تكوين الصورة الذهنية ينبغي أن تضع في إعتبارها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والاتصالية، بالإضافة إلى نتائج الدراسات الخاصة بالممارسة العملية للعلاقات العامة، وأثناء وضع برامج الصورة الذهنية وألية عملها ينبغي مراعاة العديد من العوامل الأساسية، فمن الثابت أن الصور تتأثر بالمتغيرات السياسية والاقتصادية أو التقنية، وكذلك لا بد لها أن تتسم بالواقعية والمصدقية، وأن تتفق مع طبيعة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة.<sup>1</sup>

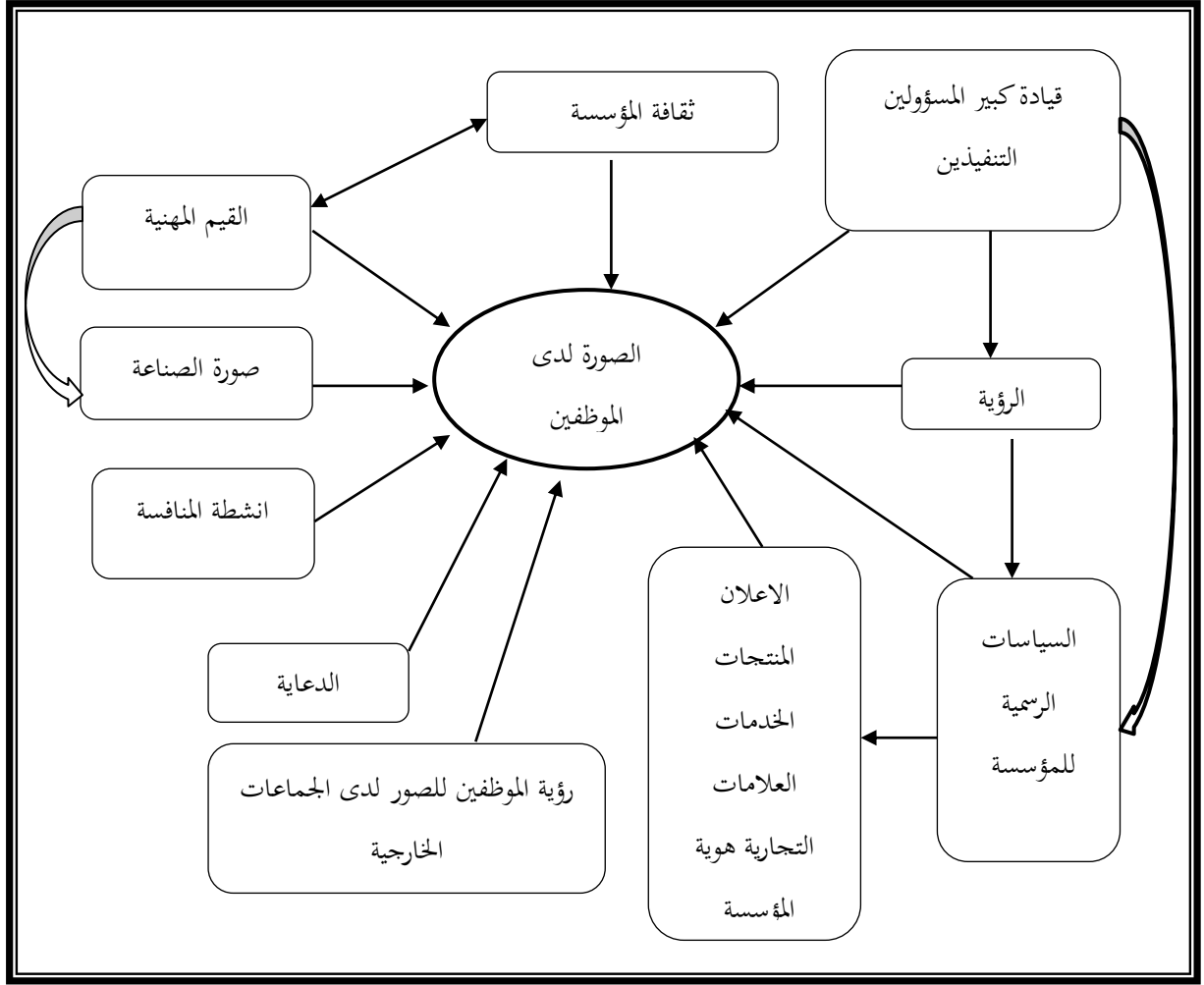
## 2. تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي "الموظفين":

إن بناء وتطوير الصورة التي ترغب المؤسسة لنفسها لتكون ثروة إستراتيجية لها يبدأ من الداخل الى الخارج، فالمؤسسات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية، ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لا بد من التعرف على الأشياء التي يفكر بها الجمهور تجاه المؤسسة وهذا بحاجة الى دراسات وبحوث لبناء الاستراتيجية المتبعة، وتشكل الصورة لدى الجمهور بحاجة الى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها، فمن كبير المسؤولين التنفيذيين إلى إدارة العلاقات العامة إلى ادارة الموارد البشرية، التي تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة، فعندما تتحد هذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين، لاشك أنها ستجد نتيجة الصورة الطيبة المرغوبة.<sup>2</sup> وثمة عدة من العوامل التي ترسم إنطباع الموظفين عن المؤسسة نوضحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> منال هلال المزاهدة: "مرجع سبق ذكره"، ص325.

<sup>2</sup> صالح الشيخ، "مرجع سبق ذكره"، ص13.

الشكل رقم(20) العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لدى الموظفين



المصدر: صالح الشيخ: "مرجع سبق ذكره"، ص14.

يتضح من خلال الشكل السابق أن تشكيل الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي للمؤسسة تتضمن عدة نشاطات مكتملة لبعضها البعض، وتكون على كافة مستويات المؤسسة وأن الإخلال بواحدة منها يحدث نوع من التشويش في جزء من الصورة وعدم وضوحها، لذلك وجب على المسؤولين التنفيذيين بتشكيل ثقافة تكون بمثابة قوانين يلتزم بها جميع الأطراف المعنية بتشكيل الصورة والتي وردت في الشكل السابق نظراً لأهميتها كما لا بد أن يأخذ كل عامل على حدا ومن ثم تراكبها مع بعضها لتحقيق الصورة المطلوبة.

## 2. تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي "زبائن".

يشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل من سيتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي، وهذا يعني أننا سنجد أن هناك نوعين من الجمهور الخارجي.

**(1) الجمهور الخارجي المباشر:** وهو المستهدف من الرسالة التي تقوم المؤسسة بتوجيهها إليهم. وهذا النوع من

الجمهور معني مباشرة بالرسالة فهو العميل أو الزبون الذي سيلقي الخدمة، أو الذي سيستهلك المنتج.<sup>1</sup>

**(2) الجمهور الخارجي غير مباشر:** وهو الجمهور الذي نتوقع أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة أو

يمكن أن يصبح من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة.<sup>2</sup>

إن تكوين الصورة الذهنية للجمهور الخارجي تأتي وتنجح بعد أن تهيأ المؤسسة بيئة داخلية ملائمة وناجحة

لإظهار الصورة الحقيقية للجمهور الخارجي، حيث تكون قد أرست قواعد الصورة الذهنية من الداخل قبل أن تمضي

الى الخارج، وبالتالي تكون المؤسسة مهيأة لتقديم ذاتها الى الجمهور الخارجي كمؤسسة أصيلة نزيهة وفريدة وأهل

لثقة ويمكن الإعتماد عليها.<sup>3</sup>

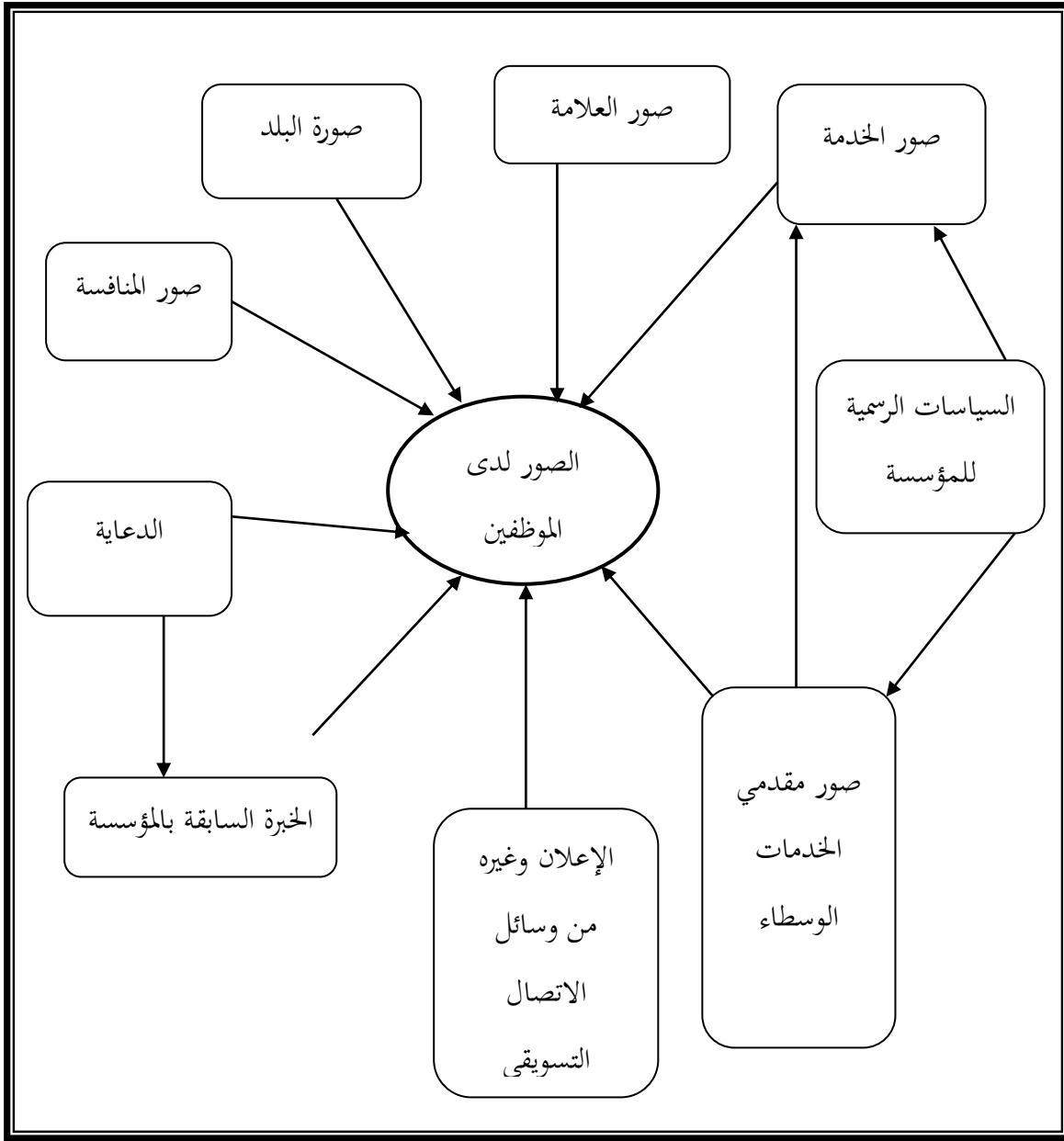
ولكن يجب أن نأخذ بعين الإعتبار عددا من العوامل التي نلخصها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> منال هلال المراهدة: "مرجع سبق ذكره"، ص 327 بتصرف

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 328. بتصرف

<sup>3</sup> صالح الشيخ: "مرجع سبق ذكره"، ص 14.

الشكل رقم 21 العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لدى الزبائن.



المصدر: منال هلال المزاهدة: "مرجع سبق ذكره"، ص328.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن طريقة تفكير الأفراد وطريقة تكوينهم للصورة وشعورهم نحو مؤسسة ما يتأثر بكل القيم الواردة في الشكل أعلاه، وبالتالي لا بد من تكامل وتضافر جميع الجهود المتعلقة بتشكيل الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي، فمثلا جودة الخدمة وجودة المنتجات يكوّن الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور

الخارجي ينتج عنها رضا الجمهور، ورضا هؤلاء ينتج عنه إنطبعا إيجابيا عن المؤسسة وهكذا شأن جميع العوامل الأخرى.

ومن التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة هي عملية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة، فهي عملية معقدة لسبب إختيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة في الممارسات اليومية لأعضائها. وتوجه إستراتيجية الإدارة العليا في العمل أداء كل إدارات المؤسسة فمن خلال ما تنقله لهم من فلسفة العمل، تشكل الثقافة التنظيمية "*organisationnel culture*" التي تحكم عمل أعضاء المؤسسة من ناحية كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العلاقات العامة إلى الجماهير الخارجية للمؤسسة (موردين، مستهلكين، موزعين) والتي تؤثر على صورة المؤسسة الذهنية لديهم.<sup>1</sup>

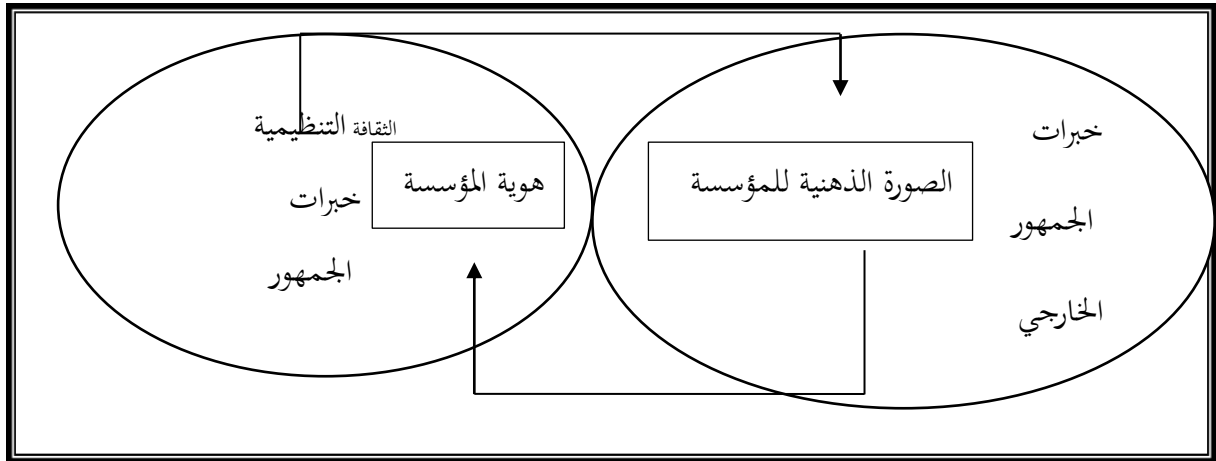
وينقل جهاز العلاقات العامة رسائل إتصالية تحمل معلومات عن المؤسسة، فلسفتها، أعمالها، هذه المعلومات تتضمن السياق الرمزي "*Symbolic content*" الذي يعكس الهوية الذاتية للمؤسسة والتي تؤثر في الجماهير الخارجية المستقبلية لتلك المعلومات، وتساهم في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لديهم، وتصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود للتأثير من جانبها على نضام وثقافة العمل داخل المؤسسة، أي أن هناك عملية تأثير متبادل من المؤسسة على الجماهير، ومن الجماهير على المؤسسة.<sup>2</sup>

ويتضح ذلك في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> صادق زهراء: "مرجع سابق ذكره"، ص103.

<sup>2</sup> علي عوجة، كرمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص135.

## شكل رقم 22 نموذج للعلاقة بين فلسفة وثقافة المؤسسة وصورتها الذهنية



المصدر: علي عجوة وكريمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص 135.

يفسر الشكل السابق العلاقة بين فلسفة المؤسسة وثقافتها التنظيمية وبين الصورة الذهنية والمعتقدات لدى الجماهير التي تتسخ من خلال الصورة الإتصالية وكذا تفسيرهم لهوية المؤسسة، ماهية المؤسسة؟ ماذا تفعل؟ وكيف تفعله؟ وكيف يتسق ما تفعله مع الأعمال التي تقوم بها؟ والاستراتيجيات التي تتبناها. وكذا بالنسبة للجمهور الداخلي الذي تربطه ثقافة المؤسسة من خلال الشعور بالرضا عن العمل ومدى أهميته مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم على التطوير وتحسين الأداء وبالتالي تعزز من هوية المؤسسة كما تعتبر الرسائل الإتصالية الصادرة عن المؤسسة مصدر آخر في تشكيل الصورة الذهنية.

وتتشكل الصورة الذهنية للمؤسسة وفق معادلة تتفاعل عناصرها لتشكيل الصورة الذهنية لأية مؤسسة وهذه المعادلة ذات علاقات متبادلة بين بعضها البعض. كما يؤثر كل منها في الصورة الذاتية للمؤسسة وقد وضع "Garbert" هذه المعادلة ذات العناصر المتعددة التي يؤثر كل منها في الآخر وإجمالي هذه التأثيرات المنفردة أو الإجمالية تشكل ملامح الصورة الذهنية للمؤسسة<sup>1</sup> وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup> علي عجوة، كرممان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص 135.

1. أهمية نشاط المؤسسة وحجم أعمالها الحقيقي: تمثل العناصر المكونة للمؤسسة مثل حجم المؤسسة والهيكل البنائي لها وما تقدمه من منتجات أو خدمات المواد الأولية التي تساهم في صنع وتشكيل الصورة الذهنية لها، وكذلك عدد موظفيها، ونوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة ودرجات التفاعل بينهم وبين المجتمع فأهمية نشاط المؤسسة سواء كان إنتاجيا أو خدميا يؤثر بشكل مباشر على درجة شيوع إسمها وشهرها وذلك يمثل أهمية كبرى للمجتمع فعلى قدر أهمية نشاط المؤسسة يكون إهتمام المجتمع بنشاطها مثل شركات إنتاج الطائرات، و المنتجات الإلكترونية أو تقدم خدمة هامة مثل الرعاية الطبية والصحية.<sup>1</sup>

2. الأهمية الاجبارية لأعمال المؤسسة وانشطتها: إن ما تقوم به المؤسسة من مراحل عملها يمثل معلومات سيقة وهامة للعملاء وأعمال المؤسسة ربما لها تأثيراتها على حياتهم بشكل مباشر من خلال ما تقدمه من خدمات أو منتجات كما تشكل هذه الأعمال في بعض الأحيان مساهمات هامة لخير المجتمع مما يجعل لها أهمية إجبارية في وسائل الإعلام وهذا هو الجانب الإيجابي. بينما يتضح الجانب السلبي لبعض الأعمال الأخرى للمؤسسة مثل عدم جودة المنتج. إلغاء بعض التعاقدات والمبيعات وكذلك إخبار أي مخالفات وأفعال سيئة في المجالات الإجتماعية والبيئية هذه الأخبار الناقدة ربما تصبح ذات أهمية إجبارية أيضا وسترتفع من مستوى معرفة ووعي العملاء بممارسات تلك المؤسسات وأنشطتها مما يؤدي الى تكوين مواقف وأراء معاكسة وسلبية نحو المؤسسة.<sup>2</sup>

ومعظم المؤسسات لا تحظى أعمالها وأنشطتها بأهمية إجبارية بطريقة أو بأخرى وفي الحقيقة فإنه يجب على المؤسسات أن تعمل على خلق عملية التشويق اللازمة للإعلام عن أنشطتها بنجاح وذلك من خلال التنقيب والبحث خلال أنشطة وأعمال المؤسسات عن الأشياء الواعدة بجذب إهتمام العملاء بشكل مرتفع للإستفادة من

<sup>1</sup> على عجوة وكرمان فريد: "مرجع سبق كره"، ص151.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص152

الأثر الإيجابي لإعلام العملاء بتلك الأنشطة ويجب أن يكون ذلك عمل مستمر ومتواصل لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

**3. مدى تنافر واختلاف أنشطة المؤسسة ورسائلها الاتصالية:** كلما تنوعت وتعددت أنشطة المؤسسة كلما تنوعت واختلقت الرسائل الاتصالية التي تبثها للعملاء، والمؤسسات التي لا تحظي بوجود قدر من التنسيق بين أنشطتها المتنوعة تبث رسائل إتصالية في شكل إشارات مختلفة المصدر بحيث لا تحظ هذه الرسالة بالتماسك والتناغم في محتوياتها. وعلى العكس من ذلك فكلما كانت أنشطة المؤسسة متناغمة ومتماسكة داخليا وليس بينها أي تنافر كلما كانت رسالتها الإتصالية أكثر تأثيرا وتتلخص أهمية هذه الحقيقة في أنه من الأفضل أن يكون هناك مصدرا واحدا للإعلام عن كل أعمال وأنشطة. لأن تعدد وتنوع مصادر الرسائل الإتصالية للمؤسسة سيؤدي الى عدم وجود تناغم بين محتوياتها (المضمون) مما يصعب من مهمة تأسيس سمعة طيبة وصورة ذهنية إيجابية للمؤسسة.<sup>2</sup>

**4. تنوع الجهود الاتصالية للمؤسسة:** ليس هناك من جدل أو نقاش في أن المؤسسات التي تهتم بعملية الاتصال وتنفق الأموال في برامج لبناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجماهير وتصبح معروفة بشكل أفضل وعادة ما تصبح لها سمعة أكثر والعكس صحيح.

**5. إستمرارية الجهود الاتصالية للمؤسسة(الوقت):** الجهود الإتصالية التي تقوم بها المؤسسات لبناء صورة ذهنية إيجابية وسمعة طيبة لا تحدث في ليلة واحدة وتحتاج إلى وقت طويل لبنائها فالصورة الذهنية تحتاج إلى تراكم تأثير جهود إتصالية متعددة لذا فإن عملية تقديم منتج جديد للسوق أو البدء في حملة إعلامية كبرى يكون لها تأثير على إرتفاع درجة شيوع وشهرة المؤسسة لفترة قصيرة من الزمن، وإذا كانت النتيجة التي حققتها الحملة قوية ومؤثرة بشكل كاف فإن درجة شيوع المؤسسة ربما يتسم بالإستقرار والثبات عند مستوى جديد أكثر إرتفاعاً عن ذي قبل. والمؤسسات

<sup>1</sup> . صادق زهران: "مرجع سبق ذكره"، ص106.

<sup>2</sup> . على عجوة وكريمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص152.

الناجحة تتحسن صورتها مع الوقت وتصبح هذه الصور الذهنية التي صنعتها المؤسسة من خلال جهد سنوات عديدة أكثر ثباتاً وقوة.<sup>1</sup>

**6. التناقض والتضائل في عملية التذكير:** تحتاج أي منظمة إلى جهود إتصالية متواصلة ومستمرة للمحافظة على المكانة التي إكتسبتها وعلى صورتها الذهنية الإيجابية لدى الجماهير وتحتاج المؤسسة في هذا المجال لمزيد من الجهد لتدعيم الصورة المتكونة والمحافظة عليها حيث أن عملية التذكير لدى الانسان تتميز بالتناقض مع الزمن ويميل للإنسان الى النسيان بدرجة أكثر سرعة مما نتخيل او نتوقع. فمعرفة الجماهير ووعيتها بأعمال المؤسسة يتلاشى في وقت قصير وبشكل مثير للدهشة. ويحدث ذلك في الحقيقة إذا أغفلت المؤسسة عملية تقوية وتدعيم الصورة الذهنية الطيبة التي تكونت عليها لدى الجماهير عبر السنين. فهناك عوامل عديدة تؤدي إلى تأثير درجة معرفة ووعي الجماهير بأنشطة المؤسسة وتتطلب جود مزيد من الأخبار والمعلومات عنها لديهم مثل التغيرات التي تحدث في خصائص الجمهور المتلقي وجهود المؤسسات المتنافسة وتأثير بعض المتغيرات البيئية وغيرها.<sup>2</sup>

وقد عبر الكاتب "**Garbett**" عن كيفية تأثير هذه العوامل الست ذات العلاقات المتبادلة على عملية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة في شكل معادلة تكشف عن التأثير التقريبي لكل عامل من هذه العوامل الست في الإسهام في صياغة صورة أي مؤسسة وتدعيمها وذلك على النحو الموضح بالنموذج التالي:

<sup>1</sup> على عجوة وكريمان فريد: "مرجع سبق ذكره"، ص 153.

<sup>2</sup> صادق زهراء: "مرجع سبق ذكره"، ص 108.

## الشكل رقم 23: معادلة Garbett لتشكيل الصورة الذهنية.

الاعمال	الاهمية	تأثير	تنوع	الوقت (الاستمرارية)	التناقض
الحقيقية	الاخبارية	التنافر و الاختلاف	الجهود	في الجهود الاتصالية	في درجة تذكر
الواقعية	لأعمال	في أنشطة المؤسسة	X	لفترة زمنية طويلة	- الجمهور لأنشطة
للمؤسسة	المؤسسة	الاتصالية	X	جهود تراكمية)	=
وانشطتها	وانشطتها(درجة			جهود تراكمية)	المؤسسة
	التغطية الاعلامية)				للمؤسسة

المصدر: على عجوة وكرمان فريد، "مرجع سبق ذكره"، ص154.

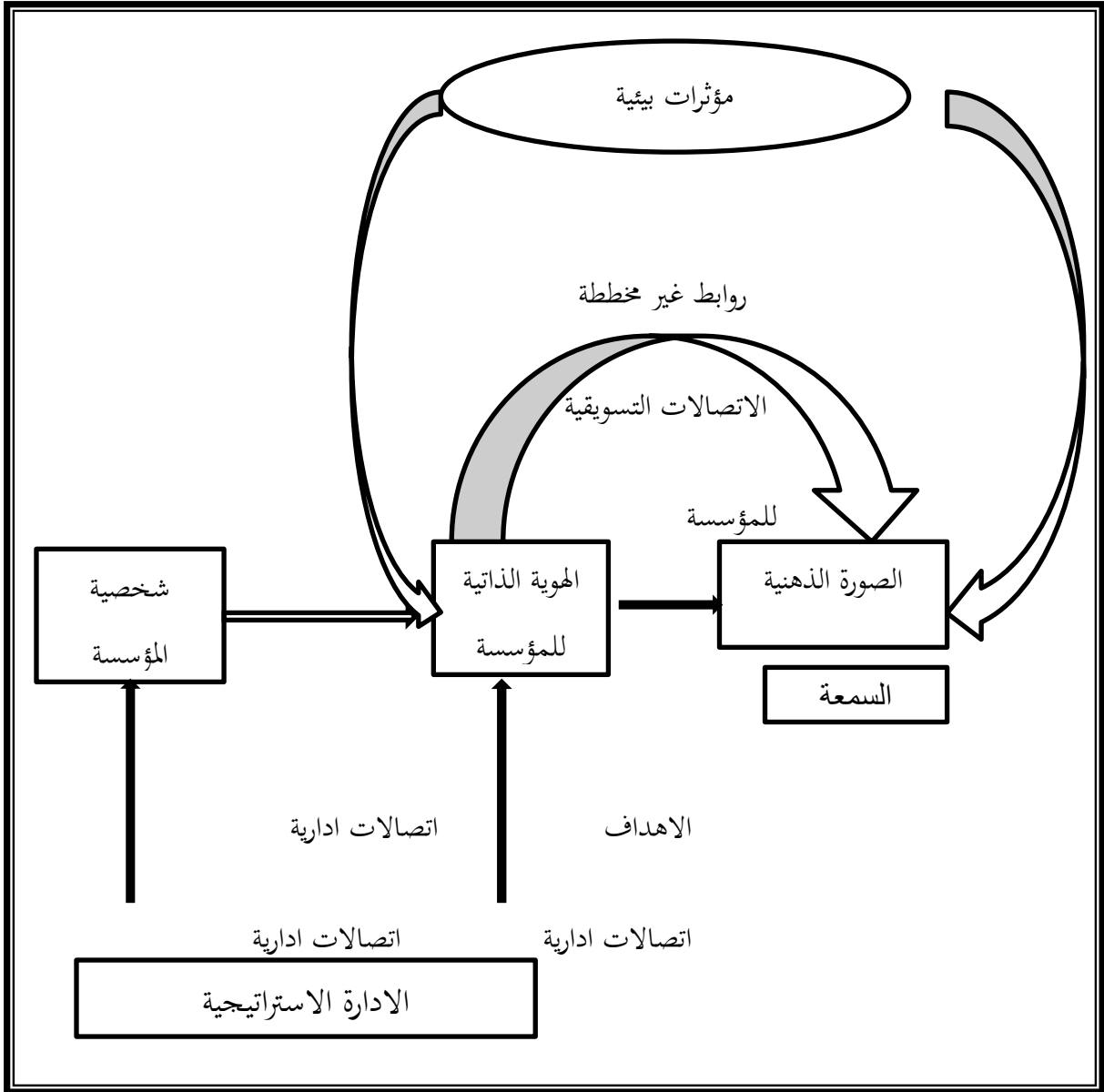
### عاشرا: تغيير الصورة الذهنية للمؤسسة:

1. الصورة الذهنية والادارة الاستراتيجية: يثبت الباحثان *Markwich & fill* وجود علاقة وثيقة بين الإدارة الإستراتيجية الناجحة للمؤسسة، وبين إدارة صورتها الذهنية، بل أنهما يؤكدان إمكانية إحداث تنمية للمؤسسة وتطوير لأدائها بالاستفادة من نتائج بحوث الصور الذهنية للمؤسسة.<sup>1</sup>

وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> على عجوة، كرممان فريد "مرجع سبق ذكره"، ص131.

الشكل رقم 24: يوضح المكونات الرئيسية لعملية بناء هوية المؤسسة وصورتها الذهنية



المصدر: على عجوة وكرمان فريد: "مرجع سبق كره"، ص 131.

يتضح من خلال الشكل السابق أنه عندما تتخذ إدارة المؤسسة قرار إستراتيجي فإنه هناك تأثيرات متبادلة

بين شخصية وهوية المؤسسة مما ينعكس على سمعتها وصورتها الذهنية ويعود القرار الاستراتيجي للأسباب التالية :

نشاط تنموي ترى المؤسسة أنها بحاجة إليه وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على هوية المؤسسة وشخصيتها، وينتقل هذا النشاط التنموي من خلال الإتصالات المخططة من قبل المؤسسة إلى الجماهير مما يؤدي إلى تحسين وتطوير الصورة الذهنية.

إن بحوث إدارة المؤسسة تكتشف وجود نقاط ضعف في الصورة الحالية أو جوانب سلبية تحتاج إلى معالجة، فتتخذ قرارات تصحيحية تستهدف تصحيح صورة المؤسسة، فتؤثر هذه القرارات على شخصية المؤسسة وهويتها الذاتية فتنتقل هذه التغيرات إلى الجماهير عن طريق الإتصالات التسويقية مما يؤدي إلى تصحيح أو تعديل الصورة.

وبالتالي فإنه في كلتا الحالتين يمكن تطوير إستراتيجية إدارة المؤسسة لتغيير الصورة الحالية للمؤسسة، كما أن الروابط الإتصالية لها دور مهم في نقل شخصية وهوية المؤسسة إلى الجماهير وبالتالي التعديل في السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة،

**2: تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات: تبدأ الخطوة الأولى** نحو تحسين صورة المؤسسة بتحديد الصور التي يعرفها الناس حالياً عن المؤسسة. وفي أغلب الأحيان لا يوجد إتفاق أو فهم مشترك بين المديرين أو الموظفين حول النقطتين الاتيتين:

1. ماهي المعتقدات والمشاعر التي يستعين بها الناس في وصف المؤسسة.

2. كيف تصف كل جماعة من جماعات أصحاب المصلحة والإهتمام المؤسسة المثالية ضمن الصناعة التي تنتمي إليها.<sup>1</sup>

وأحد الأسئلة الهامة التي يمكن للبحوث أن تقدم جواباً عنها هو ما إذا كانت المؤسسة تعاني من مشكلة وعي أو مشكلة صورة. فمثلاً، عندما يفكر الزبائن أو الموظفون الذين يحتمل توظيفهم أو غيرهم من الناس بالصناعة التي

<sup>1</sup> غراهام دولينغ: "مرجع سبق ذكره"، ص50.

أنتم جزء منها، فهل يتذكرون إسم شركتهم؟ هل يستطيعون تمييز رموز هوية مؤسستكم (مثل الشعار، الرمز، والألوان الخاصة بكم، وخلاف ذلك)؟ هل يتذكرون (أنهم رأوا) إعلاننا من إعلاناتكم؟ هل يلتبس الأمر عليهم بين مؤسستكم ومؤسسة أخرى؟ فإن كانت الإجابة عن هذه الاسئلة بالنفي، فهذا دليل واضح على وجود مشكلة وعي.<sup>1</sup>

أما الخطوة الثانية نحو تحسين صورة المؤسسة فتتمثل في تحديد العوامل الرئيسية التي تجتمع معا لتؤثر في الطريقة التي بها ينظر الناس إلى المؤسسة. وهذه العوامل في جوهرها هي مجموعة الأنشطة المؤثرة في طريقة تواصل المؤسسة مع أصحاب المصلحة فيها من داخل المؤسسة وخارجها. وبعد التعرف إلى هذه العوامل يصبح من الممكن توصيف طريقة التداخل فيما بينهما لتشكيل الصورة الكلية التي يحملها الفرد عن المؤسسة.<sup>2</sup>

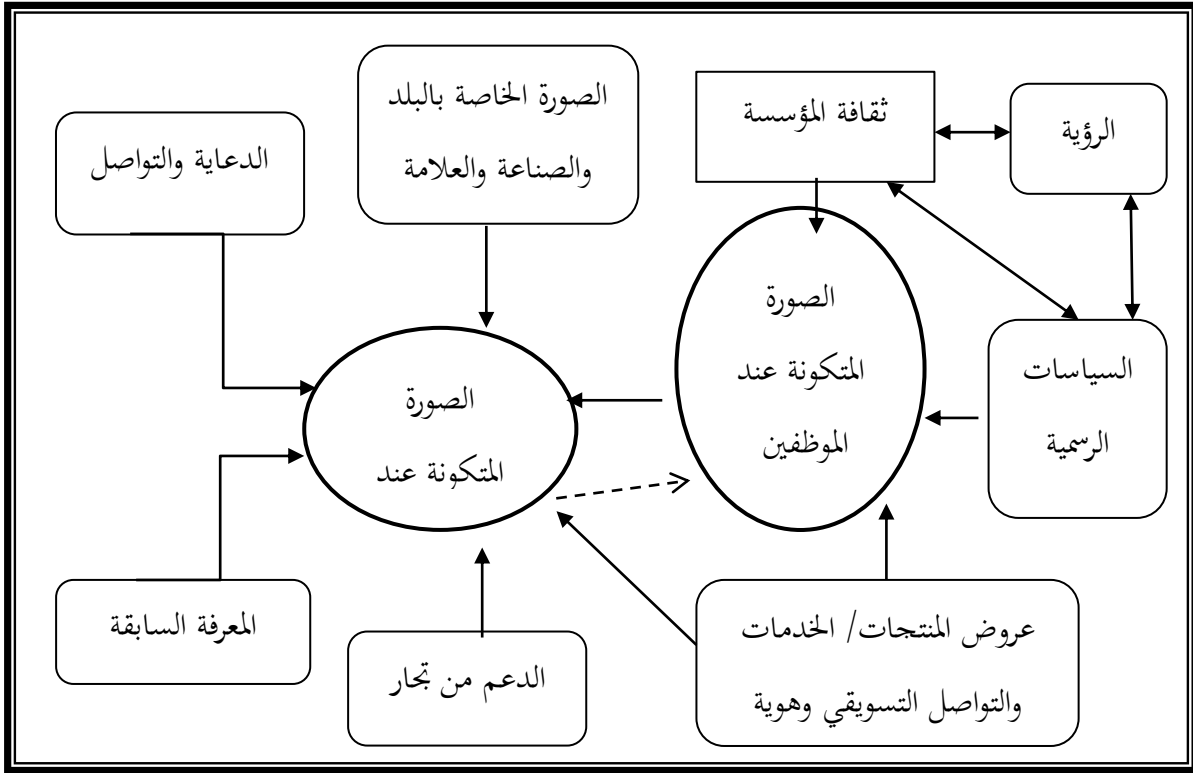
والشكل التالي يوضح مخططاً مجمل لهذه العملية.

---

<sup>1</sup>غراهام دولينغ: " مرجع سبق كره"، ص 97 بتصرف

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 98 بتصرف.

الشكل رقم 25: تكوين صورة المؤسسة.



المصدر: غراهام دواينغ، "مرجع سبق كره"، ص 97.

يتضح الشكل أعلاه مصادر المعلومات الرئيسية والتي يستعين بها الجمهور الداخلي والخارجي في تشكيلهم للصورة الذهنية للمؤسسة. فتجتمع هذه العوامل الرئيسية معا لتؤثر في الطريقة التي بها ينظر الفرد الى المؤسسة والتي تمثل مجموعة الأنشطة المؤثرة في طريقة تواصل المؤسسة مع الجمهور فالتداخل بين هذه العناصر يشكل الصورة الكلية التي يحملها الفرد عن المؤسسة، والمخطط بمثابة رؤية نقدية لإدارة صورة المؤسسة حيث أن سلوك الموظفين داخل المؤسسة يتأثر بشكل كبير بالصورة التي يحملها من هم خارج المؤسسة فعندما يعتقد الجمهور الداخلي أن من هم خارج المؤسسة يرونهم بمنظور إيجابي فهو يترجم في سلوكهم وهو ما يشار إليه بسهم متقطع.

3. استراتيجيات إصلاح الصورة الذهنية في حالة حدوث أزمة: قدم "Benoit" نظرية إصلاح الصورة وفق إستراتيجيات الدفاع الخمس وهي:

1. الإنكار: وحدده "Benoit" في شكلين مختلفين هما: الإنكار البسيط وتحويل اللوم، فالإنكار البسيط يعبر عن انخراط المؤسسة في إنكار بسيط بإدعاء أنها لم تقم بذلك الفعل الذي إتهمت به، وتحويل اللوم بإدعاء المؤسسة أن شخصا آخر خارجي هو من قام وتسبب في وقع الفعل الذي إتهمت به المؤسسة،<sup>1</sup> أي إنكار التورط في العمل والمسؤولية عن حدث ما.

2. التهرب من المسؤولية: ويحدث ذلك من خلال أربعة طرق: الإثارة من خلال تبني المؤسسة أن فعلها (يعبر هذا الفعل عن الأزمة) هو رد فعل لعمل آخر يستهدف المؤسسة، وعدم الامكانية *Defeasibility* وهنا يدعي شخص داخل المؤسسة أن نقص المعلومات المعطاة له جعلتهم عاجزين عن السيطرة على الأحداث التي سببتها الأزمة، وتأتي ثالثا *الحوادث* وهنا تقدم الأزمة على أنها خطأ حدث عن غير قصد، ويتعذر السيطرة عليه من قبل المؤسسة، وأخيرا *حسن النوايا* ويشير هذا إلى أن الأخطاء التي حصلت كانت عن حسن نية ولم تكن مقصودة، وهنا المؤسسة تكون أقل عرضة للمساءلة عن الأضرار لأنها لم تكن تنوي حدوثها.<sup>2</sup> وذلك من خلال ربط أسباب الحدث بسبب آخر أو تبريره بعدم القدرة على السيطرة على حدث ما، أو تبريره بأنه حادث غير مقصود أو دفعت إليه أسباب خارجية.<sup>3</sup>

3. التقليل من شأن الحدث ونتائجه: يأتي الحد من العنف كإستراتيجية ثالثة تعتمد على الخطاب لإصلاح

الصورة، ولديه ستة أنواع هي: التعزيز: من خلال زيادة حجم المشاعر الإيجابية لدى الجمهور تجاه المؤسسة،

والتقليل: وهذا من خلال تقليل الأضرار المصورة من الفعل (الأزمة)، التمييز أو المفاضلة: وهذا بمقارنة

<sup>1</sup> نجيب كامل: "مدخل نظري لإدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسات" مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 1، 2019، ص 10

<sup>2</sup> نجيب كامل: "مرجع سبق ذكره"، ص 11.

<sup>3</sup> ميرال مصطفى عبد الفتاح: "مرجع سبق ذكره"، ص 30.

الفعل بأفعال أخرى مشابهة وأكثر ضرراً، **التسامي أو التنزيه**: وهو محاولة وضع الحدث أو الفعل في سياق أكثر ملائمة لتحسين صورة المؤسسة، **مهاجمة المتهم**: وهذا عند وجود إعتداء على مصداقية المؤسسة فيما يخص وجود الأزمة، وأخيراً **التعويض**: من خلال تعويض ضحايا الفعل (الازمة) كطريقة لتقليل الآثار السلبية لفعل الأزمة في حد ذاته.<sup>1</sup> وتستخدم هذه الإستراتيجية لتقليل درجة المشاعر السلبية لدى الرأي العام.

4. **القيام بإجراءات إصلاحية**: وهي الإستراتيجية الرابعة ولها نوعان إما أن تعرض المؤسسة تصحيح الضرر، أو قد تعرض المؤسسة إتخاذ مجموعة من الخطوات التي تمنع حدوث ذلك في المستقبل، ويمكن لهذه الأنواع أن تحدث مع أو بشكل منفصل.<sup>2</sup> وذلك من أجل حل المشكلة والقضاء على السلبات والآثار المترتبة عليها.

5. **الاعتراف بالذنب أو الاعتذار**: وهي الإستراتيجية الأخيرة ويعترف المتهمون (المؤسسة) بالأزمة ويقدموا الإعتذار عنها مع طلب التصفح. هذه الإستراتيجية يمكن أن تعمل بشكل إيجابي وبشكل سلبي على المؤسسة، فمن الممكن أن يتقبل الجمهور الإعتذار ويتحرك إلى الإمام بشكل إيجابي، كما يمكن أن يوفر الإعتذار منفذ مهما للدعاوي القضائية الموجهة ضد المؤسسة وبالتالي الصورة السلبية.<sup>3</sup> وذلك بالإعتراف بالعمل والمسؤولية عنه.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الباحثون أكدوا على ضرورة إستخدام إستراتيجيات إصلاح الصورة حيث ساهم كل من "Liittejohn" في مجال إدارة الأزمات من خلال تطوير مجموعة من 6 خطوات تضم (البنية، تصميم الفريق، التدريب، التدقيق، التخطيط، الجهد الفعلي لإدارة الأزمات) فتستخدم هذه الإستراتيجيات بشكل متكامل وبمقدار محدد وفقاً للأزمة ونوعها مما يحقق فعالية، كما طور "Allen &Caillouet" قائمة تضم 20 تقنية إدارية

<sup>1</sup> نجيب كامل: "مرجع سبق ذكره"، ص11.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص10،

<sup>3</sup> ميرال مصطفى: "مرجع سبق ذكره"، ص11.

تخص المؤسسة تستخدم أثناء وقوع أزمة ما. وأوضح الباحثون كذلك ضرورة استخدام إستراتيجية الإعتذار والصفح لإصلاح الصور السلبية المتكونة لدى الرأي العام.

**4: تغيير الصورة الذهنية:** إذا رغبت المؤسسة في تغيير الصورة الذهنية لها، لسبب ما تراه ضروريا، فلا بد لها من تشكيل فريق لهذه المهمة يحدد الجماعات الرئيسية المراد إجراء التغيير من خلال لها في صورة المؤسسة، ومن ثم إجراء بحوث إستطلاع الراي والتحليل لتلك البحوث، ومحاولة تحديد الثغرات وما يسد الثغرات وكل هذا عبر بحوث مستقلة بعملية التغيير ومن ثم نتقل الى التنفيذ. وبالإضافة الى ذلك ينبغي على الإدارة وفريق العمل أن يقوموا بالمهام التالية لضمان عملية تغيير ناجحة:<sup>1</sup>

أ. التقييم الداخلي وتحديد الصورة التي ترغب المؤسسة في تكوينها عن نفسها.

ب. معرفة الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور عن المؤسسة.

ت. التصميم والتنفيذ لخطط العمل.

ث. التسويق داخليا وخارجيا للصورة الذهنية المستهدفة

أ. التدقيق والمراجعة.

**5: قياس الصورة الذهنية للمؤسسات:** إن مجلة فورشن تقيس صورة المؤسسة من خلال ثماني صفات منها: جودة المنتج، وقيمة الاستثمار، والصدقة مع البيئة والمجتمع. وقد إكتشفت الباحثون مع مرور الزمن أن جميع الصفات الثماني شديدة العلاقة التبادلية فيما بينها(0,60) وإذا أجري تحليل للعوامل ينتج عن التحليل عامل واحد. أي أن المؤسسة تحصل على علامة عالية أو متوسطة أو متدنية في جميع هذه الصفات الثماني. وهذا يعني عمليا أن يحصل

<sup>1</sup> منال هلال المزاهدة: "مرجع سبق ذكره"، ص330.

المراء على قياس (أو تصنيف) موثوق لهذه المؤسسات الأمريكية الحائزة أكبر درجة من الإعجاب وبصورة مساوية إذا طلب إلى الناس أن يعطوا تصنيفاً للمؤسسات وفق أي سلم علامات،

مثل: ضعيفة الاحترام جداً 1 2 3 4 5 6 7 عالية الاحترام جداً.

ومن هنا نستنتج أن القياس المعتمد لدى مجلة فورشن "fouune" لصورة المؤسسة، يقدم إلى المدير معلومات تشخيصية ضئيلة جداً. فهذا القياس يصلح لبعض ضروب الدراسات البحثية الجامعية.<sup>1</sup>

وهناك العديد من الأساليب المستخدمة لقياس الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجماهير، ونذكر منها أربعة طرق رئيسية وهي:

1. مقياس درجة المعرفة والتفضيل.

2. مقياس التمايز للمعاني المتضادة.

3. المقياس المتعدد الأبعاد.

4. مقياس المواقف المباشرة.

**1. مقياس درجة المعرفة والتفضيل:** ويتم فيها قياس مدى معرفة المستهلك بالمؤسسة وهل كون عنها صورة ذهنية مألوفة، وهل ارتقت إلى مستوى تفضيله أم لا، ولتحقيق هذا الهدف يتم بداية سؤال المستهلك عن مدى معرفته بالمؤسسة باستخدام المقياس التالي:

1. لم أسمع بها مطلقاً،

2. سمعت بها،

3. أعرف القليل عنها،

<sup>1</sup> غراهام دوالينغ: "مرجع سبق كره"، ص350.

4. اعرفها جيد،

لم أسمع بها مطلقاً سمعت بها أعرف القليل عنها أعرف القليل عنها أعرفها جيد



الشكل رقم 26 مقياس (درجة المعرفة وتفضيل)

وهذا المقياس يعكس مدى معرفة المستهلك بالمؤسسة، فإذا ما كانت الإجابات تتركز في أول فئتين أو أول

ثلاث فئات فإن المؤسسة في الحالة تعاني من مشكلة المعرفة والادراك.<sup>1</sup>

وبعد ذلك يتم توجيه الأسئلة للمستهلكين لمعرفة درجة تفضيلهم للمؤسسة وذلك باستخدام المقياس التالي.

1. لا أفضلها إطلاقاً،

2. محايد،

3. أفضلها،

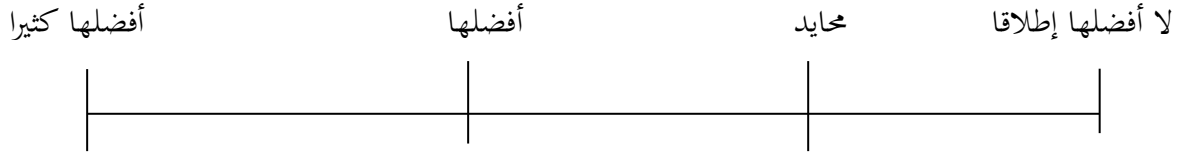
4. أفضلها كثيراً،

فإذا ما تركزت معظم الاجابات في اول فئتين او اول ثلاث فئات، فهذا يعني ان المؤسسة تعاني من مشكلة الصورة

الذهنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صادق فاطمة الزهراء: " مرجع سبق ذكره"، 94.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 95.



الشكل رقم 27 مقياس التفضيل

**مقياس التمايز للمعاني المتضادة:** يسمي مقياس الفروق ذات الدلالة وهذا المقياس يتضمن إيجاد مجموعة من الصفات على مقياس معين ، ويتم وضع الصفة في طرف من المقياس والصفة المضادة في الطرف الآخر مثل (قوي رديء)، ويتكون المقياس من أجزاء (3 أو 5 أو 9) يعكس كل جزء درجة من توفر الصفة، ويمكن قياس الصورة الذهنية عبر ثلاث مراحل أساسية:

1. (التقييم) حسن، سوء الجودة للصورة الذهنية،

2. (لقوة) قوة المؤسسة أو ضعفها،

3. (النشاط) تنمو بسرعة أو لا تنمو بسرعة.

ويطلب في هذه الحالة من المستقضي منهم أن يصنعوا العلامة المناسبة على كل مقياس، بحيث يعكس مدى انطباعهم ، عن توافر الصفة المعينة في المؤسسة محل السؤال، يتم حساب المتوسط الخاص بالدرجات وتحويلها إلى نقط يتم ربط هذه النقاط بكل الصفات، فتظهر في النهاية الملامح النهائية للصورة الذهنية للمؤسسة ويوضح الشكل إلى مقياس الفروق ذات الدلالة، ويستخدم في قياس الصورة الذهنية للمؤسسة<sup>1</sup>.

1. معروفة جدا معروفة بدرجة قليلة

2. تنمو بسرعة تنمو ببطء

3. يمكن الاعتماد عليها لا يمكن الاعتماد عليها

<sup>1</sup> صادق فاطمة الزهراء: "مرجع سبق ذكره"، ص 95

4. قوية

ضعيفة

5. مؤسسة كبيرة

مؤسسة صغيرة

ولكي تتحقق الفائدة الإضافية من البيانات الموجودة يجب أن يقوم ممارسو العلاقات العامة بإعادة حساب وقياس الصورة الذهنية لكل مجموعة من جماهير المؤسسة الهامة، فقد يكون لكل جمهور صورة ذهنية مختلف عن الآخر لنفس المؤسسة وهذا يؤثر على أهداف الاتصال المستخدمة، فقد تبين من نتائج الدراسة، أن الجمهور يرى أن المؤسسة تنمو ببطء، أي أنها لا يمكن الاعتماد عليها، فيتم التخطيط للبرامج التي تساعد على نحو هذه الصورة عند الجماهير وهكذا.<sup>1</sup>

ب. **مقياس الأبعاد المتعددة:** يعتبر من المقاييس الأكثر تعقيداً. وفي نفس الوقت الأكثر فعالية لقياس ومقارنة إدراك المستهلكين لصور عدد من المؤسسات يساعد هذا المقياس، على الحصول على تمثيل مرئي للتشابه أو الاختلاف بين الصور لمجموعة من المؤسسات.<sup>2</sup>

ج. **المقياس المباشر للمواقف:** هذا النموذج مرادف لطريقة التمايز للمعاني المتضادة وهو يتضمن تطوير طريقة لقياس الصورة الذهنية من ناحيتين.

(1) المعتقدات حول الآثار السلبية والإيجابية الناتجة عن سلوك معين.

(2) الأوزان أو الأهمية النسبية لكل أثر من الآثار المتوقعة حيث يركز هذا النموذج على السلوك وهو ما تهتم به المؤسسات وخاصة الغير ربحية حيث تهتم بقياس المواقف و الدوافع باعتبارها مؤشر على اختلاف الأهمية النسبية من قبل جامعات مختلفة لأنها تعكس أهدافهم وقيمهم، وهذا أمر يعد في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة في الوقت التي تحتاج إلى إعادة ترتيب مكانتها في السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن: "العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص332.

<sup>2</sup> صادق زهراء: "مرجع سبق ذكره"، ص94.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص94.

إن الشيء الذي تقيسه معظم المؤسسات هو مستوى الوعي بالمؤسسة (وبكبار منافسيها). إضافة إلى بعض المؤشرات مثل نوعية الإعلان والمنتجات والخدمات والأسعار وخدمة الزبائن ويضاف إليها جودة الإدارة والمسؤولية الإجتماعية كل هذه المعلومات مفيدة لكنها تفتقر إلى الهيكلة مما يجعل تفسيرها عسيراً. لكن لا بد من أن نضع مقياساً يقيس صورة المؤسسة ويكون هذا العمل بطريقة مؤطرة ومهيكلية بطريقة جيدة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> غراهام دواليغ: "مرجع سبق كره"، ص 351. بتصرف

## خلاصة الفصل الثاني:

إن معرفة وعيي العملاء بأعمال المؤسسة يتلاشى في وقت قصير، ويحدث ذلك في الحقيقة إذا غفلت المؤسسة عن عملية تقوية الصورة الذهنية الطيبة التي تكونت لدى العملاء عبر الزمن. لذلك تحتاج المؤسسة الى جهود إتصالية متواصلة ومستمرة للمحافظة على المكانة التي إكتسبتها وعلى صورتها الذهنية الإيجابية لدى العملاء وتحتاج المؤسسة في هذا المجال مزيد من الجهد لتدعيم الصورة المتكونة والمحافظة عليها.

الفصل الثالث:

التسويق الأخضر

كإستراتيجية حديثة

داخل المؤسسة

## تمهيد:

يحاول هذا الفصل التطرق إلى البدايات الأولى لظهور وتطور فلسفة التسويق الأخضر، أهميته، بالإضافة إلى متطلبات تطبيقها وأهم الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني هذه الفلسفة، مبررات ظهوره، أبعاده، خطوات تصميم إستراتيجية فلسفة التسويق الأخضر داخل المؤسسة.

فضلا عن أساليبه وأهم المعوقات التي تقف أمام المؤسسة المتبينة للفلسفة التسويق الأخضر

## أولاً: نشأة وتطور التسويق الأخضر.

قد ظهر لأول مرة في أعقاب ورشة العمل التي أقامتها جمعية التسويق الأمريكية في عام 1975. والتي كان من نتائجها المباشرة والملموسة هو صدور أول كتاب يعني بالتسويق الأخضر وتحت عنوان "التسويق الايكولوجي" (الإحيائي) وفي بداية ثمانينات القرن الماضي أصبح هنالك تغير في سلوكيات المؤسسات في تعاملها الإنتاجي والتسويقي ويتمثل ذلك في مراعاة الإهتمام بالجوانب الإجتماعية للمستهلك والتأثير البيئي المتحقق من التعامل مع منتجاتها المقدمة للسوق، وهذا ما قاد إدارات المؤسسات إلى تبني كل أنظمة الإدارة البيئية، وتقليل من استخدام المواد الأولية الطبيعية، والسعي نحو تحقيق التكامل ما بين القضايا البيئية والأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المؤسسة.<sup>1</sup>

وتأسيساً على ذلك تشير الكاتبة المختصة في مجال التسويق الأخضر "جاكوس اوتمن" *jacquelynottman* مؤلفة كتاب التسويق الأخضر. الغرض من أجل الإبداع والذي يعد مصدر رئيسي في التسويق الأخضر إلى أنه من وجهة نظر تنظيمية بأنه علي المؤسسات أن تقوم بدمج الإعتبارات البيئية مع جميع الجوانب في العملية التسويقية. وتحديد فيما يتعلق بتطوير المنتجات الجديدة، الإتصالات التسويقية مع المجتمع وكذلك جميع نقاط البيع، وبما يتوافق مع حاجات المستهلك.<sup>2</sup>

وفي هذه الفترة أيضاً صدرت العديد من المؤلفات والدوريات المتخصصة في التسويق الأخضر ومنها إستراتيجية الأعمال والبيئة والإدارة العالمية الخضراء وكان أول كتاب نشر تحت مسمى "التسويق الأخضر" من قبل "ken peattied" في المملكة المتحدة عام 1992 وكذلك صدر دليل المستهلك الأخضر "green consumer" في الولايات المتحدة الأمريكية والذي يمثل تفسيرات إدارية وقانونية وضعت من قبل اللجنة التجارية الإتحادية في أمريكا. "federal trade conamison" لتوجيه الجمهور في إنجاز شؤونهم بما يتوافق مع متطلبات القانون. ويوفر

<sup>1</sup> تامر البكري: "قضايا معاصر في التسويق، مرجع سبق ذكره"، ص 231.

<sup>2</sup> تامر البكري: إستراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره"، ص 62.

الدليل قاعدة للإلتزام الطوعي بالمؤسسات التي إحتواها الدليل الإرشادي وقد تجاوزت مبيعات هذا الدليل في السنة أولى من نشره أكثر من مليون نسخة. وقد تميزت فترة العقد الأول من الألفية التالية بتوجهات جديدة وعلى أعلى المستويات نحو التسويق الأخضر، وهذا مؤشر في تقرير الأمم المتحدة عام 2005 وما أعقبه في عام 2007 عندما منح نائب الرئيس الأمريكي الأسبق "ALGOR" جائزة نوبل للسلام مناصفة مع هيئة التغيرات المناخية لمناداته بقضايا البيئة المختلفة والمتعلقة بارتفاع درجة الحرارة العام، نظافة الماء، والهواء ومعالجة التلوث، فضلا عن كونه المؤسس والرئيس الحالي لتحالف من أجل حماية المناخ، حتى أنه يطلق عليه تسمية الديمقراطي الأخضر، ونتيجة لتضافر كل هذه الجهود وغيرها ولنمو الحاصل في مفهوم "الأخضر" فقد بدأت المناذاة خلال الفترة 2009/2010 إلى ضرورة تحول الإقتصاد التقليدي في بلدان إلى الإقتصاد الأخضر. وهذا يعني العمل على إقامة مشاريع صديقة للبيئة تعتمد على مصادر بديلة للطاقة كالشمس، وقوة الرياح، والضوء ولا تحدث ضرر أو تلوث للبيئة، ودعاة هذا التوجيه ينحصر أساسا في الحد من تفاقم التدهور الحاصل في البيئة وتعاطم التأثيرات السلبية الظاهرة لتغير المناخ، وما ينجم عنه من حصول كوارث بيئية لاحقة تهدد بفرق العديد من مدن العالم الساحلية.<sup>1</sup>

1. التطور الفكري لمفهوم التسويق الأخضر: تزايد إهتمام المؤسسات اليوم بالتسويق الأخضر، بعد أن إتضحت وتطورت مفاهيمه بالتدرج عبر ثلاث مراحل تاريخية رئيسية موضحة كما يلي:

1.1 مرحلة المسؤولية الإجتماعية (التسويق الإجتماعي): ظهر التوجه البيئي في بداية الستينيات من القرن الماضي، وكان أول من أشار إلى هذا المنحى في دراسة التسويق هو (Peter Drucker) بقوله "إن التسويق يتمثل بالعمليات الديناميكية لمنشآت الأعمال، والتي تحدث التكامل بمنتجاتها مع أهداف وقيم المجتمع".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر"، مرجع سبق ذكره، ص 62

<sup>2</sup> تامر البكري واحمد نزار النوري: "التسويق الأخضر"، مرجع سبق ذكره، ص 38-42

**2.1 مرحلة حماية المستهلك والتوجه البيئي:** تعتبر سنة 1962م بداية هذه المرحلة ودامت لبداية السبعينيات هدفت إلى حماية الزبائن من المنتجات الضارة والممارسات السيئة لمنظمات الأعمال، إضافة إلى حفظ حق أفراد المجتمع في العيش في بيئة نظيفة وآمنة، بفضل ضغوط الحركات البيئية والاستهلاكية على منظمات الأعمال لإيجاد حلول عادلة.<sup>1</sup>

**3.1 مرحلة التسويق الأخضر:** أصبح المجتمع أكثر إهتماماً بالبيئة وبدأت المنظمات في تعديل سلوكها البيئي، بالسعي نحو تضمين الاهتمامات الاجتماعية والبيئية الجديدة عن طريق العمل بكثير من المفاهيم الحديثة في أنظمتها الإدارية.<sup>2</sup>

## ثانياً: أهمية التسويق الأخضر بالنسبة للمؤسسات.

يحقق التسويق الأخضر فوائد ومكاسب كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم ومن أهمها ما يلي:

**1. تحسين سمعة المؤسسة:** تعبر سمعة المؤسسة عن التطورات التي تتبناها مجموعة الأطراف المتعاملة معها مثل الملاك، العملاء، الموردون، الموظفون، والبنوك، المؤسسات غير الحكومية، المستهلكين، الحكومة.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> اولاد زاوي عبد الرحمان: " دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى منظمات الأعمال"، الملتقى الوطني للمنظمات وتبني التسويق الأخضر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، يومي 14، 15 ديسمبر 2018 ص 13.

<sup>2</sup> مراد أبو رجب شادي وليد... وآخرون: "معوقات تبني التسويق الأخضر من قبل المنظمات العاملة في شمال الضفة الغربية في فلسطين"، مشروع تخرج ( نابلس - فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، 2011، ص 09.

<sup>3</sup> حليلة السعدية قرشي: "دور التسويق الأخضر في تعزيز مبدأ التنمية المستدامة: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية"، جامعة ورقلة، العدد الخاص بالمؤتمر المشترك، 2014، ص 345.

إن تبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل المؤسسة قريبة من عملائها وبالذات الذين لديهم توجه بيئي، يرى **تامر البكري** أن المؤسسات التي تتبنى التسويق الأخضر تحظى بتأييد من المجتمع، بشتي فئاته وأطيافه بسبب إنسجام أهدافها مع أهداف المجتمع بخصوص الإلتزام البيئي، وهذا التأييد يساعد المؤسسة على توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل<sup>1</sup>.

فعندما تطبق المؤسسة مفاهيم التسويق الأخضر، وتتعامل في منتجات مرتفعة الجودة وتستخدم وسائل الإعلان الصادقة، وتتعامل بطريقة مسؤولة إجتماعيا وبيئيا، يكون لها سمعة جيدة في السوق تساعد رجال التسويق على حسن استغلال الفرص التسويقية المتاحة والتأثير سلوك المستهلك الواعي بيئيا، مما يؤدي الى زيادة المبيعات وارتفاع القيمة السوقية لأسهمها، مما يعظم من قيمتها ويجعل المستثمرين يقبلون على الإستثمار فيها.<sup>2</sup>

**2. تحقيق الميزة التنافسية:** من المتوقع أن يفتح منهج التسويق الأخضر آفاق جديدة، وفرص سوقية مغرية أمام المؤسسات التي تمارسه، مما يتيح أمامها المجال لتجنب المنافسة التقليدية، بالتالي تحقيق ميزة تنافسية في السوق.<sup>3</sup>

ويرى **"Ottman"** أن التسويق الأخضر يساعد في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق قيم بيئية معينة للعملاء ومن ثم انشاء قطاعات سوقية صديقة للبيئة، مما يجعل المؤسسة سبابة على منافسيها من الناحية البيئية في السوق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أولاد زاوي عبد الرحمان: "مرجع سبق ذكره"، ص13.

<sup>2</sup> حليلة السعدية قريشي: "مرجع سبق ذكره"، ص346.

<sup>3</sup> رشدي عبد الطيف سلمان وادي: "اثر التسويق الأخضر على سلوك المستهلك نحو المنتج في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين والاداريين بالجامعة الاسلامية، ماجستير، إدارة اعمال، جامعة غزة، 2017، ص17.

<sup>4</sup> حليلة السعدية قريشي: "مرجع سبق ذكره"، ص346.

3. زيادة في تحقيق الارباح وتخفيض في التكاليف: إن إستخدام الأساليب الإنتاجية مرتفعة الكفاءة والتي

تعتمد على مواد خام أقل ضرراً بالبيئة أو معادة التدوير، أو توفير الطاقة من شأنه أن يحقق وفورات في

التكاليف ويتم تحقيق ارباح أكثر.<sup>1</sup>

4. زيادة الحصة السوقية: يرى " *Ottman* " أنه في ظل المشكلات البيئية المتزايدة فان ولاء المستهلكين للماركة

السوقية سوف ينخفض بمرور الوقت، وسوف يتحول المستهلكون لشراء المنتجات والعبوات الصديقة للبيئة،

وبالتالي فإن هناك فرصة أمام المؤسسات التي تتبنى التسويق لزيادة نصيبها السوقية.<sup>2</sup>

5. تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات: إن تبني المؤسسة للتسويق الأخضر من شأنه أن

يجعلها تسعي دائماً لتقدم ما هو أفضل للمستهلكين الأخضر، وذلك بالتركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة

للبيئة بالرفع من كفاءة عملياتها الإنتاجية مما يخفض من مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن العمليات

الإنتاجية.<sup>3</sup>

كما أن إجراءات التحسينات البيئية المستمرة على المنتجات سواء بخصوص الأسعار أو الأداء أو الملائمة، أو الأمان

يحقق أفضل إشباع ممكن مع عدم الإضرار بالبيئة.

6. الحوافز الشخصية: يقدم التسويق الأخضر الفرص والحوافز للمديرين المسؤولين بالمؤسسة لإتباع الأساليب

الحديثة والفعالة في تقديم المنتجات الصديقة للبيئة وهذا يعتبر مساهمة شخصية منهم في الحفاظ على البيئة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رشدي عبد الطيف، سلمان وادي: "مرجع سبق ذكره"، ص17.

<sup>2</sup> اولاد زاوي عبد الرحمان: "مرجع سبق ذكره"، ص13.

<sup>3</sup> تامر البكري، أمد نزار النوي: "مرجع سبق ذكره"، ص258.

<sup>4</sup> حليلة السعدية قريشي: "مرجع سبق ذكره"، ص347.

## ثالثا: متطلبات تطبيق فلسفة التسويق الأخضر.

للتسويق الأخضر قواعد أساسية يجب على إدارة التسويق أخذها بعين الإعتبار إذا ما أرادت النجاح، وهي:

أ. **إعلام المستهلك:** إذا كنت ترغب في بيع منتج للمستهلكين الأكثر حرصا على إستعمال المنتجات الخضراء فأنت تحتاج التأكد من أن المستهلك مدرك للقضايا البيئية، ويشعر بالقلق اتجاهها، فقد لا يدفع المستهلك سعر إضافي عند شراء ثلاجة خالية من غاز *CFC* وهو غاز ضار للبيئة يستخدم في أجهزة التبريد، إذا لم يكن لديه علم بأن هذه الثلاجة لا تعمل بغاز مضر بالبيئة، وهذا يعني جعل المستهلك يدرك أن المسوق يبذل جهدا معيناً للحفاظ على البيئة.<sup>1</sup>

ب. **إعلام المستهلك:** إذا كنت ترغب في بيع منتج للمستهلكين الأكثر حرصا على إستعمال المنتجات الخضراء فأنت تحتاج التأكد من أن المستهلك مدرك للقضايا البيئية، ويشعر بالقلق اتجاهها، فقد لا يدفع المستهلك سعر إضافي عند شراء ثلاجة خالية من غاز *CFC* وهو غاز ضار للبيئة يستخدم في أجهزة التبريد، إذا لم يكن لديه علم بأن هذه الثلاجة لا تعمل بغاز مضر بالبيئة، وهذا يعني جعل المستهلك يدرك أن المسوق يبذل جهدا معيناً للحفاظ على البيئة.<sup>2</sup>

1) **الشفافية والمصادقية:** وهذا يعني أن المسوق مطالب باتخاذ إجراءات حماية البيئة في أنشطته وأنه على المستهلكين أن يؤمنوا بشرعية المنتج وحقيقة ما تحمله الرسائل الإعلانية التي تروج للمنتج على أنه صديق للبيئة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شاهد إلياس: "دور التسويق الأخضر في دعم توجه المؤسسات الصناعية نحو الطاقات النظيفة- دراسة حالة سيارة **Prius** لمؤسسة تويوتا"، الملتقى الوطني الأول حول، المؤسسات و تبني التسويق الأخضر يومي 14 و 15 ديسمبر 2018، جامعة باجي مختار - عنابة، ص 09.

<sup>2</sup> فتيحة بوهرين، موزارين عبد الحميد: "دور تبني التسويق الأخضر في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي الاول حول المنظمات و تبني التسويق الاخضر، يومي 14،

15 ديسمبر، 2018، كلية العلوم الاقتصادية جامعة باجي مختار عنابة، ص 12

<sup>3</sup> محمد الناصر حميداتو، دفور عبد النعيم، إلياس شاهد: "التسويق الأخضر المبادئ والأسس"، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة حمه لخضر، الوادي، العدد 02، 2016، ص 135.

2) **طمأنة المستهلك:** فالمستهلك بحاجة إلى الإعتقاد بأن المنتج الفعال هو الذي يؤدي الوظيفة التي صنع من

أجلها، مع الأخذ بعين الإعتبار أن بعض المستهلكين لن يتخلوا عن ثقافتهم الإستهلاكية من أجل البيئة، مع

ضرورة الإنتباه بأن المنتجات التي لا تؤدي وظيفتها ستصفي في صندوق النفايات حتى لو كانت بيئية جدا.<sup>1</sup>

3) **النظر في عملية التسعير:** يجب أن تكون التكلفة الإضافية التي يحملها المنتج الأخضر ضمن نطاق تحمل

المستهلك، وأن يكون قادرا على تحمل أقساطها ويشعر أن المنتج يستحق هذه التكلفة الإضافية.

4) **تمكين المستهلكين وتشجيعهم على الشراء:** من خلال التأثير عليه للشراء بإضفاء البعد البيئي للمنتجات،

وجعل المستهلك يشارك في الحفاظ على البيئة بالتعامل مع منتجات المؤسسة.<sup>2</sup>

5) **جعل صورة المؤسسة بيئية لدى المستهلكين:** والمسوق لا يكتفي بجعل المنتجات بيئية في نظر المستهلكين،

وإنما يجب إظهار أن الأنشطة المرتبطة بالمنتج كالتعبئة والتغليف وعمليات الإنتاج تتم وفق شروط المحافظة على

البيئة، مما يجعل علامة المؤسسة معروفة كعلامة خضراء.<sup>3</sup>

عند التفكير في تبني فلسفة التسويق الأخضر بنجاح، يجب علي المؤسسة أن تقوم بحزمة من الإجراءات التي

من شأنها تمهيد الطريق أمامها للنجاح في تبني هذه الفلسفة أو الاستراتيجية، وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:<sup>4</sup>

1.. دراسة واسعة للمسائل البيئية في الوقت الحالي في المؤسسة.

2.. إيجاد نظام القياس ومراقبة الآثار البيئية الناجمة عن أداء المؤسسة.

3.. وضع سياسة بيئية واضحة وواقعية تربط بأهداف وبرامج المؤسسة.

4.. مراقبة تطور برامج التسويق الأخضر في ظل القوانين والتشريعات المتغيرة.

<sup>1</sup> محمد الناصر حميداتو، دفرور عبد النعيم، إلياس شاهد: "مرجع سبق كره"، ص136.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص137.

<sup>3</sup> فتيحة بوهرين، موزاين عبد الحميد: "مرجع سبق كره"، ص13.

<sup>4</sup> إياد عبد الفتاح النصور، وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير: "مرجع سبق ذكره"، ص 152.

5.. القيام بأبحاث العلمية لمعالجة المشاكل البيئية والتكنولوجية المستخدمة.

6.. تطوير برامج تثقيف المستهلكين ورفع درجة وعيهم بالمسؤولية البيئية.

7. استخدام الوسائل المناسبة لتدريب وتأهيل العاملين ضمن التوجه البيئي في المؤسسة

8.. المشاركة في دعم وتأسيس المؤسسات الإجتماعية المهتمة بشؤون البيئة والمجتمع.

9.. دعم البرامج والجهود البيئية علي كافة المستويات.

نرى أن هذه الإجراءات قد تكون كافية من أجل فتح الطريق أمام المؤسسة وإزالة بعض الغموض الذي يسودها من أجل التوجه نحو تبني فلسفة التسويق الأخضر.

#### رابعاً: مزايا تطبيق التسويق الأخضر.

يحقق تبني مفهوم التسويق الأخضر للمؤسسات الكثير من الفوائد والمكاسب ويمكن أن يضع المؤسسة علي قمة الهرم التنافسي في السوق ومن المحتمل أن يمنحها قيادة في السوق لاحقاً، وذلك أن تبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل المؤسسة قريبة من عملائها وبالذات ممن لديهم تفضيلات أو ميول نحو التوجه البيئي فظلاً عن المحافظة علي البيئة وترشيد إستخدام الموارد الطبيعية لأسباب مهمة لشراء منتجاتها والإقبال عليها.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق يشير " الباحث البكري "إلي عدد من المزايا المترتبة عن ممارسة التسويق الأخضر علي النحو التالي:

1- إرضاء حاجات ورغبات المالكين: فمن المتوقع أن تفتح إستراتيجية التسويق الأخضر آفاق جديدة، وفرص

سوقية مغرية أما المؤسسات التي تهتم به وتمارسه، وهو ما يتيح أمامها المجال لتجنب المنافسة التقليدية وبالتالي تحقق

الريادة التنافسية في السوق،<sup>2</sup> وخاصة عندما تتوجه إلي السوق بمنتجات صديقة للبيئة وتستهدف ذوي التوجهات

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير: " مرجع سبق ذكره"، ص151.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كاتي: " فلسفة التسويق الأخضر"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص42.

البيئية في السوق وهذا يساعد وضع التنافسي للمؤسسة علي تحقيق مكاسب وأرباح أعلى، فضلا عن إكتساب سمعة جيدة في المجتمع وتلبية حاجات المالكين.<sup>1</sup>

2- تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات: يدفع التركيز علي إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة المؤسسة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، وهو ما يخفف من مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية، فضلا عن تجنب الملاحقة القانونية التي قد تفضي إلى دفع تعويضات مالية مرتفعة للمتضررين، وإثارة جماعات البيئة وحماية المستهلك تجاه ذلك.<sup>2</sup>

3- القبول الإجتماعي للمؤسسة: تحضي المؤسسات اليوم التي تتبنى فلسفة التسويق الأخضر بتأييد قوي من قبل جميع فعاليات المجتمع وأطيافه، وهذا بسبب الإنسجام بين أهداف تلك المؤسسات مع أهداف المجتمع ويساعد هذا التأييد الإجتماعي المؤسسة على توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل.

4- ديمومة الأنشطة: إن تجنب المؤسسة الخضراء للملاحقات القانونية وتأييد المجتمع لها بسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها الإنتاجية والتسويقية المؤيدة للبيئة، يمكنها من الإستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة ودعم عملياتها وأنشطتها التجارية.

إضافة إلى هذه الخصائص نلمس الخصائص التالية والتي تتمثل:

1. حدسي، بديهي جعل بدائل متاحة وواضحة (*Intuitif*): أن دور التسويق الأخضر هو جعل كل شيء

حدسي، بديهي طبيعي لأنه يركز على التسويق الإبداعي مثل "*bio*"، الكربون صفر تمثل بدائل متاحة طبيعيا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الناصر حميداتوا، ودفور عبد النعيم: "التسويق الأخضر المبادئ و الأسس"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 2، الجزائر، 2016، ص 146.

<sup>2</sup> بومزايد ابراهيم: "التسويق الأخضر، الاسس والأبعاد"، الملتقى الوطني الاول للمنظمات وتبني التسويق الاخضر، توجه جديد للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة عنابة، يومي 14،15 ديسمبر 2018، ص15.

<sup>3</sup> بوزراق أسيا: "مرجع سبق ذكره"، ص118.

2. دمج: الجمع بين التجارة والتكنولوجيا والار البيئية والاجتماعية(Intégré): هذا المبدأ يمثل نقطة تحول

بالنسبة للحركة البيئية التي بنيت على تقليد من رفض للتكنولوجيا قبل أن ينضم إلى قضية مناهضة العولمة بعد الماركسية كانت الفكرة الإستدامة، والتي تهدف إلى تحسين نوعية حياتنا في الحاضر والمستقبل من خلال الجمع بين التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة. ولكن هذه الفكرة هي أيضا جديدة في التسويق التجاري، والتي حتى الآن ودرا ما مزدحمة أهداف الخضراء أو الإجتماعية ما لم يكن مربحا.<sup>1</sup>

3. إبتكاري: خلق منتجات جديدة وأنماط الحياة(Innovant) ويعتقد الكثيرون أن الإبتكار وروح المبادرة

الإيكولوجية ستكون في السنوات العشرين المقبلة ولما يحدث من تطور في تكنولوجيا المعلومات في العشرين الاخيرة مصطلح "g-commer" (g = الأخضر) هو البداية في الواقع، وأعتقد أن العلاقة بين الظاهرتين وراء القياس البسيط: هو الأنترنت التي جعلت من الممكن بعض التطورات الحديثة مثل برجة الشبكات، وبناء الشبكات الإجتماعية، وما إلى ذلك. النظام الذي يتم بناؤها لينكس، ويكيبيد وكريغزلست يسمحون الأفكار رائعة مثل freecycle، (بدلا من رمي العناصر التي لا نريد. هذا هو الإبتكار الإجتماعي، والابتكارات الخضراء الأخرى التي تتعرض لها من الخدمات الحضرية (مثل تقاسم السيارة) أو حتى في المنزل (ربيل الغسيل وحملته" نحن نذهب الى 30 درجة"). بينما كانت شبكة الانترنت مثل هذا النجاح الكبير هو أنه يتيح لتحقيق مكاسب كبيرة كفاءة، الأخضر لا يعني بدون أرح وضد العلامة التجارية، هناك ألف طريقة أخرى لكسب المال بدون نفاذ والاستهلاك المفرط.<sup>2</sup>

4. محفز: اختيار مقنع وليس الندم(Incitatif): في فجر تسعينيات، ظهرت المنتجات في أعقاب " رواج

المستهلكين الخضراء" في الكثير من الأحيان الأكياس المرسكلة تتمزق بسرعة. إلا أن يصبح علم البيئة (وغيرهم) تحديا كبيرا لتصميم المنتجات الخضراء هي أكثر كفاءة وأكثر إستدامة وأكثر صحة وأكثر يسرا من أي وقت

<sup>1</sup> بوزراق أسيا: "مرجع سبق كره"، ص118

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص118.

مضى. ولكن يجب علينا أيضا أن نعمل على زراعة السلوك الأخضر، وخلق الأساطير الجديدة ورموز جديدة على حد سواء ومثيرة لتجنب الأسوأ.

5. اعلامي: نقص المعرفة هو العامل الاول للعادات السيئة (*Informé*): التسويق الأخضر هو نشر الثقافة البيئية لترشيد المستهلك وغرس فيه سلوك واعي بيئيا، لتبني كل هذا يجب الإعتماد على سياسة إعلام بيئية فعالة لها القدرة على إقناع الاطراف بأهمية البيئة، فالتسويق الأخضر الحقيقي هو الذي يعمل من أجل ثقافة أكثر إستدامة لتجنب الدعاة غير المرضية التي تشوه سمعة المؤسسة وخاصة علامتها التجارية.

### خامسا: أسباب تبني التسويق الأخضر.

التساؤل المشروع الذي يمكن إن يقال هو عن الأسباب التي تدعو المؤسسات لإعتماد مفهوم التسويق الأخضر في تعاملاتها مع السوق، سواء كان ذلك بالنسبة إلى المؤسسات الإنتاجية في تصميمها للمنتج الأخضر أو تسويقه في إنتهاجها لمنهج أخضر في تسويق منتجاتها<sup>1</sup>.

والإجابة علي هذا التساؤل الكبير حدد البكري أن هذه الأسباب تكمن في الآتي :

1. منافع بيئية: "*Environement Benfits*" أصابت البيئة بعصرنا الحاضر الكثير من التغيرات المناخية علي صعيد الهواء، الماء والتربة ويمكن للتسوق الأخضر أن يسهم في التأثير الإيجابي علي تلك التغيرات الحاصلة من خلال طرق مختلفة في تحقيق الإستدامة. كما هو علي سبيل المثال في إستهلاك الوقود المنزلي (غاز، سولار، نפט) والذي له أثر في أحداث التغير المناخي، وكذلك الحال في إستخدام الوقود في قطاع النقل، والأمثلة تمتد إلى كثير من الحالات اليومية. بإمكان التسويق الأخضر أن يقدم منتجات صديقة للبيئة ولا يحدث ذلك الضرر الذي تحدثه المنتجات التقليدية الأخرى، كما هو الحال في إستخدام الأجهزة المنزلية المعتمدة على مصادر الطاقة النفطية، وكذلك إستخدام

<sup>1</sup> تامر البكري: "قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 241.

السيارات الهجينة *Hybrid* (تعمل على الوقود والكهرباء بشكل مشترك) لتقليل التلوث في الجو من جراء غازات الكربون. وهذا ما يكون سببا جوهريا في تبني التسويق الأخضر لكون البيئة هي المكان الذي يعيش به ومن خلال جميع البشر والكائنات الحية الأخرى. وتشير المعلومات إلى أنه هناك أكثر من 16000 حيوان ونبات يعيش في مرحلة الخطر والتعرض للإنقراض جراء التلوث الحاصل في البيئة والأعداد في تزايد طالما كان الأمر لا يتوقف في الانتهاكات الحاصلة على البيئة من قبل الإنسان وما يستخدمه من أدوات ومعدات مؤذية للبيئة<sup>1</sup>.

**2. النمو الاقتصادي:** *Developing Economies* يتأثر النمو الاقتصادي بإجمالي المنتج القومي المتحقق في البلد المعني، بذلك ويلاحظ بأن المجتمعات التي تكون إقتصادياتها زراعية غالبا ما يكون مستوى الدخل فيها منخفض، وبذلك نتيجة العوامل الطبيعية الحاصلة فيها كالجفاف، والعواصف الكثيفة الحاصلة والمدمرة، الفيضانات، و إحتباس الأمطار..... الخ. وهذا ما ينعكس على تردي هذه الإقتصاديات قياس بالدول الصناعية التي إستطاعت أن تزيد من مستوى الناتج القومي والذي إنعكس بدوره على إرتقاء بمستوى جودة الحياة لأفرادها. والتسويق الأخضر يظهر تأثيره هنا من خلال الإسهام في أن تكون عمليات التصنيع والإنتاج في البلدان ذات التوجه الصناعي متوافقة مع البيئة والحفاظ عليها. وأن لا يكون ذلك التقدم سبب جوهري في تدمير البيئة من خلال عمليات التصنيع أو ما بعدها من مخلفات صناعية ذات تأثير سلبي على البيئة.

**3. منافع المستهلك:** *Consumer Benefits* يتأثر هذا الأمر في منافع عدة يمكن أن يجنيها المستهلك من جراء التعامل مع تطبيقات التسويق الأخضر، ولعل من أبرزها هي المنافع الناتجة من القرارات التسويقية التي يتخذها والتي تكون منسجمة مع التغيرات البيئية والمناخية الحاصلة. كما هو مثلا في التلوث المناخي الحاصل من جراء إستخدام الكثير من الأفراد للمنتجات التقليدية التي لم تعد تتوافق مع التوجهات نحو الحفاظ على البيئة وحمايتها. لذلك فإن قراره بالتحول نحو منتجات جديدة حضراء يعني تحقيقه لمنافع مستقبلية للعيش في مناخ وبيئة نظيفة

<sup>1</sup> تامر البكري: "قضايا معاصرة في التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص242

تنعكس على كل مفردات حياته اليومية وعائلته. وهذا ما دفع العديد من المؤسسات الصناعية إلى التوجه نحو خدمة المستهلك وفق هذه المنافع التي يبحث عنها في المنتجات التي تقدم إليه.

**4. منافع إستراتيجية:** "Strategie Benefits" هناك عدد من المنافع التي يمكن إن تحققها المؤسسة من إعتماها للتسويق الأخضر كتوجه إستراتيجي في عملها ولعل من أبرزها هو ما يلي:

1.. تستطيع المؤسسة الإستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بشكل أكثر دقة طالما كان هناك توجه أخضر لدى المستهلكين وفي رغبتهم بالحصول على منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة مع سلوكهم الأخضر.

2.. العاملون في المؤسسة يكونون أكثر إعتزازا بعملهم لأنهم يقدمون منتجات سليمة ومقبولة من المجتمع ولا ينتج عنها أية أضرار سلبية، كما حصل ذلك لشركة (British petroleum) عندما قامت بتحسين جودة منتجاتها من الغاز والنفط يكون أقل ضرراً علي مستخدميه، وكان للعاملين في المؤسسة الدور الأكبر في هذا الانجاز وحرصهم علي إستمراره لكونه ينعكس علي سمعتهم من جانب وعلى حياة أفراد المجتمع عامة من جانب آخر.

3.. تأثيره علي الأسواق المالية من خلال الإستثمار في الطاقات النظيفة التي أصبحت توجه إستراتيجي جديد للمؤسسات لمواجهة التلوث البيئي والحاصل من جراء إستخدام الوقود الاحفوري التقليدي والاستعاضة عن ذلك بالطاقة المتولدة عن الرياح أو الشمس بشكل خاص.<sup>1</sup>

**5. منافع المنتج "produt bene fis"** المنتج الأخضر بحقيقته لم يأتي إعتباطا أو تعبير عن ترف إقتصادي كما يتصور البعض بل أنه ذا أبعاد إقتصادية وبيئية متقدمة وعلي سبيل المثال فان السيارة الهجينة والتي صممت لأن تكون صديقة للبيئة وأن لا يكون لها تأثير سلبي علي البيئة، وذلك بتوفيرها للطاقة المستخدمة في تشغيلها يستطيع المستهلك كما أشارت إلي ذلك الدراسات التي أجريت في (و، م،أ) أن يوفر قيمتها كاملة من جراء الفرق في النقود المدفوعة للحصول علي الوقود (البنزين) لتشغيلها قياسا بالسيارة التقليدية بعد مرور تسعة سنوات علي إستخدامه لها، وبالتالي

<sup>1</sup> تامر البكري: "فضايا معاصرة في التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص242

فإن هذا يمثل منفعة إقتصادية متحققة للمستهلك من جراء التعامل مع هذا النوع من المنتجات الخضراء ، كما أن المنتج الأخضر يمتاز بخاصية الجودة لكونها تعتمد على موارد طبيعية في الغالب بعمليات التصنيع ولا تكون ضارة بصحة المستهلك، رغم أن هذا الأمر ينعكس على إرتفاع مستوي أسعارها قياسا بالسلع التقليدية، إلا أنه مع ذلك فإن المستهلك يكون على إستعداد لدفع سعر أعلى في سبيل الحصول على سلعة ذات الخصائص الخضراء والأكثر جودة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا أن هذه الأسباب تعد كافية وكفيلة الى أن تدعو المؤسسات إلى تبني التسويق الأخضر لما له منافع مادية ومعنوية للمؤسسة ويجعلها تدخل سوق المنافسة بكل إحترافية.

### سادسا: مبررات ظهور التسويق الأخضر.

تماشيا مع التطور الذي شمل مفهوم التسويق والإهتمام بالبيئة في النشاطات التسويقية بدأ يتبلور مفهوم جديد للتسويق يقع تحت عنوان التسويق الأخضر بصفته مدخلا حديثا في إدارة التسويق، على الرغم من عدم توفر ما يشير إلى بداية واضحة للتسويق الأخضر بصفته مدخلا تسويقيا، إلا أن هناك من يشير إلى أن مفهوم التسويق الأخضر مدخل تسويقي بدأ بعد نشر دليل المستهلك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1989م، وقد تضمن هذا الدليل أنواع المنتجات التي لا تضر بالبيئة أو المستهلك ولا نجد مانعا فكريا في الإتفاق مع هذه الآراء في تحديد ظهور التسويق الأخضر.<sup>2</sup>

واتفق كل من "النوري و البكري" في توضيح مبررات ظهور التسويق الأخضر على ما يلي:

### 1- تناقض المواد الاولية: أن المواد الأولية الموجودة في البيئة تتألف من ثلاثة أنواع:

1 تامر البكري، احمد نزار النوري: "مرجع سبق ذكره"، ص50.

2 محمد سعدو احمد حمودة : "مرجع سبق ذكره"، ص24.

أ- مواد غير محدودة : المتمثلة بالماء والهواء والتي تعاني أيضا من مشاكل معينة في الوقت الحاضر، وأن بعض المجموعات ترى أن هناك خطراً عليها في الأجل الطويل لذلك قامت مجاميع داعمة للبيئة بتوحيد جهودها لتحقيق الأستخدام الأنسب لهذه الموارد بسبب الأخطار المحتملة، فضلا عن وقوع بعض الأضرار مثل: إتساع ثقب الأوزون ونقص المياه وتلوئها وغير ذلك.<sup>1</sup>

ب- المواد المحدودة القابلة للتجديد: تضمن الغابات والغذاء والتي يجب أن تستعمل بحكمة ولقد أدى النقص في الغابات مثلا إلى توجيه المؤسسات للحفاظ عليها وحماية التربة وإعادة التشجير وذلك تحسبا لمقابلة الطلب المستقبلي.<sup>2</sup>

ت- المواد المحدودة غير القابلة للتجديد: وتضمن النفط والفحم والحديد وغيرها من المواد، والتي عندما تنضب قد تسبب مشكلات حقيقية لأن هذه المواد محدودة ولا يمكن إعادة تجديدها وهنا تتجه العديد من المؤسسات إلى التركيز على البحث والتطوير لإيجاد مواد بديلة تسهم في تقليل إستنزاف الموارد الطبيعية غير المتجددة.<sup>3</sup>

2- إرتفاع تكلفة الطاقة: تعد الطاقة الشريان الحيوي في نجاح الأعمال، فكلفة المنتجات تعتمد بشكل مباشر على كلفة الطاقة المستخدمة في العملية الإنتاجية وأن أحد أهم الموارد المنتهية غير القابلة للتجديد هو النفط، ونرى في الآونة الأخيرة إرتفاع أسعار النفط بشكل غير طبيعي، ليصل إلى ما يقارب 120 دولار للبرميل الواحد في أواخر سنة 2008 في حين كان سعره 2,23 دولار في سنة، 1970 وإن هذا الإرتفاع له أثر خطير على عمل المؤسسات، فهو يؤدي إلى إرتفاع أسعار المنتجات ويسهم في بروز مشاكل إقتصادية في مختلف بلدان العالم، و هذا ما دفع

1 تامر البكري، أحمد نزار النوري: "مرجع سبق ذكره"، ص8

2 أوضاعيفية حدة، بوشوك سناء: "تجارب ناجحة مع التسويق الأخضر، إعادة التدوير انموذجا"، الملتقى الوطني الاول للمنظمات وتبني فلسفة التسويق الاخضر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 14، 15 ديسمبر 2018، ص 6.

3 محمد سعدو أحمد حمودة: "مرجع سبق ذكره"، ص24.

العديد من هذه البلدان إلى البحث عن بدائل أخرى أقل تكلفة مثل الفحم أو الشمس أو الرياح أو غيرها من أنواع الطاقة. وإن إزدياد أسعار الطاقة، والإعتماد على النفط وتصاعد الأصوات المطالبة لحفاظ على البيئة خلق فرصة عمل للمنتجات الكفؤة في إستخدام الطاقة النظيفة والإبتكارات الأخرى الحساسة إتجاه البيئة والتي تسمى التكنولوجيا النظيفة. وبالنتيجة برز مفهوم الإبتكارات الخضراء للمحافظة على الطاقة، كما أن مصطلح الإبتكارات الخضراء يهدف إلى إيجاد طاقة نظيفة لا تضر بالبيئة<sup>1</sup>.

3- **إرتفاع مستويات التلوث:** إن بعض الأنشطة الصناعية في المؤسسات قد تؤدي وبشكل مباشر إلى تدمير البيئة الطبيعية، ومن الأمثلة على ذلك زيادة مستوى تلوث المياه الناتج عن المواد الكيميائية في التربة والأنهار وبالتالي أثر ذلك سلبا على الزراعة والمياه الجوفية.<sup>2</sup>

4- **تغيير دور الحكومات:** إن دور الحكومات متباين في إهتماماتها وجهودها في حماية البيئة حيث يعتقد الكثيرون أن دور الحكومة يكمن في توجيه المؤسسات نحو القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل حماية البيئة الطبيعية و التي من اهمها:<sup>3</sup>

أ- **إستبعاد التلف الضائع:** إن التلف والتلوث عادة يتحققان بسبب عدم الكفاءة والسؤال المنطقي هو ما يجب أن نفعله بالتلف وإنما كيف نصنع الاشياء دون تلف.

ب- **إعادة إقتراح مفهوم المنتج:** إن المنتجات يجب أن تخفض إلى ثلاثة أنواع فقط، النوع الاول: ما يتم إستهلاكه وعندما يوضع في التربة يتحلل بسهولة بأقل تأثيرات جانبية، والثاني هو: المنتجات الصلبة التي يجب أن تنتج وتستخدم وتعود للمصنع مرة أخرى في دورة مغلقة، وهذه المنتجات يجب إنتاجها بحيث يتم إعادة تجميعها

---

1 قاسي سين: "التسويق الأخضر كمدخل للتنمية المستدامة، عرض مجموعة من التجارب الدولية"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد، 04 العدد 06، 2018، ص170.

2 تامر البكري أحمد نزار النوري: "مرجع سبق ذكره"، ص8.

3 محمد سعدو احمد حمودة: "مرجع سبق ذكره"، ص24.

وإعادة تصنيعها، والنوع الثالث هو صنف المنتجات التي لا يمكن بيعها والتي تتضمن المواد المشعة مثل: المعادن الثقيلة التي تستخدم في المجال النووي وهذه المنتجات يجب أن تعود إلى منتجها الأصليين الذين يجب عليهم تحمل المسؤولية عنها وعن تأثيراتها التي تمتد إلى فترات طويلة.

ت - جعل الأسعار تعكس التكلفة بصورة فعلية: كل منتج يجب أن يسعر بحيث يعكس أو يقترب من تكلفته الفعلية.

ث - جعل التوجه نحو البيئة مربحا: يجب على المستهلكين البدء في التمييز بين المنشآت التي تتنافس من حيث: من هي مضرّة بالبيئة ومن هي أقل ضررا للبيئة.

وتستخلص مما سبق ذكره أن مبررات ظهور التسويق الأخضر تكمن في ما يلي:

1. تزايد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة والتأكيد على أهمية الإلتزام بالقوانين والتشريعات المتعلقة بسلامة البيئة ومنظمات السلام الأخضر.
2. إرضاء المجتمع والحصول على صورة ذهنية مستدامة وميزة تنافسية للمؤسسات.
3. تكوين ثقافة بيئية تنظيمية وإجتماعية تجعل الزبائن يتقبلون المنتجات الخضراء التي لا تحدث أضرار بيئية.
4. الضغوط التي تفرضها الحكومة على المؤسسات لإستخدام الوسائل وإتخاذ الإجراءات التي تمنع حدوث الضرر البيئي بمختلف انواعه.
5. التأكيد على أهمية الإلتزام بالتشريعات والقوانين المتعلقة بسلامة المنتج ومنع وصول منتج غير متوافق مع الزبون.<sup>1</sup>

---

1. محمد سعدو احمد حمودة: "مرجع سبق ذكره"، ص24.

## سابعا: أبعاد وأسس التسويق الأخضر.

1. أبعاد التسويق الأخضر: يستند تطبيق مفهوم التسويق الأخضر إلى أربعة أبعاد رئيسية نوردتها على النحو التالي:

أ. **إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها:** لقد تغيرت النظرة في التعامل مع النفايات الناتجة عن العمليات التصنيعية ضمن مفهوم التسويق الأخضر، بحيث أخذت تشكل النفايات الكبيرة الحجم حاجسا في كيفية التعامل معها إما بالدفن أو بالحرق، وفي كلتا الحالتين تتأثر البيئة، ويبقى المصدر الذي يقف وراء هذا الحجم الكبير للنفايات عدم كفاءة القدرات التصنيعية والعمليات الانتاجية، فالمسؤولية تقع على المؤسسات الصناعية وهي مطالبة برفع كفاءتها الإنتاجية وتقديم منتجات عالية الجودة بدون نفايات بدلا من ضرورة البحث عن كيفية التخلص منها،<sup>1</sup> وقد سارعت الدول والمؤسسات إلى سن القوانين بشأن المخلفات الصناعية وفرض بعض الغرامات منطقتها من يلوث يدفع وهو ما أقره القانون الأوروبي عام 1992، أما من الناحية الاقتصادية فالتقليل من النفايات أو إلغاؤها يصب في مصلحة المنظمات من خلال زيادة ربحيتها وذلك بسبب تقليل نسب التلف والهدر بالمواد التي سوف ينعكس ذلك على خفض التكاليف.<sup>2</sup>

وقد أكدت دراسة أجريت في جامعة ميتشكان الأمريكية بأن المؤسسات تلمس التحسينات في الأداء التشغيلي في السنة الأولى من تطبيق برامج تقليل النفايات والوقاية من التلوث وفي السنة الثانية تحصل على تحسينات في العائد على حق الملكية؛<sup>3</sup>

ب. **إعادة تصميم مفهوم المنتج:** يتمثل هذا الاتجاه في مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الإلزام البيئي، بحيث يعتمد الإنتاج بشكل كبير على مواد خام غير ضارة بالبيئة وإستهلاك الحد الأدنى منها، فضلا عن ضرورة تدوير

<sup>1</sup> تامر البكري، أحمد نزار النوري: "مرجع سبق ذكره"، ص. 103.

<sup>2</sup> مداحي محمد، زيرق سوسن: "استدامة التسويق الأخضر كوجه حديث لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وتطوير تنافسية منظمات الأعمال" الملتقى الوطني الأول حول:

المنظمات وتبني التسويق الأخضر، يومي 14-15 ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة ص، 4، 5.

<sup>3</sup> تامر البكري، أحمد نزار النوري: "مرجع سبق ذكره"، ص. 103.

المنتجات نفسها بعد إنتهاء المستهلك من إستخدامها وخاصة المعمرة منها، لتعود إلى مصنعها بالنهاية حيث يمكن تفكيكها وإعادةها إلى الصناعة مرة أخرى ضمن حلقة مغلقة، أما التغليف فيعتمد على مواد خام صديقة للبيئة وقابلة للتدوير.<sup>1</sup> يعتبر المنتج الحلقة المهمة في العملية التسويقية باعتباره العنصر الذي يحوي المنافع المراد الحصول عليها من طرف المستهلكين، إلا أن سياسة المنتج في التسويق الأخضر تستدعي إعادة النظر في إعدادها وصياغتها بشكل مختلف نوعا ما عنها في التسويق العادي، وهنا يرى كل من فيرال وبرايدي أن المنتجات يجب أن تنقلص إلى ثلاثة أنواع

- المنتجات القابلة للاستهلاك والتي تؤكل أو عندما ترمى بالتربة تتحول إلى تراب مع تأثيرات جانبية مؤذية قليلة؛
- بالبضائع أو السلع المعمرة مثل السيارات أو التلفزيونات والكمبيوترات التي يجب أن تصنع ومن ثم تعاد إلى الصانعين ضمن دائرة صناعية مغلقة؛

- المنتجات أو الصناعات غير القابلة للبيع كالمنتجات ذات النشاط أو التأثير الإشعاعي والمعادن الثقيلة والمواد السامة وهذه المواد يجب أن تعود دائما إلى الصناع الأصليين الذين يكونون مسؤولين عنها وعن تأثيرها طوال فترة حياته.<sup>2</sup>

ت. **وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة:** وهنا يجب أن يعكس سعر المنتج تكلفته الحقيقية أو يكون قريبا منها، وهذا يعني أن سعر السلعة يجب أن يساوي التكلفة الحقيقية التي يحصل عليها المستهلك من السلعة، وبما في ذلك القيمة المضافة الناجمة عن كون المنتج أخضر.<sup>3</sup> تعتمد الكثير من المؤسسات في تسعير منتجاتها على طريقة حساب التكلفة الإجمالية وإضافة هامش ربح معين، إلا أن هذه الطريقة قد تبرز زيادة كبيرة في أسعار المنتجات الخضراء لأن لها قيمة إضافية عن سابقتها من المنتجات غير الخضراء ( مواد أولية بديلة، الحفاظ على الجودة، تكنولوجيا بيئية،

---

<sup>1</sup> زكية مقرى: "علاقة سياسة المزيج التسويقي الأخضر بتبني إستراتيجيات التسويق الأخضر"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد1، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، ص14.

<sup>2</sup> مداحي محمد، زيرق سوسن: "مرجع سبق ذكره"، ص6.

<sup>3</sup> خليفتي زكي ومادي أحمد: "التسويق الأخضر، منبع من منابع الابداع والابتكار في المؤسسة"، مجلة ابعاد اقتصادية، المجلد8، العدد01 جامعة محمد بوقرة، الجزائر، ص132

البحث والتطوير... إلخ<sup>1</sup> وهنا لا بد أن تتأكد المؤسسات بأن السعر المحدد لا بد أن يقبل من طرف المستهلكين وهم يشعرون بأن هناك قيمة مضافة سيحصلون عليها وهو ما يستدعي بالمؤسسات اعتماد أساليب الترويج خاصة العروض التجارية المتميزة لكسب رضا وولاء الزبائن وهو ما اعتمده شركة مونسانتو "Monsanto"، حيث قدمت لزبائنها خصما تراكميا عن أحد منتجاتها الخضراء لكسب ولاء زبائنها عن طريق الشراء المتكرر عكس الخصم غير التراكمي، ولا ننسى في الحسبان بأن التكاليف الإجمالية للمنتجات الخضراء لا بد أن تتضمن تكاليف تلوث الهواء والماء والتربة، فعلى سبيل المثال تكلفة الغالون من الغاز طبقا لما يصدره المعهد العالمي للموارد في واشنطن هي تقريبا 4.5 دولار أمريكي عند احتساب التلوث والتخلص من النفايات والآثار الصحية، ومن هنا يجدر بنا القول أن المنتجات الخضراء تطرح مشكلا تسعيريا في المؤسسة يجب التغلب عليه أو حله عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة أعلى بحيث يدرك المستهلك تلك المنافع والأداء الإضافيين إلى درجة أنه يضحي بالنقود لأجل منتج أخضر، خاصة وأن هذه المنتجات موجهة لأسواق ذات خصائص معينة لا يتم فيها التركيز على المنافسة السعرية وإنما على المنافسة غير السعرية المتوقفة على التميز<sup>2</sup>؛

ث. جعل التوجه البيئي مربحا: لقد أدركت العديد من المنظمات أن التسويق الأخضر يمثل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة ميزة تنافسية وربما مستدامة وفي الواقع إن المنظمات تتنافس في السوق لتحقيق الربح السريع بغض النظر عن الآثار السلبية على البيئة. والمتمعن في المنافسة السوقية يدرك أن هذا يعتبر منفذا استراتيجيا يمكن أن يأخذ المنظمة إلى نوع آخر من المنافسة خاصة في ظل تنامي الوعي البيئي بين الزبائن وتحولهم إلى زبائن خضر<sup>3</sup>، وهنا نشير إلى ما أقدمت عليه شركة زيروكس "Xerox" بوضع برنامج يساعد الزبائن على المساهمة في إعادة عبوات الحبر الفارغة التي ينتهي بها المطاف في الأرض وذلك بتخصيص أظرفة مدفوعة الحقوق يتم إرجاع العبوات الفارغة عبرها إلى الشركة،

<sup>1</sup> تامر بكري احمد نزار النوري: "مرجع سبق ذكره"، ص 104.

<sup>2</sup> مداحي محمد، زيرق سوسن: "مرجع سبق ذكره"، ص 6.

<sup>3</sup> إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن الله الصغير: "مرجع سبق ذكره"، ص 148.

وبذلك فإن فلسفة التسويق الأخضر تعمل على أن يكون التوجه البيئي أكثر ربحية بالنسبة للمنظمات فهو يجعل من المنظمة أكثر حساسية بأهمية الاستغلال الكفوء والأمثل للموارد الطبيعية وعلى المدى المتوسط والبعيد<sup>1</sup>.

**2. أسس التسويق الأخضر:** وجود النشاط التسويقي الأخضر في المؤسسات أمر لا بد في عالم اليوم والمستقبل، لكون هذا النشاط يقابله معيار ضابط لمجمل العمليات التي تقوم بها المؤسسات ذات التوجه الأخضر، وكونه دليل واضح لمسار عمل المؤسسة من جانب وخيارات المستهلك من جانب آخر. والتسويق الحديث ذا التوجهات الخضراء تطالب به الجهات الخضراء في العالم يركز على ثلاثة أسس رئيسية فضلا عن الأسس التقليدية في التسويق والتسويق الأخضر والمتمثلة بعناصر المزيج الأربعة 4P's والمتمثلة بالمنتج والتسعير والتوزيع والترويج<sup>2</sup>.

**1. البيئة "Plannet" التسويق الأخضر في جوهره هو تسويق المنتجات ذات الإتصال الواضح بحماية البيئة،** حيث كانت المسؤولية في الحصول على تلك المنتجات تقع على عاتق المؤسسات عبر إنتاج وتسويق كافة المنتجات الصديقة للبيئة، وإقناع المستهلك بأهميتها ومدى محافظتها على كوكبنا. لذلك عبر المسوقون أن وجود تلك المنتجات مهم للغاية لما نشده من زخم في المنتجات وزيادة وتيرة المنافسة وكذلك زيادة واضحة في التلوث البيئي. لذلك كانت البيئة العنوان الأهم الذي يستوجب الحفاظ عليها بكافة الطرق والوسائل<sup>3</sup>.

**2. الناس "People" هم العنصر الأساسي والأهم في العملية التسويقية.** حيث أن يكن المسوق أمينا لا على درجة في إيصال رسالته التسويقية، ويعدّها كل البعد عن المغالاة والخداع، وأن يضع في أولوياته مصلحة المستهلك وليس فقط الربح المادي. لذلك تسعى المؤسسات ذات التوجهات الخضراء والتي كونها رائدة في

<sup>1</sup> مداحي محمد، زيرق سوسن: "مرجع سبق ذكره"، ص6.

<sup>2</sup> هديل أسماعيل الشراونة، تامر البكري: "المزيج التسويقي الأخضر والطاقة المتجددة"، دار مجد للنشر، الأردن، 1015، ص31

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص31

العملية التسويقية الخضراء إلى وجود كادر تسويقي ملم بخصائص المنتج الأخضر، ومهتم بالبيئة ولديه الوعي الكاف لإيصال الرسالة التسويقية بشكل يزيد من وعي المستهلك ويدفعه نحو شراء المنتجات الخضراء.<sup>1</sup>

3. الربح "Profit" الهدف الأساسي لأي عملية تسويقية هو الربح المادي، وهذا مدرج ضمن أي منظمة وفي قمة هرم أولوياتها، وهذا ليس بالأمر الغريب لأن أي منظمة سواء خضراء أو غير ذلك تسعى لزيادة أرباحها وتعميق تغلغلها بالسوق عبر أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع، والمؤسسات الخضراء تسعى لتحقيق الربح أيضا ولكن على الأمد البعيد. وبذات الوقت تسعى إلى خدمة المجتمع والبيئة، وذلك لأنها تقدم منتجات من شأنها الحفاظ على هذا الكوكب الذي نعيش فيه.<sup>2</sup>

### تامنا: خطوات تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر.

تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر في المؤسسة تنبع من التقييم الموضوعي للحالة التي تكون بها وما تسعى لبلوغه من أهداف عبر التحديد الدقيق للموارد التي تمتلكها وما يمكن تنفيذه من واجبات نحو بلوغ تلك الأهداف. ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل يجب أن تتم عملية التقييم والمقارنة للنتائج المتحققة مع ما تم وضعه من خطة مسبقة، فضلا عن الرقابة والتصحيح لأي إنحرافات سلبية في العمل عن مسار الخطة. لذلك تعد إستراتيجية التسويق هي بمثابة مرشد ودليل لتحديد توجهات المؤسسة بشكل دقيق وتفاعلها مع البيئة الخارجية المحيطة بها، وما تفرضه من شروط والتزامات تحتم على المؤسسة الإلتزام بها. وبخاصة تلك الإلتزامات الذاتية والقانونية المفروضة لحماية البيئة والحفاظ على حقوق المستهلك الأخضر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بطاهر بختة، براهيمية عمار: "مدى مساهمة التسويق الأخضر في تحقيق ديمومة واستمرارية عجلة التنمية المستدامة"، الملتقى الوطني الاول للمنظمات وتبني التسويق الاخضر،

كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، يومي 14، 15 ديسمبر 2018، ص 12

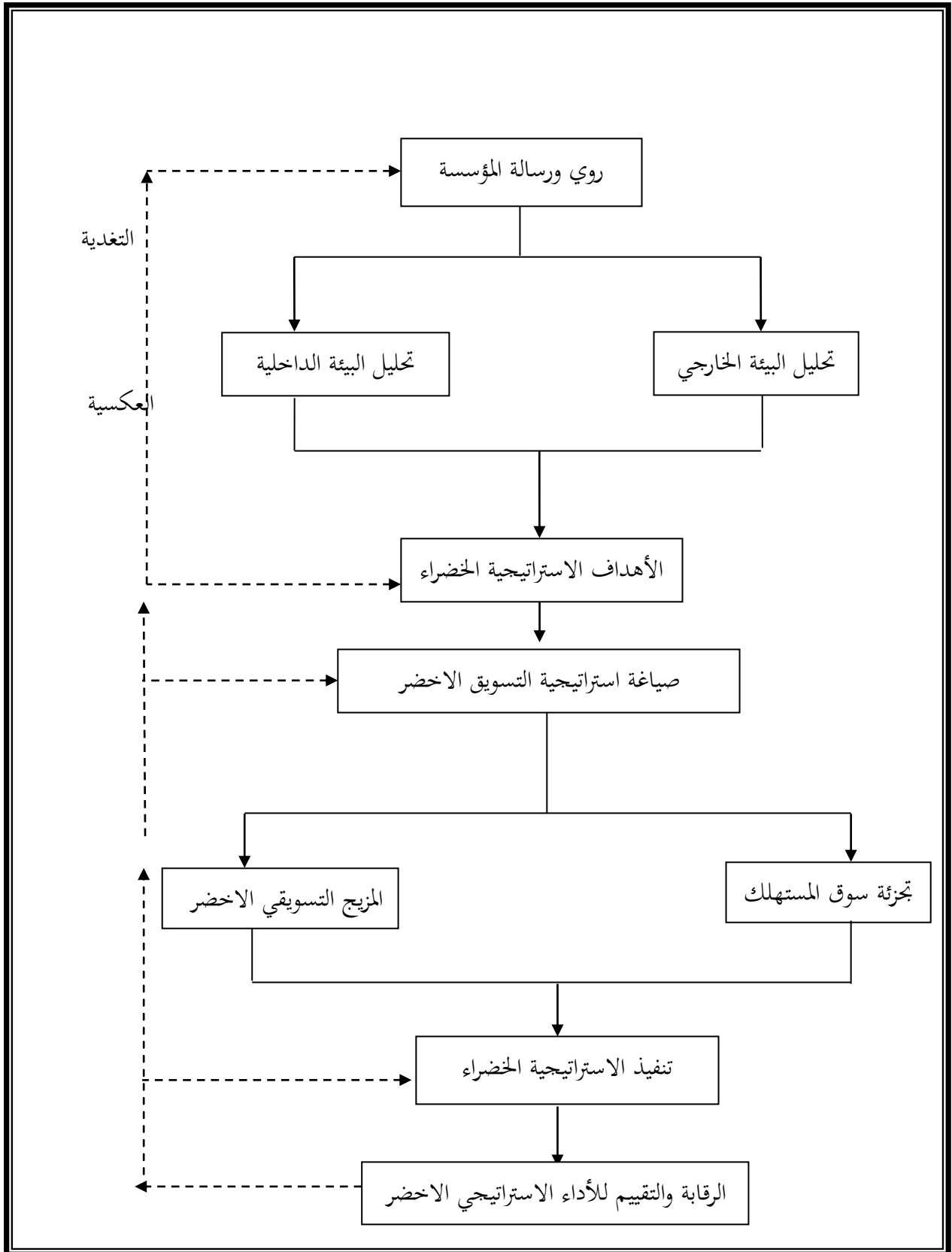
<sup>2</sup> هديل الشراونة: "مرجع سبق ذكره"، ص 31.

<sup>3</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الاخضر، مرجع سبق ذكره"، ص 301.

يمكن إعتبار تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر بمثابة نظرة بعيدة الأمد لإدارة المؤسسة، لما يمكن أن يحصل في

بيئة الأعمال التي تعمل فيها، ومؤشر لقدرتها في الإستجابة للمتغيرات الحاصلة في السوق بشكل دقيق ومؤثر.

شكل رقم 28 خطوات تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر



المصدر: تامر البكري: "إستراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره"، ص 279.

الشكل أعلاه يوضح مخطط شمولي لخطوات تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر، والتي تمتد من وضع إستراتيجية على ضوء الرؤى والرسالة التي تؤمن بها المؤسسة وفي توجيهها نحو تبني التسويق الأخضر، وكذلك عبر عمليات التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية لتأشير نقاط القوة والضعف في عملها والفرص والتهديدات التي تواجهها في تحقيق إستراتيجية التسويق الأخضر. ولكي يتم تحديد الأهداف أو الغايات التي تسعى إليها عبر صياغة الإستراتيجية التي تقوم في جوهرها على المزيج التسويقي الأخضر وتجزئة سوق المستهلك الأخضر. وليتم في مرحلة لاحقة عملية التنفيذ للإستراتيجية ومن ثم الرقابة والتقييم للأداء التسويق الأخضر المتحقق والمقارنة عبر التغذية العكسية لمسار العمل المحدد في الاستراتيجية التسويقية.

وفي ما يلي تحليل لعناصر خطوات تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر:<sup>1</sup>

## 1. الرؤى والرسالة للمؤسسات الخضراء: المفهومين يتكاملان بعضهما إلى بعض في التأثير على رسم إستراتيجية

التسويق الأخضر في المؤسسات إلا أنهما يختلفان من حيث الشمولية والبعد الزمني وهو ما سيتم البحث فيه لتوضيح المقصود بمعنى كل مصطلح وعلاقته بإستراتيجية التسويق الأخضر.

أ- الرؤى "vision": هي نقطة البدء الأولى في هيكله الغايات الكلية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة وبالتالي فهي

توصيف لما تسعى إليه على الأمد الطويل والتعبير بذات الوقت عن النجاح المستهدف للإستراتيجية المؤسسة

المتعمدة على الأمد الطويل. فهي تعبير عن صورة المستقبل المرغوب الذي تسعى إلى بلوغه المؤسسة وهي بذات

الوقت تؤشر الأسباب الحقيقية لوجودها وإستمرارها في ميدان العمل الذي إختارته عبر الإنجازات التي تسعى

لتحقيقها. وعليه فإن رؤى المؤسسة لا بد أن تكون قادرة على أن تعكس المواقف المستقبلية الشاملة والمتكاملة

لأنشطة وأعمال المؤسسة عبر التنسيق والترابط والتفاعل ما بين هذه الأنشطة لكي تحكم موقعها الحالي بإتجاه

ضمان المستقبل.

<sup>1</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر"، مرجع سبق ذكره، ص278.

ب- الرسالة "*Mission*": هي الإمتداد المنطقي لرؤى المؤسسة والمعبر عن الميزة التنافسية التي تمتلكها قياسا بغيرها من المؤسسات الأخرى، وتعبير بذات الوقت عن إستجابتها وتفاعلها مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة سواء كانوا مالكين، مجهزين عاملين حملة أسهم زبائن.

ويمكن تعريف الرسالة على أنها " العبارة الخاصة بالمؤسسة والتي تغطي أهدافها ونطاق عملياتها وتكون مرشد وموجه لقراراتها وأفعالها المستقبلية ".والرسالة لأي مؤسسة لابد أن تحتوي على الخصائص الرئيسة التالية:

(a) . يجب أن تركز على عدد محدد من الأهداف.

(b) تعتبر الرسالة بمثابة أداة ضاغطة ومعبرة بذات الوقت عن التزام المؤسسة حيال السياسات الرئيسة التي تنتهجها والقيم التي تتبناها في أن تكون بسمه حسنة ومميزة قياسا بالمؤسسات الأخرى.

(c) التحديد الدقيق لمجالات المنافسة التي تكون بها المؤسسة في بيئة الصناعة سواء كان ذلك على مستوى مجالات الأعمال التي تتنافس بها أجزاء السوق المستهدفة، النطاق الجغرافي الذي تعمل به، السمعة والعلاقة مع الآخرين.<sup>1</sup>

وهذه الخصائص لا تختلف من حيث الجوهر والمضمون عما هو عليه في المؤسسات التسويقية الخضراء، بل أن الرسالة لها تكون أكثر وضوحا عندما تقترب إلى حيز التطبيق في الميدان البيئي. والذي يتأثر في السعي الخيث لهذه المؤسسات في أن تقدم منتجات (وربما تكون بشكل يومي) إلى المجتمع ومتوافقة في مواصفاتها مع توجه نحو حماية البيئة والاستجابة لحاجات المستهلك الأخضر، فهي بالتالي تعبر بشكل ملموس عبر ممارستها في التفاعل مع السوق، ومن خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها. فضلا عن إلتزامها في عمليات الإنتاج والتسويق والتعامل مع النفايات والموارد الطبيعية بالشكل الذي يحمي البيئة ويحافظ عليها. وهذه الرسالة ستعكس على تفاصيل الخطوات اللاحقة في عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي الأخضر.

<sup>1</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره"، ص302.

2. تحليل الموقف البيئي "*Environmental Situation Analysis*" لكي تنجح المؤسسة ذات التوجه

الأخضر والتي إختطت الرؤى والرسالة في أعمالها وعبر إعتماها على الإستراتيجية التسويقية الخضراء. فان ذلك لا بد أن يتوافق مع التحليل الموقفي البيئي الدقيق سواء كان على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة لتحديد مكان قوتها (*Strengths*) وضعفها (*weaknes*). أو البيئة الخارجية المحيطة بها والتي تعمل بها ومن أجلها باعتبارها أساسا مؤسسة صديقة للبيئة محافظة عليها لكي تؤشر الفرص (*Opportunities*) التي يمكن أن تحصل عليها، وما يقابلها من تهديدات (*Threats*) قد تواجهها في عملها.

وبلا شك فان هذا التحليل العلمي الموضوعي المعمق يمكن أن يسهم في "غلق الفجوة الاستراتيجية الخضراء *Green Gap Strategy*" التي قد تواجهها المؤسسة. والتي تعني الفرق بين ما يلتمسه المستهلك أو الزبون فعليا في المنتجات الخضراء المعروضة في السوق، وما تحققه من منافع وقبول لديه. وبين الرسالة التي تبنتها المؤسسة بما يخص مستوى جودة وسلامة منتجاتها الخضراء ومدى توافقها مع المتطلبات البيئية التي يراها المستهلك والقانون والأطراف المعنية في الإهتمام بالبيئة.<sup>1</sup>

3. الأهداف التسويقية الخضراء: بظهور المزيد من المشكلات البيئية المنعكسة على المؤسسة فقد أدرك القائمون

على إدارة المؤسسة والمخططون لأنشطتها ضرورة الإهتمام بالمسؤولية البيئية بإتجاه تحقيق المزيد من التفاعل مع المجتمع والمشاركين لتحقيق أهدافها التسويقية. وبالتالي أصبح من الواضح بأن الممارسات التسويقية الخضراء، والإتصالات المتكاملة والمتفاعلة مع الأطراف المعنية بالعملية التسويقية قد حققت المزيد من الفرص الناجعة في تنفيذ إستراتيجية التسويق الأخضر. وبما يعزز من توجهها البيئي ورسم صورة إيجابية لها في بيئة الأعمال، وبشكل عام فإن تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر، بمنظورها البيئي يمكن أن تحقق للمؤسسة الأهداف التالية :

<sup>1</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره"، ص301.

1.. المزيد من الإرباح.

2.. الميزة التنافسية.

3.. زيادة الحصة التسويقية .

4.. منتجات أفضل.<sup>1</sup>

4.. صياغة إستراتيجية التسويق الأخضر: صياغة إستراتيجية التسويق الأخضر من قبل المؤسسة تمكنها من تحقيق

التواصل مع المستهلكين الأخضر خاصة والمجتمع عامة، وأن تكون المؤسسة عبر إستراتيجياتها التسويقية المعتمدة

صديقة للبيئة وعبر المنتجات التي تتعامل بها، وهذا الأمر ينعكس على زيادة الولاء والتعاطف من قبل المستهلكين

نحو العلامات التي تحملها هذه المنتجات الخضراء التي تتعامل بها المؤسسة، وهو ما يؤثر إيجاباً على تحسن مستوى

المبيعات وزيادة العوائد المتحققة، ولكن هذا الأمر لا يأتي اعتباراً أو بشكل تلقائي بل يستوجب تحقيق الدراسة

المعمقة للسوق المستهدف الذي تعمل به حالياً أو مستقبلاً، وأن تعمل إدارة المؤسسة على أن تكون منتجاتها

خضراء مميزة قياساً بغيرها من المنتجات التقليدية التي يقدمها المنافسون، أو ما اعتاد عليه المستهلكون من منتجات

في تعاملهم معها. وأن يكون هذا التمييز مقرباً بسهولة الحصول عليها وتوفرها بالمكان المناسب للمستهلك فضلاً

عن الجودة التي تعبر عن خصوصية المنتج الأخضر وتوافقه مع التوجهات الخضراء للمستهلك ومحافظة على

البيئة.<sup>2</sup>

5.. تنفيذ الإستراتيجية الخضراء: "**Green Strategy Implementation**" التنفيذ بشكل مختصر هو

الإجابة الدقيقة لتأشير مدى فعالية المدراء في تحقيق إستراتيجية التسويق على أرض الواقع، من خلال الإعتماد

على القدرات والمهارات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، وما يتكامل معها من معدات وإجراءات إدارية لبلوغ ذلك

ويمكن تحديد معنى التنفيذ التسويقي على أنها: "العمليات المنصبة نحو تخصيص الفعل المطلوب لما تم

<sup>1</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره"، ص.302

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.341.

تحديده بالخطة التسويقية نحو بلوغ الأهداف الموضوعة". وهذا يعني بأنه هناك علاقة وثيقة ما بين التخطيط والتنفيذ ومن تم التقييم. فبدون وجود التخطيط الاستراتيجي فان أنشطة العمليات في المؤسسة تصبح بمثابة تنفيذ تكتيكي فحسب، لكونها لا تستند إلى أي بعد استراتيجي في العمل. وعليه يمكن القول بأنه هناك رابط وثيق ما بين صياغة استراتيجية التسويق والانجاز المتقدم في التنفيذ عبر الأداء الكلي للمؤسسة نحو بلوغ الأهداف. ولتأشير الربط المنطقي ما بين الاستراتيجية والتنفيذ فانه يمكن القول بان صياغة الاستراتيجية تقوم على أساس الإجابة عن ماذا "What" ولماذا "Why" وبقدر تعلق الأمر بالأنشطة التسويقية التي تعتمدها المؤسسة.<sup>1</sup> أما الجانب التنفيذي الذي يكمل الجانب التخطيطي الاستراتيجي للتسويق فيسعى للإجابة على:

1. *Who* من يقوم بتنفيذ العمل؟

2. *Where* أين يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية التسويقية ؟

3. *When* متى يتم التنفيذ وما هو الوقت المناسب لذلك ؟

4. *How* كيف تتم عملية التنفيذ وما هي الإجراءات المعتمدة في ذلك ؟

ومن هنا يتضح أيضا بأن الإستراتيجية التسويقية والتنفيذ سيلتقيان عند مستوى واحد وهو التكتيك وعند المستويات التشغيلية في المؤسسة لكي تتجسد عند ذلك حقيقة وموضوعية الجانبين التخطيطي والتنفيذي وهو ما يتطلب الآتي وبقدر تعلق الأمر في جانب التسويق الأخضر:

• المهارة في تشخيص الفعل التنفيذي المناسب لكل مشكلة وبحسب خصوصيتها وما يمكن اعتماده لاحقا من أدوات للعلاج .

• المهارة في تحديد المستوى الوظيفي الذي يمكن ان تحدث عنده المشكلة. فقد يكون الأمر مرتبط بأنشطة الإنتاج و العمليات وليس بأنشطة التسويق.

<sup>1</sup>تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره"، ص.302

● القدرة الحقيقية على خلق التنسيق الفعال ما بين أقسام المؤسسة المختلفة والتي لديها توجه اخضر. وذلك من خلال توحيد الجهود الكلية للاستجابة إلى استراتيجية التسويق الخضراء التي تعبر عن الرؤى والرسالة التي اعتمدها المؤسسة لمسار عملها المستقبلي.

6. الرقابة والتقييم للأداء الاستراتيجي التسويقي الأخضر: لغرض التوضيح الكاف لهذا الجانب المهم من خطوات إستراتيجية التسويق الأخضر فانه سيتم عرض كل من الرقابة وتقييم الأداء التسويقي كل على إنفراد على الرغم من الترابط المنطقي والفعلي ما بينهما. إذ أن عملية التقييم مقرونة بالرقابة وبالعكس أيضا، حيث لا جدوى من رقابة إن لم تقترن بتقييم وإتخاذ الفعل الصحيح إذا ما كان هناك خطأ في الأداء. وكذلك لا يمكن أن تتم عملية التقييم دون وجود الرقابة.

أ. الرقابة التسويقية الخضراء *Green Marketing Control*: تبرز أهمية الرقابة بشكل كبير في المؤسسات المعاصرة التي تتسم بالإنفتاح الواسع على البيئة المحيطة بها والتنوع في الأنشطة التي تمارسها والمرتبطة بمحاجات المستهلك ورغباته المنظورة وغير المنظورة. وهذا ما ينطبق بشكل خاص على المؤسسات الخضراء أو ذات التوجه الأخضر في أنشطتها باعتبارها تتفاعل وتتعامل مع متغيرات بيئية متنوعة ومتعددة. وقد تكون في بعض منها ملموسة أو غير ملموسة أو تتوقف على وجود متغيرات أخرى كالسلوك، الثقافة، التعليم، الدخل والبيئة الاجتماعية التي قد تتأثر بها المؤسسة أو بالعكس عندما تؤثر هي بالآخرين. وهو ما ينطبق على المؤسسات الخضراء عبر منتجاتها وخدماتها المختلفة التي من شأنها أن تحدث سلوك ونمط معين في التعامل مع هذه المنتجات المقدمة أو في السوق التي تعمل بها.<sup>1</sup>

يمكن القول بأن الرقابة التسويقية هي نظام مستمر سواء كان أثناء العمل أو بعد انجازه والغرض هو في مقارنة النتائج أو الأداء مع الأهداف الموضوعية ولتصحيح الانحرافات وهذا ما ذهب إليه *Darymple &poisons* في

<sup>1</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الاخضر، مرجع سبق ذكره"، ص 303.

القول بان الرقابة التسويقية هي "مجموعة من الإجراءات التي تسمح للمدراء بمقارنة النتائج للخطة التسويقية الموضوعة مع المعايير المحددة سلفاً، ومن ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي الملائم لبلوغ الأهداف التسويقية".<sup>1</sup>

ب . تقييم الأداء التسويقي الأخضر: عندما تضع المؤسسة خططها الاستراتيجية التسويقية موضع التنفيذ تكون عمليات التقييم قد بدأت. وبالتالي أمكن القول بأنه دون عملية التقييم لا يستطيع المدراء إخبار الآخرين عن مدى سلامة الخطة الموضوعة والتنفيذ المتحقق وماهية العوامل التي أدت إلى النجاح أو الفشل. فعملية التقييم تعني المراقبة المستمرة لما يتم تحقيقه من أداء مرتبط بالأهداف والخطة الموضوعة مسبقاً على وفق المعايير المحددة لمستوى الأداء الواجب بلوغه.

وتبدأ العملية التسويقية أولاً من خلال إعداد الخطة ومن ثم التنفيذ ولتكون لا حقا عملية التقييم ولتبدأ دورة جديدة في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم. وهكذا تستمر بشكل فصلي أو أسبوعي وبحسب نشاط المؤسسة وهذا الأمر ينطبق على المؤسسات ذات التوجه الأخضر عند وضعها لاستراتيجيتها التسويقية، حيث تقوم بعملية التقييم لبرامجها الخضراء المتوافقة مع البيئة وعبر منتجاتها المقدمة كسلع أو خدمات ومدى توافقتها مع حاجات ورغبات المستهلكون عموماً والخضراء خصوصاً .

ولتقييم الأداء التسويقي في المؤسسات بشكل عام و التي تقدم المنتجات التقليدية فانه يمكن ان يتم عبر مؤشرات رقمية وبمجالين رئيسيين هما :

1. تحليل المبيعات.

2. تحليل الكلفة التسويقية.

3. . تحليل الكلف البيئية والاجتماعية.

<sup>1</sup> تامر البكري: " استراتيجيات التسويق الاخضر، مرجع سبق ذكره، ص301.

التغذية العكسية: *Feedback* هي إمتداد إلى الرقابة والتقييم للأداء وتعبّر عن المسار في إيصال النتائج المتحققة بشكلها الإيجابي أو السلبي للأطراف المقصودة وبحسب خصوصية تلك النتائج وإرتباطها بالمرحلة المسؤولة عنها ضمن التخطيط الإستراتيجي التسويقي الأخضر أو يمكن القول بأن التغذية العكسية يمكن أن تعود إلى الرؤى والرسالة أو إلى الأهداف التسويقية الخضراء أو الإستراتيجية التسويقية أو التنفيذ وهكذا والغرض من ذلك هو إعادة تصحيح أي الانحرافات سالبة حصلت في النتائج وتعود بالأساس إلى الخطأ في تلك المرحلة المعينة بها وكجزء من خطوات التصميم للإستراتيجية التسويقية الخضراء.<sup>1</sup>

### تاسعا: أساليب التسويق الأخضر.

هناك أسلوبان رئيسيان في التسويق الأخضر، الأول هو الدفاعي أو أسلوب رد الفعل، والثاني هو المبادرة وفي ما يلي شرح مختصر لكل أسلوب.<sup>2</sup>

1. **الأسلوب الدفاعي:** تميل معظم المؤسسات لتبني الأسلوب الدفاعي في التسويق الأخضر بمعنى أنها تقوم بالحد الأدنى لتجنب تبعات وعواقب سلبية. فمثلا قد تتقيد إحدى المؤسسات مع اللوائح الحكومية لتجنب العقوبات أو الضرائب، مثل هذه المناورات التنظيمية تهدف لتجنب اللوائح والخطوة التي تمثل رد وهي شبيهة بفعالية التقيد بالحد الأدنى للمعايير البيئية لتجنب مقاطعة المستهلك. والإستراتيجية الدفاعية هي صدور فعل تجاه التحركات البيئية للمنافسين مع عدم فعل سوى المطلوب فقط لعدم التخلف عن الركب. وجميع هذه الأساليب الدفاعية جرى تصميمها لتجنب العواقب السلبية، مع ذلك فإن أي مؤسسة تتبع مثل هذا الأسلوب في التسويق الأخضر لن تصادف زيادة ملموسة في قبولها بالسوق لأن صورتها لن تتحسن قياسا إلى المنافسين وستكون هناك قناعة بين العملاء أن جهود هذه المؤسسة لا تمثل سوى الحد الأدنى، وبشكل عام لو تخلفت أي مؤسسة الوفاء بالمعايير

<sup>1</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره"، ص301.

<sup>2</sup> سعاد فهد الحوال: "التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء"، دار الكتاب الحديث، جامعة القاهرة، ص42.

البيئية فلن تحصل ابداً على الميزة التنافسية في هذا البعد البيئي وستكون عرضة لسخط المستهلك والحكومة في المستقبل للشعور بإنتهازيها.

2. **أسلوب المبادرة:** البديل للإستراتيجية الدفاعية هو المبادرة حيث تقدم هذه الإستراتيجية أفضل فرصة لميزة تنافسية مستدامة. ويشمل هذا الأسلوب أخذ زمام المبادرة وفعل ما هو أكثر من المطلوب بواسطة الحكومة أو المتوقع بواسطة العميل. ويقصد بذلك الإستجابة لحوافر السوق بدلاً من التقييد باللوائح، ومفتاح الربح في التسويق الأخضر هو الصورة التي يتم خلقها للمؤسسة حيث يجري تكريس صورة المؤسسة على أنها مسؤولة بيئياً.

## عاشرا: إستراتيجيات التسويق الأخضر.

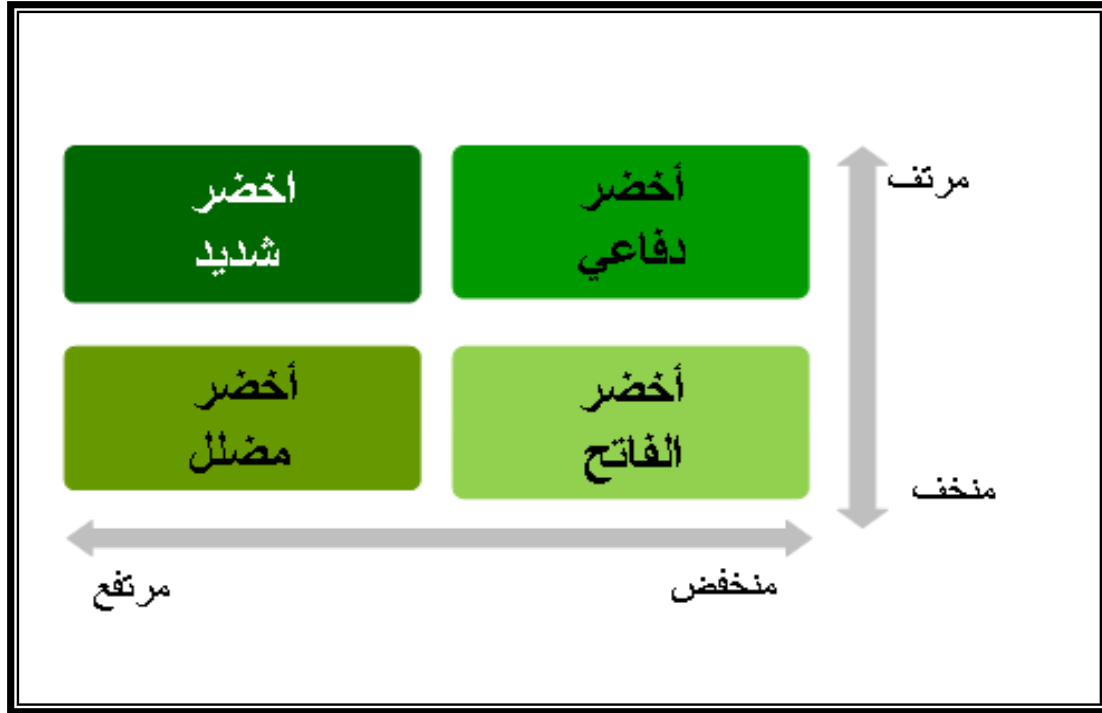
يتفاوت سلوك المستهلكين إتجاه المنتجات الخضراء، فقد لا يميل الكثير منهم لإستهلاكها أو إستخدامها، مع ذلك هناك شريحة من المستهلكين تحاول توفير إستخدام الطاقة أو شراء المواد التي يعاد تدويرها، والمعبأة بمواد معاد تدويرها، .. الخ. وبهذا هناك تفاوت كبير في العادات والسلوكيات الشرائية إتجاه المنتجات الخضراء، وعلى المؤسسات فهم إحتياجاتهم وما يدفعهم لتبني سلوك شرائي أخضر، والعمل على دمجها في المزيج التسويقي الأخضر. ربما لا توجد استراتيجية تسويق أخضر واحدة يمكن أن تناسب جميع المؤسسات، يجب إختيارها حسب السوق المستهدفة والظروف التنافسية، وهناك مجموعتان من الأسئلة يجب على المديرين مراعاتها قبل إختيار إستراتيجية التسويق الخضراء.<sup>1</sup>

ووفق ما سبق ذكره، إقترح *Bloom* و *Ginsberg* مصفوفة إستراتيجية التسويق الخضراء، وأوضحا أن على المؤسسات تقييم حجم المحتمل للسوق الخضراء داخل الصناعة، ومدى قدرتها على تمييز المنتجات الخضراء مقارنة بمنتجات المنافسين، قبل إختيار إحدى إستراتيجيات التسويق الخضراء في المصفوفة. كما هو موضح في الشكل:

<sup>1</sup> دهباني رزيقة: "التسويق الأخضر كتوجه إستراتيجي يستجيب لمتطلبات التنمية المستدامة"، للملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات وتبني التسويق الأخضر: توجه جديد لتنمية

مستدامة، يومي 14-15 ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، عنابة، ص12

## الشكل رقم 29: مصفوفة إستراتيجيات التسويق الأخضر



Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N: **Choosing the right green marketing strategy**. MIT Sloan management review, (2004), 46(1), 79-84.[PDF] academia.edu

وفي ما يلي شرح لهذه الإستراتيجيات الموضح في الشكل اعلاه:<sup>1</sup>

### 1. إستراتيجية التسويق الأخضر الفاتح "Lean green".

تحاول المؤسسة أن تكون مؤسسة مواطنة، لكن لا تركز على الترويج لمبادراتها الخضراء أو تسويق صورة علامة خضراء، وإنما تركز في مزيجها التسويقي على المنتج الأخضر: من حيث تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة، من خلال تبني أنشطة صديقة للبيئة في إنتاجه، وبالتالي تخلق ميزة تنافسية منخفضة التكلفة وليس ميزة تنافسية

<sup>1</sup> دتباي رزيقة: "التسويق الأخضر كتوجه استراتيجي يستجيب لمتطلبات التنمية المستدامة"، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات وتبني التسويق الأخضر: توجه جديد لتنمية

مستدامة، يومي 14-15 ديسمبر 2018، عناية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، ص12.

خضراء عالية. عن طريق تبني هذه الإستراتيجية تبحث المؤسسات عن حلول وقائية على المدى البعيد، وتسعى للإمتهال للوائح والقوانين التي تحمي البيئة، لكنها لا تتوقع عائدات كبيرة في إستهداف سوق المستهلك الأخضر، كما لا تعتمد الإنتاج الأخضر في كل خطوط منتجاتها وإنما البعض منها فقط أو في بعض المراحل فقط من العملية الإنتاجية، لذلك لا تروج لمنتجاتها الخضراء خشية أن تصنف كشركة خضراء في كل خطوطها الإنتاجية، ومنه تفقد مصداقيتها في كل الأسواق المستهدفة.

لهذا السبب تنتمي هذه الإستراتيجية في خانة مستوى إنخفاض للتمييز الأخضر والتركيز الضعيف على المستهلك الأخضر، كما أن إسهامها في الحفاظ على البيئة ضئيل.

## 2. إستراتيجية التسويق الأخضر الدفاعي "*Defensive Green*".

عادة ما تستخدم إستراتيجية الأخضر الدفاعي كإجراء إحترازي، فقد يكون إستجابة لأزمة شرعية إتجاه أصحاب المصالح، أو كرد لمواجهة المنافسة في السوق، فالمؤسسة تحترم شروط الإنتاج الأخضر في كل مراحلها، لكن لا تسعى لتمييز نفسها عن المنافسين على أساس الأخضر، لذلك تبذل جهود غير منتظمة وقليلة لتعزيز ونشر المبادرات البيئية للمؤسسة، فهي لا تميل الى إستخدام الإعلان عن صورة الأخضر لعلامة منتجاتها، وإنما تعمل على رعاية التظاهرات والجمعيات الصديقة للبيئة وترقية علاقتها بهم. لذا فهي تصنف ضمن المصنوفة أعلاه ضمن مستوى منخفض من التمايز ومستوى عال من التركيز على سوق المستهلك الأخضر.

## 3. إستراتيجية تسويقي الأخضر المفضل "*Shaded Green*".

تستثمر المؤسسة على المدى البعيد لصورة علامتها الخضراء، فهي تركز على تطوير منظومة إنتاجية صديقة للبيئة، من خلال تطوير وإبتكار تقنيات إنتاجية صديقة للبيئة، وتهتم بدرجة ثانوية بجهود الترويج الإعلانية، كما تستثمر على المدى الطويل، على نطاق منظومة عمليات صديقة للبيئة تتطلب قدراً كبيراً من

الالتزام المالي وغير المالي، تعتبر هذه المؤسسات خضراء "كفرصة لتطوير منتجات وتقنيات مبتكرة تلي الاحتياجات وتعيد تقديم ميزة تنافسية". كما أنه لديهم القدرة على تمييز أنفسهم في سوق المنافسة بإعتبار منتجاتهم صديقة للبيئة، ولكنهم يختارون عدم القيام بذلك لأنهم يستطيعون كسب المزيد من المال عن طريق التأكيد على سمات أخرى.

تعمل المؤسسات التي تعتمد هذه الاستراتيجية التسويقية في المقام الأول على تعزيز المزايا الملموسة المباشرة المقدمة للعميل وبيع منتجاتها من خلال القنوات السائدة، ويتم الترويج للفوائد البيئية كعامل ثانوي. هذا النوع من الترويج هو الأكثر كفاءة عند الترويج للمنتجات التي لديها القدرة على مساعدة المستهلك على توفير التكاليف المتكررة، مثل الطاقة والوقود كهرباء.

لذا تقع هذه الاستراتيجية في مصفوفة الاستراتيجيات ضمن خانة درجة عالية من التمايز على الخضرة وانخفاض التركيز على قطاع السوق الأخضر.

#### 4. إستراتيجية تسويق الأخضر الشديد "*Extreme Green*".

تبنى المؤسسة القضايا البيئية والإستدامة وتدججها في فلسفتها، قيمها، إستراتيجيتها وسياستها التسويقية، إذ تعتبر القضايا البيئية وراء نشأتها، ومنه تدججها بالكامل في مختلف نشاطاتها وتعتمد على مزيج تسويقي أخضر مكثف في كافة عناصره، من إنتهاج سياسة إنتاج أخضر من الاختيار بعناية الموردين وسياسة تسعير والترويج إلى اختيار بعناية الموزعين الذين يحترمون الشروط البيئية، ومتخصصين في توزيع المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة فالمسؤولية الإجتماعية جزء لا يتجزأ من هوية المؤسسة، وتسعى أن تكون مؤسسة مواطنة، وتحاول إظهار ذلك في كافة سيرورة نشاطها من التصنيع إلى التسويق.

وإستناداً إلى المصفوفة تعتمد هذه الإستراتيجية على التمييز العالي للأخضر مقارنة بمنافسيها، و إستهداف عالي

التركيز على قطاع السوق الأخضر ومنه فهي تلتزم بشدة بحماية البيئة.

إن أحد أبعاد المستقبل في المؤسسات يتمثل بثقافة المؤسسة الخضراء التي بقدر ما تجعل المؤسسة ودية بيئياً من الداخل، ذلك بأن تكون للمؤسسة صورة ذهنية خضراء لدى جمهورها وإذا كان هذا ما نتوقعه في المستقبل، فإن الماضي الطويل للمؤسسات وجانب مهم من حاضرها لا زال غير ذلك ولا زالت ثقافة المؤسسة رمادية كاستمرار وتكرار لحقبة طويلة من الإهمال للبيئة والتصرف إزائها بقسوة لم تعد مقبولة في المعايير البيئية والأخلاقية.<sup>1</sup> ومع تزايد إهتمام المؤسسة للبيئة لابد أن يفرض ذلك تغيير في الثقافة اللابئية إلى ثقافة بيئية أو خضراء، ويمكن توضيح مصفوفة (FFPM/Swot) للمؤسسة التي تهدف أن تكون خضراء موضحة كما في الشكل أدناه:

---

<sup>1</sup> بورزاق أسية: "دور التسويق الأخضر في تنمية الثقافة البيئية دراسة حالة سونيك (Panasonic)", مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01، 2015، ص 126-

الشكل رقم 30: مصفوفة (FFPM/Swot)

<p><b>نقاط القوة</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- توفير الطاقة</li><li>- انخفاض تكلفة الإنتاج</li><li>- إعطاء صورة عالية الجودة</li><li>- تحسين ظروف</li></ul>	<p><b>نقاط الضعف</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- استراتيجيات الخضراء هي استثمارات ذات تكلفة عالية وانه قد لا تكون سيولة لتطبيقها؛</li><li>- استراتيجيات الخضراء هدفها يكون على المدى الطويل وأيضا الأرباح.</li></ul>
<p><b>الفرص</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- صورة أفضل للمؤسسة</li><li>- زيادة المبيعات من منتجات الخضراء؛</li><li>- الحصول على مستهلكين جدد والزيادة في حصة السوق؛</li><li>- تحقيق ربحية.</li></ul>	<p><b>التحديات</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- إمكانية انخفاض المبيعات من المنتجات الخضراء؛</li><li>- الأسواق المحلية ينبغي أن تتبع الاتجاهات الخضراء الدولية وإلا فإنها ستكون معزولة وتفقد بعض من المستهلكين؛</li><li>- يجب أن يكون تنفيذ التسويق الأخضر دقيق، أي خطأ من طرف المؤسسة يمكن أن ينشر</li></ul>

المصدر: بورزاق أسية، مرجع سبق ذكره. ص 126، 129.

## حادي عشر: معوقات في تطبيق التسويق الأخضر.

أي نشاط يمكن أن يمارس وبخاصة إذ كان حديث العهد على بيئة الأعمال، فإنه يتعرض إلى عدد من المعوقات في بداية تطبيقه وحتى شيوع استخدامه والتسويق الأخضر هو من بين هذه الأنشطة الحديثة التي يمكن أن تتعرض إلى العديد من المعوقات أهمها:<sup>1</sup>

1. **ضعف المعلومات المتاحة:** في كثير من الأحيان تقود إلى ضعف الوعي لدى المستهلك وهذا ما ينطبق على ضعف المستهلك في الوعي البيئي ومعرفة حقوقه كمستهلك في الكثير من الأحيان، ولا شك بأن هذه المسؤولية والخلل المتحقق منها يرجع إلى الجهات الرسمية والاجتماعية التي تقف بمسافات بعيدة حد ما عن المستهلك في قيمة وطبيعة المعلومات التي يكن أن تقدمها له لكي يصيغ قراراته بشكل سليم. وهذا ما تباشر، بأن الكثير من الأفراد ولعموم المجتمع لازال جاهل في معنى التسويق الأخضر وأهميته له ولعلوم المجتمع المؤسسات أيضا، بل أننا لا نبالغ في الأمر إذا ما قلنا بأن الجهل يمتد إلى حتى المختصين في التسويق.

2. **لا زالت نسبة المنتجات الخضراء قليلة الى حد ما قياسا بالمنتجات التقليدية في دول العالم:** وقد تنحسر في بعض الأحيان ليكون التعامل بها مقتصر على بعض المراكز البيعية والتي من شأن ذلك أن تكون هناك صعوبة على المستهلك في الوصول إليها وتعذر شرائها، وهذا ما ينعكس على عدم رواج السلع الخضراء وشيوع تداولها.

3. **ضعف النشاط الترويجي الموجه من قبل المؤسسات نحو المنتجات الخضراء:** لإعتقاد أصحابها بأن المردود البيعي المتحقق من جراء الحملة الترويجية سيكون محدودا في تحفيز الشراء لأنه سيقصر على عدد محدود من ذوى الإهتمام بالمنتجات الخضراء، وهذا يعني من جهة نظرهم بأنهم لن يستطيعوا إسترداد كلفة الحملات الترويجية من خلال المبيعات المتحققة من جرائها أو أنها قد تظهر لرفع أسعار المنتجات الخضراء لإسترداد الكلف الترويجية.

<sup>1</sup> تامر البكري، "قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 252

4. غالبا ما تكون أسعار المنتجات الخضراء مرتفعة نسبيا قياسا بمشيلاتها من المنتجات التقليدية: وهذا يرجع

إلى الخصائص المميزة التي تمتلكها وإعتمادها على مواد طبيعية في التركيب، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع أسعارها، فضلا عن كون هذه المنتجات لا زالت في مرحلة التقديم قياسا بمشيلاتها من المنتجات الأخرى، ومن المعلوم أن المنتجات التي تقع في مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج تمتاز بإرتفاع الكلف وأسعار جراء الكثافة في النشاط الترويجي وإنخفاض حجم المبيعات ومحدودية السوق التي تعمل بها.

بالإضافة إلى المحددات السابقة، هناك محددات أخرى تعترض طريق التسويق الأخضر، ونلخصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- المنتجات الخضراء تتطلب الموارد المتجددة والقابلة لإعادة التدوير، وهي عملية مكلفة؛
- 2- التسويق الأخضر يتطلب التكنولوجيا، وهو الأمر الذي يتطلب إستثمارات ضخمة في البحث والتطوير؛
- 3- تكنولوجيا معالجة المياه، والتي هي مكلفة للغاية؛
- 4- أغلبية المستهلكين ليسوا على علم ووعي كافي بالمنتجات الخضراء واستخدامها؛
- 5- أغلبية المستهلكين ليسوا على إستعداد لدفع مبالغ إضافية من أجل إقتناء المنتجات الخضراء.

<sup>1</sup> قاسي ياسين: "التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال-المجلد 04، العدد 06 جانفي 2018، ص 172.

### خلاصة الفصل الثالث:

في الأخير يمكن القول أن مفهوم التسويق الأخضر من المواضيع الحديثة والمهمة بالنسبة للمؤسسات كونه يهدف إلى تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وذلك من خلال تحقيق كفاءة أكبر في إستخدام الموارد والطاقة، والوصول إلى عائد أكبر نتيجة تخفيض التكاليف الناجمة عن الهدر والإسراف. وكذا المحافظة على البيئة من خلال إنتاج منتجات وخدمات صديقة للبيئة و تأخذ بعين الاعتبار المصلحة الجماعية للأفراد.

الفصل الرابع:

الصورة الذهنية

الخضراء للمؤسسة

## تمهيد:

حاول هذا الفصل التعرف على العلاقة التآثيرية بين الصورة الذهنية للمؤسسة وفلسفة التسويق الأخضر من خلال التعرض إلى الإعلان الأخضر كمدخل إتصالي لبناء الصورة الذهنية للمؤسسة، وسائل الإتصال الخضراء من أجل بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة وكذلك المنافع الإستراتيجية التي تحققها المؤسسة المتبينة للتسويق الأخضر.

كما تطرق هذا الفصل إلى إسهامات أبعاد التسويق الأخضر في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة ومداخل تعزيز الصورة الذهنية من خلال تبني تطبيق فلسفة التسويق الاخضر.

## أولاً: الاتصالات التسويقية الخضراء كإستراتيجية لبناء الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة:

الإتصالات التسويقية الخضراء هي نشاط حوارى تفاعلي بين المؤسسة وزبائنها المستهدفون تهدف إلى خلق الإقناع والتأثير وتحقيق الولاء للمؤسسة وتوطيد وتطوير علاقة المؤسسة مع المجتمع بشتي أشكاله وباتجاه رسم صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ومنتجاتها.

وقد أشار البكري الى مضامين الاتصالات التسويقية الخضراء في العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. اعلام **"Inform"**: تغير سلوك المستهلك بشكل دراماتيكي بالوقت الحاضر قياسا لما كان عليه في وقت

سابق، إذن بات على المؤسسات ذات التوجه الأخضر أن تستثمر ما تملكه من ميزة تنافسية عبر منتجاتها الخضراء، وأن تعتمد توجه أخضر ووسائل إتصال خضراء في إستراتيجية تواصلها مع الزبائن. ولعل اعتماد الإنترنت وشبكات الإتصالات الرقمية المختلفة التي هي بمثابة أداة ناجعة ومتقدمة في الإتصالات التسويقية الخضراء لتكون الأداة في تحقيق ذلك التواصل والإعلام عن منتجاتها وما تقدمه من شيء جديد في السوق.

2. إقناع **"Persuade"**: لا يكفي أن تقوم المؤسسات والمؤسسات ذات التوجه الأخضر في إعلام زبائنها بما

تقدمه من منتجات وخدمات خضراء، بل عليها أن تحقق الإقناع لديهم في جدوى وأهمية التعامل معها وعبر منتجاتها. ومن أجل ذلك فإنها تستخدم شتى الوسائل والأدوات الموضوعية التي تحقق ذلك الإقناع والذي يكون في جوهره عقلاي أكثر من كونه عاطفي.

3. التذكير **"Remind"**: من المبادئ الأساسية في الاتصالات التسويقية وبصيغتها العامة هو أن تستمر

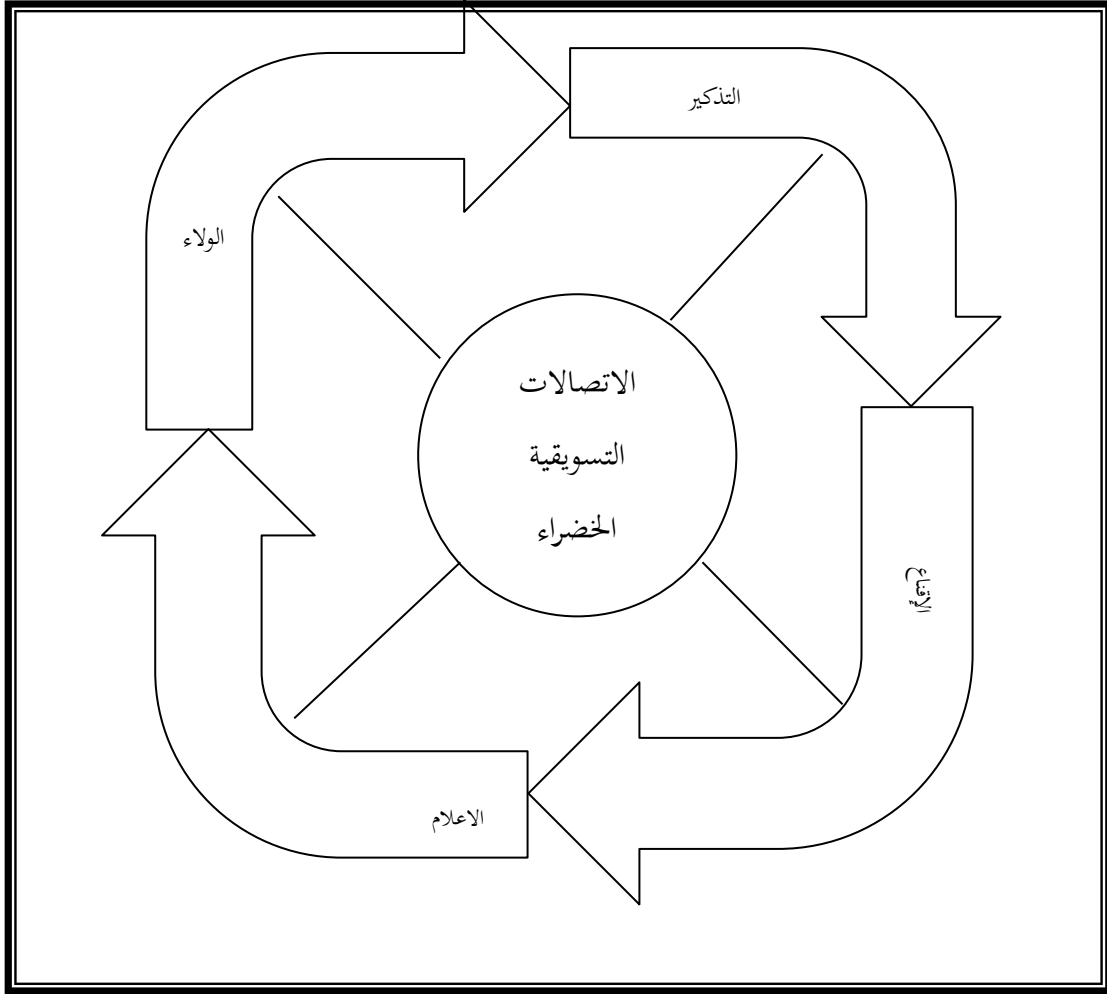
المؤسسة بإعادة توجه ذات رسالتها أو إجراء تغير عليها باتجاه الطرف المستهدف والسبب في ذلك هو لمواجهة الحملات الترويجية المنافسة وللتذكير بمضامين منتجاتها وخصائصها المميزة ولإبقاء التواصل مستمر

<sup>1</sup> تامر البكري: استراتيجيات التسويق الأخضر (تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة)، مرجع سبق ذكره، ص393.

معه. فضلا عن إعلامه بما هو جديد ومضاف من جوانب أخرى تتعلق بالمنتج الأخضر الذي تتعامل به المؤسسة. لهذا قامت العديد من المؤسسات بإرسال رسائل مباشرة وذات مضمون شخصي الى زبائنها لتأكيد الخصوصية في التعامل وعبر البريد التقليدي أو البريد الإلكتروني لتذكيرهم بعروضها الجديدة وبرامجها التسويقية خلال الفترة الزمنية الحالية او القادمة، كما ان العديد من المؤسسات بدأت بكتابة عبارات تتوافق مع توجهها الاخضر في منتجاتها لتذكير المستهلك بكون هذه المنتجات هي خضراء كما هو مثلا في "منتج صديق للبيئة"، "أمينة للبيئة"، "قابلة لإعادة التدوير" "قابلة للتحلل في التربة"..... الخ.

4. **الولاء: "Loyalty"**: من خلال بناء علاقة قوية مع الزبائن عبر الرسائل الموضوعية المقدمة في برامج إتصالاتها التسويقية الخضراء والصادقة، فإنها ستتمكن من تحقيق ولاء الزبون لها ولمنتجاتها المقدمة. وهذا الأمر هو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات ذات التوجه الأخضر من إعتقادها لخطوة الاتصالات التسويقية الخضراء. إذا أن تحقيق الولاء للزبون يعني الإستجابة لتوجهات المؤسسات والقوانين والقواعد المعتمدة في الحفاظ على البيئة وحمايتها من أي أشكال للتلوث والضرر. ولكي تكون المؤسسة الخضراء أكثر مصداقية في إتصالاتها التسويقية وتعاملها مع الزبائن باتجاه خلق الولاء الحقيقي لديهم عليها أن تعيد النظر ببرامجها ورسائلها الموجهة عبر قنوات الإتصال التسويقي نحو الزبائن. بما يتوافق مع الوعي والإدراك المتحقق لدى الزبائن من ثقافة بيئية وإهتمام بمستوى نوعية الحياة. وهذا ما أجبر العديد من المؤسسات في إعادة النظر بحملاتها الترويجية لكي تكون أكثر مصداقية.

### الشكل رقم 31 دعائم الاتصالات التسويقية.



المصدر: تامر البكري: إستراتيجيات التسويق الأخضر (تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة)، مرجع سبق ذكره، ص 39

### ثانيا: وسائل الإتصال الخضراء من أجل بناء صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة.

تعمل المؤسسة على تعزيز صورتها الإيجابية لدى المجتمع والاطراف الأخرى وإنسجاما مع فلسفتها ورسالتها

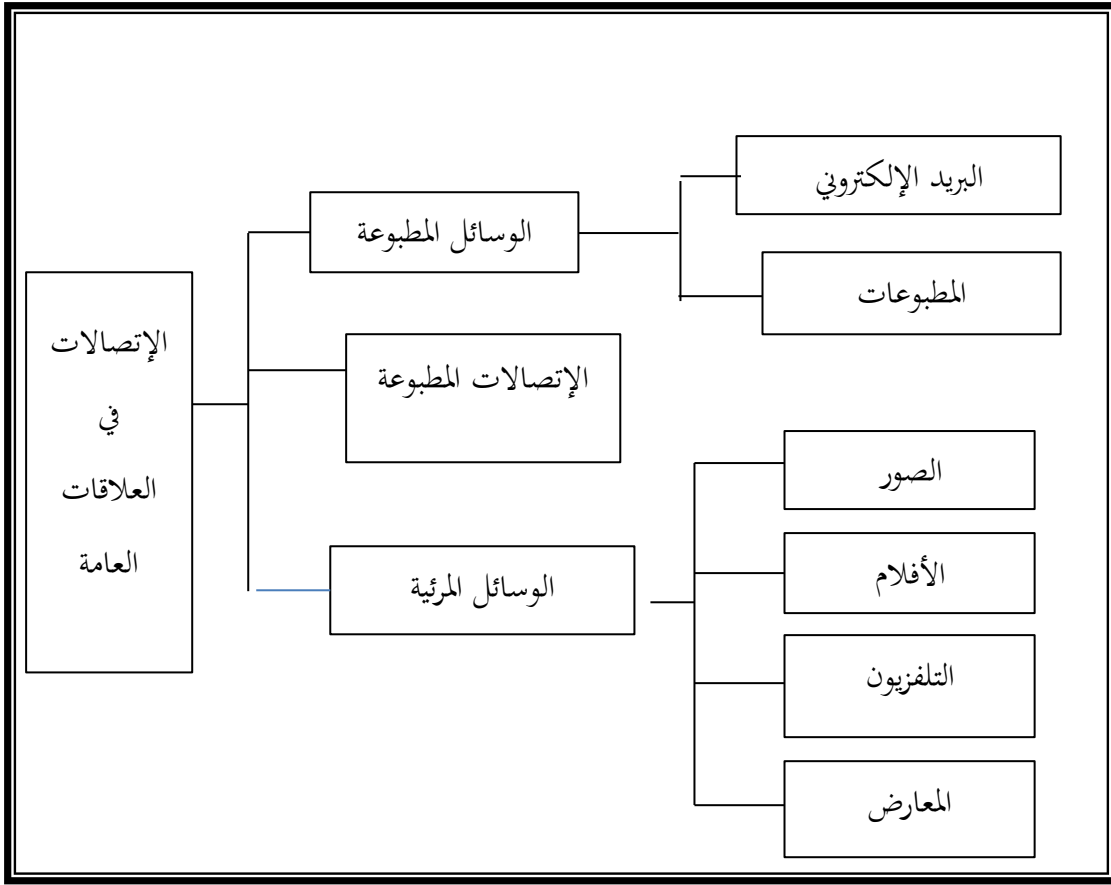
الموجه نحو خدمة المجتمع بإعتبارها جزءا منه، وأن يكون الأفراد بالمقابل أكثر إدراك لما تقوم به المؤسسة من نشاطات

لخدمة المجتمع وعبر ما تقدمه من منتجات ذات قيمة للمجتمع.<sup>1</sup>

ويمكن للمؤسسة أن تحقق التواصل مع جماهيرها من خلال عدة أدوات توضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر (تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة)، مرجع سبق ذكره، ص 421 .

### الشكل رقم 30 وسائل الإتصال الخضراء



المصدر: البكري تامر: "الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سبق ذكره"، ص242.

ويقدم "Hopfenback" مجموعة من الأساليب المفيدة لتحسين سمعة المؤسسة وتقديمها كمؤسسة خضراء ومن هذه الأساليب:<sup>1</sup>

1. التعاون مع الهيئات والمؤسسات البيئية مثل أصدقاء الأرض، السلام الأخضر، حزب الخضر الذي أصبح منتشرا في العديد من دول العالم.
2. عقد المؤتمرات الصحفية اللازمة لإعلام الصحافة دائما بكل المستجدات في مجال الأنشطة البيئية الخاصة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الأخضر (تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة)، مرجع سبق ذكره، ص423.

3. إصدار تقارير سنوية خاصة بأنشطة المؤسسة البيئية ومدى تقدمها في تحقيق توجهاتها الخضراء.
4. إقامة حلقات نقاشية وتقديم المحاضرات البيئية مع اشراك الزبائن في تلك الانشطة كلما كان ذلك ممكنا.
5. إيجاد قنوات وخطوط اتصال ساخنة "Hot Lines" مع الزبائن فيما يخص الامور البيئية وبخاصة للمؤسسات الحكومية و الوزارات ذات العلاقة بخدمة المجتمع.

### ثالثا: الإعلان الأخضر كمدخل اتصالي لتكوين الصورة الذهنية الخضراء عن المؤسسة:

1) الإعلان الأخضر: هو الإعلان الذي تتبناه المؤسسة الخضراء لنقل فلسفتها البيئية من خلال الرسالة الإعلامية التي تتبناها إلى الجمهور المستهدف، ويتصف الإعلان الأخضر بالتركيز على ترويج القيم الثقافية الاستهلاكية الصديقة للبيئة. والابتعاد الإبتدال الاستهلاكي السريع، ترويج سلوك إستهلاكي صديق للبيئة إبراز أهمية البيئة الصحية للمستهلك، إقناء المستهلك بشراء وإستخدام المنتجات الخضراء والتنسيق مع الجهات الرقابية الرسمية (جهات حكومية) والغير رسمية(مثل جمعيات حماية المستهلك والمحافظة على البيئة). فضلا عن الإلتزام بالخصائص التقليدية للإعلان (مثل وضوح فكرة الإعلان، الصراحة، النزاهة، والمصادقية).<sup>1</sup>

أن الإعلان الأخضر يجب أن يكون موجيا بهدفين هما:<sup>2</sup>

1. تعليم مجموعة متنوعة من أصحاب المصالح خاصة العملاء ورجال الأعمال بالكثير من المسائل والقضايا البيئية في المجتمع.

2. تأسيس وبناء المصادقية البيئية للمؤسسة ومنتجاتها والمحافظة عليها حتى تخلق الثقة بين المؤسسة وعملائها.

<sup>1</sup> سامي الصمادي: "مرجع سبق ذكره"، ص06.

<sup>2</sup> سعدي محمد عارف أبو مريم: "دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية المؤسسات"، ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة 2016، ص68.

## حدد "Carlson and al" خمسة أنواع للرسائل الاعلامية الخضراء كما يلي:<sup>1</sup>

1. إِدعاءات موجهة بالمنتج، تقوم المؤسسة بتصميمها للتركيز على الصفات البيئية للمنتج مثل "هذا المنتج

يتحلل عضويا".

2. إِدعاءات موجهة بالعملية الانتاجية، تركز على الأساليب التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة في صنع

المنتج وطرق التخلص من المخلفات.

3. إِدعاءات موجهة بصورة المؤسسة، وهي تركز على الربط بين المؤسسة وقضية أو نشاط بيئي خاص بها

مثل الادعاء القائل "ملتزمون بالمحافظة على الغابات".

4. إِدعاءات قائمة على الواقع البيئي، وهي المختصة بإعلام المستهلكين بالمشاكل البيئية التي تحدث فعلا في

الواقع.

5. إِدعاءات مختلطة: وهي عبارة عن مزيج من الادعاءات البيئية السابقة.

## (2) الارشادات في الإعلان الأخضر.

من أبرز الارشادات أو الاشتراطات التي وضعتها "FTC Federal Trade Commission" للإعلان

الأخضر المقدم من المؤسسات عن المنتجات التي تتعامل بها هو الأتي:<sup>2</sup>

أ. ابراز المتضمنات الحقيقية للمنتج الاخضر وبعيدا عن اي صور للخداع و التضليل.

ب. ايضاح الجوانب البيئية الصديقة التي يحتويها المنتج و الغلاف واي شيء اخر مرتبط به.

ت. الابتعاد عن المبالغة غير الواقعية في الخصائص البيئية للمنتج و التي قد تكون بسيطة او ليست بذات اهمية

واضحة.

<sup>1</sup> حليلة السعدية قريشي: "مرجع سبق ذكره"، ص388.

<sup>2</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الاخضر"، مرجع سبق ذكره، ص409.

1. المقارنة ما بين المنتج الأخضر، والمنتج التقليدي يجب أن تستند إلى أسس واضحة وواقعية ومثبتة فعلا وليس إدعاء.

3) شروط الاعلان الاخضر وتوافقه مع المؤسسات الخضراء: على اعتبار الإعلان الاخضر: " هو الوسيلة غير الشخصية المعتمدة لتقديم المنتج وتأشير مدى توافقه مع البيئة الطبيعية وأنماط المستهلك الأخضر، وبما يعكس توجهات المؤسسة الخضراء،".<sup>1</sup>

وهذا التعريف يستند إلى توفر العناصر التالية في الإعلان الأخضر وهي:<sup>2</sup>

أ. يجب أن يخاطب الإعلان بشكل واضح العلاقة الضمنية ما بين المنتج المعلن عنه والبيئة الطبيعية وأن يكون هناك توافق وتوجيه إرشادي من الإعلان في حماية البيئة والحفاظ عليها.

ب. إبراز الجوانب الخضراء في الحياة التي يعيشها الانسان أكثر من التركيز على المنتج او الخدمة ذاتها. فضلا عن

التركيز على الجانب البيئي في المنتج أكثر من التركيز على السعر وهو ما معتمد في الاعلان التقليدي عندما

يوضع السعر المنخفض كأساس مهم في تحقيق التأثير المطلوب من الاعلان في الطرف المستهدف

ت. تقديم صورة ايجابية عن التوجه والمسؤولية البيئية للمؤسسة من خلال التزامها بالشروط الواجب توافرها

بالإعلان الاخضر. والتي يمكن أن تكون كآتي:

- وضع الارشادات او المسميات أو الصور البيئية على المنتج للتعبير عن كونه منتج أخضر.

- أن تكون اللغة المستخدمة سهلة وواضحة لعموم المستهلكين وان يكونوا قادرين على فهمها بشكل صحيح.

فضلاً عن استخدام الصورة المعبرة عن الحقيقة الخضراء للمنتج.

- الربط ما بين المنتج المقدم والمنافع المنعكسة على البيئة من خلاله.

- الأستناد إلى مراجع علمية وقانونية تشير إلى حقيقة المنتج وسلامته وتوافقه مع البيئة.

<sup>1</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الاخضر"، المرجع السابق، ص409.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص411.

- عدم المبالغة في وصف الخصائص والمنافع البيئية للمنتج، لأنها قد لا تكون حقيقية او تحدث تصور سلبي غير مقنع لدى المستهلك.

- إستخدام الإعلان في المكان المناسب والذي يكون متوافقا مع ادراكات المستهلك لمعنى التسويق الأخضر، وإن يكون قادرا وراغبا في التعامل مع هذه المنتجات وبخاصة في الأسواق التي تكون أكثر نضجا تسويقيا ولديها توجهات خضراء في التعامل.

#### رابعا: المنافع الاستراتيجية التي تحققها المؤسسة المتبينة للتسويق الأخضر.

تحقق المؤسسات عدة منافع استراتيجية جراء تبنيها للتسويق الأخضر ونوجزها كما يلي:<sup>1</sup>

1. تحسين الصورة الذهنية المؤسسة، ومنتجاتها عند الزبائن طالما أن المؤسسة تلي حاجات الزبائن ورغباتهم بالشكل الأمثل الذي ينسجم مع توجهات الزبائن لاسيما المهتمين بالقضايا البيئية. لذلك فإن تحسين خصائص المنتجات استناداً إلى مفهوم التسويق الأخضر سوف يساهم في تحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها، أن الصورة الذهنية للمنتجات تتمثل بخصائصها، وكلما تحسنت تلك الخصائص كلما كانت الصورة إيجابية تجاه المنتجات.

2. إدراك المستهلكين للدور الفعال الذي تلعبه المؤسسة من خلال تحسين منتجاتها، وتقديمها بالشكل الذي يساهم في تقليل الضرر البيئي إلى أقل قدر ممكن، مما يعود بالنفع على الزبائن، ويحمي مصالحهم، مما يدفعهم للتعامل مع المؤسسة ومنتجاتها.

3. ولاء الموظفين لعملهم و إيمانهم به، إن المؤسسة القريبة من المجتمع، وتخدم المجتمع، وتحافظ على مصالحه، وعلى البيئة المحيطة، وكون الموظفين هم جزء من هذا المجتمع، وجزء من البيئة المحيطة، فإنهم سيشعرون

<sup>1</sup> سامي عبد الكريم المومني: "أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على قطاع الأجهزة الكهربائية المنزلية في مدينة عمان/الأردن)", رسالة

ماجستير جامعة الزرقاء، 2014-2015، ص ص 20-23.

باعترازهم عند انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، ويخلصون لعملهم، ويقدمون أفضل ما لديهم لخدمة المؤسسة، والمجتمع على سواء.

4. التأثير الإيجابي على الأسواق المالية ورفع قيمة أسهم المؤسسة سواء من خلال السمعة أو من خلال الاستثمار في الطاقة النظيفة، التي أصبحت توجهاً استراتيجياً للكثير من كبرى المؤسسات التي قد تتعامل مع المؤسسة.

5. التحسين المستمر، والاستدامة في تقديم ما ينفع المجتمع، والبيئة، والإبداع في الأفكار لمواكبة كل ما هو جديد في مجال الصناعة، والذي يسهم مباشرة في تقديم التكنولوجيا النافعة التي من شأنها المحافظة على البيئة ونظافتها.

6. تقليل المخاطر المترتبة على الأعمال في المؤسسة، فها هي شركات اليوم تُنشئ إدارات مستقلة للمخاطر، والأزمات ولا شك أن من المخاطر مخاطر الإنتاج، ومخاطر المساءلة القانونية، ومخاطر زيادة التالف والضائع، ومخاطر السمعة، كل تلك المخاطر تستطيع المؤسسة تلافيها من خلال اعتماد سياسات خاصة بالتسويق الأخضر وتبنيها.

7. بناء علاقات متميزة مع الجهات الضاغطة تجاه تبني التسويق الأخضر، سواء أكانت هذه الجهات الضاغطة حكومية تتمثل بالقوانين والتشريعات، أم غير حكومية كالصحافة، ومؤسسات المجتمع المدني، وجمعيات حقوق المستهلك، التي من شأنها الترويج غير المباشر للمؤسسة، والعمل على تحسين صورتها أمام المستهلكين والمجتمع.

8. التواصل الفعّال مع الزبائن بحيث سيكون هذا التواصل ليس تواملاً تقليدياً، بل سيكون تواملاً حقاً فعّالاً، فالقرب من الزبائن وتلمّس احتياجاتهم، وتفهم التغيير في أذواقهم يعد غاية إستراتيجية أساسية لدى المؤسسات التي تُفعل المفهوم التسويقي بشكله الأمثل، وعندما تنتهج المؤسسة سياسة التسويق الأخضر

سيحقق لها ذلك القرب من زبائنها بالشكل المرضي للإدارة العليا حتى تُفعل استراتيجيتها بما يضمن ولاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

## خامسا: إسهامات أبعاد التسويق الأخضر في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

**1. المكان الأخضر:** بائعي المفردة والموزعين قد ينتفعوا وبشكل كبير من تطبيق مدخل التسويق الأخضر، عبر تقوية الصلات مع مجهزيهم (الشركات المنتجة) وزبائنهم. بسبب إستمرار العلاقة مع الطرفين عبر نظام التوزيع ذو الاتجاهين *two-way* المستعمل في مدخل التسويق الأخضر عوضا عن النظام التقليدي ذو الاتجاه الواحد *one-way*.

ان نظام التوزيع ذو الاتجاهين يعتمد وبشكل كبير على ما يعرف بالتدوير *Recycling* والذي يعرف على انه عملية اعادة مخلفات او بقايا المواد المستعملة مثل (القناني الفارغة، اكياس البلاستيك، و الاوراق... الخ) الى مكان انتاجها او بيعها وهذا ما يعرف بنقطة البيع *Ponint of Sale* عوضا عن رميها.<sup>1</sup>

**2. الإدارة الخضراء: (البيئية):** هي تلك الوسيلة التي توزع وتحافظ على المصادر البيئية كالغابات و المناجم وما الى ذلك، واذا تم جمع هذين المفهومين الاساسيين (بيئة، وإدارة) يمكننا ايراد عدة تعاريف مختلفة فقد عرفها *Grosca* عام 1975 وبشكل نموذجي كمايلي: الادارة البيئية هي الادارة التي يصنعها الانسان والتي تتمركز حول او على نشاطات الانسان وعلاقاته مع البيئة الفيزيائية والانظمة البيولوجية المتأثرة.<sup>2</sup>

الإدارة البيئية تتمثل في جوهرها أدارة برامج المؤسسة البيئية وبشكل مخطط وموثوق وشامل، ومتضمنة الهيكل التنظيمي وتخطيط وتطوير الموارد والتطبيق والمحافظة على السياسات المتعلقة بحماية البيئة عبر العلاقة المتفاعلة مع المستهلك ولتعمل الادارة البيئية على تحقيق الاتي:

<sup>1</sup> تامر البكري: " استراتيجيات التسويق الاخضر"، مرجع سبق ذكره، ص257.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: " فلسفة التسويق الاخضر"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص73.

أ. التحسين المستمر لأداء المؤسسة،

ب. وضع مسار منظم للإدارة شؤون المؤسسة في تعاملها مع البيئة.

ت. تعبير عن نظرة شمولية لإدارة المؤسسة في تعاملها وعبر منتجاتها المختلفة مع البيئة وعلى الامد الطويل.

ث. اعتبار الادارة البيئية بمثابة منهج متسق لتحديد التخصصات من الموارد الواجب تأشيرها من قبل إدارة

المؤسسة لتحديد مسؤولياتها تجاه البيئة عبر ممارستها الانتاجية و التسويقية المختلفة.<sup>1</sup>

وعرفها *Thomas* بأنها "عبارة عن هيكل المؤسسة، ومسؤولياتها، سياساتها وممارساتها، وإجراءاتها وعملياتها،

ومواردها المستخدمة في حماية البيئة وادارة الامور البيئية، ويحدد نظام الادارة البيئية فلسفة المؤسسة تجاه القضايا البيئية

ووضع أهداف للبرامج البيئية، وتطوير برامج للأداء البيئي.<sup>2</sup>

كما يعتبر نظام الإدارة البيئية الفعال: نظام مبني على *TQM* لتحسين الإدارة البيئية ولذلك فالمؤسسة يجب عليها

التركيز ليس فقط على الأشياء التي تحدث وإما الإهتمام أيضا بأسباب حدوثها. وعبر الزمن فإن هذه الأسلوب

المنهجي لتشخيص وتصحيح عيوب النظام قد قاد المؤسسات إلى تحقيق أداء بيئي افضل. عندما نضع مبادئ

ال *TQM* موضع التطبيق الفعلي فإن منطقة الإهتمام البيئي تقع ضمن مسؤولية الادارة العليا.

ولغرض بناء نظام إدارة بيئية دائم وفعال خضراء فإن المؤسسات عليها ان تبين لمنسبها أهمية الالتزام بالاتي:

- جعل البيئة إحدى أسبقيات المؤسسة، التركيز على أن الإهتمام بالإدارة البيئية الفعالة أساس لديمومة المؤسسة.
- إقامة إدارة بيئية في كل مكان، والتركيز على ان الاهتمام بالبيئة جزء من عملية تطوير المنتج والانشطة الاخرى.
- النظر للمشاكل على ان فرص. تشخيص المشاكل تحديد جذور أسبابها تم منع حدوثها.

<sup>1</sup> تامر البكري: "استراتيجيات التسويق الاخضر، حالات دراسية، دراسات سابقة"، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: "مرجع سبق ذكره"، ص47.

- إن مفهوم التحسين المستمر يركز على ان المشاكل سوف يتم تقليصها، وان المؤسسة الجديدة تتعلم دائما من أخطائها وتعمل على منع حدوث نفس تلك الاخطاء و المشاكل مستقبلا.<sup>1</sup>

## 1.2. مزايا إدارية خضراء:

أكدت الدراسات أن تطبيق مدخل الإدارة البيئية يحقق جملة من المنافع تؤثر بشكل إيجابي في مجال تحسين أداء الوظائف الادارية بالمؤسسة من ابرز مظاهر هذا التحسين،

أ. زيادة رضا العاملين: إن إشراك العاملين في تنفيذ متطلبات الادارة البيئية يزيد من وعيهم بأهمية الشأن البيئي ويرفع من معنوياتهم مما ينعكس على رضاهم الوظيفي وتفاعلهم مع مجتمعهم.

ب. تحسين الاجراءات المتبعة و التوثيق وتقليل الهدر الاداري.

ت. الاستفادة من مراجعة الادارة لأنظمة البيئة داخليا كألية إدارية متميزة تسهم في تحسين المستمر لأداء المؤسسة.

ث. تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنشأة المختلفة، وتحسين الاتصالات الداخلية.

ج. تعرف العاملين الجدد على الاعمان المطلوبة منهم بسرعة بفضل توثيق الواضح للمسؤوليات والصلاحيات ولتعليمات العمل.

ح. تكامل الانظمة الادارة، إذ تنفيذ الادارة البيئية يزود المنشأة بمدخل نظمي يؤثر على بقية أقسام المؤسسة ويسهم في بقائها وثباتها.

## 2.2. مواصفة الادارة البيئية ISO14000: نظام الإدارة البيئية يعتمد على مجموعة من الخصائص أو المعايير

الواجب الإيفاء بها للحصول على شهادة ISO.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: "مرجع سبق ذكره"، ص75.

الجدول رقم 02: هيكل سلسلة المواصفة (ISO 14000)

العنوان	رقم وتاريخ المواصفة	الحالة
نظم الادارة البيئية: مواصفات مع مرشد الاستخدام.	14001:1996	ISO
نظم الادارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ و الانظمة والتقنيات السائدة	14004:1996	ISO
تدقيق نظم الادارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: مبادئ عامة.	14010:1996	ISO
تدقيق نظم الادارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: إجراءات التدقيق.	14011:1996	ISO
تدقيق نظم الادارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: معايير مؤهلات المدققين البيئيين	14012:1996	ISO
تدقيق نظم الادارة البيئية: التقييم البيئي للموقع	14015: لم يحدد	W\N
تدقيق نظم الادارة البيئية: التقييم البيئي للموقع	14020:1998	ISO
الملصقات البيئية: مبادئ عامة	14020:1998	ISO
الملصقات البيئية: الاعلان البيئي الذاتي	14021:1999	ISO
الملصقات البيئية: النوع I المبادئ والاجراءات	14024:1998	ISO
الملصقات البيئية: النوع III: مرشد للمبادئ و الاجراءات	14026: لم يحدد	W\N
الادارة البيئية: تقويم الاداء البيئي: الارشادات	14031:1999	ISO
الادارة البيئية: تقويم الاداء البيئي: دراسة حالة لتوضيح استخدام ISO 14031	14032:1999	TR
الادارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تعريف الهدف والمجال وتحليل المخزون	14040:1997	ISO
الادارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تقدير تأثير دورة الحياة.	14042:2000	ISO

الادارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تفسير دورة الحياة.	14043:2000	ISO
الادارة البيئية: تقدير دورة الحياة: توثيق بيانات دورة الحياة.	14048:1999	TR
الادارة البيئية: تقدير دورة الحياة: امثلة تطبيق ISO 14040	14049:1999	TR
الادارة البيئية: المفردات	14050:1998	ISO
معلومات لمساعدة المنظمات لرعاية الغابات باستخدام ISO 14004. 4001	14061:1999	TR
دليل الجوانب البيئية في مقياس المنتج	14064:1997	ISO
مواصفات دولية: ISO	International	الملاحظات:
	Standard Organization	
مسودة عمل W.D	Working Draft	
تقرير لجنة T. R	Technical Report	

المصدر: مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 81.

### 3. استراتيجية المؤسسة الخضراء.

تصنف المؤسسات حسب ممارستها للتسويق الأخضر إلى:<sup>1</sup>

1. الاستراتيجية الحالية من التخضير Lean Green: تتبنى هذه المؤسسات الممارسات الخضراء ولكنها لا

تركز على نشر هذه المبادرات. ينفذون الممارسات الصديقة للبيئة فقط من أجل خفض التكاليف وتحسين

الكفاءة؛

<sup>1</sup> Divesh Kumar, Ishwar Kumar, Zillur Rahman, Sresha Yadav, and Praveen Goyal: **Green Marketing Mix:**

**Rethinking Competitive Advantage during Climate Change**, Special Issue of the International Journal of the Computer, the Internet and Management, Vol. 19 No. SP1, June, 2011, p 62.2

2. الاستراتيجية الخضراء الدفاعية Defensive Green: هذا النوع من المؤسسات يستخدم التسويق

الأخضر كإجراء احترازي لتجنب حالة الأزمة أو لمواجهة المنافسة. يستخدمون التسويق الأخضر لإنشاء

صورة العلامة التجارية الإيجابية. قد تكون المبادرات البيئية صادقة ولكنها مؤقتة فقط للتمييز عن المنافسين.

3. الاستراتيجية الخضراء المظللة Shaded Green: المؤسسات التي تبني استراتيجية خضراء مظللة تستثمر

في عمليات طويلة الأجل وصديقة للبيئة تتطلب تفانيًا ماليًا وغير ماليًا كبيرًا. يميزون منتجاتهم على أساس

الأخضر.

4. الإستراتيجية الخضراء الشديدة: Extreme Green المؤسسات التي تعتمد على الاستراتيجية الخضراء

الشديدة تعتمد مزيجًا من التسويق الأخضر بطريقة كلية. التخضير هو القوة الدافعة الرئيسية لهذه

المؤسسات. مفهوم تقييم دورة الحياة، وإجمالي إدارة الجودة البيئية، والحد من النفايات، والترويج الصديق

للبيئة متأصل بعمق في فلسفة المؤسسة. وهي تخدم شريحة متخصصة في السوق.

4. افراد المؤسسة الخضراء: لدى الموظفين مساهمة جوهرية ي تعزيز الصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة، ففي

معظم الاحيان يقوم المستهلكون ببناء صورة ذهنية عن المؤسسة اعتمادا على نسخ الصورة الذهنية المتكونة لدى

الموظفين عن مؤسستهم، وبالتالي يمكن لموظفي المؤسسة الخضراء تشويه صورتها حتى ولو كانت هذه المؤسسة تطبق

التسويق الاخضر على اسس صحيحة وتمثل للمعايير البيئية والاجتماعية في جل انشطتها، وعليه ينبغي ان يكون

الموظفون ذوي وعي بيئي عالي ومتشبعين بقيم المؤسسة الخضراء، ولديهم صورة ذهنية ايجابية قوية عن مؤسستهم

حتى يتسنى لهم نشرها ونقلها الى المستهلكين، كما يجب على المؤسسة الخضراء ايضا توخي الحذر في عملية

التوظيف، وذلك عبر الالتزام بتعيين الاكثر كفاءة، تجسيدا لمقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زهرة فححي: "مرجع سبق ذكره"، ص 214.

وان عملية اختيار الافراد وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم ليست نهاية المطاف، بل ينبغي على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء هؤلاء الموظفين واعدادهم وتدريبهم وتطويرهم من الناحية البيئية، وبذلك فإن التدريب يعتبر وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أعلى، ومنه المساهمة في تعزيز الصورة الذهنية لدى المستهلكين عبر التفوق على توقعاتهم وكذا إعطاء صورة وانطباع ايجابي عن المؤسسة الخضراء.<sup>1</sup>

بالإضافة الى وجوب توفير بيئة عمل ملائمة وعادلة للموظفين، بهدف التأثير الايجابي على معنوياتهم، وتحفيزهم من اجل تمثيل المؤسسة الخضراء على احسن وجه، وخصوصا فيما يخص الموظفين المعنيين بالتسويق، فإذا كان هؤلاء يتمتعون بيئة عمل مشجعة وملائمة، ستكون لهم حتما صورة ايجابية عن مؤسستهم ومن ثم نقلها بإبداع على الجماهير المستهدفة عن طريق الحملات الترويجية. ولا يجب ايضا إغفال دور هندام الموظفين وطريقة تعاملهم واستجابتهم واتصالهم بشكل عام مع المستهلكين، وكذا تميزهم بالمرونة والذكاء الاجتماعي للتفاعل مع مختلف فئات المستهلكين بشكل ايجابي، وهو امر غاية في الاهمية من أجل إعطاء انطباع ايجابي حول المؤسسة بشكل عام. والذي يساهم بطريقة مباشرة في تكوين صورة ذهنية ايجابية لدى المستهلكين و التحدث عنها بإيجابية اي نقل تلك الصورة الايجابية الى مختلف الافراد في محيطهم الذي يعيشون فيه.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> محمد فلاح: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص53.

<sup>2</sup> زهرة فتحي: "مرجع سبق ذكره"، ص214.

## سادسا: مداخل تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال تطبيق التسويق الاخضر:

أن التزام المؤسسات بتطبيق التسويق الاخضر من شأنه ان يلعب دورا هاما في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة كمايلي:<sup>1</sup>

1. تسعى المؤسسات جاهدة لإستفادة من مزايا التميز الاجتماعي في البيئة التي تنشط فيها خلال تبني استراتيجيات وبرامج خاصة بالتسويق الاخضر، حيث تضحي بجزء من ارباحها مقابل تثبيت صورتها في اذهان المستهلكين،  
2. حصول المؤسسة على شهادات الايزو14000 و14001 يوفر ضمانا بأن المؤسسة قد استجابت للمواصفات المقبولة عالميا لأنظمة الجودة البيئية، وهذا يشكل ضمانا لحماية المستهلك عن طريق الجودة البيئية ومن شأنه تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.

3. الالتزام بالمعايير الاخلاقية للتسويق المحددة من طرف منظمات عالمية كجمعية التسويق الامريكية في مدونتها الاخلاقية الخاصة يساهم كثير في تعزيز الالتزام بمبادئ العمل الصحيح، وتجنب العمل الخاطئ الذي له عواقب وخيمة على المجتمع، وبالتالي يرفع من سمعة الجيدة ويثبت الصورة الذهنية الايجابية لدى الجمهور بصفة عامة و المستهلكين بصفة خاصة؛

4. توجد علاقة بين التسويق الاخضر والابداع والصورة الذهنية للمؤسسة، فالتجاه المؤسسات نحو انتهاج استراتيجيات التسويق الاخضر في عملياتها (البعد البيئي) من شأنه ان يدفع بها الى ضرورة الاهتمام بالابداع والبحث والتطوير لتقديم ابتكارات متمثلة في منتجات جديدة متميزة عن باقي عروض المنافسين، وهو ما يزيد ثقة المستهلكين وهذا جانب مهم في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.

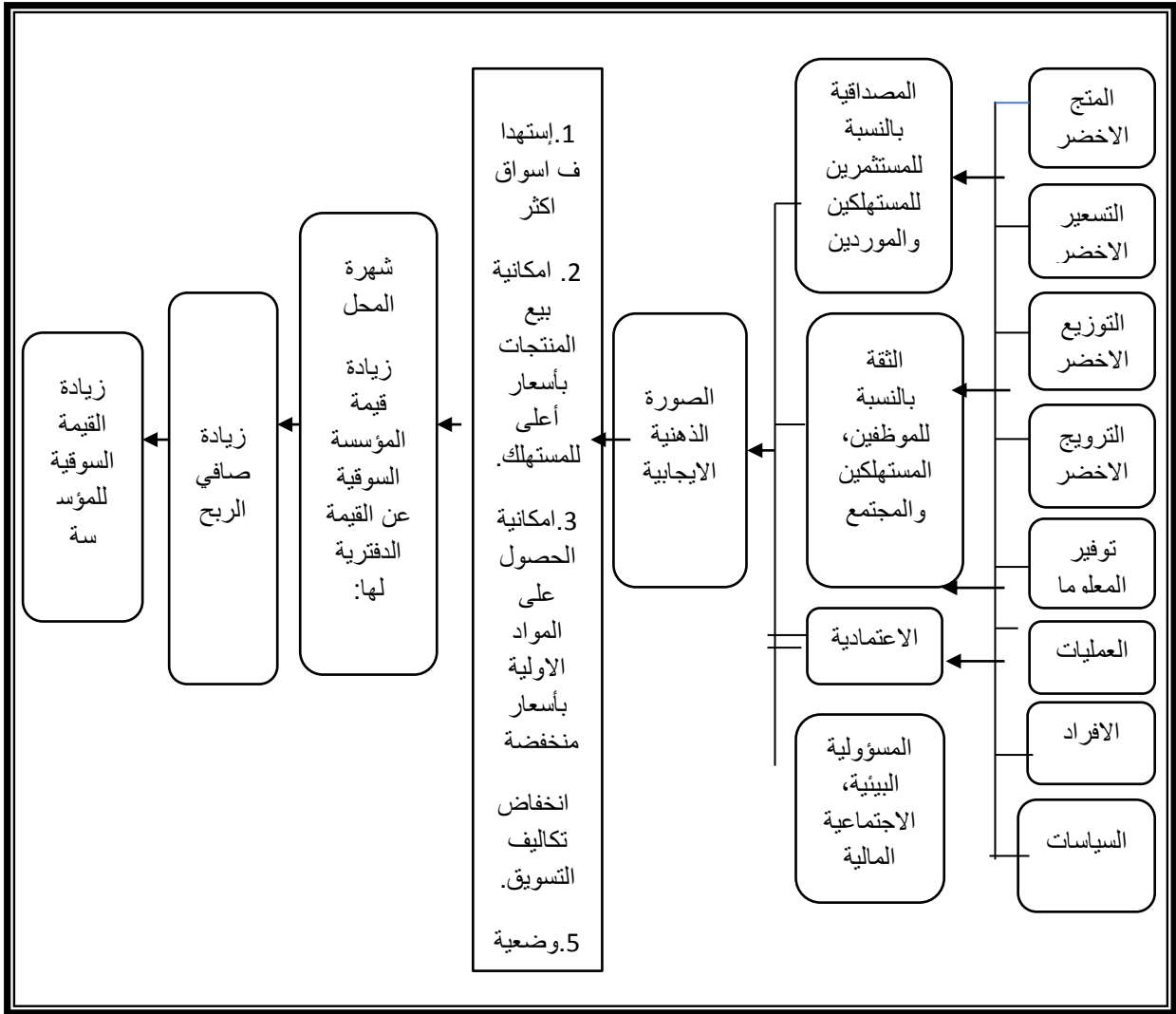
كما يمكن للمؤسسة ان تجسد بعد هام من ابعاد المسؤولية الاجتماعية، ويتعلق الامر بالبعد البيئي من خلال تطبيقها للتسويق الاخضر في جميع انشطتها، و الاعراب عنها عبر حملات ترويجية وانشطة دعم جمعيات حماية المستهلك

<sup>1</sup>زهرة فحي: "مرجع سبق ذكره"، ص215.

وحماية البيئة، وذلك لكون المسؤولية الاجتماعية أصبحت، من المؤشرات المعبرة عن الاداء التسويقي للمؤسسات، والذي يمكن من خلاله تحسين علاقاتها مع مختلف الاطراف في المجتمع، وهذا كله يسهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

كما يمكن القول أنه هناك مداخل أخرى لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك من خلال الإعتماد على عناصر المزيج التسويقي الاخضر، ويمكن تلخيص العلاقة التأثيرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 33 أثر المزيج التسويقي الأخضر الداخلي على تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة



المصدر: جمال بلراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 175

فيما يخص هذا الشكل، فإن فوم برون "fombrun" إقترح أنموذج للمتغيرات التي تخدم الصورة الذهنية للمؤسسة، وتتمثل هذه المتغيرات في: المصدقية، الثقة، الاعتمادية، والمسؤولية. وعلى هذا الاساس يمكن للتسويق الأخضر ومزيجه ان يساهم في تجسيد هذه المتغيرات بما يعزز الصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال بلراهيم: "مرجع سبق ذكره"، ص 175.

## خلاصة الفصل الرابع:

إن تطبيق المؤسسة لمفاهيم التسويق الأحدث بطرق مقبولة إجتماعيا رسميا يشكل صورة ذهنية جديدة في السوق، تساعد على حسن إستغلال الفرص التسويقية، وزيادة مبيعاتها، والتأثير على سلوك المستهلك الواعي بيئيا، فالصورة الذهنية تتشكل بناء على إدراك الجمهور الداخلي والخارجي لأعمال محددة للمؤسسة إلى المدى الذي يجعل هذه الصورة تؤثر في ردود فعل الجمهور تجاه منتجات وخدمات المؤسسة، لذلك فالمؤسسات مطالبة بأن تدير صورتها الذهنية لاستغلال الفرص التسويقية وزيادة مبيعاتها والتأثير على سلوك المستهلك الواعي بيئيا لتتمكن من تحقيق صورة ذهنية خضراء مستدام، وهذه هي أهم النقاط التي ركز عليها هذا الفصل.

# الفصل الخامس: تحليل وتفسير

## البيانات

## تمهيد:

بعد تطبيق الإجراءات المنهجية بشكل مستمر، وجمع المعرفة اللازمة، يحاول هذا الفصل قراءة وتحليل البيانات الميدانية، بما يتفق وأهداف الدراسة، وبالتالي الإجابة على التساؤلات الموضوعية، بطريقة منهجية لنصل في النهاية إلى عرض النتائج وإستخلاصها.

## أولاً: تحليل بيانات الإستمارة الأولية وإستخلاص نتائج المرحلة الأولى من الدراسة:

مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي، صمم خصيصاً لمعرفة طبيعة الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال (سلبية، إيجابية، محايدة)، وهو من إعداد الباحثة حيث إطلعت على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، وإستفادت منها في إعداد وبناء المقياس، وبشكل خاص دراسة (خالد إبراهيم حسن الكردي عن الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية، 2014<sup>1</sup>، ودراسة ساير مصلاح الميطري عن الصورة الذهنية لرجل الأمن، كما يدركها الجمهور السعودي، 2012<sup>2</sup>، وقد إعتمدت الباحثة على طريقة (Osgood) في التمايز السيميائي (The *Somantic Differential*) بأبعادها الثلاثة الرئيسية المتضمنة في المقياس (أبعاد تقييمية، أبعاد قوة، أبعاد نشاط) والتي ستمكن الباحثة من قياس وتقييم الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي، وقد تم الجمع بين الصفة الإيجابية وما يقابلها من الصفة السلبية، وقد بلغ عدد فقرات المقياس 33 صفة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> للمزيد من الاطلاع دراسة خالد حسن الكردي: "مرجع سبق ذكره"،

<sup>2</sup> لمزيد من الاطلاع ساير مصطلح الميطري: "مرجع سبق ذكره".

جدول رقم 03 يوضح أبعاد مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال والصفات التي تنتمي لكل بعد.

العبارات التي تنتمي إلى كل البعد	البعد
(أصيلة، حديثة)، (عادلة، متعسفة)، (صادقة، كاذبة)، (نزيهة، سيئة)، (أخلاقية، مادية)، (محترمة، مهانة)، (وفية، ناكرة)، (مسؤولة، متهاونة)، (ملتزمة، مستهترة)، (موثوقة، مخادعة)، (محبوبة، مكروهة).	بعد التقييم
(حاسمة، مترددة)، (مبادرة، مباطلة)، (صارمة، متساهلة)، (إجتماعية، أنانية)، (كفوءة، عاجزة)، (قوية، ضعيفة)، (جودة منتج، رداءة منتج)، (رائدة، تابعة)، (معينة، متجاهلة)، (مساندة، متراخية)، (متعاونة، متقاعسة).	بعد القوة
(جيدة الإدارة، سيئة الإدارة)، (ناجحة، فاشلة)، (مبتكرة، مقلدة)، (ذات خبرة، مخففة)، (متميزة، شبيهة)، (نشيطة، خاملة)، (مستقيمة، غشاشة)، (منافسة، مستسلمة)، (مسيرة، مسرفة)، (متطورة، متخلفة)، (مشاركة، منعزلة).	بعد النشاط

من إعداد الباحثة بالإعتماد على أدبيات الدراسة.

تم إعتداد طريقة "Osgood" في تصميم المقياس، وإستخراج الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال، وهي إحدى الطرق المتبعة في بناء المقياس.

### 1. شرح طريقة تصميم المقياس:

يقصد بتصميم المقياس في هذا البحث، وضع درجة الإستجابة لكل مستجيب على كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تمثل صفة مؤسسة فرتيال، وإستخراج درجة الفرد على كل بعد من أبعاد المقياس عن طريق الجمع بين

درجات الإستجابة في كل بعد على المقياس. ولتحقيق هذا الغرض ووفقا لطريقة *Osgood* فإن المستجيب سيجد على يمينه الصفات الإيجابية، وعلى يساره الصفات السلبية، وبينهما وضعت أرقام متدرجة على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### الجدول رقم 04 يوضح تدرج إختبار المقياس

صفة سالبة	صورة مؤسسة فرتيال بالنسبة لي:							صفة موجبة
	1	2	3	4	5	6	7	

من إعداد الباحثة بالإعتماد على أدبيات الدراسة

حيث أن الرقم (7) يعبر عن الصفة الإيجابية والرقم (1) يعبر عن الصفة السلبية والرقم (4) محايد أو في الوسط هذه الأرقام تمثل الإختيارات، وسوف يختار المستجيب الرقم الذي يعبر عن صورة مؤسسة فرتيال لديه إيجابيا أو سلبيا.

إن الطريقة المذكورة أعلاه، تعني أن الدرجة المرتفعة في صفة معينة تشير إلى إحتلال المستجيب لهذه الصفة بدرجة كبيرة، وأن الدرجة المنخفضة في صفة معينة تشير إلى إفتقار مؤسسة فرتيال لهذه الصفة.

لقد بدأ *Osgood* وزملائه في إستخدام هذه الطريقة أساسا في دراستهم عن الإدراك والمعاني والإتجاهات، ولكن سرعان ما أصبحت الطريقة عامة تستخدم في دراسة الشخصية وغيرها من الدراسات النفسية والإجتماعية، وذلك حسب أغراض البحث.<sup>2</sup>

وفي الواقع لا يوجد مقياس يسمى بتمايز المعاني، وإنما الموجود هو طريقة إعتمدها ووصفها *Osgood* وزملاؤه، لذلك على الباحث أن ينشئ ويبنى مقياسه بنفسه حسب هذه الطريقة بالأبعاد الثلاثة التي توصل إليها

<sup>1</sup> خالد حسن الكردي: "مرجع سبق ذكره"، ص 99

<sup>2</sup> خالد حسن الكردي: "مرجع سبق ذكره"، ص 99 بتصرف

Osgood وزملاؤه بعد إستخدام طريقة التحليل العاملي (*Analysis Factorial*) وهي بعد التقييم، والقوة، والنشاط، هذه الأبعاد الثلاثة تمكن الباحث من قياس الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال هذه الأبعاد.<sup>1</sup>

## 2. الصدق البنائي للمقياس:

تم إعتداد طريقة الإنساق الداخلي في إستخراج الصدق البنائي عن طريق إستخراج علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للبعد، وهذا لكل الأبعاد الثلاثة، بهدف الإبقاء على الفقرات التي حصلت على قيمة معامل إرتباط دالة وحذف تلك العبارات التي حصلت على قيمة معامل إرتباط ضعيفة أو سالبة، والجدول يوضح ذلك:

---

<sup>1</sup> خالد حسن الكندي: "مرجع سبق كره"، ص 99.

جدول رقم 05 يوضح إرتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من أبعاد مقياس الصورة الذهنية للمؤسسة

فرتيال لدى الجمهور الداخلي.

البعد الثالث: بعد النشاط		البعد الثاني: بعد القوة		البعد الأول: بعد التقييم	
معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة
0,683	23	0,761	12	0,499	1
0,753	24	0,700	13	0,740	2
0,457	25	0,738	14	0,840	3
0,710	26	0,729	15	0,825	4
0,773	27	0,841	16	0,778	5
0,606	28	0,757	17	0,760	6
0,702	29	0,518	18	0,828	7
0,670	30	0,617	19	0,868	8
0,725	31	0,803	20	0,805	9
0,688	32	0,777	21	0,799	10
0,535	33	0,844	22	0,604	11

من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن جميع العبارات موجبة ودالة إحصائياً، حيث تراوحت بين (0,499- 0,868) ومن

تم لم يتم حذف أي عبارة من عبارات المقياس، وأصبح المقياس النهائي مكون من (33) عبارة، ولكل بعد من أبعاد

مقياس الصورة الذهنية (11) عبارة، وأن جميع العبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,01) وهذا حسب

برنامج spss نسخة 25.

3. ثبات المقياس: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بإستخدام معادلة الثبات الفاكرونباخ للأداة ككل، ولكل

محور من محاورها.

جدول رقم 06 يوضح معاملات ثبات الفاكرونباخ لأبعاد مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فريال لدى الجمهور الداخلي.

أبعاد المقياس	مجموع أفراد العينة	عدد العبارات	قيمة الفاكرونباخ
بعد التقييم	110	11	0,911
بعد القوة	110	11	0,822
بعد النشاط	110	11	0,882

من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

#### 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها تم الإعتماد على برنامج التحليل الاحصائي spss

نسخة 25 في تفرغ وتحليل الإستمارة الأولية إستخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في:

1. معامل الثبات " الفاكرونباخ (*Alpha cronbach*) " لقياس صدق وثبات فقرات الإستمارة الأولية والتأكد

من أن كل فقرة منسقة مع البعد الذي تنتمي اليه.

2. معامل إرتباط بيرسون (*Person Correlations Coefficient*) وذلك لإستخرج الصدق البنائي بعلاقة

الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد في مقياس الصورة الذهنية.

3. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة، وإستجاباتهم تجاه

عبارة الإستمارة.

4. الإختبار التائي لعينة واحدة (*One Sample T Test*) لغرض التعرف على الفروق بين متوسط العينة

الحقيقي مقارنة بالمتوسط الفرضي لكل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية.

## 5. عرض النتائج ومناقشتها:

سوف يتم في هذا الجزء عرض نتائج البحث ومناقشتها وفق تساؤل الدراسة الأول وأهداف البحث، وسوف

تتم مناقشة النتائج إستنادا إلى النتائج المتحصل عليها من مخرجات SPSS، كما يتم تدعيم هذه النتائج إعطائها

تفسيرات بناء على المقابلة التي أجريت مع مسؤولين بالإدارة لمؤسسة فرتيال، إضافة إلى وجهة نظر الباحثة.

### أ. طبيعة الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي:

لتحديد طبيعة الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال تم إستخدام الإختبار التائي لعينة واحدة (*One sample t-test*)

(*test*)، لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث في أبعاد مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال وهذا ما

يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم 07 بين نتائج إختبار التائي لعينة واحدة للفروق بين متوسطات درجات العينة الفرضي لكل بعد من ابعاد مقياس

الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال.

أبعاد مقياس الصورة الذهنية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فترة الثقة 95%		القيمة التائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بعد التقييم	110	3,9033	11,409	1,09	-3,22	- 0.978	109	0,330
بعد القوة	110	4,2405	11,665	1,09	0,44	2,378	109	0,019
بعد النشاط	110	4,2603	10,699	4,89	0,84	2,807	109	0,006

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن متوسط أفراد عينة البحث البالغ عددهم (110) مفردة على بعد التقييم قد بلغ (3,903) وبانحراف معياري قدره (11,409) قدره درجة، وعند مقارنته بالمتوسط الذي إستخرج بين الحد الأدنى (-3,22) درجة والأعلى (-0,978) وبدرجة حرية (109) وبذلك يتضح أن القيمة التائية المحسوبة قد بلغت (-0,978) درجة وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,000).

كما تبين في الجدول أن متوسط أفراد العينة على بعد القوة قد بلغ (4,240) درجة، وأن القيمة التائية المحسوبة قد بلغت (2,378) درجة وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,001).

وتبين أيضا من الجدول أن متوسط أفراد عينة البحث على بعد النشاط قد بلغ (4,260) درجة، وأن القيمة التائية المحسوبة قد بلغت (2,807) درجة، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,001).

إن هذه النتيجة تعني أن أفراد عينة البحث لديهم صورة ذهنية مدركة سلبية عن مؤسسة فرتيال في بعدها الأول بعد التقييم الذي إحتوى على 11 فقرة إيجابية وسلبية التي تم من خلالها تقييم ملامح الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال، وأن الصورة الذهنية في بعدها الثاني والثالث إيجابية كأبعاد قوة ونشاط، والتي توضح صورة لنشاط وقوة مؤسسة فرتيال، وأن الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال بشكل عام هي تحت المتوسط كما يدرك الجمهور الداخلي.

وأن هذه النتيجة تفسر في ضوء خبرات الجمهور الداخلي في التعامل مع المؤسسة وإدراكهم وتقييمهم لها يترسخ في أذهانهم من إنطباعات تجاه المؤسسة.

وإن هذه النتيجة يمكن أن تشير أيضا الى أن مؤسسة فرتيال تعاني بعض النزاعات في العمل، إذ أصبحت 17% من أسهم المؤسسة هي ملك لرجل الأعمال علي حداد، مما أثر سلبا على مصداقية المؤسسة.

وتتفق الباحثة مع ما أشار إليه على عجوة (2003)<sup>1</sup> بأن هذه النتيجة تعكس الصورة الفعلية في أذهان الجمهور الداخلي عن مؤسسة فرتيال، بسبب تجربتهم المباشرة أو غير المباشرة، وهي بالفعل تمثل واقعا صادقا لما يحمله الجمهور الداخلي من صور ذهنية عن مؤسسة فرتيال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2012)<sup>2</sup> التي أشارت إلى أن بعض السلوكيات السلبية لرجل الأمن رسخت صور ذهنية سلبية تتمثل في تجاهل بعض رجال الأمن لشكاوي المواطنين، واللامبالاة في تعطيل مصالحهم، والتعالي عليهم. وإختلفت هذه النتيجة مع دراسة خالد حسن إبراهيم الكردي (2014)<sup>3</sup> التي تشير إلى وجود صورة ذهنية إيجابية عن رجل المرور في الأبعاد الثلاثة بعد التقييم، وبعد القوة وبعد النشاط، وأن الصورة الذهنية لرجل المرور بشكل عام فوق المتوسط وأن المواطن العربي يرى أن رجل المرور مفيد وموثوق وأنه وفي وشجاعا وقويا وحازما، ونشطا ومجتهدا.

وهنا تشير الباحثة إلى أن النتيجة الحالية في أبعاد مقياس الصورة الذهنية الثلاثة بعد التقييم، بعد القوة، بعد النشاط، تبر بوضوح إلى وجود عدة مساوئ داخل المؤسسة ونزاعات في العمل، وقد يعود السبب إلى نشأة نزاع بين المجمع الإسباني فيلار مير سنة 2018 بسبب رغبته في بيع أسهمه في شركة فرتيال مما أدى للجوء منذ مارس 2021، إلى إجراء تحكيم دولي بين الطرفين، والذي صدر بشأنه حكم في جوان 2023، وتم إتمام عملية التنازل عن جميع الأسهم التي يملكها مجمع فيلار مير في شركة فرتيال لصالح أسמידال ليتم وضع حد نهائي للنزاع محل التحكيم الدولي.

<sup>1</sup> للمزيد من الاطلاع على عجوة: "مرجع سبق ذكره".

<sup>2</sup> لمزيد من الاطلاع العنزي، عطا الله محمد: "دور العلاقات العامة في تعزيز الصورة الايجابية في المؤسسات الامنية من وجهة نظر طلاب جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمني، 2011، 2012.

<sup>3</sup> لمزيد من الاطلاع حسن الكردي: "مرجع سبق ذكره".

ب. ترتيب عبارات كل بعد من الأبعاد الثلاثة لمقياس الصورة الذهنية (المدركة) للمؤسسة

فرتيال كما يدركها الجمهور الداخلي: لترتيب عبارات كل بعد من ابعاد الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال،

تم إستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وهذا ما يوضحه الجدول (1،2،3) لأبعاد التقييم، القوة والنشاط.

● بالنسبة لبعده التقييم:

الجدول رقم 08 يبين ترتيب عبارات بعد التقييم في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	صفة سالبة	التكرارات							صفة موجبة	عدد العينة	تسلسل العبارة
			1	2	3	4	5	6	7			
1,094	4,15	حديثه	00	02	32	39	25	08	04	أصيله	110	2
1,369	3,39	متعسفة	14	12	30	30	20	03	01	مرنة	110	11
1,382	3,67	كاذبة	12	03	31	38	20	01	05	صادقة	110	9
1,358	3,70	سيئة	14	07	19	44	22	04	02	نزيهه	110	8
1,465	3,62	مادية	16	07	18	40	22	05	02	أخلاقية	110	10
1,392	4,09	مهانة	08	06	13	42	27	10	04	محترمة	110	4
1,323	3,78	ناكرة	10	06	21	43	23	05	02	وفية	110	7
1,446	4,02	متهاونة	10	03	21	36	25	11	04	مسؤولة	110	5
1,349	4,08	مستهتره	07	06	16	38	32	07	04	ملتزمة	110	3
1,526	3,85	مخادعة	15	03	16	41	24	06	05	موثوقة	110	6
1,547	4,57	مكروهه	08	02	13	21	40	14	12	محبوبة	110	1

من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه، أن ترتيب عينة البحث (الجمهور الداخلي) لعبارات بعد التقييم في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال حسب أهميتها بالنسبة لهم، حيث احتلت الصفة الموجبة "محبوبة" المرتبة الأولى الأكثر أهمية بمتوسط بلغت قيمته (4,57) درجة وبانحراف معياري قدره (1,094) درجة، وتليها الصفة السالبة "حديثه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,15) درجة، وانحراف معياري (1,094) درجة، وتليها الصفة الموجبة "ملتزمة" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,08) درجة، وانحراف معياري (1,382) درجة، وتليها العبارة الموجبة "محترمة" احتلت المرتبة الرابعة هي أيضا بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,09) درجة، وانحراف معياري (1,392) درجة، وتليها الصفة الموجبة "مسؤولة" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,02) درجة، وانحراف معياري (1,446) درجة، وتليها العبارة الموجبة "موثوقة" احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,85) درجة، وانحراف معياري (1,526) درجة، وتليها العبارة الموجبة "وفية" احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,78) درجة، وانحراف معياري (1,323) درجة، وتليها الصفة الموجبة "نزيفة" حيث احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,70) درجة، وانحراف معياري (1,358) درجة، وتليها الصفة السالبة "كاذبة" احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,67) درجة، وانحراف معياري (3,82) درجة، وتليها الصفة الموجبة "اخلاقية" احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,62) درجة، وانحراف معياري (1,465) درجة، وتليها الصفة السالبة "متعسفة" احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,39) درجة، وانحراف معياري (1,369) درجة، ويلاحظ أن جميع عبارات البعد الأول احتلت الدرجة الرابعة في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال والتي تشير الى "محايد" والذي بلغ عدد عباراته (11) عبارة.

كما تبين من خلال الجدول أن أعلى عبارة في بعد التقييم من العبارات ذات المتوسط الحسابي المرتفع هي

عبارة "محبوبة" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,15) واحتلت الدرجة الخامسة في الاتجاه الموجب، كما تبين أن جميع

إيجابيات أفراد عينة البحث (الجمهور الداخلي) جاءت في الدرجة الرابعة بمعنى "محايد" ويلاحظ من خلال الجدول حيادية الجمهور الداخلي في التعبير عن رأيه حول صفات مؤسسة فرتيال.

ويتبين من خلال الجدول أن الصفتين "محبوبة" والتي تقابلها الصفة السالبة "مكروهة" والصفة الموجبة "أصيلة" والتي تقابلها الصفة السالبة "حديثه" مرتفعة في متوسطاتها الحسابية، والجدير ملاحظته أيضا أن أدنى الصفتين في هذا البعد هي الصفة السالبة "متعسفة" والتي تقابلها الصفة الموجبة "عادلة" والصفة الموجبة "أخلاقية" والتي تقابلها الصفة السالبة "مادية" جاءت في نهاية هذا البعد.

وتشير الباحثة أن هذه النتيجة ولكل عبارات بعد التقييم تبرز إلى وجود صورة ذهنية محايدة لدى الجمهور الداخلي نحو مؤسسة فرتيال في بعدها الأول (بعد التقييم)، إذ تعبر هذه الصفات عن قيمة المؤسسة وقيمة صورتها الذهنية، فقد يكون السبب لوجود فجوة في العلاقة بين الجمهور الداخلي لمؤسسة فرتيال.

إن هذه النتيجة تشير إلى أن الجمهور الداخلي ينظر إلى مؤسسة فرتيال بنظرة حيادية، كما جاءت الصفة "محبوبة" في المرتبة الأولى وقد يعود السبب لولاء العمال لهذه المؤسسة، وجاءت في المرتبة الثانية "حديثه"، وقد يعود السبب إلى أن مؤسسة فرتيال فرع عنابة تعتبر إحدى المؤسسات التابعة لمجمع سوناطراك، والتي تأسست نهاية عام 1963 وكانت حاصلة على رخصة نقل الغاز المنتج في حاسي الرمل إلى سكيكدة، وتطورت أنشطتها لتشمل جزءا هاما من المشتقات البتروكيميائية. أما مجمع فرتيال فقد تأسس سنة 2005 بتوقيع شراكة بين أسميال الحكومية ومجموعة كرويو فيلار مير الإسبانية لذلك يعتبرها الجمهور الداخلي على أنها مؤسسة حديثة النشأة.

وتشير هذه النتيجة أيضا إلى ترتيب الصفة "أخلاقية" في المرتبة قبل الأخيرة، وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسة تلتزم بالقيم الأخلاقية والالتزام بالمسؤولية البيئية، كما جاءت في المرتبة الأخيرة "متعسفة" وقد يعود السبب إلى أن مؤسسة

فرتيال تتعامل بقسوة مع العمال، ومتشددة في تطبيق اللوائح بشكل صارم ومرونة وجدية في العمل ومتشددة في تطبيق الإجراءات الإدارية مع العمال.

وتشير الباحثة أن هذه النتيجة ولكل عبارات بعد التقييم تبرز إلى وجود صورة ذهنية محايدة لدى الجمهور الداخلي نحو مؤسسة فرتيال في بعدها الأول (بعد التقييم)، إذ تعبر هذه الصفات عن قيمة المؤسسة وقيمتها الذهنية، فقد يكون السبب لوجود نزاعات في العمل لدى الجمهور الداخلي لمؤسسة فرتيال.

● بالنسبة لبعء القوة:

الجدول رقم 09 يبين ترتيب عبارات بعء التقييم في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	صفة سالبة	التكرارات							عدد العينة	تسلسل العبارة	
			1	2	3	4	5	6	7			
1,412	4,12	مترددة	10	03	13	39	32	09	04	حاسمة	110	6
1,628	3,65	مماطلة	16	11	15	27	25	11	02	مبادرة	110	11
1,389	4,15	متساهلة	07	11	21	39	21	07	04	صارمة	110	5
1,374	4,05	انانية	02	09	35	34	16	05	09	اجتماعية	110	7
1,456	4,19	عاجزة	07	11	26	37	18	03	08	كفوءة	110	4
1,493	4,56	ضعيفة	12	13	37	27	11	04	06	قوية	110	3
1,217	5,26	رداءة منتج	19	27	40	15	06	03	00	جوءة منتج	110	1
1,452	4,85	تابعة	10	30	34	19	09	03	05	رائدة	110	2
1,487	3,99	متجاهلة	03	10	29	39	12	04	13	معينة	110	8
1,478	3,87	متراخية	03	04	26	40	14	06	13	مساندة	110	10
1,419	3,93	متقاعسة	02	07	31	41	11	06	12	متعاونة	110	9

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه، أن ترتيب عينة البحث (الجمهور الداخلي) لعبارات بعء القوة في مقياس الصورة

الذهنية لمؤسسة فرتيال حسب أهميتها بالنسبة لهم، حيث إحتلت الصفة السالبة "رداءة المنتج" المرتبة الاولى الأكثر

أهمية بمتوسط بلغت قيمته (5,26) درجة وبإنحراف معياري قدره (1,217) درجة، وتليها الصفة السالبة "تابعة" في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,85) درجة، وإنحراف معياري (1,452) درجة، وتليها الصفة السالبة

"ضعيفة" إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,56) درجة، وانحراف معياري (1,493) درجة، وتليها العبارة السالبة "عاجزة" إحتلت المرتبة الرابعة هي أيضا بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,19) درجة، وانحراف معياري (1,456) درجة، وتليها الصفة السالبة "متساهلة" إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,15) درجة، وانحراف معياري (1,389) درجة، وتليها العبارة الموجبة "حاسمة" إحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,12) درجة، وانحراف معياري (1,412) درجة، وتليها العبارة السالبة "انانية" إحتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,05) درجة، وانحراف معياري (1,374) درجة، وتليها الصفة السالبة "متجاهلة" حيث إحتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,99) درجة، وانحراف معياري (1,487) درجة، وتليها الصفة السالبة "متقاعسة" إحتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,93) درجة، وانحراف معياري (1,419) درجة، وتليها الصفة السالبة "متراخية" إحتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,87) درجة، وانحراف معياري (1,465) درجة، وتليها الصفة الموجبة "مبادرة" إحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,65) درجة، وانحراف معياري (1,628) درجة، ويلاحظ أن معظم عبارات البعد الثاني إحتلت الدرجة الرابعة في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال والتي تشير الى "محايد" والذي بلغ عدد عباراته (11) عبارة.

ويلاحظ أيضا من خلال الجدول أن الثلاث صفات الأولى في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال في بعد

القوة والتي تعبر عن قوة مؤسسة فرتيال كانت بإتجاه الصفات السالبة "رداءة المنتج، تابعة، ضعيفة".

وأن أكثر العبارات التي رتبها الجمهور الداخلي في المراتب الأخيرة كانت بدرجة الحيادية بمعنى إحتلت الدرجة

الرابعة وهذا يمن القول أن بعد القوة تركزت إجابات الجمهور الداخلي بين الدرجة السالبة والدرجة والحيادية.

وهنا تشير الباحثة إلى أن الجمهور الداخلي لمؤسسة فرتيال يدركها على أنها مؤسسة ذات منتج رديء، تابعة، وضعيفة، وعاجزة، ومتساهلة، وأنانية، ومتجاهلة، ومتقاعسة، ومتراخية. وقد تعود هذه النتائج السلبية إلى أن منتج فرتيال ذو جودة منخفضة وعدم تطابقه مع المعايير المطلوبة، ووجود عيوب في عملية الإنتاج، وكذلك عدم توافق المنتج مع المعايير الدولية، وفرتيال مؤسسة "تابعة" فهي كانت تحت سيطرة المجمع الإسباني فلار مير، وكذلك توسع نطاق العمل خاصة وأن مؤسسة فرتيال تخضع لإدارة وسياسات المؤسسة الأم والتي تقع في أرزيو.

وتشير أيضا النتيجة في شقها السلي إلى أن مؤسسة فرتيال "ضعيفة" وقد يعود ذلك إلى عدم وجود قيادة فعالة وعدم وجود كفاية الموارد البشرية إذ تعاني المؤسسة من نقص اليد العاملة المؤهلة في صناعة المنتج (حسب المقابلة التي أجريت مع السيدة سامية بولكراع)، وكذلك ضعف التسويق حيث يسيطر المجمع الإسباني فلار مير على السوق الخارجي للمؤسسة. أيضا مؤسسة فرتيال "عاجزة" وقد يعود السبب إلى وجود مشاكل كبيرة بين العمال كتسريب بعض معلومات المؤسسة إلى الصحافة، مما أتر على قدرتها على العمل بشكل فعال وفقدان الثقة بين الجمهور الداخلي للمؤسسة، ووجود هيكل تنظيمي غير فعال وغير مناسب خاصة وأن الإدارة العليا يسيطر عليها عمال من جنسيات إسبانية وتونسية. ومؤسسة فرتيال هي مؤسسة "متساهلة" وقد يعود ذلك إلى أنها تسعى إلى تطبيق سياسات مرنة وغير صارمة مع جمهورها الداخلي، كما أنها تعطي الأولوية لرضاء العملاء.

إلا أنها مؤسسة "حاسمة" في قدرتها على إتخاذ قرارات مصيرية ومهمة خاصة وأنها لجئت إلى إجراء تحكيمي دولي بينها وبين المجمع الإسباني فلار مير في جوان 2023 وكذلك رجل الأعمال على حداد. وهي مؤسسة "أنانية" وقد يعود السبب إلى التركيز على مصالحها وتحقيق الأرباح دون مراعاة تأثيراتها منتجها على البيئة أو تطبيق سياسات قد تضر بالعمال مما أدى إلى سمعة سيئة عن المؤسسة. مؤسسة فرتيال هي مؤسسة "متجاهلة" وقد يعود السبب إلى عدم إهتمامها بإحتياجات الموظفين ورفاهيتهم كالحج والعمرة، وعدم السماع إلى ملاحظات وشكاوي العمال خاصة في مركز الشحن حيث توجد صراعات دائمة بين العمال بسب ثقل أكياس المنتج . وهي مؤسسة "متقاعسة" وقد

يعود السبب إلى عدم قدرة المسؤولين على إتخاذ القرارات تخص العمال في الوقت المناسب، خاصة العمال الذين يعانون من الإصابة بحروق داخل المخبر فهي تطيل التكفل بنقلهم إلى مستشفيات خارجية من أجل العلاج، وعدم قدرة المؤسسة على تكيف مع تغيرات أو تحديات التي تواجهها خاصة في السوق الخارجية، وقد يعود الى معاناة المؤسسة من بيع المنتج في السوق الدولية. كما أن الجمهور الداخلي لمؤسسة فرتيال يدركها على أنها "مترامية" وقد يعود السبب الى تأخر المؤسسة في تنفيذ المشاريع والخطط كمشروع تمويل جمعيات حماية البيئة وعدم التزامها بالمواعيد النهائية والجداول الزمنية في قراراتها مع العمال.

إلا أنها مؤسسة "مبادرة" وقد يعود السبب الى أنها تتفاعل مع التحديات والفرص بفاعلية مع محيطها الخارجي إذ انها تفتح المجال لنقاط البيع الوطنية بأسعار منخفضة كما أنها تقدم تسهيلات للعملاء داخل الوطن وانها الرائدة والوحيدة في السوق الوطني.

وتشير الباحثة إلى أن كل هذه العبارات في بعد القوة تعكس صورة ذهنية سلبية لدى الجمهور الداخلي لمؤسسة فرتيال والمطلوب من المؤسسة السعي إلى العمل الجماعي والوقوف معا لمواجهة المشاكل الخارجية التي تعاني منها المؤسسة، علما أن الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة تبدأ من الجمهور الداخلي إلى الجمهور الخارجي.

● ثالثاً: بالنسبة لبعء النشاط.

الجدول رقم 10 يبين ترتيب عبارات بعء التقييم في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	صفة سالبة	التكرارات							عدد العينة	تسلسل العبارة	
			1	2	3	4	5	6	7			
1,508	3,83	سيئة الادارة	13	08	14	12	18	13	02	جيدة الادارة	110	23
1,444	4,47	فاشلة	06	07	10	19	49	12	07	ناحجة	110	24
1,794	3,01	مقلدة	33	16	19	16	15	07	04	مبتكرة	110	25
1,344	4,86	مخففة	03	05	08	18	35	36	05	ذات خبرة	110	26
1,350	4,29	شبيهة	02	11	14	32	34	11	06	متميزة	110	27
1,407	5,17	حاملة	02	02	14	10	27	39	16	نشيطة	110	28
1,465	4,00	غشاشة	10	08	12	41	22	15	02	مستقيمة	110	29
1,395	4,87	مستسلمة	03	04	10	22	27	36	08	منافسة	110	30
1,421	3,98	مسرفة	11	07	10	39	33	08	02	مسيرة	110	31
1,505	4,25	متخلفة	07	09	15	22	36	17	04	متطورة	110	32
1,652	4,12	منعزلة	07	17	13	22	28	16	07	مشاركة	110	33

من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه، أن ترتيب عينة البحث (الجمهور الداخلي) لعبارات بعء النشاط في مقياس الصورة

الذهنية لمؤسسة فرتيال حسب أهميتها بالنسبة لهم، حيث إحتلت الصفة الموجبة "نشيطة" المرتبة الاولى الأكثر أهمية

بمتوسط بلغت قيمته (5,17) درجة وبانحراف معياري قدره (1,407) درجة، وتليها الصفة الموجبة "منافسة" في

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,87) درجة، وإنحراف معياري (1,395) درجة، وتليها الصفة الموجبة

"ذات خبرة" إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,86) درجة، وانحراف معياري (1,334) درجة، وتليها العبارة الموجبة "ناجحة" إحتلت المرتبة الرابعة هي أيضا بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,47) درجة، وانحراف معياري (1,444) درجة، وتليها الصفة الموجبة "متميزة" إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,29) درجة، وانحراف معياري (1,350) درجة، وتليها العبارة الموجبة "متطورة" إحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,25) درجة، وانحراف معياري (1,505) درجة، وتليها العبارة الموجبة "مشاركة" إحتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,12) درجة، وانحراف معياري (1,652) درجة، وتليها الصفة الموجبة "مستقيمة" حيث إحتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4,00) درجة، وانحراف معياري (1,465) درجة، وتليها الصفة الموجبة "مسيرة" إحتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,98) درجة، وانحراف معياري (1,421) درجة، وتليها الصفة الموجبة "جيدة الادارة" إحتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,83) درجة، وانحراف معياري (1,508) درجة، وتليها الصفة السالبة "مقلدة" إحتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,01) درجة، وانحراف معياري (1,794) درجة، ويلاحظ أن معظم عبارات البعد الثالث تراوحت بين الدرجة الخامسة والسادسة في الاتجاه الموجبة في مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال والتي تشير الى "ايجابية" هذا البعد والذي بلغ عدد عباراته (11) عبارة.

وتشير النتائج أيضا إلى أن الصفة السلبية "مقلدة" كانت في الدرجة الأولى بتكرار قدر 33 مفردة، وكانت في المرتبة الأخيرة في ترتيب عبارات هذا البعد. ويلاحظ أيضا أن الصفتان مستقيمة ومسيرة كانتا في الدرجة الرابعة بمعنى حيادية إجابة أفراد عينة البحث عن هاتان الصفتان.

إن العبارات الثلاث التي إحتلت المراتب الأولى في هذا البعد "نشيط، منافسة، وذات خبرة" كانت تعبر عن الصورة الذهنية الايجابية للجمهور الداخلي لمؤسسة فرتيال، والتي تدل على قوة نشاط المؤسسة وبالتالي قوة الصورة الذهنية لهذا البعد.

إن بعد النشاط كما يدركه الجمهور الداخلي للمؤسسة هو بعد إيجابي في جميع صفاته إلا صفة واحدة هي "مقلدة" وقد تشير هذه الصفة إلى تقليد المؤسسة إلى نماذج واستراتيجيات لمجموعة كرويو قيلار الإسبانية، في جميع الأنشطة الإدارية من نمط التسيير، إلى طريقة إنتاج المنتج وطريقة التغليف، بدلا من الابتكار والتطوير الجديد. كما أن الجمهور الداخلي للمؤسسة فرتيال يدركها على أنها مؤسسة "نشيطه" وقد يعود السبب إلى وجود حماس بين موظفي الإدارة خاصة من أجل الترقية في المناصب والتفاعل مع العملاء من أجل توسيع نقاط بيع المنتج محليا وتقريبه من الفلاحين لزيادة الإنتاج الفلاحي الوطني كما أنها تحقق الاكتفاء الذاتي الوطني وزيادة في الانتاجية مما جعلها تدخل السوق الدولي بمكانة معتبرة، وأنها مؤسسة "منافسة" وقد يعود السبب إلى زيادة حصتها في السوق الخارجي وقدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق والاستجابة لإحتياجات العملاء وأنها "مؤسسة ذات خبرة" وقد يعود إلى وجود المؤسسة منذ سنوات في مجال هذا العمل وهو صناعة المخصبات، أنها مؤسسة "ناجحة" وقد يعود السبب التي تحقيق الاهداف الإستراتيجية كنظام الادارة البيئية العالمية ISO وحصولها على شهادات من المنظمة العالمية لحماية البيئة، كما أنها عملت على الإحتفاظ بعملائها وقدرتها على الإستمرار والنمو، وهي مؤسسة "متميزة" وقد يعود السبب إلى أنها الرائدة في السوق الوطني والوحيدة في تقديم الأسمدة الأزوتية، وأنها مؤسسة "مشاركة" في الأنشطة المجتمعية ومساهمة في جمعيات حماية البيئة وعملية التشجير حيث تعمل على توزيع كميات ضخمة من الأشجار سنويا لجمعيات حماية البيئة (حسب المقابلة التي أجريت مع مسؤول بالمؤسسة) وإلتزامها بالمسؤولية البيئية من تحلية مياه البحر وتنقية الشواطئ. وأنها مؤسسة "مستقيمة" وذلك لإلتزامها باللوائح والقوانين خاصة ISO والدليل على ذلك حصولها على عدة شهادات (أنظر ملحق 5،6).

إن بعد النشاط كما تراه الباحثة هو عامل مهم وبعد أساسي من أبعاد تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي الذي ينظر إلى هذا النشاط من خلال النشاط، الخبرة، المنافسة، التطور، النجاح، التميز، المشاركة، الإستقامة ، إلا أنها مقلدة مقارنة بمؤسسات عالمية رائدة في مجال إنتاج الأسمدة الأزوتية.

وبالرغم من ذلك فإن النتيجة تشير إلى أن الجمهور الداخلي يحمل صورة ذهنية دون المتوسط، وإن هذه النتيجة في شقها السلبي للصورة الذهنية تتفق مع دراسة لسوانتون، ولسون، وليكر، (*Mubhojee Wilson, Wakeer*) المذكورة في دراسة الميطري والتي أشارت إلى وجود تصورات سلبية لدى الجمهور الداخلي الأمريكي عن الشرطة الأمريكية بالنسبة لطالبات المساعدة التي تقدم، والتي يقابلها عبوس وجمود وفشل حتى في إيصال المعلومة. أما في شقها الإيجابي فهي تنفق مع دراسة خالد الكردي التي تشير إلى أن رجل المرور نشيط ومجتهد، وهذا واضح، فهو كما يرى الباحث لديه إستعداد تام وفي أي وقت وتحت أي ظرف يوميا حسب ما تتطلبه المصلحة العامة.

وكنتيجة نهائية ترى الباحثة أن عينة البحث رتبت صفات مؤسسة فرتيال في أبعادها الثلاثة بعد القوة وبعد التقييم وبعد النشاط إذ تشير النتائج بوضوح إلى أن مؤسسة فرتيال في بعدها الأول: بعد التقييم تعتبر مؤسسة محبوبة، وملتزمة، ومسؤولة، ووفية، ومحترمة، وأخلاقية، إلا أنها سيئة، وكاذبة ومتعسفة وحديثة. أما في بعدها الثاني بعد القوة فتعتبر على أنها رديئة المنتج، تابعة، ضعيفة، عاجزة، أنانية، متجاهله، متعاسفة، متراخية، إلا أنها حاسمة مبادرة. أما في بعدها الثالث بعد النشاط فتعتبر نشيطة، منافسة، وذات خبرة، ناجحة، متميزة، متطورة، مشاركة، مستقيمة، مسيرة، إلا أنها مقلدة، وبهذا نكون قد أجابنا على التساؤل الثاني من الدراسة والذي ينص على ما ترتيب عبارات مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال.

## ثانياً: تحليل بيانات إستمارة الدراسة وإستخلاص وتفسير نتائج المرحلة الثانية من الدراسة:

تم إستخدام الإستمارة كأداة أساسية لإنجاز هذه الدراسة الميدانية، والتي تم تقسيمها إلى عدة محاور تتضمن فقرات وعبارات تخدم جانب معين من الدراسة الميدانية، وقبل توزيع الإستمارة على عينة الدراسة تم توجيهه إلى التحكيم من أجل تصحيحه، وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى ما يلي:

### 1. تصميم الإستمارة:

عند القيام بإعداد وتصميم الإستمارة تم الإعتماد على جملة من القواعد والمعايير المتفق عليها منهجياً، بحيث وضعت الباحثة الأسئلة المناسبة بالتوافق مع المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة، وكل سؤال تم طرحه بعبارات وكلمات بسيطة في المتناول لتفادي الغموض والحصول على بيانات صحيحة ودقيقة تخدم الأهداف التي وضعت من أجلها، كما قامت الباحثة باختصار الأسئلة قد الإمكان حتى يقبل المجيب الإجابة عن الإستمارة ويقدم إجابات متأنية ودقيقة. وكما وضعت الباحثة البيات السوسيو ديمغرافية في نهاية الإستمارة حتى لا ينحرج المستجيب ويجيب بدقة على أسئلة الإستمارة.

### 2. أجزاء الإستمارة: تم تقسيم الإستمارة إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي:

**المحور الأول:** يشمل عبارات خاصة بأبعاد المتغير المستقل (الصورة الذهنية) والمتمثلة في البعد المعرفي البعد العاطفي

البعد السلوكي. وتم توزيع عبارات المتغير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 11 توزيع عبارات الإستمارة الخاصة بالمتغير الأول الصورة الذهنية

عدد العبارات	توزيع العبارات	أبعاد المتغير المستقل (الصورة الذهنية)	رقم البعد
5	[5- 1]	البعد المعرفي	1
5	[10-6]	البعد العاطفي	2
5	[15-11]	البعد السلوكي	3

المصدر : من إعداد الباحثة.

**المحور الثاني:** ويشمل عبارات خاصة بأبعاد المتغير التابع (التسويق الأخضر) والمتمثلة في المكان الأخضر، الإدارة الخضراء، إستراتيجية المؤسسة الخضراء، أفراد المؤسسة الخضراء.

الجدول رقم 12 توزيع عبارات الإستمارة الخاصة بالمتغير التابع التسويق الأخضر

عدد العبارات	توزيع العبارات	أبعاد المتغير التابع (التسويق الأخضر)	رقم البعد
05	[5-1]	المكان الأخضر	1
05	[10- 5]	الإدارة الخضراء	2
05	[15 - 11]	إستراتيجية المؤسسة الخضراء	3
05	[20- 16]	أفراد المؤسسة الخضراء	4

المصدر : من إعداد الباحثة.

**المحور الثالث:** يشمل عبارات خاصة بالمتغير الوسيط يحتوي على أبعاد تربط بين المتغير الأول والمتغير الثاني والمتمثلة في تعزيز الصورة الذهنية من خلال تطبيق فلسفة والتسويق الأخضر، التحسينات للصورة الذهنية للمؤسسة المتبينة للتسويق الأخضر، أساليب حماية الصورة الذهنية خلال الازمات.

الجدول رقم 13 توزيع عبارات الإستمارة الخاصة بالمتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء

رقم البعد	المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	العلاقة بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر	[5-1]	05
2	التحسينات المحققة للصورة الذهنية	[10- 6]	05
3	أساليب حماية الصورة الذهنية خلال الأزمات	[15-11]	05

المصدر : من إعداد الباحثة.

وتم طرح أسئلة الإستمارة ضمن نسق موحد بالإعتماد على سلم ليكرت الخماسي (Likert scale five)

ضمن المحور الأول والثاني والثالث لقياس درجة موافقة المجيبين على العبارات على النحو التالي:

جدول رقم 14 مستويات سلم ليكرت الخماسي

الإجابة (الموافقة)	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

### 3. الصدق الظاهري للإستمارة:

بهدف التأكد من كون أسئلة الإستمارة تقيس أبعاد المتغير المستقل والتابع والوسيط بشكل ملائم وصحيح،

عرضت الإستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، والممثلين في أساتذة في الإتصال بجامعة باجي مختار

عنابة وذوي خبرة وكفاءة في التخصص (أنظر الملحق رقم 2) وبعد إستطلاع آراء الأساتذة المحكمين حول الإستمارة،

تم الإستجابة لها وتم إجراء كل ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل في ضوء المقترحات والملاحظات المقدمة، لتخرج الإستمارة بعد ذلك في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 2)

#### 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss 25 في تفرغ وتحليل الإستمارة وإستخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في:

أ. معامل الثبات " الفا كرونباخ (*Alpha cronbach*) " لقياس صدق وثبات فقرات الإستمارة والتأكد من أن كل فقرة منسقة مع البعد الذي تنتمي إليه.

ب. معامل إرتباط بيرسون لقياس درجة الإرتباط بين كل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه في الإستمارة ولتحديد الإتساق الداخلي للإستمارة وتبيان صحة نموذج الدراسة.

ت. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والديمغرافية لأفراد العينة، وإستجاباتهم تجاه عبارة الإستمارة.

ث. المتوسط الحسابي: لقياس إتجاه إجابات المستجوبين حول كل عبارات المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط وترتيبها تنازليا من الأكبر إلى الأصغر على أساس قيمتي المتوسط الحسابي لكل عبارة.

ج. الإنحراف المعياري: للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الإستمارة ولكل محور من محاوره عن وسطها الحسابي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يبين التشتت في إستجابات الجمهور الداخلي لكل عبارة من عبارات الإستمارة إلى جانب المحاور الرئيسية.

ح. الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على تساؤلات الدراسة.

خ. الإختبار التائي لعينة واحدة (*One Sample T Test*) لغرض التعرف على الفروق الفردية بين عينة

البحث للبعد الوسيط تعزى للعوامل السوسيوديمغرافية.

وتم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحويل إجابات الأفراد بالنسبة لجميع عبارات المحور الأول والثاني والثالث.

## 5. تحليل الإستمارة وإستخلاص النتائج:

بعد الإنتهاء من عملية إسترجاع جميع الإستمارات من عينة الدراسة، سيتم الآن عرض جميع التحليل والإختبارات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالإجابات المتحصل عليها عن طريق الإستمارات، وذلك عن طريق برنامج SPSS، نسخة 25 ويتم في نفس الوقت إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية:

### أ. إثبات وصدق الإستمارة:

بهدف إختبار والتحقق من دقة تمثيل عبارات الإستمارة لمجتمع الدراسة، وكذا التحقق من كون الأسئلة وضعت في إطارها الصحيح والسليم، وتقديم المعلومات التي وضعت من أجلها، سيتم حساب معامل الثبات وإختبار صدق الإستمارة إحصائيا بعد ما تم إختباره ظاهريا (صدق المحكمين)، وذلك على النحو التالي:

• حساب معامل الثبات الفاكرونباخ: (*Alpha cronbach*): تم الإعتماد على معامل " الفاكرونباخ "

للتحقق من ثبات الإستمارة، وهو معامل يأخذ قيمة محصورة بين 0 و1 ( $0 \leq a \leq 1$ )، بحيث كما كانت قيمة هذا المعامل تقترب من الواحد الصحيح نقول بأن للإستمارة ثبات جيد وأن عباراته ممثلة لمجتمع الدراسة، وكلما كانت قيمة هذا المعامل تقترب من الصفر فنقول بأن للإستمارة ثبات ضعيف مما يعني أن عباراته لا تمثل مجتمع الدراسة، وكلما كانت قيمة هذا المعامل تقترب من الصفر فنقول بأن، للإستمارة ثبات ضعيف مما يعني أن عباراته لا تمثل مجتمع الدراسة. وعليه يستوجب إعادة النظر في عبارات الإستمارة بتعديلها أو حذفها أو إعادة صياغتها. وتجدر

الإشارة إلى أن قيمة معامل "الفاكرونباخ" المقبولة إحصائياً هي  $a. \geq 0,6$ . ويوضح الجدول الموالي نتائج إختبار ثبات الإستمارة، وذلك من خلال حساب معامل "الفاكرونباخ" لكل من أبعاد المتغير المستقل والتابع والوسيط:

جدول رقم 15: يوضح معامل الفاكرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات "الفاكرونباخ"
الصورة الذهنية	15	0,914
البعد المعرفي	5	0,921
البعد العاطفي	5	0,921
البعد السلوكي	5	0,923
التسويق الأخضر	20	0,930
المكان الأخضر	5	0,921
الإدارة الخضراء	5	0,919
إستراتيجية المؤسسة الخضراء	5	0,919
أفراد المؤسسة	5	0,920
الصورة الذهنية الخضراء	15	0,916
العلاقة بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر	5	0,922
تحسينات المحققة الصورة الذهنية الخضراء	5	0,923
أساليب حماية الصورة الذهنية الخضراء خلال الازمات	5	0,924
المجموع	50	0,927

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الإطلاع على نتائج هذا الجدول يتبين بأن جميع عبارات المتغير المستقل الصورة الذهنية لها ثبات يتراوح بين الجيد والممتاز، بحيث قدر معامل الثبات "الفاكرونباخ" لهذه العبارات ب(0,927) وهو ثبات ممتاز، كما أن جميع عبارات المتغير التابع التسويق الأخضر أيضا لها ثبات ممتاز، حيث قدر معامل الثبات الفاكرونباخ الإجمالي لهذه العبارات ب(0,930) وكما أن جميع عبارات المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء بحث قدر أيضا معامل الثبات الفاكرونباخ الاجمالي لهذه العبارات ب(0,916)، مما يعني أن للإستمارة ثبات ممتاز، وبالتالي يمكن القول بأن عبارات الإستمارة قادرة على تمثيل مجتمع الدراسة، وأيضا إذا تم إعادة توزيع هذه الإستمارة على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة، فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المتحصل عليها من العينة الأولى، وتكون نتائج العينتين متساوية بإحتمال يساوي(0,927).

#### • إختبار صدق الإستمارة (الإتساق الداخلي):

يشير إختبار الإتساق الداخلي إلى تجانس العبارات مع المجال والمحور الذي تنتمي إليه، أي إتساق الإستمارة مع الموضوع أو الظاهرة المدروسة، وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" (*Pearson*) بين كل عبارة من عبارات الأبعاد أو المتغيرات الفرعية (الخاصة بالمتغير المستقل والتابع والمتغير الوسيط). مع الدرجة الكلية لعبارات البعد الذي ينتمون إليه كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول رقم 16 يوضح معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد المتغير المستقل (الصورة الذهنية) مع الدرجة الكلية

لعبارات كل بعد

أبعاد المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد المعرفي	1	0.572**	0,00
	2	0.647**	0,00
	3	0.663**	0,00
	4	0.734**	0,00
	5	0.770**	0,00
البعد العاطفي	1	0.573**	0,00
	2	0.620**	0,00
	3	0.587**	0,00
	4	0.653**	0,00
	5	0.600**	0,00
البعد السلوكي	1	0.581**	0,00
	2	0.499**	0,00
	3	0.546**	0,00
	4	0.535**	0,00
	5	0.508**	0,00

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05)

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,01)

يبين هذا الجدول بأن كل قيم معامل الارتباط "بيرسون" مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح، وكلها معنوية

عند مستوى 0,01، وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة من عبارات المتغير المستقل (الصورة

الذهنية) مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي وجود إتساق وتجانس داخلي قوى لعبارات المتغير المستقل مع المجال الذي تنتمي إليه.

جدول رقم 17 معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد المتغير التابع (التسويق الأخضر) مع الدرجة الكلية لعبارات كل بعد

أبعاد المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المكان الأخضر	1	0.654**	0,00
	2	0.633**	0,00
	3	0.669**	0,00
	4	0.745**	0,00
	5	0.730**	0,00
الإدارة الخضراء	1	0.766**	0,00
	2	0.662**	0,00
	3	0.718**	0,00
	4	0.782**	0,00
	5	0.760**	0,00
إستراتيجية المؤسسة الخضراء	1	0.682**	0,00
	2	0.796**	0,00
	3	0.685**	0,00
	4	0.700**	0,00
	5	0.668**	0,00
أفراد المؤسسة	1	0.741**	0,00
	2	0.672**	0,00
	3	0.506**	0,00
	4	0.715**	0,00
	5	0.716**	0,00

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,00)

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,00)

يبين هذا الجدول بأن كل قيم معامل الارتباط "بيرسون" مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح، وكلها معنوية

عند مستوى 0,01، وهذا ما يدل على وجود إرتباط معنوي قوي بين كل عبارة من عبارات المتغير التابع (التسويق

الأخضر) مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي وجود إتساق وتجانس داخلي قوى لعبارات المتغير التابع مع المجال الذي تنتمي إليه.

جدول رقم 18 معاملات الارتباط بين عبارات المتغير الوسيط (الصورة الذهنية الخضراء) مع الدرجة الكلية لعبارات كل بعد

أبعاد المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العلاقة بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر	1	0.596**	0,00
	2	0.639**	0,00
	3	0.703**	0,00
	4	0.676**	0,00
	5	0.739**	0,00
التحسينات المحققة للصورة الذهنية للمؤسسة المتبينة للتسويق الاخضر	1	0.717**	0,00
	2	0.772**	0,00
	3	0.684**	0,00
	4	0.519**	0,00
	5	0.620**	0,00
أساليب حماية الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة	1	0.610**	0,00
	2	0.625**	0,00
	3	0.654**	0,00
	4	0.548**	0,00
	5	0.677**	0,00

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,05)

\*\* ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,01)

يبين هذا الجدول بأن كل قيم معامل الارتباط "بيرسون" مرتفعة وتقترب من الواحد الصحيح، وكلها معنوية

عند مستوى 0,01، وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي قوي بين كل عبارة من عبارات المتغير المستقل (الصورة

الذهنية) مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي وجود إتساق وتجانس داخلي قوى لعبارات المتغير المستقل مع المجال الذي تنتمي إليه.

### • أداة الدراسة:

تم إستخدام تدرّيج خماسي وفق مقياس ليكرت (*Likert scale*) لتصحيح أداة الدراسة إذا تعرض فقرات الإستمارة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد موافقتهم عليها وتعطي الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى إنخفاض أو إرتفاع الموافقة على فقرات أبعاد الإستمارة، ويوضح ذلك الجدول المذكور أدناه.

### جدول رقم 19 مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

المقياس	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: إستناد لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي"

ويتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي المرجح)، ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح، كما في الجدول التالي:

## الجدول رقم 20 المتوسط الحسابي المرجح

مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي
موافق بدرجة قليلة جدا	[1.80 – 1]
موافق بدرجة كبيرة	[2,59 – 1,80]
موافق بدرجة متوسطة	[3.39 – 2.60 ]
موافق بدرجة كبيرة	[4,19– 3,40]
موافق بدرجة كبيرة جدا	[5 – 4 ,20 ]

المصدر: عز حسن سيد عبد الفتاح: "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام "spss، دار خوارزم العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص540.

ثالثاً: ترتيب عبارات أبعاد متغيرات الدراسة.

### 1. ترتيب عبارات المتغير المستقل "الصورة الذهنية"

الجدول رقم 21 يوضح ترتيب عبارات البعد المعرفي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب
1	3,00	0,717	3	موافق بدرجة متوسطة	5
2	3,07	0,738	3	موافق بدرجة متوسطة	4
3	3,64	0,946	4	موافق بدرجة كبيرة	3
4	3,95	1,039	4	موافق بدرجة كبيرة	2
5	4,02	1,125	4	موافق بدرجة كبيرة	1

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,00) و (4,02)، بحيث جاءت عبارة البعد المعرفي 5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,02)، وانحراف معياري قدره (1,125) والموافق لمستوى "موافق بدرجة كبيرة"، تليها عبارة البعد المعرفي 4 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,95) وانحراف معياري قدره (1,039) والموافق لمستوى "موافق بدرجة كبيرة"، تم تليها عبارة البعد المعرفي 3 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,64) وانحراف معياري قدره (0,946) والموافق لمستوى "موافق بدرجة كبيرة"، تم تليها عبارة البعد المعرفي 2 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,07) وانحراف معياري قدره (0,738) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة البعد المعرفي 1 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,00) وانحراف معياري قدره (0,717) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة".

الجدول رقم 22 يوضح ترتيب عبارات البعد العاطفي حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة.

ترتيب	مستوى الموافقة	درجة العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
1	موافق بدرجة كبيرة	4	0,865	3,52	1
2	موافق بدرجة متوسطة	3	0,855	3,20	2
3	موافق بدرجة متوسطة	3	0,765	3,17	3
5	موافق بدرجة متوسطة	3	0,817	2,71	4
4	موافق بدرجة متوسطة	3	0,788	3,15	5

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2,71) و(3,52)، بحيث جاءت عبارة البعد العاطفي 1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,52)، وإنحراف معياري قدره (0,865) والموافق لمستوى "موافق بدرجة كبيرة"، تليها عبارة البعد العاطفي 2 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,20) وإنحراف معياري قدره (0,855) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة البعد العاطفي 3 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,17) وإنحراف معياري قدره (0,765) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة البعد العاطفي 5 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,15) وإنحراف معياري قدره (0,788) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة البعد العاطفي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,15) وإنحراف معياري قدره (0,783) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة".

الجدول رقم 23 ترتيب عبارات البعد السلوكي حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	3,14	0,735	3	موافق بدرجة متوسطة	1
2	2,48	0,854	2	موافق بدرجة قليلة	5
3	2,93	0,763	3	موافق بدرجة متوسطة	4
4	3,08	0,768	3	موافق بدرجة متوسطة	2
5	2,99	0,807	3	موافق بدرجة متوسطة	3

المصدر : من أعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,14) و(2,48)، بحيث جاءت عبارة البعد السلوكي 1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,14)، وانحراف معياري قدره (0,735) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تليها عبارة البعد السلوكي 4 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,08) وانحراف معياري قدره (0,768) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة البعد السلوكي 5 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,99) وانحراف معياري قدره (0,807) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة البعد السلوكي 3 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,93) وانحراف معياري قدره (0,763) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة البعد السلوكي 2 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,48) وانحراف معياري قدره (0,854) والموافق لمستوى "موافق بدرجة قليلة".

## 2. ترتيب عبارات المتغير التابع التسويق الأخضر:

الجدول رقم 24 ترتيب عبارات بعد المكان الأخضر حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة

رقم العبار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	2,95	0,633	3	موافق بدرجة متوسطة	4
2	2,94	0,733	3	موافق بدرجة متوسطة	5
3	3,15	0,792	3	موافق بدرجة متوسطة	3
4	3,15	0,866	3	موافق بدرجة متوسطة	2
5	3,27	0,856	3	موافق بدرجة متوسطة	1

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,27) و(2,94)، بحيث جاءت عبارة بعد المكان الأخضر 5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,27)، وإنحراف معياري قدره (0,856) والموافق لمستوى " موافق بدرجة متوسطة"، تليها عبارة بعد المكان الأخضر 4 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,15) وإنحراف معياري قدره (0,866) والموافق لمستوى " موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد المكان الأخضر 3 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,15) وإنحراف معياري قدره (0,792) والموافق لمستوى " موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد المكان الأخضر 1 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,95)، وإنحراف معياري قدره (0,633) والموافق لمستوى " موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد المكان الأخضر 2 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,94) وإنحراف معياري قدره (0,733) والموافق لمستوى " موافق بدرجة متوسطة".

الجدول رقم 25 ترتيب عبارات بعد الإدارة الخضراء حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	3,30	0,863	3	موافق بدرجة متوسطة	3
2	3,41	0,782	4	موافق بدرجة كبيرة	1
3	3,20	0,876	3	موافق بدرجة متوسطة	5
4	3,39	0,858	3	موافق بدرجة كبيرة	2
5	3,25	0,804	3	موافق بدرجة متوسطة	4

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,41) و(3,25)، بحيث جاءت عبارة بعد الإدارة الخضراء 2 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,41) ، وانحراف معياري قدره (0,782) والموافق لمستوى "موافق بدرجة كبيرة"، تليها عبارة بعد الادارة الخضراء 4 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,39) وانحراف معياري قدره (0,858) و الموافق لمستوى " موافق بدرجة كبيرة"، تم تليها عبارة بعد الإدارة الخضراء 1 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,20) وانحراف معياري قدره (0,863) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة البعد الإدارة الخضراء 5 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,25)، وانحراف معياري قدره (0,804) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد الإدارة الخضراء 3 في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,20) وانحراف معياري قدره (0,876) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة".

الجدول رقم 26 ترتيب عبارات بعد إستراتيجية المؤسسة الخضراء حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب
1	3,28	0,744	3	موافق بدرجة متوسطة	3
2	3,10	0,812	3	موافق بدرجة متوسطة	5
3	3,36	0,798	3	وافق بدرجة متوسطة	2
4	3,51	0,916	4	موافق بدرجة كبيرة	1
5	3,27	0,800	3	موافق بدرجة متوسطة	4

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,51) و(3,10)، بحيث جاءت عبارة بعد إستراتيجية المؤسسة الخضراء 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,51)، وإنحراف معياري قدره (0,916) والموافق لمستوى "موافق بدرجة كبيرة"، تليها عبارة بعد إستراتيجية المؤسسة الخضراء 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,36) وإنحراف معياري قدره (0,798) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد إستراتيجية المؤسسة الخضراء 1 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,28) وإنحراف معياري قدره (0,744) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد إستراتيجية المؤسسة الخضراء 5 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,27)، وإنحراف معياري قدره (0,800) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد إستراتيجية المؤسسة الخضراء 2 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,10) وإنحراف معياري قدره (0,812) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة".

الجدول رقم 27 ترتيب عبارات البعد أفراد المؤسسة حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة

ترتيب	مستوى الموافقة	درجة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
1	موافق بدرجة متوسطة	3	0,803	3,33	1
5	موافق بدرجة متوسطة	3	0,727	2,85	2
4	موافق بدرجة متوسطة	3	0,748	2,97	3
3	موافق بدرجة متوسطة	3	0,747	3,05	4
2	موافق بدرجة متوسطة	3	0,720	3,06	5

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,33) و(2,85)، بحيث جاءت عبارة بعد أفراد المؤسسة 1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,33)، وانحراف معياري قدره (0,803) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تليها عبارة بعد أفراد المؤسسة 5 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,06) وانحراف معياري قدره (0,720) والموافق لمستوى " موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد أفراد المؤسسة 4 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,05) وانحراف معياري قدره (0,747) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد أفراد المؤسسة 3 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,97)، وانحراف معياري قدره (0,748) و الموافق لمستوى " موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد أفراد المؤسسة 2 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,85) وانحراف معياري قدره (0,727) و الموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة".

### 3. ترتيب عبارات المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء.

الجدول رقم 28 ترتيب عبارات بعد العلاقة التأثيرية بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر حسب إستجابات مفردات عينة

#### الدراسة

الترتيب	مستوى الموافقة	درجة العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
5	موافق بدرجة متوسطة	3	0,790	3,02	1
4	موافق بدرجة متوسطة	3	0,793	3,06	2
3	موافق بدرجة متوسطة	3	0,728	3,17	3
1	موافق بدرجة متوسطة	3	0,820	3,23	4
2	موافق بدرجة متوسطة	3	0,772	3,19	5

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,23) و(3,02) بحيث جاءت عبارة العلاقة بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,23)، وإنحراف معياري قدره (0,820) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تليها عبارة بعد العلاقة التأثيرية بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر 5 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,19) وإنحراف معياري قدره (0,772) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد العلاقة التأثيرية بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر 3 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,17) وإنحراف معياري قدره (0,722) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد العلاقة التأثيرية بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر 2 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,06) وإنحراف معياري قدره (0,793) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد العلاقة التأثيرية بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر 1 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,02) وإنحراف معياري قدره (0,790) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"

الجدول رقم 29 ترتيب عبارات بعد تحسينات الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة حسب إستجابات مفردات عينة الدراسة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	الترتيب
1	3,07	0,778	3	موافق بدرجة متوسطة	3
2	3,18	0,756	3	موافق بدرجة متوسطة	1
3	3,15	0,727	3	موافق بدرجة متوسطة	2
4	2,41	0,595	4	موافق بدرجة قليلة	5
5	2,43	0,760	4	موافق بدرجة قليلة	4

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,18) و (2,41)، بحيث جاءت عبارة بعد التحسينات المحققة للصورة الذهنية لمؤسسة المتبنية التسويق الأخضر 2 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,18)، وإحتراف معياري قدره (0,756) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تليها عبارة البعد التحسينات المحققة للصورة الذهنية لمؤسسة المتبنية التسويق الأخضر 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,15) وإحتراف معياري قدره (0,727) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد التحسينات المحققة للصورة الذهنية لمؤسسة المتبنية التسويق الأخضر 1 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,07) وإحتراف معياري قدره (0,778) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد التحسينات المحققة للصورة الذهنية لمؤسسة المتبنية التسويق الأخضر 5 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,43)، وإحتراف معياري قدره (0,760) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد التحسينات المحققة للصورة الذهنية لمؤسسة المتبنية التسويق الأخضر 4 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,41) وإحتراف معياري قدره (0,595) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة".

الجدول رقم 30 ترتيب عبارات بعد أساليب حماية الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة حسب إستجابات مفردات عينة

الدراسة

الترتيب	مستوى الموافقة	درجة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
5	موافق بدرجة متوسطة	4	0,736	2,56	1
3	موافق بدرجة متوسطة	3	0,702	2,83	2
4	موافق بدرجة متوسطة	3	0,645	2,77	3
1	موافق بدرجة متوسطة	3	0,628	2,99	4
2	موافق بدرجة متوسطة	3	0,729	2,90	5

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2,99) و (2,56)، بحيث جاءت عبارة بعد حماية الصورة الذهنية للمؤسسة 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,99)، وانحراف معياري قدره (0,628) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تليها عبارة بعد حماية الصورة الذهنية للمؤسسة 5 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2,90) وانحراف معياري قدره (0,729) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة حماية الصورة الذهنية للمؤسسة 2 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,83) وانحراف معياري قدره (0,702) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد حماية الصورة الذهنية للمؤسسة 3 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,77) وانحراف معياري قدره (0,645) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة"، تم تليها عبارة بعد حماية الصورة الذهنية للمؤسسة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,56) وانحراف معياري قدره (0,730) والموافق لمستوى "موافق بدرجة متوسطة".

رابعاً: التحليل الوصفي لإتجاه إجابات مفردات العينة: بهدف إستكمال نتائج الدراسة الوصفية سيتم

تحديد إتجاهات إجابات مفردات العينة لمعرفة مستوى موافقتهم على عبارات المتغير المستقل والتابع والوسيط.

1. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل الصورة الذهنية من وجهة نظر مفردات العينة: تتوضح إتجاهات

المستقصي منهم حول أبعاد المتغير المستقل في الجداول التالية:

الجدول رقم 31 نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات البعد المعرفي من وجهة نظر مفردات العينة.

		مستوى الموافقة								
إتجاه	الإنحراف	المتوسط	المجموع	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	البيان	العبارة
الإجابات	المعياري	الحسابي		بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة		
				قليلة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة		
				جدا				جدا		
موافق	0,717	3,00	110	2	17	75	11	5	التكرار	1
بدرجة			% 100	% 1,8	% 15,5	% 68,2	% 10,0	% 4,5	النسبة	
متوسطة									المئوية	
موافق	0,738	3,07	110	2	26	62	18	2	التكرار	2
بدرجة			% 100	% 1,8	% 23,6	% 56,4	% 16,4	% 1,8	النسبة	
متوسطة									المئوية	
موافق	0,946	3,64	110	22	39	37	11	1	التكرار	3
بدرجة			% 100	% 20,0	% 35,5	% 33,6	% 10,0	% 0,9	النسبة	

كبيرة									المئوية	
موافق	1,039	3,95	110	43	30	26	10	1	التكرار	4
بدرجة			% 100	%39,1	% 27,3	% 23,6	% 9,1	% 0,9	النسبة	
كبيرة									المئوية	
موافق	1,125	4,02	110	53	21	23	11	2	التكرار	5
بدرجة			% 100	% 48,2	% 19,1	% 20,9	%10,0	% 1,8	النسبة	
كبيرة									المئوية	
موافق	3,693	3,53								المجموع
بدرجة										
كبيرة										

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أعلاه بأن إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد المعرفي كان نحو "موافق بدرجة كبيرة" بحيث كان إتجاه الإجابات فيما يخص العبارة رقم 3 والعبارة رقم 4 و العبارة رقم 5 من البعد المعرفي نحو موافق بدرجة كبيرة وذلك بنسب إجابة قدرت ب(35,5%) و(39,1%) و(48,2%) على الترتيب، وهذا ما يدل على أن مؤسسة فرتيال نجحت في إيصال المعلومة إلى جمهورها الداخلي المتعلقة بأنشطتها البيئية الخضراء حيث أنها إعتمدت على الجريد الالكترونية والموقع الإلكتروني وصفحة الفيسبوك إلا أنها لم تقدم معلومات توضيحية تفصيلية دقيقة حول أعمالها وأنشطتها الخضراء، حيث يرى الجمهور الداخلي أن مؤسسة فرتيال كان بإمكانها أن تعتمد على نشر المعلومات عن طريقي لافتات توضع داخل المؤسسة حتى يتسنى للجمهور الداخلي الإطلاع عليها، فالبعض

يتحجج بحجة أن ليس لديه الوقت الكافي للإطلاع على هذه المعلومات. أما إجابات أفراد العينة المتعلقة بالعبارة رقم 1 والعبارة رقم 2 فكانت نحو إتجاه "موافق بدرجة متوسطة".

وهذا يدل على أن المعلومات التي تقدمها مؤسسة فرتيال في المعارض التقارير والحصص المقدمة عبر وسائل الإعلام من طرف المؤسسة حول أنشطتها البيئية قد نجحت نوع ما في إيصال المعلومة إلى الجمهور الداخلي، حيث يرى البعض من عمال المؤسسة أنه تمكن من الإطلاع على المعلومات من خلال التقرير الذي تقدم عبر أجهزة الإعلام داخل المؤسسة. وأنها معلومات إضافية ودقيقة عن النشاط البيئي للمؤسسة.

وعلى العموم كان إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة (الجمهور الداخلي) على البعد المعرفي مرتفع نحو موافق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات (3,53) وهي قيمة قريبة من المرتفعة نحو موافق بدرجة كبيرة.

الجدول رقم 32 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات البعد العاطفي من وجهة نظر مفردات العينة

		مستوى الموافقة								
إتجاه الاجابات	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	البيان	العبارة
موافق	0,865	3,52	110	13	44	41	11	1	التكرار	1
بدرجة كبيرة			%100	% 11,8	% 40,0	% 37,3	% 10,0	% 0,9	النسبة المئوية	
موافق	0,855	3,20	110	06	32	53	16	3	التكرار	2
بدرجة متوسطة			% 100	% 5,5	% 29,1	% 48,2	% 14,5	% 2,7	النسبة المئوية	
موافق	0,765	3,17	110	4	29	61	14	2	التكرار	3
بدرجة متوسطة			% 100	% 3,6	% ,26	% 55,5	% ,12	% 1,8	النسبة المئوية	
موافق	0,817	2,71	110	00	13	64	21	12	التكرار	4
بدرجة متوسطة			% 100	% 00	% 11,8	% 58,2	% 19,1	% 10,9	النسبة المئوية	
موافق	0,788	3,15	110	4	28	61	14	3	التكرار	5
بدرجة متوسطة			% 100	% 3,6	% 25	% 55,5	% 12,7	% 2,7	النسبة المئوية	
موافق بدرجة متوسطة	2,884	3,15								المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن اتجاه إجابات أفراد العينة على البعد العاطفي كان بين موافق بدرجة كبيرة وموافق بدرجة متوسطة، حيث إتجهت العبارة رقم 1 إلى موافق بدرجة قليلة بنسبة إجابة قدرت ب(40,0%) وبوسط حسابي قدر ب(3,52)، أما بالنسبة لباقي عبارات البعد فقد كانت إتجاه الإجابات نحو موافق بدرجة متوسطة للعبارات رقم 2 ورقم 3 ورقم 4 ورقم 5 على التوالي فكانت نسبة الإجابات(48,2%) و(55,5%) و(58,2%) و(55,5%) على الترتيب وبمتوسط حسابي قدره (3,15).

وتدل هذه النتائج على أن البعض من الجمهور الداخلي يشعر بالثقة في النشاطات البيئية التي تقدمها مؤسسة فرتيال وأن مؤسسة فرتيال تتمتع بسمعة حسنة بيئيا مقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال وأن بعض أفراد العينة لديهم الرضا الكافي على نشاطات المؤسسة. كما أن نشاط مؤسسة فرتيال قبل تبنيها لفلسفة التسويق الأخضر خلف إنطباع لديهم على أن المؤسسة ملوثة للبيئة وأنها لا تحترم ولا تطبق قوانين معايير حماية البيئة. وعلى العموم إتجهت إجابات أفراد عينة البحث أن الجمهور الداخلي على عبارات البعد العاطفي قد بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد(3,15) وهي قيمة جد قريبة من مرتفعة وبالتالي يمكن القول أن مؤسسة فرتيال حققت تغييرا فعالها في صورتها الذهنية القديمة التي تؤكد على أن فرتيال ملوثة بيئيا وأنا مؤسسة مرفوضة إجتماعيا.

وترى الباحثة أن التصريحات التي كانت توضع من المؤسسة على موقعها الإلكتروني حول حوادث العمل وطريقة التكفل بالعامل داخل مؤسسة فرتيال وتفاعل الجمهور الداخلي والخارجي معها من تعليقات وأسئلة كانت تتم الإجابة عنها من طرف المؤسسة، كان قد أثر إيجابيا على الجمهور الخارجي مما جعلهم يسعون إلى التعاون مع هيئات وجمعيات حماية البيئة ومنظمات حماية الغابات للسعي من التقليل من نسبة التلوث البيئي.

الجدول رقم 33 نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات البعد السلوكي من وجهة نظر مفردات العينة

		مستوى الموافقة								
إتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	البيان	العبارة
موافق	0,735	3,14	110	3	26	67	11	3	التكرار	1
بدرجة متوسطة			% 100	% 2,7	% 23,6	% 60,9	% 10,0	% 2,7	النسبة المئوية	
موافق	0,854	2,48	110	0	9	52	32	17	التكرار	2
بدرجة متوسطة			% 100	% 0	% 8,2	% 47,3	% 29,1	% 15,5	النسبة المئوية	
موافق	0,763	2,93	110	00	12	67	15	7	التكرار	3
بدرجة متوسطة			% 100	% 00	% 19,1	% 60,9	% 13,3	% 6,4	النسبة المئوية	
موافق	0,768	3,08	110	3	24	66	13	4	التكرار	4
بدرجة متوسطة			% 100	% 2,7	% 21,8	% 60,0	% 11,8	% 3,6	النسبة المئوية	
موافق	0,807	2,99	110	3	19	69	12	7	التكرار	5
بدرجة متوسطة			100	% 2,7	% 17,3	% 62,7	% 10,9	% 6,4	النسبة المئوية	
موافق بدرجة	2,692	2,92								المجموع

متوسطة				
--------	--	--	--	--

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أعلاه بأن إتجاه أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد السلوكي أن جميع عبارات البعد إتجهت نحو موافق بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات (2,92) وبنسب مئوية متفاوتة بلغت أعلى نسبة (62,7%) رقم 5 أما أقل نسبة والتي بلغت (47,3%) كانت للعبارة رقم 2.

وتدل هذه النتائج أن البعد المعرفي الذي يتمثل في المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة من خلال التقارير والجريدة الالكترونية قد أسهمت بشكل فعال في بناء كل من البعد العاطفي والذي بدوره إنعكس على سلوكيات أفراد عينة البحث نحو مؤسسة فرتيال.

وعلى العموم وبناء على نتائج الجداول المتعلقة بأبعاد الصورة الذهنية (البعد المعرفي والبعد العاطفي والبعد السلوكي) لمؤسسة فرتيال وتحليل إتجاه إجابات أفراد عينة البحث على العبارات كان ضمن مستوى موافق بدرجة متوسطة وبمن القول أنه قد تم تغير جزئي في بناء الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال ومحاولة تغييرها نحو الافضل وتكونها لدى الجمهور الداخلي.

ومن جهة أخرى ترى الباحثة أنه تم اكتمال بناء الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال من خلال الأبعاد الثلاثة التي كانت جميع عبارتها فوق المتوسط، وبالتالي هناك تحسين واضح في الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال جراء تبني فلسفة التسويق الأخضر، اذا انه لا بد من إستراتيجية على المدى البعيد لملاحظة الفرق بين الصورة الذهنية القديمة والصورة الذهنية الحديثة على اعتبار ان الصورة الذهنية مقاومة للتغير وتتطلب جهود اتصالية متكاملة للوصول الى نتيجة فعالة.

2. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع التسويق الأخضر من وجهة نظر مفردات العينة: تتوضح اتجاهات

المستقصي منهم حول أبعاد المتغير التابع في الجداول التالية:

الجدول رقم 34 نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد المكان الأخضر من وجهة نظر مفردات العينة

		مستوى الموافقة								
إتجاه الإجابات	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	البيان	العبارة
موافق	0,633	2,95	110	00	15	78	13	4	التكرار	1
بدرجة متوسطة			%100	% 0,00	% 13,6	% 70,9	% 11,8	% 3,6	النسبة المئوية	
موافق	0,733	2,94	110	00	21	66	18	5	التكرار	2
بدرجة متوسطة			% 100	% 00	% 19,1	% 60,0	% 16,4	% 4,5	النسبة المئوية	
موافق	0,792	3,15	110	4	27	66	8	5	التكرار	3
بدرجة متوسطة			% 100	% 3,6	% 24,5	% 60,0	% 7,3	% 4,5	النسبة المئوية	
موافق	0,866	3,15	110	01	40	50	12	7	التكرار	4
بدرجة متوسطة			% 100	% 0,9	% 36,4	% 45,5	% 10,9	% 6,4	النسبة المئوية	
موافق	0,856	3,27	110	4	42	49	10	5	التكرار	5
بدرجة متوسطة			% 100	% 3,6	% 38,2	% 44,5	% 9,1	% 4,5	النسبة المئوية	

		المئوية					
موافق	3,106	3,09					المجموع
بدرجة							
متوسطة							

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول أعلاه بأن كل إجابات المستقصي منهم كانت في إتجاه موافق بدرجة متوسطة حيث كانت جميع عبارات البعد ضمن إتجاه واحد بنسب متفاوتة وقدرت أعلى نسبة (70,9%) للعبارة رقم 1 بإتجاه موافق بدرجة متوسطة أما أقل نسبة فكانت للعبارة رقم 5 بنسبة (44,5%) بإتجاه موافق بدرجة متوسطة وهذا ما يدل على التركيز الكبيرة لدى مؤسسة فرتيال على جعل مكان العمل مكان أخضر من خلال إحترامها لمعايير البيئة والسلامة الأمنية للعمال من خلال توفير ملابس الوقاية ضد حمض الأمونياك لجميع العمال.

ومن جهة أخرى بينت النتائج بأن المتوسط الحسابي للبعد ككل للمكان الأخضر ذو مستوى موافق بدرجة متوسطة أي أن أفراد عينة البحث لديهم نسبة من الرضا إتجاه مكان العمل حيث أن مؤسسة فرتيال تسعى للحفاظ على سلامة العاملين من خلال توفير وسائل الوقاية والامن.

وترى الباحثة أن هذه النسبة تشير إلى أن مؤسسة فرتيال تسعى إلى توفير أكبر قد ممكن من السلامة داخل مكان العمل كما يتعهد مدير مؤسسة فرتيال إلى توفير الأمن والسلامة المهنية والتكفل بالمصابين داخل المؤسسة والرعاية طيلة فترة العلاج.

الجدول رقم 35 نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات البعد الإدارة الخضراء من وجهة نظر مفردات العينة

		مستوى الموافقة								
إتجاه الاجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	البيان	العبارة
موافق	0,863	3,30	110	05	42	49	9	5	التكرار	1
بدرجة متوسطة			%100	% 4,5	% 38,2	% 44,5	% 8,2	% 4,5	النسبة المئوية	
موافق	0,782	3,41	110	4	50	46	7	3	التكرار	2
بدرجة قليلة			% 100	% 3,6	%45,5	% 41,8	%6,4	% 2,7	النسبة المئوية	
موافق	0,876	3,20	110	2	42	49	10	7	التكرار	3
بدرجة متوسطة			% 100	% 1,8	% 38,2	% 44,5	%9,1	% 6,4	النسبة المئوية	
موافق	0,804	3,25	110	06	48	43	9	4	التكرار	4
بدرجة قليلة			% 100	% 5,5	% 43,6	% 39,1	% 8,2	%3,6	النسبة المئوية	
موافق	0,856	3,27	110	4	37	54	12	3	التكرار	5
بدرجة متوسطة			100	% 3,6	% 33,6	% 49,1	% 10,9	% 2,7	النسبة المئوية	
موافق بدرجة	3,106	3,31								المجموع

متوسطة				
--------	--	--	--	--

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول بأن اتجاهات افراد عينة البحث نحو المتوسط فيما يخص جميع عبارات بعد الإدارة الخضراء ومن حيث الأهمية والأولوية جاءت العبارة رقم 2 المرتبة الأولى بنسبة إجابة تقدر ب (49.1%) نحو اتجاه موافق بدرجة متوسطة وتليها العبارة رقم 3 العبارة رقم 1 في نفس المرتبة بنسبة تقدر ب(49,1%)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث لديهم نسبة متوسطة من الرضا على إدارة مؤسسة فرتيال في توجهاتها البيئية حيث تعمل جاهدة على تطبيق فلسفة التسويق الأخضر وفق المعايير الدولية المتفق عليها، كما تسعى إلى جعل كل قوانينها الإدارية تهدف إلى تبني فلسفة التسويق الأخضر.

وعلى العموم كانت اتجاهات الإجابات على بعد الإدارة الخضراء من قبل عينة البحث متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (3,31) وهذا ما يدل على أن الجمهور الداخلي لمؤسسة فرتيال لديهم آراء مختلفة عن إدارتها. فالبعض يعتبرها إدارة فعالة خضراء وأنها تفرض لوائح وتعليمات من الإدارة العليا ضمن مبادئ التسويق الأخضر، وأن جل برامجها تحفيزا لجعل القاعدة الرئيسية هي الوعي البيئي وتسعى أيضا إلى تكوين معتقدات لدى الأفراد على أنها مؤسسة مسؤولة بيئيا تعمل ضمن المعايير الدولية للبيئة، أما البعض يعتبرها أنها تعليماتها وقوانينها عادية ولم تتغير ولم تولي أي اهتمام لتطبيق فلسفة التسويق الأخضر.

وترى الباحثة من خلال المقابلة التي أجريت مع السيدة سامية أن إدارة مؤسسة فرتيال تعمل في جوهرها على إدارة برامج المؤسسة البيئية بشكل مخطط وموثوق وشامل، ومتضمنة الهيكل التنظيمي وتطبيق السياسات المحافظة على البيئة عبر العلاقة المتفاعلة مع الجمهور، كما تعمل على التحسين المستمر لأداء المؤسسة وأنها ذات إستخدام واسع لمواردها في حماية البيئة وإدارة الأمور البيئية من تغليف وطرق التخلص من النفايات الضارة على البيئة.

الجدول رقم 36 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد إستراتيجية المؤسسة الخضراء من وجهة نظر مفردات العينة

		مستوى الموافقة								
إتجاه الاجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	البيان	العبارة
موافق	0,744	3,28	110	02	42	53	11	2	التكرار	1
بدرجة متوسطة			%100	% 1,8	% 38,2	% 48,2	% 10,0	% 1,8	النسبة المئوية	
موافق	0,812	3,10	110	1	33	58	12	6	التكرار	2
بدرجة متوسطة			% 100	% 9	%30,0	% 52,7	%10,9	% 5,5	النسبة المئوية	
موافق	0,798	3,36	110	6	43	47	13	1	التكرار	3
بدرجة متوسطة			% 100	% 5,5	% 39,1	% 42,7	%11,8	% 0,9	النسبة المئوية	
موافق	0,916	3,51	110	17	35	47	9	2	التكرار	4
بدرجة كبيرة			% 100	% 15,5	% 31,8	% 42,7	% 8,2	%1,8	النسبة المئوية	
موافق	0,800	3,27	110	4	40	50	14	2	التكرار	5
بدرجة متوسطة			% 100	% 3,6	% 36,4	% 45,5	% 12,7	% 1,8	النسبة المئوية	
موافق بدرجة	3,292	3,30								المجموع

متوسطة				
--------	--	--	--	--

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول السابق بأن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث فيما يخص بعد إستراتيجية التسويق الأخضر كان يتجه نحو موافق بدرجة متوسطة لجميع عبارات البعد حيث تراوحت النسب المئوية لهذا البعد من (7,52%) كأعلى نسبة بإتجاه موافق بدرجة متوسطة و(7,42%) كأقل نسبة بإتجاه موافق بدرجة متوسطة، وهذا ما يدل على الإتفاق العام لمعظم أفراد عينة البحث على أن مؤسسة فريال ذات تخطيط إستراتيجي يسعى لتطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر جراء التقدم التكنولوجي والمستوى الفكري والتطبيقي في مجال التقليل من مسببات تلوث التربة والهواء.

وعلى العموم كان إتجاه الإجابات على عبارات إستراتيجية المؤسسة الخضراء من قبل أفراد عينة البحث نحو متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3,30) للبعد ككل وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث لديهم متوسط الرضا على الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة من رؤى ورسالة خضراء ولون أخضر يعكس المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع وما تعتمد من توجه في تحضير أعمالها.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على أن مؤسسة فريال تسعى إلى تحديد الأهداف التي تمتلكها لتحديد ما يمكن تنفيذه من واجبات عليها نحو بلوغ تلك الأهداف، وانها تعتبر نفسها أنها مؤسسة ذات رقم أعمال ضخم وبالتالي لا تجد صعوبة في تنفيذ خططها الإستراتيجية فهي تضع معظم أهدافها ضمن الإستراتيجيات المستقبلية لميزانية السنة الموالية، وبالتالي هي في تطور مستمر نحو الأفضل.

الجدول رقم 37 نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد أفراد المؤسسة الخضراء من وجهة نظر مفردات العينة

		مستوى الموافقة								
إتجاه الاجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	البيان	العبارة
موافق	0,803	3,30	110	02	48	49	6	5	التكرار	1
بدرجة متوسطة			%100	% 1,8	% 43,6	% 44,5	% 5,5	% 4,5	النسبة المئوية	
موافق	0,727	2,85	110	00	16	68	20	6	التكرار	2
بدرجة متوسطة			% 100	% 00	% 14,5	% 61,8	% 18,2	% 5,5	النسبة المئوية	
موافق	0,748	2,97	110	2	18	70	15	5	التكرار	3
بدرجة متوسطة			% 100	% 1,8	% 16,4	% 63,6	% 13,6	% 4,5	النسبة المئوية	
موافق	0,747	3,05	110	01	26	64	15	4	التكرار	4
بدرجة متوسطة			% 100	% 0,9	% 23,6	% 58,2	% 13,6	% 3,6	النسبة المئوية	
موافق	0,720	3,06	110	2	24	65	17	2	التكرار	5
بدرجة متوسطة			% 100	% 1,8	% 21,8	% 59,1	% 15,5	% 1,8	النسبة المئوية	
موافق بدرجة متوسطة	2.939	3,05								المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال نتائج الجدول بأن اتجاه إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد أفراد المؤسسة الخضراء أنه نحو مستوى موافق بدرجة متوسطة لعبارات البعد ككل بحيث بلغت أعلى نسبة للعبارة رقم 3 بنسبة (63,6%) كأعلى نسبة، أما أقل نسبة فكانت للعبارة رقم 1 بنسبة (44,5%) نحو موافق بدرجة متوسطة، وهو الأمر الذي يدل على إجماع أغلب مفردات العينة على كون موظفي مؤسسة فرتيال ذو كفاءة متوسطة فيما يخص تطبيق المعايير وإرشادات تبني فلسفة التسويق الأخضر.

وعلى العموم كان اتجاه الإجابات على عبارات أفراد المؤسسة الخضراء من قبل أفراد عينة البحث نحو موافق بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3,05) وهذا ما يدل على أن مفردات عينة البحث لديهم الموافقة بدرجة متوسطة على أداء عمال مؤسسة فرتيال لختلف الأنشطة التسويقية لحماية البيئة من ردم النفايات الضارة وتحليل لمخارج الهواء والماء والعمل على إزالة المواد الكيميائية الملوثة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على ان مؤسسة فرتيال تعمل على عقد دورات تكوينية وتدريبية لعمال المخبر الخاص بالإنتاج الأمونياك، اذ تخصص سنويا مبالغ مالية لإرسال العمال الى خرج الوطن من اجل التكوين المستمر كما انها تسعى الى جعل المؤسسة منظمة متعلمة مواكبة لتطورات العصر.

3. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء من وجهة نظر مفردات العينة: تتوضح

إتجاهات المستقضي منهم حول أبعاد المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء في الجداول التالية:

الجدول رقم 38 نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد العلاقة التأثيرية بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر من

وجهة نظر مفردات العينة

		مستوى الموافقة								
العبارة	البيان	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	إتجاه الاجابات
1	التكرار	4	20	57	28	01	110	3,02	0,790	موافق
	النسبة المئوية	% 3,6	% 18,2	% 51,8	% 25,5	% 1,9	% 100			بدرجة متوسطة
2	التكرار	5	15	59	30	1	110	3,06	0,793	موافق
	النسبة المئوية	% 4,5	% 13,6	% 53,6	% 27,3	% 0,9	% 100			بدرجة متوسطة
3	التكرار	2	14	58	35	1	110	3,17	0,728	موافق
	النسبة المئوية	% 1,8	% 12,7	% 52,7	% 31,8	% 0,9	% 100			بدرجة متوسطة
4	التكرار	4	12	52	39	03	110	3,23	0,820	موافق
	النسبة المئوية	% 3,6	% 10,9	% 47,3	% 35,5	% 2,7	% 100			بدرجة متوسطة
5	التكرار	3	14	53	39	1	110	3,19	0,772	موافق
	النسبة المئوية	% 2,7	% 12,7	% 48,2	% 35,5	% 0,9	% 100			بدرجة

متوسطة								المئوية	
موافق	3,077	3,13							المجموع
بدرجة									
متوسطة									

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات مفردات عينة البحث على عبارات بعد العلاقة بين الصورة الذهنية و المؤسسة الخضراء كان الإتجاه نحو موافق بدرجة متوسطة على جميع عبارات البعد متقاربة النسب حيث بلغت أعلى نسبة في البعد للعبارة رقم 2 بنسبة (53,6%)، أما أقل نسبة فكانت للعبارة رقم (3,47%) نحو موافق بدرجة متوسطة، وبالتالي كان الإتجاه العام للإجابات حول بعد العلاقة بين التسويق الأخضر والصورة الذهنية نحو موافق بدرجة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (3,13) وهو الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة البحث لدم نفس الإتجاه حول نشاطا المؤسسة الخضراء التي تسعى من خلالها لبناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة خلف تلك الصورة المشوهة التي تفترض على أنها ملوثة بيئيا ولا تحترم معايير حماية البيئة.

وعلى العموم فان هذه النتائج تدل على تقارب في وجهات نظر أفراد عينة البحث حول تأثير الأنشطة التسويقية على صورة الذهنية للمؤسسة من خلال أنشطة التي تعمل على توعية الجمهور الداخلي بضرورة إتباع التعليمات الإرشادية والتوصيات الضرورية والازمة داخل المؤسسة الخضراء. وهذا يمكن القول أن هناك تكامل بين بناء الصورة الذهنية والتسويق الأخضر وكما تسعى المؤسسة إلى بنائها وتكوينها لدى الجمهور الداخلي.

الجدول رقم 39 نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لعبارات بعد تحسينات الصورة الذهنية للمؤسسة الخضراء من وجهة نظر

مفردات العينة

		مستوى الموافقة									
العبارة	البيان	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	اتجاه الاجابات	
1	التكرار	3	19	56	31	02	110	3,07	0,778	موافق	
	النسبة المئوية	% 2,7	% 17,3	% 50,9	% 28,2	% 0,9	% 100			بدرجة متوسطة	
2	التكرار	3	11	62	31	3	110	3,18	0,756	موافق	
	النسبة المئوية	% 2,7	% 10,0	% 56,4	% 28,2	% 2,7	% 100			بدرجة متوسطة	
3	التكرار	5	15	70	18	2	110	3,15	0,727	موافق	
	النسبة المئوية	% 4,5	% 13,6	% 63,6	% 16,4	% 1,8	% 100			بدرجة متوسطة	
4	التكرار	4	15	64	26	01	110	2,41	0,595	موافق	
	النسبة المئوية	% 3,6	% 13,6	% 58,2	% 23,6	% 0,9	% 100			بدرجة متوسطة	
5	التكرار	2	17	65	24	2	110	2,43	0,760	موافق	
	النسبة المئوية	% 1,8	% 15,5	% 59,1	% 21,8	% 1,8	% 100			بدرجة متوسطة	
									المجموع		
									2,84	2.641	موافق بدرجة

متوسطة				
--------	--	--	--	--

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن جميع إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد التحسينات المحققة للصورة الذهنية إتجهت نحو موافق بدرجة متوسطة، بحث بلغت أعلى نسبة للفقرة رقم 3 بنسبة بلغت (63,6%)، أما أقل نسبة فكانت للعبارة رقم 2 بنسبة (56,4%) وهذه النتائج تدل على تقارب الإجابات عينة البحث وهذا ما يدل على أن فلسفة التسويق الأخضر أسهمت بشكل فعال في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة بشكل إيجابي بلغ مستوى موافق بدرجة متوسطة.

وعلى العموم كانت إجابات عينة أفراد البحث متقاربة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد ككل قيمة 2,84 وكان الإتجاه العام للبعد متوسط ويكن القول أن مؤسسة فرتيال على العموم تمكنت من حماية الصورة الذهنية للمؤسسة الخضراء خلال الأزمات التي مرت بها المؤسسة من خلال إعطائهم المعلومات الصادقة حول النشاطات وأهم الأسباب والعراقيل التي واجهتها من خلال ما قامت به.

الجدول رقم 40 نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات بعد أساليب حماية الصورة الذهنية الخضراء خلال الأزمات من

وجهة نظر مفردات العينة

		مستوى الموافقة								
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بدرجة قليلة جدا	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	البيان	العبارة
موافق	0,736	2,56	110	00	10	48	46	6	التكرار	1
بدرجة متوسطة			%100	%00	%9,1	%43,6	%41,8	%5,5	النسبة المئوية	
موافق	0,702	2,83	110	00	17	59	32	2	التكرار	2
بدرجة متوسطة			%100	%00	%15,5	%53,6	%29,1	%1,8	النسبة المئوية	
موافق	0,645	2,77	110	00	10	68	29	3	التكرار	3
بدرجة متوسطة			%100	%00	%9,1	%61,8	%26,4	%2,7	النسبة المئوية	
موافق	0,628	2,99	110	00	18	76	13	3	التكرار	4
بدرجة متوسطة			%100	%00	%16,4	%59,1	%11,8	%2,7	النسبة المئوية	
موافق	0,729	2,90	110	1	16	69	19	5	التكرار	5
بدرجة متوسطة			%100	%0,9	%14,5	%62,7	%17,3	%4,5	النسبة المئوية	
موافق بدرجة	2.650	2,81								المجموع

متوسطة				
--------	--	--	--	--

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث على بعد أساليب حماية الصورة الذهنية للمؤسسة الخضراء كان نحو موافق بدرجة متوسطة بحيث تمت الإجابات على عبارات البعد ككل بنفس الدرجة حيث بلغت اعلى نسبة (59,1%) كأعلى للفقرة رقم 4 أما قل نسبة فكانت للعبارة رقم 1 والتي قدرت ب(43,6%) باتجاه موافق بدرجة متوسط ، وهذا الأمر يدل على إتفاق أغلبية عينة البحث على أن مؤسسة فرتيال كمؤسسة خضراء تسعى إلى تطبيق الحرص الإستراتيجي الذي من خلاله تعمل على حماية صورتها الذهنية معتمدا في ذلك على الإشادة بجودة المنتج وان إدارتها أكثر كفى وفاعلية في ما يخص تطبيق فلسفة التسويق الاخضر.

وعلى العموم كانت اجابات افراد عينة البحث على بعد حماية الصورة الذهنية للمؤسسة الخضراء خلال الازمات كانت في اتجاه واحد وقدر المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد ككل ب (2,81) أي ضمن موافق بدرجة متوسطة ويشير هذا الاتجاه الى نجاح مؤسسة فرتيال في حماية صورتها خلال الازمات مما يمكنها من تجاوز بعض المخاطر التي قد تحدث من خلال نشاط المؤسسة، وكذلك سعى الجمهور الداخلي الى بناء صورة ايجابية عن المؤسسة لدى جمهورها الخارجي.

#### خامسا: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

تتمثل نقطة البدئ في الجانب العملي لأي دراسة بحثية في وضع تساؤلات حول الظاهرة المراد دراستها، و ثم الإجابة عنها، وكانت إجابة تساؤلات دراستنا كمايلي:

## 1. قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يعد قياس العلاقة بين المتغيرات الخطوة الأولى لمعرفة إتجاه وطبيعة العلاقة بين المتغيرات، وكذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة، لذا قمنا بقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، والجدول يوضح النتائج بين المتغير المستقل الذي يتمثل في الصورة الذهنية للمؤسسة والمتغير التابع الذي يتمثل في التسويق الأخضر والمتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء ومن خلال مصفوفة الارتباط إذ يتم حساب معامل الارتباط في المصفوفة بحث يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع وأبعاد المتغير الوسيط إذا كانت قيم هذا المعامل تقع في المجال المغلق  $[1-، 1+]$  وتمثل مصفوفة الارتباط الخاصة بهذه الدراسة في الجدول الموالي.

جدول رقم 41 يوضح مصفوفة الارتباط للأبعاد متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير الوسيط
		الصورة الذهنية	التسويق الأخضر	الصورة الذهنية الخضراء
أبعاد الصورة الذهنية	معامل الارتباط	1	0,808	0,699
	مستوى الدلالة		0.000	0,000
	العدد	110	110	110
أبعاد التسويق الأخضر	معامل الارتباط	0,808	1	0,723
	مستوى الدلالة	0,000		0,000
	العدد	110	110	110
أبعاد الصورة الذهنية الخضراء	معامل الارتباط	0,699	0,723	1
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	
	العدد	110	110	110

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المتغير المستقل الصورة الذهنية وأبعاد المتغير التابع التسويق الأخضر وأبعاد المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء، بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد الصورة الذهنية للمؤسسة وأبعاد التسويق الأخضر (0,808) وبين أبعاد الصورة الذهنية وأبعاد الصورة الذهنية الخضراء (0,699) وبين أبعاد التسويق الأخضر وأبعاد المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء (0,723) وهي قيم موجبة وتقترب من الواحد الصحيح، كما أن قيمة المعامل معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)، وبين أبعاد التسويق الأخضر وأبعاد الصورة الذهنية وهذا يدل على أن معامل الارتباط معنوي بنسبة

دقة عالية (99 %)، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية قوية بين الصورة الذهنية للمؤسسة وفلسفة التسويق الأخضر والصورة الذهنية الخضراء.

## 2. تحليل نتائج الإنحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد فلسفة التسويق الأخضر على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد فلسفة التسويق الأخضر (المكان الأخضر، الإدارة الخضراء إستراتيجية المؤسسة الخضراء، أفراد المؤسسة الخضراء) والصورة الذهنية للمؤسسة.

جدول رقم 42 يوضح نتائج الإنحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد فلسفة التسويق الأخضر على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

المتغير المستقل الصورة الذهنية للمؤسسة						
معنوية النموذج عند مستوى 0,05			معامل	مستوى	معامل	المتغيرات
النتيجة	sig	f	لتحديد	الدلالة	الانحدار	الانحدار
			R2	sig	B	
معنوي	0,000	50,326	0,657	0,000	12,251	الحد الثابت a
				0,136	0,351	المكان الأخضر
				0,026	0,525	الإدارة الخضراء
				0,004	0,659	إستراتيجية المؤسسة الخضراء
				0,004	0,706	أفراد المؤسسة الخضراء
معادلة الإنحدار : الصورة الذهنية = 0,351(المكان الأخضر) + 0,525(الادارة)						

الخضراء) + 0,659 (إستراتيجية المؤسسة الخضراء) + 0,707 (أفراد المؤسسة الخضراء).

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق وبالنظر لنتائج التقدير بطريقة (*Entrez*) يتضح أن قيمة معامل التحديد بلغت (0,657) وتعني هذه القيمة أن أبعاد فلسفة التسويق الأخضر (المكان الأخضر، الإدارة الخضراء، إستراتيجية المؤسسة الخضراء، أفراد المؤسسة الخضراء) المدرجة بالنموذج تفسر ما نسبته (65,7%) في التغيير في متغير الصورة الذهنية والنسبة المتبقية والتي تبلغ (34.3) تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج بالإضافة لأخطاء التقدير العشوائية، وبشكل عام يلاحظ من خلال إختبار (*F*) معنوية نموذج الإنحدار الخطي المتعدد حيث مستوى دلالة الإختبار (0,000) أقل من 0,05.

ومن خلال نتائج الجدول وبالنظر إلى نتائج تحليل الإنحدار نستنتج أن هناك تأثير إيجابي للمكان الأخضر في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، إذا بلغ معامل الإنحدار الخطي البسيط (0,351) وهذا يعني أن الزيادة في نشاط المكان الأخضر درجة واحدة سيؤدي إلى إرتفاع تحسين مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة بمقدار (0,351) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى،

نستنتج أن هناك تأثير إيجابي للإدارة الخضراء في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، إذا بلغ معامل الإنحدار الخطي البسيط (0,525) وهذا يعني أن الزيادة في إعطاء المعلومات حول نشاط المؤسسة الخضراء من طرف الإدارة بدرجة واحدة سيؤدي إلى إرتفاع تحسين مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة بمقدار (0,351) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى،

كما نستنتج أيضا أن هناك تأثير إيجابي لإستراتيجية المؤسسة الخضراء في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، إذا بلغ معامل الإنحدار الخطي البسيط (0,659) وهذا يعني أن الزيادة في نشاط إستراتيجية المؤسسة الخضراء درجة

واحدة سيؤدي إلى إرتفاع تحسين مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة بمقدار (0,695) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى،

ومن خلال الجدول نلاحظ أيضا أن هناك تأثير إيجابي لأفراد المؤسسة الخضراء في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، إذا بلغ معامل الإنحدار الخطي البسيط (0,706) وهذا يعني أن الزيادة في نشاط أفراد المؤسسة درجة واحدة سيؤدي إلى إرتفاع تحسين مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة بمقدار (0,706) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى،

وبهذا نكون قد أجبنا على عن التساؤل الأول من المرحلة الثانية من الدراسة الذي ينص على هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد فلسفة التسويق الأخضر (المكان الأخضر، الإدارة الخضراء، إستراتيجية المؤسسة الخضراء، أفراد المؤسسة الخضراء) وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

### 3. إيجاد الفروقات الفردية لاجابات المبحوثين حول متغير الصورة الذهنية الخضراء:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين اتجاه إجابات المبحوثين حول متغير الصورة الذهنية الخضراء تعزى للسماة الشخصية (الجنس، العمر، مؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق الإختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في متوسطات إستجابات أفراد عينة البحث على بعد المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء تبعا للمتغيرات ذات المستويات الأربعة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار.

الجدول رقم 43 يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للصورة الذهنية الخضراء بدلالة البيانات السوسيو ديمغرافية الخاصة

بأفراد عينة البحث.

بيانات سوسيو ديمغرافية	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	36,569	1	36,569	0,709	0,00
	داخل المجموعات	5573,286	108	51,604		
	المجموع	5609,855	109			
العمر	بين المجموعات	398,405	3	132,802	2,701	0,00
	داخل المجموعات	5211,450	106	49,165		
	المجموع	5609,855	109			
مؤهل العلمي	بين المجموعات	619,495	2	309,747	6,641	0,00
	داخل المجموعات	4990,360	107	46,639		
	المجموع	5609,855	109			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	442,524	3	147,508	3,026	0,00
	داخل المجموعات	5167,331	106	48,748		
	المجموع	5609,855	109			

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول التالي المتعلق بنتائج تحليل التباين الاحادي *one way analysis of variance*

*ANOVA* للفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة البحث على بعد المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء

تبعاً للمتغيرات السوسيو ديمغرافية، ما يلي:

وحسب الجدول على المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (f) او القيمة الفائية (0,709) درجة وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 بمعنى أن هناك فروقا في المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء تبعا لمتغير الجنس.

وقد أظهر الجدول أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أفراد عينة البحث حسب متغير العمر فإن الجدول يظهر أن القيمة (f) قد بلغت (2,701) درجة، وهي قيمة دالة إحصائيا. الأمر الذي يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث من أعمار مختلفة ومعرفة لصالح من هذه الفروق.

وبين الجدول أيضا في بعد المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء تبعا لمتغير المؤهل العلمي، فإن الجدول يظهر ان القيمة (f) قد بلغت (6,641) درجة وهي دالة إحصائيا، وهو الأمر الذي يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث من مستويات.

وأظهرت النتيجة في الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أفراد عينة البحث لبعده المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء تبعا لسنوات الخبرة، حيث بلغت القيمة الفائية (3,026) درجة وهي قيمة دالة إحصائيا.

## خلاصة الفصل الخامس

حاول هذا الفصل قراءة وتحليل البيانات الميدانية، بما يتفق وأهداف الدراسة، أين تمت الإجابة اعلى التساؤلات الموضوعية، بطريقة منهجية حيث تم في النهاية إلى عرض النتائج وإستخلاصها.

## نتائج الدراسة:

بعد إجراء الدراسة الميدانية بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم التوصل إلى عدة نتائج وفيما يلي تفصيل للنتائج المتوصل إليها:

- ✓ إن مفردات عينة البحث لديهم صورة ذهنية مدركة سلبية عن مؤسسة فرتيال في بعدها الأول بعد التقييم.
- ✓ وإن مفردات عينة البحث لديهم صورة ذهنية إيجابية في بعدها الثاني بعد القوة وبعد النشاط كأبعاد للصورة الذهنية المدركة لمؤسسة فرتيال.
- ✓ إن الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال بشكل عام هي تحت المتوسط كما يدركها الجمهور الداخلي للمؤسسة.
- ✓ هناك تأثير إيجابي للمكان الأخضر في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، إذا بلغ معامل الإنحدار الخطي البسيط (0,351) وهذا يعني أن الزيادة في نشاط المكان الأخضر درجة واحدة سيؤدي إلى إرتفاع تحسين مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة بمقدر (0,351) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.
- ✓ هناك تأثير إيجابي للإدارة الخضراء في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، إذا بلغ معامل الإنحدار الخطي البسيط (0,525) وهذا يعني أن الزيادة في إعطاء المعلومات حول نشاط المؤسسة الخضراء من طرف الإدارة بدرجة واحدة سيؤدي إلى إرتفاع تحسين مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة بمقدر (0,351) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.
- ✓ هناك تأثير إيجابي إستراتيجية المؤسسة الخضراء في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، إذا بلغ معامل الإنحدار الخطي البسيط (0,659) وهذا يعني أن الزيادة في نشاط إستراتيجية المؤسسة الخضراء الأخضر درجة واحدة سيؤدي الى إرتفاع تحسين مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة بمقدار (0,695) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

✓ هناك تأثير إيجابي لأفراد المؤسسة الخضراء في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، إذا بلغ معامل الإنحدار الخطي البسيط (0,706) وهذا يعني أن الزيادة في نشاط أفراد المؤسسة درجة واحدة سيؤدي الى إرتفاع تحسين مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة بمقدار (0,706) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

✓ تبين أيضا من خلال التحليل لنتائج الدراسة بأن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث (الجمهور الداخلي للمؤسسة) على عبارات البعد المعرفي للمتغير المستقل الصورة الذهنية للمؤسسة كان مستوى الموافقة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3,53) وهي قيمة مرتفعة نحو موافق بدرجة متوسطة.

✓ تبين أيضا من خلال التحليل لنتائج الدراسة بأن إتجاه أفراد عينة البحث (الجمهور الداخلي للمؤسسة) على عبارات البعد العاطفي للمتغير المستقل الصورة الذهنية للمؤسسة كان مستوى الموافقة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3,15) وهي قيمة متوسطة نحو موافق بدرجة متوسطة.

✓ تبين من خلال التحليل لنتائج الدراسة أيضا بأن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث من الجمهور الداخلي للمؤسسة على عبارات البعد السلوكي للمتغير المستقل الصورة الذهنية للمؤسسة كان مستوى الموافقة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2,92) وهي قيمة متوسطة بإتجاه نحو موافق بدرجة متوسطة.

✓ تبين من خلال التحليل لنتائج الدراسة أيضا بأن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث من الجمهور الداخلي للمؤسسة على عبارات بعد المكان الاخضر للمتغير التابع التسويق الأخضر كان مستوى الموافقة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3,09) وهي قيمة متوسطة بإتجاه نحو موافق بدرجة متوسطة.

✓ تبين من خلال التحليل لنتائج الدراسة أيضا بأن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث من الجمهور الداخلي للمؤسسة على عبارات بعد الإدارة الخضراء للمتغير التابع التسويق الأخضر كان مستوى الموافقة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3,31) وهي قيمة متوسطة بإتجاه نحو موافق بدرجة متوسطة.

✓ تبين من خلال التحليل لنتائج الدراسة أيضا بأن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث من الجمهور الداخلي للمؤسسة على عبارات بعد إستراتيجية المؤسسة الخضراء للمتغير التابع التسويق الأخضر كان مستوى الموافقة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3,30) وهي قيمة متوسطة بإتجاه نحو موافق بدرجة متوسطة.

✓ تبين من خلال التحليل لنتائج الدراسة أيضا بأن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث من الجمهور الداخلي للمؤسسة على عبارات بعد أفراد المؤسسة الخضراء للمتغير التابع التسويق الأخضر كان مستوى الموافقة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3,05) وهي قيمة متوسطة بإتجاه نحو موافق بدرجة متوسطة.

✓ تبين من خلال التحليل لنتائج الدراسة أيضا بأن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث من الجمهور الداخلي للمؤسسة على عبارات المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء للبعد الأول العلاقة التأثيرية بين الصورة الذهنية والتسويق الأخضر كان مستوى الموافقة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3,13) وهي قيمة متوسطة بإتجاه نحو موافق بدرجة متوسطة.

✓ تبين من خلال التحليل لنتائج الدراسة أيضا بأن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث من الجمهور الداخلي للمؤسسة على عبارات بعد مدى تعزيز الصورة الذهنية من خلال تطبيق فلسفة التسويق الأخضر لمتغير الوسيط لبعد الثاني تحسينات الصورة الذهنية للمؤسسة الخضراء كان مستوى الموافقة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2,84) وهي قيمة متوسطة بإتجاه نحو موافق بدرجة متوسطة.

✓ تبين من خلال التحليل لنتائج الدراسة أيضا بأن إتجاه إجابات أفراد عينة البحث من الجمهور الداخلي للمؤسسة على عبارات بعد مدى تعزيز الصورة الذهنية من خلال تطبيق فلسفة التسويق الأخضر للمتغير الوسيط لبعد الثالث أساليب حماية الصورة الذهنية خلال الأزمات كان مستوى الموافقة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2,81) وهي قيمة متوسطة بإتجاه نحو موافق بدرجة متوسطة.

## • الإجابة على تساؤلات الدراسة:

### التساؤل الأول:

ما طبيعة الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال؟

إن الصورة الذهنية لمؤسسة "فرتيال" عند الجمهور الداخلي هي صورة ذهنية مدركة سلبية عن مؤسسة فرتيال في بعدها الأول بعد التقييم، وصورة ذهنية إيجابية في بعدها الثاني والثالث كأبعاد قوة ونشاط. وأن الصورة بشكل عام هي تحت المتوسط كما يدرك الجمهور الداخلي.

### التساؤل الثاني:

ما ترتيب عبارات مقياس الصورة الذهنية لمؤسسة فرتيال لدى الجمهور الداخلي؟

كان ترتيب عبارات مقياس الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي إذ تشير النتائج بوضوح إلى أن مؤسسة فرتيال في بعدها الأول بعد التقييم تعتبر مؤسسة، محبوبة، ملتزمة، مسؤولة، ووفية، محترمة، أخلاقية إلا أنها سيئة، كاذبة، متعسفة وحديثة.

أما في بعدها الثاني بعد القوة فتعتبر على أنها رديئة المنتج، تابعة، ضعيفة، عاجزة، أنانية ومتساهلة إلا أنها مبادرة حاسمة، متعاونة، مساندة ومعينة، أما في بعدها الثالث بعد النشاط فتعتبر نشيطة، منافسة، وذات خبرة، ناجحة، متميزة، متطورة، منعزلة، مستقيمة، مسيرة، سيئة الإدارة، مقلدة،

### التساؤل الثالث:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد فلسفة التسويق الاخضر (المكان الأخضر، الإدارة الخضراء، إستراتيجية

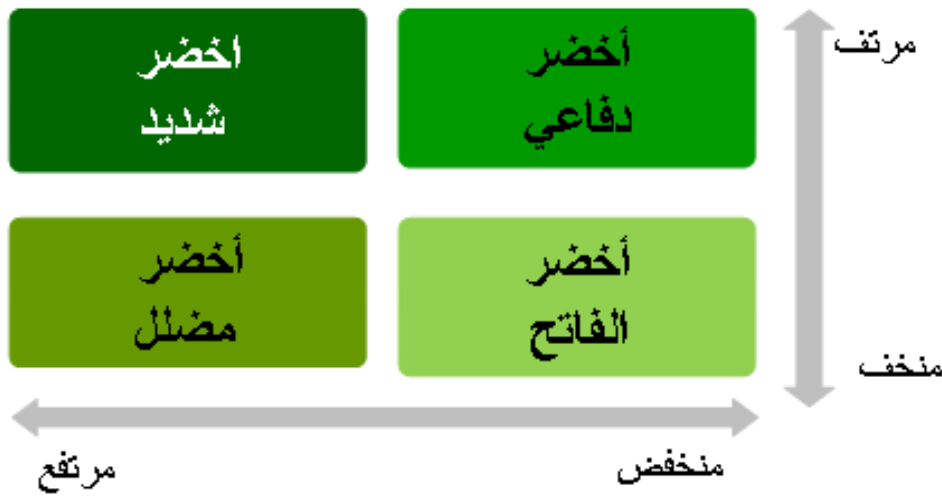
المؤسسة الخضراء) وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؟

نعم يوجد أثر تأثيره معنوي، بحيث كان عنصر أفراد المؤسسة الخضراء الأكثر تأثيراً، وقدرت معادلة أنموذج الإنحدار الخاصة بهذا التساؤل: 0,351 (المكان الأخضر) + 0,525 (الإدارة الخضراء) + 0,659 (إستراتيجية المؤسسة الخضراء) + 0,707 (أفراد المؤسسة الخضراء) = الصورة الذهنية للمؤسسة.

#### التساؤل الرابع:

هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين اتجاه إجابات الباحثين حول متغير الصورة الذهنية الخضراء تعزى للسّمات الشخصية (الجنس، العمر، مؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ وأظهرت النتيجة في الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أفراد عينة البحث لبعده المتغير الوسيط الصورة الذهنية الخضراء تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت القيمة الفائية (3,026) درجة وهي قيمة دالة إحصائياً.

#### وكنتيجة عامة للدراسة:



وكنتيجة نهائية يمكن القول، وأنه حسب مصفوفة إستراتيجية التسويق الأخضر فإن مؤسسة فرتيال تتموقع في خانة الخضراء الشديدة كونها تمثل توجه أخضر صارم وشديد في منتجاتها التي تقدمها، وفي تعاملاتها مع البيئة الطبيعية. لذلك فإنها تمثل التقاء التوجه المرتفع نحو تحضير أعمالها، ومنطلقة في ذلك من فلسفة المسؤولية الإجتماعية التي تحملها الإدارة المركزية لمؤسسة فرتيال، وكمثال على ذلك أنها حائزة على عدة شهادات دولية في مجال حماية البيئة

إذا أنها لو تخالف القوانين فإنها تسحب منها هذه الشهادة، فهي في توجه تام نحو القضايا البيئية إذ تخصص مبالغ ضخمة سنويا لدعم مؤسسات حماية البيئة ، كما تزودهم بأكثر من ألف شجرة سنويا لغرسها فضلا عن كونها تركز على التغليف الأخضر حيث تقوم بشراء أكياس خضراء قابلة لتحلل في التربة لتعبئة المنتج، وتعمل على منع أي تأثير سالب من المنتج على البيئة الذي يمتد من التغليف إلى التوزيع وحتى إعادة التدوير.

إن تطبيق مؤسسة فريال لمفاهيم التسويق الأخضر، وتعاملها في منتجات مرتفعة الجودة وإستخدامها لوسائل الإعلان التي تتميز بالمصداقية وتعاملها بطريقة مسؤولة إجتماعيا وبيئيا يشكل لها صورة ذهنية جيدة عند الجمهور الداخلي والخارجي، حيث تساعد الصورة الذهنية الجيدة للمؤسسة رجال التسويق على حسن إستغلال الفرص التسويقية المتاحة، والتأثير الإيجابي في سلوك المستهلك الواعي بيئيا، مما يؤدي إلى زيادة القبول الإجتماعي للمؤسسة الخضراء.

## خاتمة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة التعمق في موضوع الصورة الذهنية للمؤسسة، من خلال قياسها وتحديد طبيعتها، وفهم وتعمق أكثر في الصورة الذهنية للمؤسسة بأبعادها (البعد المعرفي، البعد الوجداني، والبعد السلوكي) وتدخّل التسويق الأخضر في تحسينها بأبعاده (المكان الأخضر، الإدارة الخضراء، إستراتيجية المؤسسة الخضراء، أفراد المؤسسة الخضراء) ومن ثم إسقاط ذلك على المؤسسة الجزائرية الصناعية فرتيال.

وفي سياق معالجة إشكالية الدراسة، قامت الباحثة بالتطرق إلى المفاهيم النظرية الخاصة بكل من المتغير المستقل والتابع والمفاهيم الحافة للدراسة بشكل معمق وفي قالب بسيط ودقيق، وهذا حتى يتم إزالة التداخل بين المفاهيم والمصطلحات العلمية ووضعها في إطارها العلمي الصحيح، ومن خلال هذه الدراسة تبين أن الصورة الذهنية للمؤسسة تهدف بشكل دقيق وواضح إلى التأثير في الرأي العام السائد نحو مختلف الجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة بإعتبارها مصدر آراء الناس وإتجاهاتهم وسلوكياتهم، ومدى قدرتها على البقاء والنمو، بينما يهدف التسويق الأخضر إلى تعديل العمليات الإنتاجية في تقليل التلف بالإنتاج وخفض مستويات التلوث إلى أدنى درجة وهي التركيبة المثلى التي تؤدي إلى بناء صورة ذهنية إيجابية في أذهان الجمهور عن المؤسسة التي تدفعهم لدعمها ماديا ومعنويا والتي تحتاجها أية مؤسسة لضمان نجاحها وإستمرارها في عملها على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

كما قامت الباحثة من خلال هذه الدراسة بتفصيل الأسباب في بروز الإشكالية المطروحة، وهو التلوث البيئي بالدرجة الأولى، إذ تشير الإحصائيات إلى أن المواد الكيميائية المطلقة من قبل المعامل والمصانع إلى الهواء والأرض والماء عام 2010 بلغ بحدود (5,83) مليون طن، إنبعاث غاز  $CO_2$  (ثاني أكسيد الكربون) عام 2010 بلغ (13,3) مليار طن، بلغ عدد السيارات المنتجة في العالم للأشهر الثمان الأولى من عام 2010 بحدود (31) مليون سيارة فما هو حجم التلوث البيئي الذي ستحدثه إضافة لمجموع ما سبقها من سيارات؟ حتى عام 2050 يتوقع أن يؤدي إرتفاع

درجة حرارة الارض الى فناء ربع الكائنات الحية، وبحسب الدراسة المنشورة في مجلة Nature العدد المنشور في كانون ثاني 2004 مما إنعكس سلبا على الصورة الذهنية للمؤسسات الصناعية، فتحتم على المؤسسات إدخار إستراتيجيات التسويق الأخضر لتحسين صورتها الذهنية بشكل مثالي من جهة وتسخير المواصفة البيئية iso 14000 و iso9000 كأساس في مسار عمل المؤسسات للحفاظ على البيئة ومدى توافقها في تحقيق التسويق الأخضر.

ومن أجل إثبات ذلك، إعتمدت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي والميداني إلى تفصيل وتحليل وقياس الصورة الذهنية للمؤسسة، والتغيرات التي تطرأ عليها جراء تبنيها لفلسفة التسويق الأخضر، بمؤسسة فرتيال عنابة بإعتبارها كنموذج للمؤسسة الخضراء في الجزائر، وذلك من خلال دراسة مدى تطبيقها لفلسفة التسويق الأخضر وإمتثالها لمعايير حماية البيئة، وفي هذا الإطار يمكن القول بأن المؤسسة الصناعية الجزائرية بدأت فعلا بمواكبة المجال العالمي للإمتثال للمعايير البيئية العالمية. كما بدأت في محاولة صغيرة لإنقاذ الأرض والبيئة من الأضرار السلبية لعالم الأعمال، ويمكن أن تصبح صناعتها عبارة عن صناعة خضراء كاملة تحقق عوائد تنافسية جيدة، فأغلب المؤسسات اليوم تقف على عتبة من الحيرة والتردد، حول هل يجب عليها السماح للإقتصاد والبيئة بأن يسيرا جنبا إلى جنب، وأيضا حول هل هو خيار فقط أم أصبح ضرورة يملها ويفرضها الواقع والقوانين.

ويمكننا القول أنه بات لدى مؤسسة "فرتيال" ما يكفي من الخبرة، لإدراك أهمية التسويق الأخضر والبعد الخاص بالبيئة، وما يمثله لدى الجمهور الداخلي والمجتمع ككل، لذلك تحرص "فرتيال" اليوم على وضع خطة إستراتيجية مستقبلية تعزز من هذا التوجه، وتدمج كل السياسات المتبعة في إطار أخضر ومستدام. وتؤكد "فرتيال" بذلك أنّ المساهمة في الحفاظ على البيئة وتخفيف الأثر الصناعي عليها يمكن أن يتحوّل إلى فرصة تجارية وإقتصادية يمكن إستثمارها في سبيل المنفعة المشتركة سواء للمؤسسة أو للمستهلك أو البيئة، إنطلاقاً من رؤيتها بأن تحقيق الأثر الإيجابي الكبير منوط بإستخدام الممارسات الصديقة للبيئة.

# قائمة المراجع:

## قائمة المراجع:

### 1. المعاجم والقواميس:

المعجم الاعلامي: "محمد منير حجاب" دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2004.

### 2. المراجع باللغة العربية

#### أولا: قائمة الكتب:

1. أحمد بن مرسللي: "مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

2. أحمد بن مرسللي: "مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

3. أليسون فيكر، ترجمة عبد الله الخزامي: "دليل العلاقات العامة"، مرجع علمي شمل، دار الفجر، القاهرة، 2004.

4. إياد عبد الفتاح النور عبد الرحمان بن الله الصغير: قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء، عمان، 2014.

5. أيمن منصور ندا: "الصورة الذهنية والاعلامية عوامل التشكيل وإستراتيجيات التغير"، المدينة برس، 2004.

6. باقر موسى: "الصورة الذهنية في العلاقات العامة"، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2013.

7. بشير معمريّة: "القياس النفسي وتصميم أدواته"، ط2 منشورات الخبر، الجزائر، 2007.

8. تامر البكري احمد نزار النوري، التسويق الأخضر: دار اليازوري، عمان، 2007.

9. تامر البكري احمد نزار النوي: "التسويق الاخضر، دار اليازوري، الاردن، 2009.
10. تامر البكري: "قضايا معاصرة في التسويق: دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن 2014.
11. تامر البكري: "إستراتيجيات التسويق الاخضر"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
12. تامر البكري: "لانا البنا، التسويق الأخضر وإعادة التدوير"، دار أمجد، الأردن، 2015..
13. حجاب منير: "الاتصال والعلاقات العامة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
14. حسين عبد الحميد رشوان: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003
15. الدليمي عبد الرزاق: "العلاقات العامة رؤية معاصرة" بدون دار نشر، 2011.
16. رضوان بلخيري: "العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة"، دار مجدلاوي، الاردن، 2017.
17. سعاد فهد الحوال: "التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء"، دار الكتاب الحديث، جامعة القاهرة.
18. سليمان صالح: "وسائل الاعلام وصناعة الصورة الذهنية، مكتبة الفلاح للنشر، الكويت، 2005.
19. شدوان علي شيبية: "العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، دار المعرفة الجامعية مصر، 2008،
20. عبد الغني عماد: "منهجية البحث في علم الاجتماع"، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 2007.
21. عبد الله محمد الشريف: "مناهج البحث العلمي"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
22. عبد الله محمد بن عبد الرحمان، محمد علي البدوي: "مناهج وطرق البحث الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
23. عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي: "مدخل إلى العلاقات العامة"، دار الخلدونية، الجزائر، 2010،

24. عز حسن سيد عبد الفتاح "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي باستخدام spss"، دار خوارزم العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 540.
25. علاء فرحان طالب وآخرون: "فلسفة التسويق الأخضر"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
26. علي عجمو، ومحمد عتران: "فن العلاقات العامة"، دون دار نشر، 2001.
27. علي فرجاني: "العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال"، دار أجد للنشر والتوزيع، الاردن، 2018.
28. علي عجمو: العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب القاهرة ، 2003
29. علي عجمو، كريمان فريد: "ادارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات: عالم الكتب، القاهرة، طبعة الثانية، 2008.
30. غازي عناية: البحث العلمي، دار المناهج، عمان، الاردن، 201.
31. غراهام دوالينغ: "تكوين سمعة المؤسسة الهوية والصورة الاداء"، ترجمة وليد شحادة، مكتبة الملك فهد، 2003.
32. فضيل دليو: "تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والاعلامية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
33. قطاج، محمد، علامات عربية: "الهوية البصرية بعيون عربية". ط2 دون مكان نشر. 2016.
34. الكردي خالد ابراهيم حسن: "الصورة الذهنية لرجل المرور في المجتمعات العربية"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2014 .
35. لارامي، ب.فالي: "ترجمة مجموعة من الأساتذة، البحث في الاتصال عناصر منهجية"، ط2، مخبر علم الاجتماع، الجزائر، 2009.

36. محمد زياني عمر: "البحث العلمي ومناهجه وتقنياته"، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
37. محمد عبد الحميد: "البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، علم الكتب، القاهرة، مصر، 2000.
38. محمد عبيدات وآخرون: "منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999.
39. محمد فريد الصحن: "العلاقات العامة بين المبادئ والتطبيق" الدار الجامعية، مصر، 2003.
40. منال هلال المزاهدة: ادارة العلاقات العامة وتنظيمها، دار المسيرة، عمان، 2015 ص 299
41. ميرزال مصطفى عبد الفتاح: "صورة العرب في الفضائيات الاخبارية الاجنبية"، دار العالم لنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
42. ميرهان، محسن الطنطاوي: "الإستراتيجيات الإتصالية لإدارة سمعة المؤسسات"، دار العالم العربي، مصر، القاهرة، 2014.
43. ناهض فاضل: "العلاقات العامة والصورة الذهنية"، دار اجمد للنشر والتوزيع، 2016.
44. نجم عبود نجم: "البعد الأخضر للأعمال"، مؤسسة الوراق، عمان، 2008.
45. هديل اسماعيل الشراونة، تامر البكري: المزيج التسويقي الاخضر والطاقة المتجددة، دار اجمد للنشر، الطبعة العربية، 1015

### ملتقيات ومقالات:

46. أحمد الدعسوقي: "الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري" ورقة عمل مقدمة في دورات برنامج الأمم المتحدة الانمائي.
47. اولاد زاوي عبد الرحمان: " دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى منظمات الأعمال"، الملتقى الوطني للمنظمات وتبني التسويق الأخضر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، يومي 14، 15 ديسمبر 2018.

48. بورزاق أسية: دور التسويق الأخضر في تنمية الثقافة البيئية دراسة حالة سونيك (Panasonic)،  
مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01، 2015.
49. بومزايد ابراهيم: "التسويق الأخضر، الأسس والأبعاد"، الملتقى الوطني الأول للمنظمات وتبني التسويق  
الأخضر، توجه جديد للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة عنابة، يومي 14، 15  
ديسمبر 2018،
50. تباي رزيقة: "التسويق الأخضر كتوجه استراتيجي يستجيب لمتطلبات التنمية المستدامة"، الملتقى  
الوطني الأول حول: المؤسسات وتبني التسويق الأخضر: توجه جديد لتنمية مستدامة، يومي 14-15  
ديسمبر 2018، عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية.
51. حليلة السعدية قريشي: "دور التسويق الأخضر في تعزيز مبدأ التنمية المستدامة"، مجلة كلية بغداد للعلوم  
الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد الخاص بالمؤتمر المشترك، 2014.
52. خليفني رزقي ومادي أحمد: "التسويق الأخضر نبع من منابع الإبداع والإبتكار في المؤسسة"، مجلة  
ابعاد اقتصادية، المجلد 08، العدد 01 جامعة محمد بوقرة، الجزائر،
53. رايح بلقاسم: "صورة المؤسسة وتقييم إستراتيجية الإتصال التسويقي"، مذكرة ماجستير، فرع تسويق،  
جامعة الجزائر، 2005.
54. رشدي عبد الطيف سلمان وادي: "أثر التسويق الأخضر على سلوك المستهلك نحو المنتج في  
قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين والاداريين بالجامعة الاسلامية"، ماجستير إدارة أعمال، جامعة غزة،  
2017.
55. زكية مقري: "علاقة سياسة المزيج التسويقي الأخضر بتبني إستراتيجيات التسويق الأخضر"، مجلة  
دراسات اقتصادية، العدد 1، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر.
56. زهرة فتحي: "تطبيق التسويق الأخضر كمدخل لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه، كلية  
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بليدة الجزائر.

57. سامي الصمادي: "التسويق الأخضر المعيقات في المنطقة العربية للتنمية الادارية، الملتقى العربي الخامس في التسويق الأخضر، 25 - 28 يونيو 2006 بيروت.
58. شاهد إلياس: " دور التسويق الأخضر في دعم توجه المؤسسات الصناعية نحو الطاقات النظيفة - دراسة حالة سيارة Prius لمؤسسة تويوتا، الملتقى الوطني الأول حول، المؤسسات وتبني التسويق الأخضر يومي 14 و 15 ديسمبر 2018، جامعة باجي مختار - عنابة
59. شرفة أسماء: " دور الاتصال في تجسيد المسؤولية البيئية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة 2016.
60. شوشة حرزالله - الحاج سالم عطية: " الصورة الذهنية للمؤسسة قراءة مفاهيمية نظرية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني المجلد، 05 العدد 02، جويلية 2020.
61. على محمد نمر، غانم خالد خلف: " دور العنصر البشري ضمن عناصر المزيج التسويقي المصرفي في تحسين الصورة الذهنية لعملاء البنوك"، المؤتمر الدولي الثاني، إدارة المؤسسات الصناعية والخدمية، الممارسة الحالية والتوجهات المستقبلية، الغردقة، مصر، 2018،
62. فنيش يونس، براح أحمد: " العلاقات العامة ودورها في تطوير الصورة الذهنية باستخدام التسويق بالعلاقات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 202.
63. قاسي ياسين: "التسويق الاخضر كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال-المجلد 04، العدد 06 جانفي 2018.
64. لاسك ارسلان بايز، درمان سليمان صادق: "تحليل العلاقة بين مبادئ القياسية 26000 ايزو وسعة المنظمة"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، عدد 35 جزء 1.
65. ماجد كمال الدين محمد: "تصميم الجرافيك واثره على المواقع الالكترونية والوسائط المتعددة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث، 2015
66. محمد الناصر حميداتوا ودفور عبد النعيم: " التسويق الأخضر المبادئ والأسس"، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 2، الجزائر، 2016، ص 146 .

67. محمد نور الطاهر: " واقع التسويق البيئي في الوطن العربي"، مجلدة إماراتك، الأكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا المجلد 4 العدد10، 2013.

68. مداحي محمد، زيرق سوسن: "استدامة التسويق الأخضر كتوجه حديث لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وتطوير تنافسية منظمات الأعمال" الملتقى الوطني الأول حول: المنظمات وتبني التسويق الأخضر، يومي 14-15 ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة.

69. نجيب كامل: "مدخل نظري لإدارة أزمة الصورة الذهنية للمؤسسات"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد1، 2019،

70. وليد شتوح: "مكانة نظام الادارة البيئية الإيزو في تسيير المؤسسات الجزائرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7 العدد2، 2014.

71. يشرى بوترة،: " سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة الاليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الالكترونية"، مجلة العلوم الانسانية، المجلد8، عدد2، 2021.

#### اطروحات:

72. أسامة عطية احمد المزيني: "الصورة الذهنية للآباء عن الابناء وعلاقتها بمفهوم الذات لدى الابناء المنفصلين في محافظة قطاع غزة، ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2019.

73. براءة إبراهيم راشد الشديفات: " دور التصميم الجرافيكي في تطوير الهوية البصرية لقناة التلفزيون الأردني"، ماجستير، كلية العمارة والتصميم، جامعة الشرق الاوسط، 2019،

74. حمدان نغال: "البنية التصميمية للإشهارى الخارجى ودورها فى التأثير على الصورة الذهنية للمنتجات، دراسة استقصائية، للآراء عينة من المستهلكين فى الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2015، 2016.

75. حمزة غرموق: "دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة: مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
76. خطار وهيبة: "أثر تبني أخلاقيات التسويق على تفعيل الادارة بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018
77. سامي عبد الكريم المومني: "أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على قطاع الأجهزة الكهربائية المنزلية في مدينة عمان/الأردن، رسالة ماجستير جامعة الزرقاء، 2014-2015.
78. سعدي محمد عارف أبو مريم: " دور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية المؤسسات"، ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة 2016
79. صادق زهراء: "إدارة الصورة الذهنية وفق مدخل التسويق بالعلاقات"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التجارية تخصص تسويق وخدمات جامعة تلمسان، 2016.
80. صالح الشيخ: "تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات ودور العلاقات العامة فيها، دبلوم العلاقات العامة، الأكاديمية السورية، 2009.
81. عبد الله مصطفى عبد الله الفرا: "دور الصورة الذهنية للمنظمات الاهلية في بناء العلاقة الاستراتيجية مع جمهور المستفيدين، اطروحة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، 2018.
82. فوزي فايز عودة ابو عكر: " دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير ملموسة في جودة العلاقة مع الاعضاء المستفيدين"، ماجستير، إدارة أعمال، غزة، 2016
83. لطرش نجوى: "إستخدامات الشبكات الاجتماعية في ظل التغيير الاجتماعي"، جامعة عنابة، أطروحة دكتوراه، 2019.

84. مانع فاطمة: "العلاقات العامة ودورها في صناعة الصورة الذهنية للمؤسسة"، اطروحة دكتوراه، جامعة

الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية،2015

85. محمد سعدو أحمد حمودة: "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والاداء التسويقي"، دراسة

ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة"، ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2014،

86. محمد نبيل محمود: "أثر الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين الصورة الذهنية، لدى

المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة"، ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة غزة،2018.

87. مراد أبو رجب شادي وليد... وآخرون: "معوقات تبني التسويق الأخضر من قبل المنظمات العاملة في

شمال الضفة الغربية في فلسطين"، مشروع تخرج.( نابلس - فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية، قسم التسويق، 2011.

88. مركشي عبد الحميد: "مكانة الاتصالات التسويقية المتكاملة في تحسين الصورة الذهنية للمنتج

المحلي لدى المستهلك الجزائري"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية،

2018

89. مسعود رشيدة بسمه، رحمان صبرينة: "العلاقات العامة كمدخل لبناء صورة المؤسسة الخدمية"، دراسة

حالة (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سور الغزلان)، ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،

جامعة البويرة، 2018.

90. نوال بركات: "انعكاسات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على نمط العلاقات الاجتماعية، دراسة

ميدانية على عينة من المستخدمين الجزائريين، دكتوراه علم اجتماع الاتصال والعلاقات العامة، جامعة بسكرة.

91. ياسمين أشرف المصري: "أثر الهوية البصرية للمؤسسات في بناء الصورة الذهنية": رسالة ماجستير،

الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،2019

bokss

92. Decaudin J .M . **La communication Marketing ,concepts,** Techniques, stratégies, Economica, 1999.
93. Harold H. Marquis, **The changing corporate image,** American management association 1970 .
94. Hooley, G.J and Saunders, J. **Competitive position of the key to market success,** New york Prentice hall International (1993).
95. Kotler philip Gary Armerstrong ,**Marketing management:** pabho union, paris, France, 20 emeédition,2014.
96. Landrevie & Aaker: **le management du capital marque,** dalloz, France ,
97. Landrevie jaques et lindon denis merkator, **communication théorie et pratique ;** Dalloz 8eme Edition ; Paris ;2003.
98. Mohamed.Seghir DJETLI, **marketing stratégique,** EURL Ibn Sina, édition impression et diffusion, Alger, 1998 ,
99. Vernette ERIC et autres, **la publicité:** Théorie, acteurs et méthodes, la documentation française, Paris, 2000 .

## UNIVERSITY RESEARCHES

100. Aditya Maheshwari and Gunjan Malhotra: **Green marketing a study on Indian youth** ,international journal of management and strategy ,vol.N°.II,Issue 3,July–dec 2011,
101. Agapito, D, Valle, P, & Mendes, J.**The cognitive–affective–conative model of destination image**: A confirmatory analysis. Journal of Travel& Tourism Marketing, 30(5) .
102. Aurélie Laborde, Isabelle Mahy et Nadège Soubiale, **Retour sur les image d organisatin**, communication et organisation en ligne, revue n°34, 2008, en ligne, <http://communicationorganisation.Revues.org/544>
103. Aurélie Laborde, **Isabelle Mahy et Nadège Soubiale, Retour sur les image d’organisations, communication et organisation**, revue n°34, 2008, en ligne, <http://communicationorganisation.Revues.org/544>.
104. Blanc- Garin Jeanine: **Recherches récentes sur les images mentales**, leur role dans les processus de traitement perceptif et cognitif in lannee psychologique, 1974 vol 74, n°2p 534, en ligne, [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy0003\\_1974\\_num\\_74\\_2\\_28063](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy0003_1974_num_74_2_28063)

105. Camille Chamard, **Les facteurs d'efficacité du processus d'imagerie mentale en publicité**. Convegno le tendenze del marketing in Europa , université ca foscari Venezia 24 Novembre 2000 .
106. Cole. Richard : ” **Improving your Small Organization's image**”, public Relation Journal, vol 9 June, 1989, p26
107. Divesh Kumar, Ishwar Kumar, Zillur Rahman, Sresha Yadav, and Praveen Goyal, **Green Marketing Mix: Rethinking Competitive Advantage during Climate Change**, Special Issue of the International Journal of the Computer, the Internet and Management, Vol. 19 No. SP1, June, 2011.
108. Dominique Marguerat, Ghislaine Cestre **ECOLABELS ET CONSOMMATION VARIABLES INTERVENANT DANS LE PROCESSUS D'ACHAT**, WORKING PAPER 0211 UNIVERSITÉ DE LAUSANNE : ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES, 2003, site à <http://3w.vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-0309>
109. Foroudi, M., Balmer, J., Chen, W., & Foroudi, P. **Relationship between corporate identity, place architecture, and identification:**

an exploratory case study. *Qualitative Market Research: An International Journal*.2018p

110. Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004). **Choosing the right green marketing strategy**. *MIT Sloan management review*, 46(1), 79–84.[PDF] academia.edu

111. Kimberly B, Amendola, **identification and measurement of two factors affecting the long\_ term Outcomes of public relations programs**: public image and public trust, USFTampa oraduate theses and dissertations, 2024 University of South Florida,p14

112. Michel Ratier, **L’image en marketing d’un concept multidimensionnel**, cahier de recherche 2002–152,centre de recherche en gestion, Toulouse, France .

113. Miner, JB, **The management process ;Theory research and practice**, 2nded. New York: McGraw Hill Book company, 1978 .

114. Philip Kotler &G.Armstrong, **Principles of marketing**, Prentice hall: New jersey,1996, p93

115. Polonsky. M: **a stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy**, *journal of business et industrial marketing*, vol 10, 1995, P120

116. Russell Abratt, **A new approach to the corporate Imagement process**, journal of marketing management, Vol 5,N°1,University of the witwatersrand ,Johannesbourg, Repibhic of south Africa, 1989.

117. William. c. Gartner .**Image Formation Process**. Journal of Travel tourism Marketing. Vol 2|2J3 .Fevrier 1994.Universite Minnesota. USA. Pp 191 .216/p193.

### مواقع الكترونية:

118. 2023 <https://www.ensanyat.com/%20twasol.asp>. ورد ذلك في حرف الصاد

مصطلح الصورة الذهنية تاريخ الزيارة 2023 /6/22

119. 22.10.2023 المعجم العربي للمفردات والمعاني تاريخ الزيارة

<https://www.ensanyat.com/%20twasol.asp>

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال في التنظيمات

مقياس الصورة الذهنية المدركة لمؤسسة فرتيال من وجهة نظر الجمهور الداخلي.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

ستجد بين يديك أداة قياس تتضمن مجموعة من الصفات، الغرض منها معرفة الصورة الذهنية المدركة لمؤسسة فرتيال لديك، فلذا ستجد على يمين الإستبانة الصفات الموجبة، وعلى اليسار الصفات السالبة، وبينهما أرقام متدرجة تمثل اختياراتك تبدأ من رقم (7) الذي يعبر عن الصفة الموجبة وحتى الرقم (1) الذي يعبر عن الصفة السالبة لمؤسسة فرتيال.

أرجو منك قراءة هذه الصفات، ومن ثم وضع دائرة حول الرقم الذي ترى أنه يعبر عن الصورة الذهنية التي تحملها لمؤسسة فريال، سواء أكانت هذه الصورة (الصفة) إيجابية أم سلبية.

مثال:

ت	صورة مؤسسة فريال بالنسبة لي انهما:							صفة موجبة
	1	2	3	4	5	6	7	اخلاقية
	مادية							صفة سالبة

فان كانت صورة "صفة" فريال لديك ايجابية، فعليك اختيار الرقم الذي يتراوح بين (5 و 7) ثم وضع دائرة حول اختيارك حسب الصورة الايجابية لديك. أما اذا كانت صورة "صفة" فريال لديك تقع في الوسط بين الايجابية والسلبية، فعليك اختيار الرقم (4) تم وضع دائرة حوله.

مشاركتم دعماً لمسيرة البحث العلمي شكراً جزيلاً.

إشراف الأستاذة خلفلاوي شمس ضيات

من إعداد الباحثة: الويزة حدة

معلومات عامة

1. الجنس [ ] ذكر [ ] انثى

2. العمر:

[ ] 20 سنة 29 [ ] 30 سنة 39 [ ] 40 سنة 49 [ ] 50 سنة

فأكثر

3. المؤهل العلمي:

[ ] متوسط [ ] ثانوي [ ] جامعي فأكثر

مقياس الصورة الذهنية للمؤسسة الصناعية "فرتيال" من وجهة نظر الجمهور الداخلي

ترقيم	صفة موجبة	صورة مؤسسة فرتيال بالنسبة لي انهما:							صفة سالبة
1	أصيلة	1	2	3	4	5	6	7	حديثه
2	مرنة	1	2	3	4	5	6	7	متعسفة
3	صادقة	1	2	3	4	5	6	7	كاذبة
4	نزيهة	1	2	3	4	5	6	7	سيئة
5	أخلاقية	1	2	3	4	5	6	7	مادية
6	محترمة	1	2	3	4	5	6	7	مهانة
7	وفية	1	2	3	4	5	6	7	ناكرة
8	مسؤولة	1	2	3	4	5	6	7	متهاونة
9	ملتزمة	1	2	3	4	5	6	7	مستهتره
10	موثوقة	1	2	3	4	5	6	7	مخادعة
11	محبوبة	1	2	3	4	5	6	7	مكروهة
12	حاسمة	1	2	3	4	5	6	7	متردة
13	مبادرة	1	2	3	4	5	6	7	مماطلة
14	صارمة	1	2	3	4	5	6	7	متساهلة
15	إجتماعية	1	2	3	4	5	6	7	أنانية
16	كفوءة	1	2	3	4	5	6	7	عاجزة
17	قوية	1	2	3	4	5	6	7	ضعيفة
18	جودة المنتج	1	2	3	4	5	6	7	رداءة المنتج
19	رائدة	1	2	3	4	5	6	7	تابعة

متجاهلة	1	2	3	4	5	6	7	معينة	20
متراخية	1	2	3	4	5	6	7	مساندة	21
متقاعسة	1	2	3	4	5	6	7	متعاونة	22
سيئة الادارة	1	2	3	4	5	6	7	جيدة الادارة	23
فاشلة	1	2	3	4	5	6	7	ناجحة	24
مقلدة	1	2	3	4	5	6	7	مبتكرة	25
مخففة	1	2	3	4	5	6	7	ذات خبرة	26
شبيهة	1	2	3	4	5	6	7	متميزة	27
خاملة	1	2	3	4	5	6	7	نشيطة	28
غشاشة	1	2	3	4	5	6	7	مستقيمة	29
مستسلمة	1	2	3	4	5	6	7	منافسة	30
مسرفة	1	2	3	4	5	6	7	مسترة	31
متخلفة	1	2	3	4	5	6	7	متطورة	32
منعزلة	1	2	3	4	5	6	7	مشاركة	33

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص إتصال في التنظيمات

إستمارة موجه للجمهور الداخلي لمؤسسة فرتيال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

نضع بين يديك إستمارة بحثية تحمل موضوع : تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات من خلال تبني فلسفة التسويق الأخضر دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال. عنابة.

لذلك أرجو منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة هذه الإستمارة، مع مراعاة الدقة في الإجابة على الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها تستخدم لأغراض علمية فقط.

من إعداد الباحثة: الويزة حدة

إشراف الأستاذة خلفلاوي شمس ضيات

المحور الأول: الصورة الذهنية للمؤسسة المتبينة لفلسفة التسويق الأخضر

موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	الفقرة
بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	
قليلة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة	
جدا				جدا	
					1. المعلومات التي تقدمها فرتيال خلال المعارض والأبواب المفتوحة على المؤسسة كافية لمعرفة الانشطة البيئية للمؤسسة.
					2. الحصص المقدمة من طرف المؤسسة الصناعية فرتيال كافية لشرح خصائص ومميزات منتوجاتها.
					3. المعلومات المنشورة في الجريدة الالكترونية للمؤسسة كافية لإعطاءكم تصور عام حول النشاط البيئي للمؤسسة.
					4. المعلومات التي تزودكم بها مؤسسة فرتيال عبر موقعها الإلكتروني كافية للتعامل معها.
					5. تحين صفحة مؤسسة فرتيال عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
					1. أرى أن الخدمات التي تقدمها فرتيال للبيئة مرضية للمجتمع.

					2. تساهم مؤسسة فرتيال في التغييرات الإجتماعية في البيئة.	البعد العاطفي
					3. تتفوق خدمات فرتيال تجاه البيئة على المؤسسات الصناعية الاخرى.	
					4. تتمتع مؤسسة فرتيال بسمعة حسنة من بين المؤسسات الأخرى.	
					5. أثق في مؤسسة فرتيال ونشاطاتها البيئية.	
					1. تحفزي الخدمات التي تقدمها المؤسسة على المشاركة في انشطتها البيئية.	البعد السلوكي
					2. لا أتردد في إستخدام منتجات فرتيال.	
					3. يهتم الجميع بالخدمات التي تقدمها فرتيال للبيئة (كالمساهمة في غرس الاشجار مثلا).	
					4. أسعى دائما للمشاركة في مؤتمرات ومعارض المؤسسة واذا سمحت لي الفرصة اقدم كل ما اعرفه عن نشاطات فرتيال البيئية.	
					5. أ رغب في التواصل مع العاملين بالمؤسسة ونشر نشاطاتها البيئية عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	

المحور الثاني: التسويق الأخضر كإستراتيجية حديثة داخل المؤسسة

موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	الفقرة	
بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة		
قليلة	قليلة	متوسط	كبيرة	كبيرة		
جدا				جدا		
					1. تتبنى مؤسسة فرتيال في إستراتيجياتها توفير أماكن صديقة للبيئة.	المكان الأخضر
					2. الوسائل المستخدمة في نقل المنتوجات هي وسائل آمنة وصديقة للبيئة.	
					1. تحرص مؤسسة فرتيال على مراقبة نفايات الضارة، وإعادة تدويرها لتصبح آمنة على البيئة.	
					4. تسعى مؤسسة فرتيال تسعى لجعل مكانها أمن صحيا وأخضر.	
					5. تعمل مؤسسة فرتيال على فرز نفاياتها الصلبة وإعادة تدويرها.	
					1. تتوافق المؤسسة الصناعية فرتيال مع قيم المحافظة على البيئة.	الإدارة
					2. تتوافق رسالة المؤسسة وهويتها مع أهداف	الخضراء

					وقيم المجتمع البيئية.	
					3. يعد التوجه البيئي مسؤولية أخلاقية وإجتماعية للمؤسسة.	
					4. تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والهواء و الماء.	
					5. تستجيب المؤسسة الصناعية فرتيال للمعايير الدولية لحماية البيئة.	
					1. تتبنى إدارة المؤسسة إستراتيجيات داعمة	إستراتيجية المؤسسة الخضراء
					لممارسات التسويق الاخضر.	
					2. تحرص المؤسسة على تقليل النفايات في عمليا الانتاجية.	
					3. تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة للحد من إنبعاثات الملوثة للبيئة.	
					5. تسعى المؤسسة الصناعية فرتيال على التطوير والإبداع المستمر لجعل منتوجها أمن على البيئة.	
					5. تعمل المؤسسة الصناعية فرتيال جاهدة على تطوير خدماتها البيئية مستقبلا بحيث تنافس مؤسسات عالمية.	

					1. تستدعى مؤسسة فرتيال خبراء من اجل تحليل مخرجات النفايات الصلبة و الغازية.	أفراد المؤسسة.
					2. تعقد مؤسسة فرتيال دورات تدريبية للعاملين لتوعيتهم بأهمية حماية وسلامة البيئة.	
					3. لدى مؤسسة فرتيال موظفين اكفاء قادرين على ردم نفايات والبقايا الصناعية بشكل امن بيئيا.	
					4. يهتم قسم العلاقات العامة بالمؤسسة فرتيال على تقديم كل المعلومات والارشادات الضرورية حول خدماتها البيئية.	
					5. لدى ثقة في العاملين بمؤسسة فرتيال في تطبيق المعايير الدولية من اجل سلامة البيئة.	

### المحور الثالث: الصورة الذهنية الخضراء للمؤسسة

موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	الفقرة
بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	بدرجة	
قليلة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة	
جدا				جدا	
					1. أعتبر أن المؤسسة التي تقدم منتوج في علبة عليها بطاقة البيانات الخضراء هي مؤسسات أقل

					أضرار بالبيئة.	العلاقة
					2. أعتقد أن المؤسسة التي تطبق نظام الإدارة البيئية هي مؤسسة ذات صورة ذهنية حسنة.	بين الصورة
					3. ألس روح المسؤولية تجاه نشاطات البيئية التي تعرضها المؤسسة الإجتماعية لتطبيق مبدأ التسويق الأخضر.	الذهنية والتسويق الاخضر
					4. تساهم مؤسسة فرتيال في دعم جمعيات حماية البيئة لتحسين صورتها الذهنية.	
					5. تترسخ لدى صورة جيدة عن المؤسسة التي تسعى لتشكيل فرق وطنية تدافع عن البيئة.	
					1. تكونت لدى صورة ذهنية جيدة عن مؤسسة فرتيال عندما حقق أهدافها البيئية الإستراتيجية.	التحسينات المحققات
					2. أرى أن مؤسسة فرتيال ذات صورة ذهنية حسنة لإستثمارها في مراكز ردم النفايات الضار بالبيئة.	للصورة الذهنية
					3 تكونت لدى صورة جيدة عند مساهمة مؤسسة فرتيال في معالجة المياه القذرة و النفايات الخطرة.	للمؤسسة المتبينة
					4 أدمع مؤسسة فرتيال عند الحاجة في تطبيق قوانين المواصفة البيئية ISO 14000 لأنها تذكرني بالجوانب الإيجابية للمؤسسة .	للتسويق الاخضر

				5أعتقد أن فرتيال تعمل جاهدة على تطبيق قوانين ISO9000	
				1.تعمل مؤسسة فرتيال جاهدة على دعم لجان البيئة في إستراتيجتها.	أساليب
				2.تدعم مؤسسة فرتيال جمهورها ثقافيا كون البيئة مسؤولية الجميع وأعمالها صحيحة بخفض او ازالة التلوث من اول مرة.	حماية الصورة الذهنية
				3. يحتوي هيكل مؤسسة فرتيال على مجلس جودة المنتوج، وتعتمد مواصفات الجودة الدولية.	للمؤسسة خلال
				4 تظهر لي صورة إدارة فرتيال على انها ادارة بيئية كفوءة وأكثر فاعلية وتزود جمهورها بإرشادات قابلة وسهلة للتطبيق والاستخدام.	الآزمات
				5أعتبر مشاركة إدارة فرتيال دوليا مع المؤسسات ذات الإهتمام بالمعايير الدولية لنظام ISO.	

معلومات عامة

الجنس [ ] ذكر [ ] اثنى

العمر:

20. 29 سنة [ ] 30 [ ] 39 سنة [ ] 40 [ ] 49 سنة [ ] 50 [ ] سنة فأكثر

المؤهل العلمي :

[ ] تكوين مهني [ ] ثانوي [ ] جامعي

سنوات الخبرة:

اقل من 3 سنوات [ ] من 7 الى 10 سنوات [ ]

من 3 الى 6 سنوات [ ] اكثر من 10 سنوات [ ]

## ملحق رقم 3 دليل المقابلة.

### أسئلة مقابلة:

1. ماهو التسويق الاخضر بالنسبة لمؤسسة فرتيال؟ (تحديد مدى فهم من منطقتها العام الى الخاص).
2. هل ادارة مؤسسة فرتيال تعتبر ان استراتيجية التسويق الاخضر نظرة بعيدة الامد للمؤسسة؟
3. على تعتبر ان فلسفة التسويق الاخضر مؤشر على قدرة المؤسسة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال؟
4. هل تعتبر مؤسسة فرتيال استراتيجية التسويق الاخضر تقلل من الاثار السلبية المحققة منها على الانسان و البيئة؟
5. هل ترى ان رؤية ورسالة فرتيال وما تؤمن به في توجيهها نحو تبني فلسفة التسويق الاخضر قادرة على بناء صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة لدى الجمهور الداخلي؟
6. هل عن تبني مؤسسة فرتيال لفلسفة التسويق الاخضر قامت بدراسة للبيئة الداخلية والخارجية ووضحت نقاط قوة وضعف عمل المؤسسة، في تحقيق استراتيجية التسويق الاخضر؟
7. ماهي نقاط القوة وماهي نقاط ضعف المؤسسة؟
8. ماهي اهم الفرص والتحديات التي واجهت المؤسسة في تحقيق إستراتيجية التسويق الاخضر؟
9. ماهي الغاية التي تسعى اليها المؤسسة من خلال تبني فلسفة التسويق الاخضر؟
10. هل عند تنفيذ استراتيجية التسويق الاخضر تم هناك رقابة وتقييم للأداء التسويقي؟
11. هل نجد انه هناك توافق بين رسالة وروى وما تحققة من منافع للبيئة؟
12. هل هناك قبول لشاط البيئي للمؤسسة ومتطلبات البيئة؟
13. ما هو الاثر الايجابي على البيئة عند تبني مؤسسة فرتيال فلسفة التسويق الاخضر؟

14. هل حقق تبني فلسفة التسويق الاخضر مزيد من تفاعل الجمهور الداخلي للمؤسسة، " هل هناك تفاعل من

العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة"

15. هل عند توجه المؤسسة الى فلسفة التسويق الاخضر عمل على رسم صورة ذهنية ايجابية لها عند الجمهور

الداخلي؟

16. هل ترى ان فلسفة التسويق الاخضر نظام كفوء ومتكامل لتغيير صورتها السلبية؟

17. هل المؤسسة في تواصل دائم مع الجمهور الداخلي وتم تحقيق توقعات ايجابية من قبل الجمهور؟

18. وهل هذا التواصل كان سببه هو رسم صورة ذهنية ايجابية؟

19. اهي اهم الجوائز التي فازت بها فريال من خلال تطبيقها لفلسفة التسويق الاخضر؟

20. هل فعلا تم تحقيق استراتيجية التسويق الاخضر على ارض الواقع ( ذكر قدرات و المهارات البشرية في تطبيق

ذلك؟

21. ماهي الاجراءات المعتمدة في تطبيق استراتيجية التسويق الاخضر؟

22. هل هناك تنسيق فعال بين ادارات المؤسسة التي تعمل على تنفيذ استراتيجية التسويق الاخضر5توحيد

الجهود)

23. هل هناك رقابة من طرف المؤسسة للاستثمار الكفؤ للموارد المتاحة لإنجاز المهام التي حددتها في الخطة

الاستراتيجية؟

24. هل تعمل المؤسسة جاهدة على تقديم الخطة الاستراتيجية الموضوعة للتنفيذ " استنتاج الاثار السلبية التي

يمكن ان تحدث أثار سالبة على البيئة؟

25. هل تصل مؤسسة فريال الى النتائج المطلوبة " ايجابية" التي وضعتها قيد التنفيذ في الاستراتيجية التسويق

الاخضر؟

ملحق رقم 4: ملحق المحكمين

الهيئة المستخدمة	الرتبة	الأستاذ المحكم	العدد
جامعة عنابة	أستاذ تعليم عالي	خلفلاوي شمس ضيات	1
جامعة عنابة	أستاذ تعليم عالي	أوهايبيبة فتيحة	2
جامعة عنابة	أستاذ محاضراً	بوجفجوف زهرة	3
جامعة عنابة	أستاذ تعليم عالي	عرامة كريمة	4
جامعة عنابة	استاذ محاضراً	نعمان نجلاء	5

Certificat DZ20/88856.01

Le système de management de

## FERTIAL SPA Site d'Arzew

BP 40 Zone Industrielle,  
31200 Arzew  
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

## ISO 14001:2015

Pour les activités suivantes

**Sous-domaine d'application du site d'Arzew : production et commercialisation d'ammoniac et de produits dérivés (acide nitrique, nitrate d'ammonium).**

Ce certificat est valable du 16 Septembre 2020 au 19 Mars 2023

Et reste valable sous réserve des audits de surveillance satisfaisants

Date de renouvellement de certification 19 Mars 2023 - 3 mois

Version 2. Certifié depuis Mars 2011

La vérification menant à ce certificat a débuté le 14 Mars 2020

La date de validité du certificat d'émission précédent était jusqu'au 19 Mars 2020

Plusieurs certificats ont été émis pour cette activité

Le certificat principal est numéroté DZ20/88856.00

Autorisé par



SGS ICS

29, avenue Aristide Briand 94111 Arcueil Cedex France  
t +33 (0)1 41 24 87 75 f +33 (0)1 73 01 71 29 www.sgs.com

Page 1 de 1



## سياسة QHSE

### الجودة والصحة والسلامة والبيئة والطاقة

فرتيال هي شركة انتاج وتسويق الأسمونياك والأسمدة الأزوتية والفسفاتية. مدركة لرهانات وأهمية إدارة ومراقبة المخاطر التي تتولى عملية التحسين المستمر من خلال تنفيذ معايير الجودة والصحة والسلامة والبيئة والطاقة، وأفضل الممارسات المطبقة على أنشطتها ومن خلال المبادئ 12 لرابطة الأسمدة الدولية IFA في مجال الأمن والسلامة والصحة والبيئة وذلك وفقا للقوانين الجزائرية.

إن رضا زبائننا وأمن وسلامة وصحة موظفينا ومقاولينا، وسلامة منشآتنا، وحماية البيئة والحفاظ على موارد الطاقة هي المحاور الرئيسية للتدخل لدينا في عملية التحسين.

هذه هي الأسس التي تميز المحور الاستراتيجي للتنمية المستدامة لدى فرتيال.

بصفتي المدير العام ورئيس لجنة إدارة شركة فرتيال، أتعهد بتوفير الوسائل البشرية والتقنية والتنظيمية والمالية لضمان تنفيذ سياسة الجودة والصحة والسلامة والبيئة والطاقة والامتثال لها لدى فرتيال.

سياسة فرتيال تسعى الى ضمان إدارة مسؤولة واستباقية لجميع المخاطر المرتبطة بنشاطها التصنيعي لمختلف المنتجات وتسويقها وحتى إلى أبعد من ذلك عندما يكون لفرتيال التأثير.

التزامنا هو تحقيق التميز في أداء الجودة والصحة والسلامة والبيئة والطاقة داخل فرتيال، ولهذا نحن ملتزمون بـ:

- الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية وإلزام أفضل الممارسات في مجال الجودة والصحة والسلامة والبيئة وفعالية الطاقة؛
  - تطوير والحفاظ على نهج استباقي متكامل لإدارة وتقليل المخاطر والوقاية من اللاجودة؛
  - الحرص على التقييم والتحسين المستمر للأداء في مجال الصحة المهنية والسلامة والبيئة واستهلاك الطاقة وإرضاء الزبائن؛
  - الحفاظ على ثقافة تشجع الموظفين على أن يصبحوا أكثر مسؤولية في مجالات الحد من المخاطر الصناعية وإدارتها بشكل استباقي؛
  - التقليل من الآثار البيئية عن طريق ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية وإدارة دورات حياة المنتج؛
  - تحسين أداء المنشآت والهيكل من خلال دمج معايير فعالية الطاقة في عملية صنع القرار؛
  - تطوير نظام شفاف للمعلومات والاتصالات لجميع الموظفين والشركاء والسلطات المحلية وكذلك أي أطراف معنية أخرى ودمج احتياجاتهم في عملية التحسين المستمر.
- كل واحد في منصبه وفي نشاطه، مسؤول عن تطبيق سياسة فرتيال في هذا المجال.

16 MAI 2019



STEPHANE DIEUDE

Directeur Général P/I

## POLITIQUE QHSE

Qualité, Santé, Sécurité, Environnement et Energie

FERTIAL est une Société de production et de commercialisation d'ammoniac et d'engrais azotés et phosphatés. Consciente des enjeux et de l'importance de la gestion et de la maîtrise des risques elle entreprend une démarche d'amélioration continue par la mise en œuvre des normes QHSE, des meilleures pratiques applicables à ses activités et des 12 principes de l'IFA en matière de sûreté, qualité, sécurité, santé et environnement, et ce, conformément à la réglementation Algérienne.

La satisfaction de nos clients, la sûreté, la santé et la sécurité de nos employés et de nos sous-traitants, l'intégrité de nos installations, la protection de l'environnement et la préservation des ressources énergétiques en sont les principaux axes d'intervention dans notre démarche d'amélioration.

Telles, sont les fondements qui caractérisent l'axe stratégique de développement durable de FERTIAL.

En ma qualité de Directeur Général et Président du Comité de Direction de la Société FERTIAL, je m'engage à mettre en œuvre les moyens humains, techniques, organisationnels et financiers afin de s'assurer de la mise en place et du respect de la politique QHSE au sein de notre Société.

La politique de FERTIAL consiste à garantir une gestion responsable et proactive de tous les risques liés à son activité de fabrication des différents produits, de leur commercialisation et même au-delà lorsque FERTIAL a l'influence.

Notre engagement est d'atteindre l'excellence dans la performance QHSE au sein de FERTIAL. Pour cela, nous nous engageons à :

- Nous conformer aux dispositions légales et réglementaires et nous inspirer des meilleures pratiques en matière de sûreté, qualité, sécurité, santé, environnement et efficacité énergétique ;
- Développer et à maintenir une démarche proactive intégrée de gestion et de réduction des risques et de prévention de la non-qualité ;
- Veiller à l'évaluation et à l'amélioration continue des performances en matière de sûreté, qualité, santé au travail, sécurité, environnement, consommation énergétique et satisfaction des clients ;
- Entretenir une culture qui encourage les employés à être de plus en plus responsable dans les domaines de la réduction et de la gestion proactive des risques industriels ;
- Minimiser les impacts environnementaux en optimisant la consommation des ressources naturelles et manager les cycles de vie des produits ;
- Améliorer la performance des installations et ouvrages en intégrant des critères d'efficacité énergétique dans le processus de prise de décision ;
- Développer un système d'information et de communication transparent envers tous ses employés, ses partenaires les autorités locales ainsi que toute autre partie prenante et incorporer leurs besoins dans la démarche d'amélioration continue.

Chacun à son poste et dans son activité, est responsable de l'application de la Politique de FERTIAL dans ce domaine.

16 MAI 2019



**STEPHANE DIEUDE**

*Directeur Général P/I*

**BUREAU VERITAS**  
Certification



**Certification**

Attribuée à

**FERTIAL**  
Route des Salines BP 3088  
23000 Annaba  
ALGERIE

Bureau Veritas Certification certifie que le système de Management de Santé et Sécurité au travail de l'entreprise susmentionnée a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

**OHSAS 18001 : 2007**

Domaine d'activité

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE : D'AMMONIAC,  
D'ENGRAIS ET DE PRODUITS DERIVES**

Date de certification originale : **05 Avril 2012**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de santé et sécurité au travail de l'entreprise, ce certificat est valable jusqu'au : **05 Avril 2015**

Pour vérifier la validité du certificat appelez au : 00 212 522 543 540

Tout éclaircissement sur cette certification peut être obtenu auprès de l'entreprise certifiée.

Date : 11 Avril 2012  
Numéro d'affaire : DZ-1080013

Serge ANTONINI  
Senior Vice Président Afrique

BUREAU EN CHARGE : Bureau Veritas Maroc - 7, boulevard de la méditerranée, 20219 Casablanca - Maroc  
BUREAU EMETTEUR : Bureau Veritas Maroc - 7, boulevard de la méditerranée, 20219 Casablanca - Maroc

D'ACCREDITATION

ORGANISME ALGERIEN



### Certificat d'Accréditation

N° : T-2-002 96r / 04

ALGERAC, reconnu par le décret n° 09-86 du 06 décembre 2009, est signataire de l'accord multilatéral de l'EA pour l'accréditation, pour les activités couvertes par le présent certificat, à savoir :

FERTIL Algérie

adresse : Boue des salines - BP 826  
51000 ALGERIE

est accrédité selon le norme ISO/IEC 17025:2005 et les règles d'application d'ALGERAC pour les activités énumérées ci-dessous :

- Analyses physico-chimiques des sols agricoles.

Les activités et les sites concernés, couverts par l'accréditation sont décrits dans l'annexe technique qui fait partie intégrante du présent certificat.

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les exigences de l'accréditation.

Date de prise d'effet : 20/12/2023  
Date de fin de validité : 26/12/2027



Date d'entrée en vigueur de la norme : 01/12/2005



**Conditions requises :**

- Être âgé de 20 à 25 ans.
- Libre de tout engagement.
- Distingué dans la fièvre et l'épistémé.
- Être en situation régulière vis-à-vis de service national.
- De bonne constitution physique.
- Expérience professionnelle.

بسم الله الرحمن الرحيم  
بالتوفيق من الله تعالى  
والإيمان الصادق  
والعمل الجاد  
والجدد المخلص  
والفهم السليم  
والعمل الجاد  
والجدد المخلص  
والفهم السليم

Avec vos vœux, nous vous invitons à venir assister aux débats pour  
thème: **Le rôle de l'État dans le développement économique**  
équitable.

Les candidats intéressés doivent déposer les pièces suivantes :

- 02 copies de la Carte d'identité Nationale
- Certificat de résidence + factures Electricité et gaz
- (Originale du diplôme + 02 copies
- Situation vis-à-vis des obligations du service national.

**REMARQUE :**

- Toute candidature reçue non conforme aux exigences de FERTIA, sera  
retournée au dépôt avec mention de non-conformité.

Dans l'attente, veuillez agréer Monsieur le Directeur l'assurance de notre  
profond respect.

Le Directeur du Comité  
FERTIA  
UNIVERSITÉ DE TUNIS  
1988

الجامعة التونسية  
1988

ملحق رقم 7: نتائج التحليل الاحصائي: spss

الفاكرونباخ للإستبيان الأولى:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	33

الفاكرونباخ للإستمارة الثانية:

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	50

تمثيل بياني للبيانات سوسيو ديمغرافية

#### جنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	84	76,4	76,4	76,4
	انثى	26	23,6	23,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

#### عمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-29	7	6,4	6,4	6,4
	30-39	56	50,9	50,9	57,3
	40-49	36	32,7	32,7	90,0
	50 فأكثر	11	10,0	10,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

## مؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني تكوين	13	11,8	11,8	11,8
	ثانوي	29	26,4	26,4	38,2
	جامعي	68	61,8	61,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

## سنوات خبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 3 من اقل	16	14,5	14,5	14,5
	سنوات 6 الى 3 من	3	2,7	2,7	17,3
	سنوات 10 الى 6 من	26	23,6	23,6	40,9
	سنوات 10 من اكثر	65	59,1	59,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

معامل ارتباط بيرسون:

ترتيب عبارات البعد الاول:

### البعد المعرفي

#### س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	1,8
	كبيرة بدرجة موافق	18	16,4	16,4	18,2
	متوسطة بدرجة موافق	62	56,4	56,4	74,5
	قليلة بدرجة موافق	26	23,6	23,6	98,2
	جدا قليلة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	100,0
Total		110	100,0	100,0	

#### س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	5	4,5	4,5	4,5
	كبيرة بدرجة موافق	11	10,0	10,0	14,5
	متوسطة بدرجة موافق	75	68,2	68,2	82,7
	قليلة بدرجة موافق	17	15,5	15,5	98,2
	جدا قليلة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	100,0
Total		110	100,0	100,0	

#### س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	1	,9	,9	,9
	بدرجة كبيرة موافق	11	10,0	10,0	10,9
	متوسطة بدرجة موافق	37	33,6	33,6	44,5
	قليلة بدرجة موافق	39	35,5	35,5	80,0
	جدا قليلة بدرجة موافق	22	20,0	20,0	100,0
Total		110	100,0	100,0	

#### س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	كبيرة جدا بدرجة موافق	1	,9	,9	,9

كبيرة بدرجة موافق	10	9,1	9,1	10,0
متوسطة بدرجة موافق	26	23,6	23,6	33,6
قليلة بدرجة موافق	30	27,3	27,3	60,9
جدا قليلة بدرجة موافق	43	39,1	39,1	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### س5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	1,8
كبيرة بدرجة موافق	11	10,0	10,0	11,8
متوسطة بدرجة موافق	23	20,9	20,9	32,7
قليلة بدرجة موافق	21	19,1	19,1	51,8
جدا قليلة بدرجة موافق	53	48,2	48,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### البعد العاطفي

#### ع1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	1	,9	,9	,9
كبيرة بدرجة موافق	11	10,0	10,0	10,9
بدرجة متوسطة موافق	41	37,3	37,3	48,2
قليلة بدرجة موافق	44	40,0	40,0	88,2
جدا قليلة بدرجة موافق	13	11,8	11,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

#### ع2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	2,7
كبيرة بدرجة موافق	16	14,5	14,5	17,3
بدرجة متوسطة موافق	53	48,2	48,2	65,5
قليلة بدرجة موافق	32	29,1	29,1	94,5
جدا قليلة بدرجة موافق	6	5,5	5,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

#### ع3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	1,8

كبيرة بدرجة موافق	14	12,7	12,7	14,5
متوسطة بدرجة موافق	61	55,5	55,5	70,0
جدا قليلة بدرجة موافق	29	26,4	26,4	96,4
جدا قليلة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

#### ع4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	12	10,9	10,9	10,9
كبيرة بدرجة موافق	21	19,1	19,1	30,0
متوسطة بدرجة موافق	64	58,2	58,2	88,2
قليلة بدرجة موافق	13	11,8	11,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

#### ع5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	2,7
كبيرة بدرجة موافق	14	12,7	12,7	15,5
متوسطة بدرجة موافق	61	55,5	55,5	70,9
قليلة بدرجة موافق	28	25,5	25,5	96,4
جدا قليلة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### البعد السلوكي

#### ص1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	2,7
كبيرة بدرجة موافق	11	10,0	10,0	12,7
متوسطة بدرجة موافق	67	60,9	60,9	73,6
قليلة بدرجة موافق	26	23,6	23,6	97,3
جدا قليلة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

#### ص2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	17	15,5	15,5	15,5
كبيرة بدرجة موافق	32	29,1	29,1	44,5

متوسطة بدرجة موافق	52	47,3	47,3	91,8
قليلة بدرجة موافق	9	8,2	8,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### ص3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	7	6,4	6,4	6,4
كبيرة بدرجة موافق	15	13,6	13,6	20,0
متوسطة بدرجة موافق	67	60,9	60,9	80,9
قليلة بدرجة موافق	21	19,1	19,1	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### ص4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	3,6
كبيرة بدرجة موافق	13	11,8	11,8	15,5
متوسطة بدرجة موافق	66	60,0	60,0	75,5
قليلة بدرجة موافق	24	21,8	21,8	97,3
جدا قليلة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### ص5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	7	6,4	6,4	6,4
كبيرة بدرجة موافق	12	10,9	10,9	17,3
متوسطة بدرجة موافق	69	62,7	62,7	80,0
قليلة بدرجة موافق	19	17,3	17,3	97,3
جدا قليلة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

ترتيب عبارات البعد الثاني التسويق الاخضر

## المكان الاخضر

أ1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	3,6
	كبيرة بدرجة موافق	13	11,8	11,8	15,5
	متوسطة بدرجة موافق	78	70,9	70,9	86,4
	قليلة بدرجة موافق	15	13,6	13,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

أ2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	5	4,5	4,5	4,5
	كبيرة بدرجة موافق	18	16,4	16,4	20,9
	متوسطة بدرجة موافق	66	60,0	60,0	80,9
	قليلة بدرجة موافق	21	19,1	19,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

أ3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	5	4,5	4,5	4,5
	كبيرة بدرجة موافق	8	7,3	7,3	11,8
	متوسطة بدرجة موافق	66	60,0	60,0	71,8
	قليلة بدرجة موافق	27	24,5	24,5	96,4
	جدا قليلة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

أ4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	7	6,4	6,4	6,4
	جدا كبيرة بدرجة موافق	12	10,9	10,9	17,3
	متوسطة بدرجة موافق	50	45,5	45,5	62,7

قليلة بدرجة موافق	40	36,4	36,4	99,1
جدا قليلة بدرجة موافق	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### أ5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	5	4,5	4,5	4,5
كبيرة بدرجة موافق	10	9,1	9,1	13,6
متوسطة بدرجة موافق	49	44,5	44,5	58,2
قليلة بدرجة موافق	42	38,2	38,2	96,4
جدا قليلة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

## الإدارة الخضراء

### ب1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	5	4,5	4,5	4,5
كبيرة بدرجة موافق	9	8,2	8,2	12,7
متوسطة بدرجة موافق	49	44,5	44,5	57,3
قليلة بدرجة موافق	42	38,2	38,2	95,5
جدا قليلة بدرجة موافق	5	4,5	4,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### ب2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	2,7
كبيرة بدرجة وافق	7	6,4	6,4	9,1
متوسطة بدرجة موافق	46	41,8	41,8	50,9
قليلة بدرجة موافق	50	45,5	45,5	96,4
جدا قليلة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### ب3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	7	6,4	6,4	6,4
كبيرة بدرجة موافق	10	9,1	9,1	15,5
متوسطة بدرجة موافق	49	44,5	44,5	60,0

قليلة بدرجة موافق	42	38,2	38,2	98,2
جدا قليلة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

#### ب4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	3,6
كبيرة بدرجة موافق	9	8,2	8,2	11,8
متوسطة بدرجة موافق	43	39,1	39,1	50,9
قليلة بدرجة موافق	48	43,6	43,6	94,5
جدا قليلة بدرجة موافق	6	5,5	5,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

#### ب5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	2,7
كبيرة بدرجة موافق	12	10,9	10,9	13,6
متوسطة بدرجة موافق	54	49,1	49,1	62,7
قليلة بدرجة موافق	37	33,6	33,6	96,4
جدا قليلة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### بعد الاستراتيجية الخضراء

#### ج1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	1,8
كبيرة بدرجة موافق	11	10,0	10,0	11,8
متوسطة بدرجة موافق	53	48,2	48,2	60,0
قليلة بدرجة موافق	42	38,2	38,2	98,2
جدا قليلة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

#### ج2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	6	5,5	5,5	5,5
كبيرة بدرجة موافق	12	10,9	10,9	16,4

متوسطة بدرجة موافق	58	52,7	52,7	69,1
قليلة بدرجة موافق	33	30,0	30,0	99,1
جدا قليلة بدرجة موافق	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### ج3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	1	,9	,9	,9
كبيرة بدرجة موافق	13	11,8	11,8	12,7
متوسطة بدرجة موافق	47	42,7	42,7	55,5
قليلة بدرجة موافق	43	39,1	39,1	94,5
جدا قليلة بدرجة موافق	6	5,5	5,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### ج4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	1,8
كبيرة بدرجة موافق	9	8,2	8,2	10,0
متوسطة بدرجة موافق	47	42,7	42,7	52,7
قليلة بدرجة موافق	35	31,8	31,8	84,5
جدا قليلة بدرجة موافق	17	15,5	15,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### ج5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	1,8
كبيرة بدرجة موافق	14	12,7	12,7	14,5
متوسطة بدرجة موافق	50	45,5	45,5	60,0
قليلة بدرجة موافق	40	36,4	36,4	96,4
جدا قليلة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

## بعد أفراد المؤسسة الخضراء

### د1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	5	4,5	4,5	4,5
	كبيرة بدرجة موافق	6	5,5	5,5	10,0
	متوسطة بدرجة موافق	49	44,5	44,5	54,5
	قليلة بدرجة موافق	48	43,6	43,6	98,2
	جدا قليلة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

## 2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	6	5,5	5,5	5,5
	كبيرة بدرجة موافق	20	18,2	18,2	23,6
	متوسطة بدرجة موافق	68	61,8	61,8	85,5
	قليلة بدرجة موافق	16	14,5	14,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

## 3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	5	4,5	4,5	4,5
	كبيرة بدرجة موافق	15	13,6	13,6	18,2
	متوسطة بدرجة موافق	70	63,6	63,6	81,8
	قليلة بدرجة موافق	18	16,4	16,4	98,2
	جدا قليلة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

## 4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	3,6
	كبيرة بدرجة موافق	15	13,6	13,6	17,3
	متوسطة بدرجة موافق	64	58,2	58,2	75,5
	قليلة بدرجة موافق	26	23,6	23,6	99,1
	جدا قليلة بدرجة موافق	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

## 5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	1,8

كبيرة بدرجة موافق	17	15,5	15,5	17,3
متوسطة بدرجة موافق	65	59,1	59,1	76,4
قليلة بدرجة موافق	24	21,8	21,8	98,2
جدا قليلة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

## ترتيب عبارات المتغير الثالث الصورة الذهنية الخضراء

٥1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	3,6
	كبيرة بدرجة موافق	20	18,2	18,2	21,8
	متوسطة بدرجة موافق	57	51,8	51,8	73,6
	قليلة بدرجة موافق	28	25,5	25,5	99,1
	جدا قليلة بدرجة موافق	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0		

٥2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	5	4,5	4,5	4,5
	كبيرة بدرجة موافق	15	13,6	13,6	18,2
	متوسطة بدرجة موافق	59	53,6	53,6	71,8
	قليلة بدرجة موافق	30	27,3	27,3	99,1
	جدا قليلة بدرجة موافق	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0		

٥3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	1,8
	كبيرة بدرجة موافق	14	12,7	12,7	14,5
	متوسطة بدرجة موافق	58	52,7	52,7	67,3
	قليلة بدرجة موافق	35	31,8	31,8	99,1
	جدا قليلة بدرجة موافق	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0		

4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	3,6
	كبيرة بدرجة موافق	12	10,9	10,9	14,5
	متوسطة بدرجة موافق	52	47,3	47,3	61,8
	قليلة بدرجة موافق	39	35,5	35,5	97,3
	جدا قليلة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	2,7
	كبيرة بدرجة موافق	14	12,7	12,7	15,5
	متوسطة بدرجة موافق	53	48,2	48,2	63,6
	قليلة بدرجة موافق	39	35,5	35,5	99,1
	جدا قليلة بدرجة موافق	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	2,7
	كبيرة بدرجة موافق	19	17,3	17,3	20,0
	متوسطة بدرجة موافق	56	50,9	50,9	70,9
	قليلة بدرجة موافق	31	28,2	28,2	99,1
	جدا قليلة بدرجة موافق	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جدا كبيرة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	2,7
	كبيرة بدرجة موافق	11	10,0	10,0	12,7
	متوسطة بدرجة موافق	62	56,4	56,4	69,1
	قليلة بدرجة موافق	31	28,2	28,2	97,3

جدا قليلة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### 3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	1,8
كبيرة بدرجة موافق	15	13,6	13,6	15,5
متوسطة بدرجة موافق	59	53,6	53,6	69,1
قليلة بدرجة موافق	33	30,0	30,0	99,1
جدا قليلة بدرجة موافق	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### 4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	4	3,6	3,6	3,6
كبيرة بدرجة موافق	59	53,6	53,6	57,3
متوسطة بدرجة موافق	45	40,9	40,9	98,2
قليلة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### 5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	9	8,2	8,2	8,2
كبيرة بدرجة موافق	54	49,1	49,1	57,3
متوسطة بدرجة موافق	38	34,5	34,5	91,8
قليلة بدرجة موافق	9	8,2	8,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

### 1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	6	5,5	5,5	5,5
كبيرة بدرجة موافق	46	41,8	41,8	47,3
متوسطة بدرجة موافق	48	43,6	43,6	90,9

قليلة بدرجة موافق	10	9,1	9,1	100,0
Total	110	100,0	100,0	

## 2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	2	1,8	1,8	1,8
كبيرة بدرجة موافق	32	29,1	29,1	30,9
متوسطة بدرجة موافق	59	53,6	53,6	84,5
قليلة بدرجة موافق	17	15,5	15,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

## 3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	2,7
كبيرة بدرجة موافق	29	26,4	26,4	29,1
متوسطة بدرجة موافق	68	61,8	61,8	90,9
قليلة بدرجة موافق	10	9,1	9,1	100,0
Total	110	100,0	100,0	

## 4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	3	2,7	2,7	2,7
كبيرة بدرجة موافق	13	11,8	11,8	14,5
متوسطة بدرجة موافق	76	69,1	69,1	83,6
قليلة بدرجة موافق	18	16,4	16,4	100,0
Total	110	100,0	100,0	

## 5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جدا كبيرة بدرجة موافق	5	4,5	4,5	4,5
كبيرة بدرجة موافق	19	17,3	17,3	21,8
متوسطة بدرجة موافق	69	62,7	62,7	84,5
قليلة بدرجة موافق	16	14,5	14,5	99,1
جدا قليلة بدرجة موافق	1	,9	,9	100,0

Total	110	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

## مصفوفة الارتباط

### Corrélations

		الصورة الذهنية	تسويق اخضر	صورة ذهنية خضراء
الصورة الذهنية	Corrélation de Pearson	1	,808**	,699**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	110	110	109
تسويق الأخضر	Corrélation de Pearson	,808**	1	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	110	110	109
صورة ذهنية خضراء	Corrélation de Pearson	,699**	,726**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	109	109	109

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## تساؤل الفروق الفردية

جنس

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	84	43,6429	7,46339	,81432	42,0232	45,2625	23,00	60,00
انثى	26	45,0000	6,16441	1,20894	42,5101	47,4899	27,00	56,00
Total	110	43,9636	7,17402	,68402	42,6079	45,3193	23,00	60,00

### ANOVA

Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
------------------	-----	-------------	---	------

Intergruppes	36,569	1	36,569	,709	,402
Intragruppes	5573,286	108	51,604		
Total	5609,855	109			

العمر

### Descriptives

صورة ذهنية خضراء

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
20-29	7	40,5714	7,91322	2,99092	33,2529	47,8899	30,00	49,00
30-39	56	45,4107	6,58311	,87971	43,6477	47,1737	23,00	60,00
40-49	36	43,6667	6,50714	1,08452	41,4650	45,8684	28,00	54,00
فاكثر 50	11	39,7273	9,84978	2,96982	33,1101	46,3444	27,00	55,00
Total	110	43,9636	7,17402	,68402	42,6079	45,3193	23,00	60,00

### ANOVA

صورة ذهنية خضراء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	398,405	3	132,802	2,701	,049
Intragruppes	5211,450	106	49,165		
Total	5609,855	109			

### Comparaisons multiples :

Variable dépendante:

صورة ذهنية خضراء

LSD

(I) عمر	(J) عمر	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
20-29	30-39	-4,83929	2,81095	,088	-10,4123	,7337
	40-49	-3,09524	2,89641	,288	-8,8377	2,6472
	فاكثر 50	,84416	3,39014	,804	-5,8771	7,5654
30-39	20-29	4,83929	2,81095	,088	-,7337	10,4123
	40-49	1,74405	1,49787	,247	-1,2256	4,7137
	فاكثر 50	5,68344*	2,31246	,016	1,0988	10,2681
40-49	20-29	3,09524	2,89641	,288	-2,6472	8,8377

	30-39	-1,74405	1,49787	,247	-4,7137	1,2256
	فأكثر 50	3,93939	2,41561	,106	-,8498	8,7286
50 فأكثر	20-29	-,84416	3,39014	,804	-7,5654	5,8771
	30-39	-5,68344*	2,31246	,016	-10,2681	-1,0988
	40-49	-3,93939	2,41561	,106	-8,7286	,8498

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المؤهل العلمي:  
صورة ذهنية خضراء

	N	Moyenn e	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
مهني تكوين	13	41,1538	6,22958	1,72778	37,3893	44,9183	30,00	50,00
ثانوي	29	47,8276	6,22821	1,15655	45,4585	50,1967	36,00	60,00
جامعي	68	42,8529	7,16389	,86875	41,1189	44,5870	23,00	56,00
Total	110	43,9636	7,17402	,68402	42,6079	45,3193	23,00	60,00

### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: صورة ذهنية خضراء

LSD

(I) مؤهل علمي	(J) مؤهل علمي	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 % Borne	
					Borne inférieure	supérieure
مهني تكوين	ثانوي	-6,67374*	2,27944	,004	-11,1925	-2,1550
	جامعي	-1,69910	2,06724	,413	-5,7972	2,3990
ثانوي	مهني تكوين	6,67374*	2,27944	,004	2,1550	11,1925
	جامعي	4,97465*	1,51463	,001	1,9721	7,9772
جامعي	مهني تكوين	1,69910	2,06724	,413	-2,3990	5,7972
	ثانوي	-4,97465*	1,51463	,001	-7,9772	-1,9721

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

### ANOVA

صورة ذهنية خضراء

Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
---------------------	-----	-------------	---	------

Intergruppes	619,495	2	309,747	6,641	,002
Intragruppes	4990,360	107	46,639		
Total	5609,855	109			

سنوات الخبرة:

### Descriptives

صورة ذهنية خضراء

	N	Moyenn e	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maxim um
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 3 من أقل	16	40,0000	7,25718	1,81430	36,1329	43,8671	30,00	50,00
سنوات 6 إلى 3 من	3	39,0000	13,89244	8,02081	4,4893	73,5107	23,00	48,00
سنوات 10 إلى 6 من	26	43,6538	4,88215	,95747	41,6819	45,6258	35,00	55,00
سنوات 10 من أكثر	65	45,2923	7,28381	,90345	43,4875	47,0971	27,00	60,00
Total	110	43,9636	7,17402	,68402	42,6079	45,3193	23,00	60,00

### ANOVA

صورة ذهنية خضراء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	442,524	3	147,508	3,026	,033
Intragruppes	5167,331	106	48,748		
Total	5609,855	109			

### Comparaisons multiples :

Variable dépendante:

صورة ذهنية خضراء

LSD

(I) سنوات خبرة	(J) سنوات خبرة	Différence moyenne (I- J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
سنوات 3 من أقل	سنوات 6 إلى 3 من	1,00000	4,39275	,820	-7,7091	9,7091
	سنوات 10 إلى 6 من	-3,65385	2,21849	,103	-8,0522	,7445

	سنوات 10 من اكثر	-5,29231*	1,94853	,008	-9,1554	-1,4292
سنوات 6 الى 3 من	سنوات 3 من اقل	-1,00000	4,39275	,820	-9,7091	7,7091
	سنوات 10 الى 6 من	-4,65385	4,25728	,277	-13,0943	3,7866
	سنوات 10 من اكثر	-6,29231	4,12304	,130	-14,4666	1,8820
سنوات 10 الى 6 من	سنوات 3 من اقل	3,65385	2,21849	,103	-,7445	8,0522
	سنوات 6 الى 3 من	4,65385	4,25728	,277	-3,7866	13,0943
	سنوات 10 من اكثر	-1,63846	1,62016	,314	-4,8506	1,5737
من اكثر	سنوات 3 من اقل	5,29231*	1,94853	,008	1,4292	9,1554
سنوات 10	سنوات 6 الى 3 من	6,29231	4,12304	,130	-1,8820	14,4666
	سنوات 10 الى 6 من	1,63846	1,62016	,314	-1,5737	4,8506

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.