

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية



مذكرة ماستر
علوم الاعلام والاتصال
اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبين

أسامة عدوان

جمعة عاليات

يوم: 2025 / 06 /

استراتيجيات الاتصال الشامل ودورها في تعزيز
صورة المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة توقرت

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. نهلة حفيظي		محمد خيضر بسكرة	مشرفا
د.			
د.			

السنة الجامعية
2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

بداية نتوجه بالشكر والمحمد لله عز وجل الذي أمدنا بالقوة والعزيمة لنصل الى هذه اللحظة الفارقة في حياتنا. أجي ثمة
جهدى هذا الى

* نفسي لانها تستحق الفرحة ولأنها تعبت كثيرا لوصول لحظة التفوق والتألق ،

الى من قال فيها الرحمان {وبالوالدين إحسانا } سورة النساء *36

* الى من حملتني وهنا على وهن ووضعت لي لتحقيق آمالي ال التي كان دعمها مفتاح نجاحي ، الى التي كانت سندي
وموجهي الى أي الحبيبة رمز الحب والتضحية ، والتي كانت دائما مصدر دفعي للامام ، أهدي لك هذا النجاح الذي
هو ثمرة تعبك ودعواتك الصادقة ، الى روحك الطيبة أي الغالي رحمك الله واسكنك فسيح جناته مه النبيئين والصدقين
والصالحين وحسن أو لك رفيقا ، لا تزال ذكراك حاضرة في قلبي وعقلي

الى إخواني وأخواتي الذين كانوا سندي في كل وقت ، الى زوجات اخوتي وأزواج أخواتي ، أقدم لكم كالجب والتقدير

الى أعز وأغلى الصديقات إيمي فهي كانت من أول المساندين لي ، دمتي لي سند وشئ جميل لا ينتهي ، الى
استاذتي الكريمة نهلة ، فهي كانت نعم الأستاذة بارك الله في مجهوداتك ، الى الحاجة زهرة وصفية ، خديجة ، الى كل
الأقارب صغارا وكبارا ، الى زميلاتي العزيزات ماهي ، ريان ، عبلة ، رانيا وإسمين ، لم تكن هذه الرحلة لتكتمل بدونكم ، فلکم
من القلب كل الشكر والمحبة على كل اللحظات الجميلة والدعم المستمر الذي لا ينسى

الى زميلتي في الغرفة سلمية ، الى كل من ساندني من قريب أو بعيد ولوبنصيحة بكلمة طيبة ، الى كل من نسيه قلبي
وذكره قلبي

لتكتمل بدونكم ، فلکم من القلب كل الشكر والمحبة على كل اللحظات الجميلة والدعم المستمر الذي لا ينسى

جمعة عليات

الاهداء

الحمد لله بارئ النسمة الخالق من الكلمة الناطق بالبيان والحكمة لاهل العلم بالعربية لا بالأعجمية ، إلهي لا يطيب الليل
غلا بشكرك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ، ولا تطيب
الجنة إلا برويتك ، لك الشكر والحمد والثناء الحسن

إلى منارة العلم والإيمان بالمصطفى ، إلى الأبي الذي علم التعليم إلى رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم
إلى الينبوع الذي لا يكل العطاء ، إلى من حاكت سعادتي بخيوك منسوجة من قلبها ، إلى الاسم الذي يخفي سر نجاحي
أبي الحنون

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح ، الذي علمني أن أرتقي
سلم الحياة بحكمة وصبر ، إلى قدوتي في الحياة أبي العزيز.

إلى من حبههم يحري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إخواني ، وإلى الأهل والأقارب.

إلى كل الأصدقاء والأحبة ، كل من تذوقت معهم أجمل اللحظات ، الذين جعلهم الله إخواني كل واحد باسمه
إلى من علمونا حروفا من ذهب ، وكلمات من درر وعبارات من أسمى عبارات العلم ، إلى من صاغوا لنا من علمهم
حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام وخاصة الأستاذة نهلة حفيظي

أسامة علوان

ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للبحث عن دور وعلاقة الاتصال الشامل في تعزيز صورة المؤسسة، وكيف يساهم الإتصال الشامل واستراتيجياته في تكوين صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة، وتبين في هذه الدراسة مفهوم الاتصال الشامل وأهدافه وكذلك استراتيجياته وتطبيقه في المؤسسة الخدماتية وكيف يؤدي في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة.

ويُعدّ مفهوم الاتصال الشامل في السياق المؤسسي ركيزة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية في عالم الأعمال المعاصر. ينطلق هذا المفهوم من الاعتراف بأهمية دمج جميع أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين، أو عملاء، أو شركاء، أو مجتمعات محلية، في منظومة اتصالية متكاملة. يتجاوز الاتصال الشامل مجرد نقل المعلومات، ليشمل بناء علاقات قوية ومستدامة قائمة على الثقة والشفافية والمشاركة الفعالة. يتطلب هذا النهج المؤسسي تبني استراتيجيات اتصال متعددة الأوجه، تراعي الاختلافات الثقافية واللغوية والاجتماعية بين مختلف الفئات المستهدفة، وتسعى إلى إشراكهم في صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها، مع ضمان وصول المعلومات إليهم بطرق فعالة وميسرة، مما يساهم في تعزيز الولاء والانتماء والالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة. في هذا السياق، يصبح الاتصال الشامل بمثابة استثمار استراتيجي طويل الأمد، يساهم في بناء سمعة مؤسسية قوية وتعزيز صورتها الذهنية الإيجابية لدى الجمهور واعتمادنا في دراستنا على منهج دراسة حالة، باستخدام أداتي الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات من عينة موظفي مؤسسة سونلغاز فرع توقرت، وبينت نتائج الدراسة أن استراتيجيات الاتصال الشامل تعمل بشكل كبير على تعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها ويحسن في السير الجيد للعمل داخل المؤسسة ، الا أن بعض النتائج أو ضحت عن وجود تباين في استخدام الوسائل الحديثة مما يؤدي الى محدودية وصول الرسائل الى الجمهور مما ينتج عنه ضعف التفاعل بين المؤسسة وجمهورها وخلف فجوة بينهما.

ولنجاح استراتيجيات الاتصال الشامل في بناء وتكوين صورة طيبة وحسنة عن المؤسسة يجب على المؤسسة استخدام الوسائل الرقمية بشكل متوازي والوسائل التقليدية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الاتصال الشامل، الصورة الذهني

Abstract

This study aims to investigate the role and relationship of comprehensive communication in enhancing the image of the institution, and how comprehensive communication and its strategies contribute to forming a good mental image of the institution. This study shows the concept of comprehensive communication and its objectives, as well as its strategies and application in the service institution and how it harms the formation of the mental image of the institution.

This comprehensive term, at the National Center, is a fundamental pillar of its main practical application in the contemporary business world. This concept stems from the recognition of the importance of integrating all existing stakeholders—whether employees, customers, partners, or local communities—into an integrated communication system. Enjoying comprehensive communication extends beyond simply conveying information to include building strong, sustainable relationships based on trust, transparency, and collaborative work. This national project requires multifaceted communication that takes into account the cultural and sociolinguistic differences among the various identified groups, seeking to complement them in working towards the establishment of the institution and its goals. This approach also ensures that information is delivered in an efficient and accessible manner, contributing to strengthening loyalty, belonging, and commitment to joint work. In this context, comprehensive communication has begun to invest in a complementary way, together in building a strong business institution whose effects are positively felt by the public. Our study is based on the case study approach, using the questionnaire and visual tools from the perspective of the employees of the

Sonelgaz Tokert branch. The results of the study show that comprehensive communication works greatly on the image of general development among the public and improves the good conduct within the institution. However, some results or even the presence of different reasons lead to limited access to public data, which leads to a weak impact between the institution and its public and much more behind that.

For comprehensive communication to succeed in building and shaping a positive image, digital media must be used in parallel with traditional media.

Keywords: strategy, comprehensive communication, mental image



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	الشكر
.....	الإهداء
.....	الملخص

المقدمة

..... أ	مقدمة:
---------	--------

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1	الاشكالية:
2	أسباب اختيار الموضوع:
3	أهمية الدراسة:
3	أهداف الدراسة:
4	المفاهيم الاجرائية:
6	منهج الدراسة:
7	أدوات جمع المعلومات:
8	مجتمع الدراسة:
9	الدراسات السابقة:
13	الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:
13	صعوبات الدراسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

19	المبحث الأول: مدخل نظري حول الإتصال الشامل
20	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الشامل
24	المطلب الثاني: خصائص التفاعل الاتصالي في الأطر التنظيمية
33	المطلب الثالث: تصنيف الوسائط الاتصالية المستخدمة في الاتصال الشامل

40	المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية الاتصالية
41	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
47	المطلب الثاني: المبادئ التنظيمية والخصائص الأساسية للاستراتيجية الاتصالية الفعالة
54	المطلب الثالث: الأنواع المعتمدة لاستراتيجيات الاتصال ومراحل إعدادها وتنفيذها
60	المبحث الثالث: مفهوم الصورة الذهنية
62	المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية
68	المطلب الثاني: خصائص الصورة الذهنية
74	المطلب الثالث: مكونات الصورة الذهنية
81	المطلب الرابع: أنواع الصورة الذهنية في المجال المؤسسي
87	المطلب الخامس: أبعاد الصورة الذهنية في المجال المؤسسي
	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة
97	المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة سونلغاز
97	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز
103	المطلب الثاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز
104	المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز
112	المطلب الرابع: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز (توقرت)
121	المبحث الثاني: تحليل ميداني لتقييم فعالية الاتصال في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة
124	المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية
	الخاتمة العامة
175	الخاتمة:
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
108	الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز	شكل 1
111	المخطط التنظيمي الهيكلي لشركة الجزائرية للكهرباء والغاز	شكل 2
129	مخطط تنظيمي لفرع سونالغاز توقرت	شكل 3

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
133	يمثل متغير الجنس	01
133	يمثل متغير السن	02
134	يمثل متغير المستوى التعليمي	03
135	يمثل متغير الخبرة المهنية	04
136	الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً من طرف المؤسسة	05
139	هل هذه الوسائل كافية	06
141	ما طبيعة الأنشطة التي يشارك فيها الجمهور الداخلي؟	07
145	كيف تتواصل مؤسستكم مع جمهورها الخارجي؟	08
147	كيف ترى الأداء الاتصالي لخلية الإعلام والاتصال؟	09
149	تعتقد ان الاتصال الشامل يعتبر كالية حديثة تعتمد المؤسسة في الوقت الراهن	10
150	هل نفقت مؤسسة سونلغاز الصورة المرغوب بلوغها وفقاً لاهدافها ورؤيتها	11
152	هل تحتل مؤسسة سونلغاز مكانة مميزة	12
153	هل تعمل مؤسسة سونلغاز على التنسيق بين الموظف داخل المؤسسة وتحسين صورتها	13
156	هل تعتقد ان تقديم خدمات عالية الجودة يكمن ان يساعد في تحسين صورة المؤسسة	14
160	هل تشعر بالثقة في مؤسسة سونلغاز	15
163	هل تعتقد ان الشفافية في التعامل مع الجمهور يمكن ان يساهم في تحسين صورة المؤسسة	16
164	هل تقوم المؤسسة على تحقيق المستمر لحاجات الجمهور	17
167	هل يحمل جمهور مؤسسة سونلغاز القدرة على تلبية احتياجات الزبائن	18
168	هل يحمل جمهور المؤسسة انطباعات حسنة عن خدماتها؟	19
168	هل تعمل المؤسسة على وضع خطط وسياسات لحل مشاكل سير العمل؟	20
170	هل تخصص المؤسسة الوقت الكافي للاستماع لآراء وشكاوى الزبائن؟	21
171	تمتلك مؤسسة سونلغاز القدرات اللازمة لتطوير خدماتها	22
172	هل للاتصال دور في بناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها	23



المقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبح الاتصال الشامل ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على مركز تنافسي متميز. فالاتصال الشامل، بما يشمل من استراتيجيات وأدوات متعددة، يتيح للمؤسسات إمكانية التواصل بفعالية مع جمهور متنوع ومختلف الاهتمامات، مما يسهم في بناء صورة مؤسسية قوية وواضحة. يُعتبر الاتصال الشامل محورياً أساسياً في إدارة العلاقات العامة والتسويقية، حيث يساعد في توحيد الرسائل المؤسسية وضمان انسجامها مع القيم والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

فالمؤسسة في العصر الحالي تتبوأ مكانة محورية كفاعل أساسي في النسيج المجتمعي، إذ لم تعد مجرد كيان اقتصادي يسعى لتحقيق الربح، بل أصبحت وحدة اتصال ديناميكية تتفاعل باستمرار مع محيطها الداخلي والخارجي. هذه الديناميكية تتجسد في تدفق المعلومات وتبادلها بين مختلف الأطراف المعنية، بدءاً من الموظفين والإدارة وصولاً إلى العملاء والموردين والمساهمين، بل والمجتمع ككل. إن فهم المؤسسة كوحدة اتصال يتطلب تحليلاً معمقاً لشبكات الاتصال الداخلية والخارجية، وتقييم فعالية قنوات الاتصال المستخدمة، وتحديد العوامل التي تؤثر في جودة الاتصال وسرعته. علاوة على ذلك، يستلزم هذا الفهم استيعاباً لدور الاتصال في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة وتعزيز سمعتها ومكانتها في السوق.

إن فعالية الاتصال الشامل في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة تتوقف بشكل كبير على فهم المؤسسة العميق لجمهورها المستهدف واحتياجاته وتوقعاته. فمن خلال إجراء البحوث والدراسات الاستطلاعية، تستطيع المؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف في صورتها الحالية، والتعرف على العوامل التي تؤثر في تصورات الجمهور واتجاهاته

من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تقديم رؤى وتوصيات عملية تسهم في تطوير استراتيجيات اتصال شاملة وأكثر فعالية. سنركز على كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات في سياق عملي لتحسين صورة المؤسسة وزيادة رضا العملاء. كما ستقدم الدراسة تحليلاً للهيكل التنظيمي واستراتيجيات الاتصال المستخدمة في سونلغاز، مع التركيز على كيفية تحسينها لتحقيق أهداف المؤسسة الاتصالية. تعد هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أفضل لكيفية استخدام الاتصال الشامل كأداة استراتيجية لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات في بيئة عمل تنافسية ودائمة التغير.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الإشكالية

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

التعريف الإجرائية

منهج الدراسة

أدوات جمع المعلومات

مجتمع الدراسة

الدراسات السابقة

الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

المقاربة النظرية المفسرة لدراسة

صعوبات الدراسة

الاشكالية:

لم يعد الاتصال عملية اجتماعية فقط يقتصر على مجرد نقل تتبادل الافكار والمعلومات بين الافراد، بل تعدى ذلك أصبح عملية ادارية تتفاعل من خلالها جماعات العمل مع بعضها البعض، فهو العصب الاساسي لكل المؤسسات، وعملية شاملة تشمل جميع جوانب التفاعل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، فهو الرابط المتين اذ يستحيل ايجاد مؤسسة موحدة ومتكاملة دون اتصال نظام اتصالي مخطط يربط المؤسسة داخليا وخارجيا، وهذا النظام يعمل على توحيد الرسالة التي تريد المؤسسة ايصالها، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة عبر استخدام وسائل متنوعة (ندوات، النشرات، البريد الإلكتروني....)، مما يساهم في تشكيل صورة ذهنية عنها وتعزيز سمعتها وخاصة في أوقات الازمات

والمقصود بالصورة الذهنية هي الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس من الانطباعات والآراء التي تكونها الجماهير عن المؤسسات المختلفة، اي كل فكرة أو موقف يتشكل في أذهان الجماهير قد تكون نتيجة لتجربة المباشرة أو غير المباشرة، والصورة الذهنية بمؤسسة سونلغاز هي تلك الانطباعات والافكار والتصورات التي يحملها جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي عنها، والتي تدفعه الى التفاعل مع قراراتها انطلاقا من تلك الافكار التي أخذت سابقا عن المؤسسة، فهو يبني سلوكياته انطلاقا منها

فصورة المؤسسة اصبحت ذات أهمية بالنسبة للمؤسسات عامة والخدمات خاصة نظرا للقيمة التي يؤذيها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الفردية، فهدف كل مؤسسة تكوين صورة حسنة لها عند جمهورها، أمام التغيرات والتحولات الكبيرة التي يشهدها العالم في مختلف مجالات الحياة خاصة ما يسمى بالعولمة وما تفرضه من مظاهر الهيمنة والسيطرة على الاقتصاد العالمي، وظهور منافسة اقتصادية شرة بين المؤسسات فاصبح واجب كل المؤسسات تبني خطط واستراتيجيات اتصالية شاملة تعني بتحسين الانطباعات

والتصورات الذهنية للجماهير وخلق بيئة ملائمة لتحقيق نشاطات للمؤسسة المختلفة في طاقة المجالات، لتكوين صورة ايجابية عامة، وتساعد استراتيجيات الاتصال الشامل على العلاقات مع الموظفين، وتعزيز تفاعل العملاء وزيادة وعي الجمهور بالمؤسسة وحجماتها، يساهم في تعزيز صورة وسمعة المؤسسة، وفي هذا السياق سوغ نناقش أهل استراتيجيات الاتصال الشامل وانعكاساتها في تعزيز صورة المؤسسة فنطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور استراتيجيات الاتصال الشامل المعتمدة من طرف مؤسسة سونالغاز في تعزيز صورتها الذهنية لدى الجمهور؟ دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة توقرت

التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ماهي انواع الاستراتيجيات الاتصال الشامل المعتمدة من طرف المؤسسة؟
- 2) ما هو مستوى تأثير الاتصال الشامل على صورة المؤسسة؟
- 3) ماهي انعكاسات استراتيجيات الاتصال الشامل على صورة المؤسسة؟

أسباب اختيار الموضوع:

هناك مبررات دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها:

أسباب ذاتية: كون الدراسة في مجال تخصصنا وهو مجال الاتصال والعلاقات العامة أهمية الدور الحساس الذي تلعبه استراتيجيات الاتصال الشامل في تعزيز صورة المؤسسة

قلة الأعمال والدراسات حول الموضوع

ميولنا للمواضيع الخاصة بالإدارة الحديثة والناجحة

إضافة الدراسة يمكن أن تساهم في إثراء البحث العلمي في محال الاتصال والعلاقات العامة

التعرف على صعوبات التي تواجه الاستراتيجية الاتصالية في سبل تعزيز صورة المؤسسة

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الى أهمية الموضوع في حد ذاته باعتبار أن الاتصال هو عصب المؤسسة الفعال لتحريك العمل الاداري، وفي ظل التطورات التكنولوجية التي مست وسائل الاتصال أصبح لزاما على المؤسسات مواكبة هذا التطور، وذلك بتوظيف جميع

وسائل الاتصال التقليدية والحديثة الا وهو الاتصال الشامل ودمج كل أشكال الاتصال لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وهذا بدوره يؤدي الى تعزيز صورة المؤسسة وفرض تموقعها في السوق ويكتسب موضوع دراستنا أهمية معتبرة تكمن في تبيان استراتيجيات الاتصال الشامل في تعزيز صورة المؤسسة من خلا وسائل الاتصال المختلفة التي تستعملها المؤسسة والتي تنعكس على صورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى دراسة العلاقة بين استخدام استراتيجيات الاتصال الشامل وبين تحسين وتعزيز صورة المؤسسة سونلغاز كمحاولة للوصول الى مجموعة من النتائج والتوصيات من خلال الدراسة الميدانية التي نقوم بها على شركة سونلغاز محل الدراسة بغية تحقيق الاستعداد الأمثل لاستراتيجيات الاتصال الشامل ودورها في تعزيز وبناء صورة إيجابية لها، تدعم اهدافها ونجاحها المستدام في السوق.

- التعرف على أنواع استراتيجيات الاتصال الشامل المعتمدة من طرف مؤسسة

سونلغاز

- التأثيرات الايجابية والسلبية لهذه الاستراتيجيات المعتمدة من طرف شركة سونلغاز

- تقييم كيفية استخدام المؤسسة استراتيجيات الاتصال الشامل المختلفة ومستويات تأثيرها على الصورة العامة للمؤسسة

المفاهيم الاجرائية:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية مهمة وأساسية في ضبط التصور ومسار الباحث، فتضمنت دراستنا بعض المفاهيم وجب التطرق اليها وهي على النحو التالي:

الاستراتيجية

لغة:

عرفت حسب قاموس وبستر على أنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها. (خلفة ايمان ولامية صابر، 2024، ص189)

وهي كلمة يونانية الاصل وتعني فن الاشياء أو أو الخطط العامة، وهي فن أو علم القيادة العامة في الحرب أي جيع التدابير اللازمة لتحقيق النصر

اصطلاحا:

تحديد الاهداف والغايات الطويلة التي تعتمزم القيام بها إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الاهداف والغايات وتعرف ايضا: انها عبارة عن السياسات والقرارات المهمة التي تتخذها الادارة.

أما فيعرفها Andrews (أنروز): أن استراتيجية المنظمة(الشركة) تمثل نمط القرارات التي تحدد وتكشف عن أهداف المنظمة وأغراضها الأساسية ويولد السياسات والخطط لتحقيق تلك الاهداف ، ويعرف مدى الأعمال التي يتعين على المنظمة مواكبتها

ونوع التنظيم الاقتصادي والانساني الذي تنوي أن تصبح فيه وطبيعة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي تقديمها لمساهمتها والعاملين فيها وعملائها (خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، 2019، ص100)

إجرائيا: هي عملية تحديد الأهداف والغايات قصيرة وطويلة المدى التي تعتمد من طرف المؤسسة وطرق تحقيق تلك الأهداف باستخدام جميع ما تملكه من إمكانيات وموارد لتحقيق ذلك

الاتصال الشامل:

نوع من أنواع الاتصال وهو استخدام جميع وسائل الاتصال التقليدية منها والحديثة من أجل صناعة محتوى اتصالي ناجح، بحيث لا تكفي الوسيلة وحدها بل ينبغي اقترانها بالمحتوي وبالطريقة المناسبة انطلاقا من عبارة ي في أي زمن وفي بأي وسيلة وبأي طريقة، ويمتاز بالشمولية والفاعلية وقدرة على تحقيق الأهداف الاتصالية وتسهيل الأداء الوظيفي وبالتالي خلق صورة ذهنية ايجابية عنها(بسيدة صارة وفتيحة مخلوف، 2020، 2021/ ص41)

ويعرف أيضا، بأنه مختلف النشاطات الاتصالية الداخلية والخارجية المجسدة من طرف مؤسسة معينة، تحت ادارة مدير الاتصال، والتي تعمل على تناسق مستمر من أجل تتمين صورة المؤسسة.(سبع فضيلة، 2021)

الصورة الذهنية:

يعرفها علي عجوة: أنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب ما أو جنس بعينه أو منشأة أو مؤسسة أو أي شيء اخر يمكن أن يكون له تأثير في حياة الانسان وتتكون هذه الانطباعات من

خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الافراد واتجاهاتهم وعقائدهم. (علي عجوة، 1983).

ويعرفها كيرزнер: بأنها انطباعات ذاتية في عقول الأفراد لها أبعادها ومظاهرها المتعجبة، ولذا فهي تختلف من فرد الى اخر، وتتميز بالمرونة والديناميكية وتتغير بتأثير عوامل متعددة من وقت الى آخر (علي عجوة وكريمان فريد ،)

اجرائيا: يمكن أن نعرف الصورة الذهنية على أنها حاصل الانطباعات التي يتلقاها الافراد حول شخص أو هيئة ما أو شي ما، وقد تكون الصورة سلبية وقد تكون ايجابية
منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة أي الطريق الواضح الذي يفضي الي غاية مقصودة، فيكون المنهج طريق محدد لتنظيم النشاط من أجل تحقيق الهدف المنشود.

ويعرف المنهج: الطريقة التي ينتهجها الباحثون في دراسة اي موضوع من أي علم من العلوم للوصول الى القواعد العامة، واستنتاج على ضوء تلك القواعد (ناهد بن عبد الدليمي، 2016، ص95)

- دراسة حالة:

هو طريقة منهجية تحدد اهتمام الباحث بحالة واجدة يتمكن من دراستها بعمق ودقة وإهتمام مشخصا جميع جوانبها سواء أكانت الحالة المدروسة فردا أو أسرة أو مؤسسة أو هيئة أو جماعة أو مجتمعا صغيرا (محمد الفاتح حمدي وسميرة سطوطاح، 2019 ص 136)

ويعرف بأنه: أسلوب يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول الى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر. (علي المحمودي محمد سرحان، 2019، ص56)، ويتميز منهج

دراسة حالة بأنه يهدف الى الحصول على معلومات شاملة ومفصلة عن الحالة المدروسة وكذلك الدراسة المعمقة عن الحالة المدروسة

اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة كونه الانسب لموضوع الدراسة مما يساعد على جمع المعلومات والبيانات عن دور استراتيجيات الاتصال الشامل المعتمدة من طرف مؤسسة سونلغاز وانعكاساتها على صورة المؤسسة.

أدوات جمع المعلومات:

ان طبيعة موضوع الدراسة والمنهج المستخدم يتطلب من الباحث استخدام أدوات منهجية يستعين بيها في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة الضرورية وإعتمدنا نحن في دراستنا على المقابلة والاستبيان

المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة بحثية فهي محادثة هادفة، وهي محادثة شفوية بين الباحث وبين العنصر البشري المرتبط بالظاهرة، وتأخذ شكل المناقشة أو الحوار من خلال سلسلة من التساؤلات المعدة بإتقان جول المشكلة المبحوثة (عبد المالك الدناني وسامية أحمد هاشم، 2016، ص 126)

وتعرف أيضا بأنها: محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، ومن شخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إليها بضوء أهداف بحثه (علي المحمودي ومحمد سرحان، مرجع سابق، ص 141)

وقد وظفنا المقابلة وذلك مع المسؤول عن الاتصال في المؤسسة، وهذا لمعرفة كيف يتم الاتصال والتواصل في المؤسسة مع جمهورها الداخلي.

الاستبيان:

أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، ويعتمد الاستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبياً من أفراد المجتمع حيث ترسل هذه الأسئلة عادة ممثلة لجميع أفراد فئات المجتمع المراد فحص آرائها

ويعرف وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طرق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملئه للاستمارة بالمستجيب. (عصام حسن الدليمي وعلي عبد الرحيم صالح، 2014، ص 91)

وهو: مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها لشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث بضوء الموضوع أو المشكلة التي اختارها لبحثه (العبيدي محمد جاسم العبيدي آلاء محمد، 2010 ص 136) .

قمنا باستخدام الاستمارة كأداة مهمة تمكن من جمع البيانات الخاصة بالدراسة فقد حاولنا أن تكون أسئلة الاستمارة واضحة بعيدة عن الغموض.

مجتمع الدراسة:

هو المجتمع الكلي (الأصلي) موضوع الدراسة الذي نختار منه العينة ونعم عليه النتائج، فمنه مجتمع دراستنا تمثل في موظفي شركة لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة توقرت واعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل لمجتمع الدراسة وهو موظفي شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة توقرت، فهي تهدف الى تطوير الادارة العمومية والخدماتية لتسهيل خدمة المواطن وتلبية لطلباتهم حيث يعمل فيها 30 عامل، وتسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها الى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج هدفها الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها

أسلوب المسح الشامل هو: طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة (محمد الفاتح حمدي وسميرة سطوطاح، مرجع سابق، ص 56)

الدراسات السابقة:

الدراسة 01:

1/- آمال بوعبد الله ووثام صديقي. دور الإستراتيجية الإتصالية في تحسين صورة المؤسسة. دراسة حالة إتصالات الجزائر - ميله - مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال 2021/2020. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله:

إشكالية الدراسة: ما هو دور الإستراتيجية الإتصالية في تحسين صورة مؤسسة إتصالات الجزائر

يعالج موضوع الدراسة الدور الذي يمكن أن تلعبه الإستراتيجية الإتصالية في تحسين صورة مؤسسة اتصالات الجزائر. كونها مؤسسة اتصالية تهتم بالإتصال وصورة الجمهور الداخلي والخارجي لها.

وتوصلت الباحثتان إلى النتائج التالية:

— هناك استراتيجيات اتصالية متنوعة تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر بميله يتم إعداد وتطبيقها من طرف المسؤول عن خلية الإعلام والإتصال بالمؤسسة.

— تعتمد المؤسسة على شبكة إتصال داخلية من أجل جمع المعلومات اللازمة والضرورية كما تعتمد على شبكة اتصال خارجية من أجل تزويد الجمهور بتلك المعلومات وهذا ما يدخل ضمن الإستراتيجيات الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة.

— أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤخرا تؤمن بضرورة وجود استراتيجية اتصالية للمؤسسة كعامل مهم لتحقيق أهدافها وطموحاتها المستقبلية نظرا.

— لما لها القدرة على وضع رؤية واضحة وشاملة عن أو ضاعها لكن تحتاج هذه الإستراتيجية لجمهور أكثر وتطبيقها بشكل أو سع حتى تزداد فعاليتها ونجاعتها أكثر مما عليه الآن.

— هناك تحسن تدريجي طفيف في صورة المؤسسة في أذهان جماهيرها لكن الصورة الحالية التي يراها الجمهور في المؤسسة مازالت لم تصل إلى المستوى المرغوب التي تريد المؤسسة أن تكون لنفسها في أذهان الجماهير.

إستفدنا من هذه الدراسة في بناء الإطار المنهجي، حيث أن كلا الدراستين تعتمدان على المنهج الوصفي، واستخدام أداة جمع البيانات وهي الإستبيان، وكذلك إعتداد كلا الدراستين على المسح الشامل لمجتمع البحث (جميع الموظفين بالمؤسسة) وسوف نستفيد من هذه الدراسة أيضا في توظيف عناصر تطرقت إليها الباحثتان في الشق الذي يخص صورة المؤسسة.

- الدراسة 02:

للباحثان: بن فريحة نزيهة - ولد الحاج أماني - الإتصال الشامل وتكوين صورة المؤسسة السياحية - دراسة حالة مؤسسة مستغانم.

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل درجة ماستر. تخصص إتصال وعلاقات عامة بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018/2019.

يعالج موضوع الدراسة الدور الذي يؤديه الإتصال الشامل في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات الترفيهية. وكذلك التعرف على أهم أشكال ووسائل الإتصال الشامل في مستغانم، ومعرفة العلاقة بين الإتصال الشامل للمؤسسات الترفيهية والصورة الذهنية لها.

فكانت اشكالية الدراسة: إلى أي مدى تطبق حظيرة الترفيه " مستغانم " بمستغانم الإتصال الشامل لتكوين صورة إيجابية عنها؟

واندرج تحت هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية:

- 1/ — ماهي أشكال ووسائل الاتصال المتخذة من طرف المؤسسة؟
- 2/ — ما هو الدور الذي تلعبه آليات الإتصال الحديثة في عملية الإتصال؟
- 3/ — ما العلاقة بين الإتصال الشامل والصورة الذهنية للمؤسسة الترفيهية؟

وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية نذكر منها:

— أن الإتصال عنصر أساسي في المؤسسات السياحية مهما كانت نسبة إستعماله ومهما كانت استراتيجياته فلا وجود للمؤسسة دون إتصال.

— إن جماهير المؤسسات السياحية والترفيهية جماهير واسعة مختلفة السمات والمعاليم ما يجعل المؤسسات تعمل على التكيف مع كل فئات الجمهور ومع اختلافاتهم.

— أن مؤسسة السياحية والترفيهية "موستلاند" تعتمد على أكثر من نوع للإتصال داخليا وخارجيا.

— تتجسد الإتصالات الخارجية التي تمارسها المؤسسة الترفيهية "موستلاند" في اللافتات التوجيهية واللافتات الكبرى ، تستخدم الإتصال الشخصي المباشر لاسيما في تعامل الجمهور مع أعوان الأمن للإستفسار وللإستعلام ، استخدام وسائل الإعلام من جرائد وإذاعة محلية وحتى وكالات الأنباء.

— تراقب المؤسسة صورتها من خلال نسب توافد الزوار للمؤسسة ، وردود أفعالهم عن المؤسسة وخدماتها في مواقع التواصل الإجتماعي.

— صورة شركاء المؤسسة (غالي لاند — فندق az.....الخ) تنعكس على صورة مؤسسة "موستلاند" إذا كانت صورتهم إيجابية ستكون صورة إيجابية عن "موستلاند" في أذهان جماهيرها كذلك.

- الدراسة 03:

للباحثة لقصير رزيقة بعنوان: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية — دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة — مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علوم الإعلام والاتصال — تخصص وسائل الإعلام والمجتمع وعالجت الباحثة في دراستها — دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية بين جماهيرها. فكان التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي: كيف تساهم مصلحة العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن المؤسسة الاقتصادية للأملاح لدى جمهورها الخارجي؟

والأسئلة الفرعية فكانت:

— هل تحظى مؤسسة الأملاح بمعرفة واسعة في أوساط أغلب جماهيرها؟

— هل تحظى منتجات المؤسسة بتقدير جمهورها الخارجي؟

— هل تحظى مؤسسة الأملاح بثقة جمهورها؟

— هل تركز المؤسسة في علاقتها العامة على الوسائل المطبوعة؟

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

— أن نشاط العلاقات العامة يساهم في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.

— تحظى مؤسسة الأملاح بمعرفة واسعة لدى أغلب جمهورها.

— تحظى منتجات المؤسسة بتقدير جمهورها الخارجي.

— تحظى المؤسسة بثقة كبيرة من طرف جمهورها.

— يركز نشاط العلاقات العامة لمؤسسة الأملاح بقسنطينة على استعمال الوسائل

المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل.

لقد ساهمت الدراسات السابقة في ضبط الموضوع وتحديد زاوية الدراسة كونها تتدرج في مجال الإتصال في المؤسسات.

الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

- الاطار الزمني:

امتدت الدراسة من 2025/03/09 الى غاية 2025/05/10

- الاطار المكاني:

تمت الدراسة بمؤسسة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة توقرت لجمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة

صعوبات الدراسة:

كما نعلم أنه لا تخلو أي دراسة من صعوبات تواجه مسيره، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة دراستنا:

* صعوبة الحصول على المعلومات الكافية من طرف الموظفين نظرا لتحفظهم التام.

* تحجج بعض الموظفين من الاجابة عن بعض الأسئلة بحجة ضيق الوقت والعمل خارج المؤسسة (عمل ميداني).

* صعوبة استرجاع استمارات الاستبيان مما أخرنا في الجانب التطبيقي لدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مدخل نظري حول الإتصال الشامل

المطلب الأول: مفهوم الإتصال الشامل

المطلب الثاني: خصائص التفاعل الاتصالي في الأطر التنظيمية أهداف الدراسة

المطلب الثالث: تصنيف الوسائط الاتصالية المستخدمة في الاتصال الشامل

المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية الاتصالية

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

المطلب الثاني: المبادئ التنظيمية والخصائص الأساسية للاستراتيجية الاتصالية الفعالة

المطلب الثالث: الأنواع المعتمدة لاستراتيجيات الاتصال ومراحل إعدادها وتنفيذها

المبحث الثالث: مفهوم الصورة الذهنية

المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية

المطلب الثاني: خصائص الصورة الذهنية

المطلب الثالث: مكونات الصورة الذهنية

المطلب الرابع: أنواع الصورة الذهنية في المجال المؤسسي

المطلب الخامس: أبعاد الصورة الذهنية في المجال المؤسسي

تستمد دراسة المبادئ النظرية للاتصال الشامل في المؤسسات المعاصرة أهميتها من التحولات العميقة التي طرأت على بيئة الأعمال، حيث لم يعد التواصل مجرد وظيفة إدارية هامشية، بل أصبح عنصراً حاسماً في بناء الهوية المؤسسية، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وتحقيق الميزة التنافسية. هذا المنظور الجديد للاتصال يستلزم فهماً دقيقاً للنظريات المؤسسة له، والتي تتجاوز النماذج الخطية البسيطة، لتركز على الديناميكيات المعقدة للعلاقات، وتأثير السياقات الثقافية والاجتماعية على عملية التواصل. فمن منظور النظرية التنظيمية، على سبيل المثال، يُنظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة، حيث يؤثر أي خلل في نظام الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة ككل، وعلى قدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية. وبالتالي، يصبح فهم هذه النظريات ضرورة ملحة للممارسين والباحثين على حد سواء، من أجل تصميم استراتيجيات اتصال فعالة ومستدامة تتماشى مع التحديات والفرص التي تواجهها المؤسسات في العصر الرقمي، تماماً كما بين ذلك "بوزيان، 2018" في معرض حديثه عن أهمية فهم نظريات الاتصال في المؤسسات الجزائرية.

تتطلب صياغة استراتيجيات اتصال شاملة وناجعة في المؤسسات المعاصرة اعتماد مقاربة متعددة الأبعاد، تأخذ في الاعتبار طبيعة الجمهور المستهدف، والقنوات الاتصالية المتاحة، والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. لم يعد الاتصال مجرد بث للرسائل، بل أصبح حواراً تفاعلياً، يتطلب الإصغاء الفعال، والاستجابة السريعة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات. وفي هذا السياق، تبرز أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة، ووسائل التواصل الاجتماعي، في تعزيز المشاركة والتفاعل مع الجمهور، وبناء علاقات قوية ومستدامة. ومن الضروري أيضاً مراعاة التنوع الثقافي واللغوي للجمهور المستهدف، وتصميم رسائل اتصالية تتناسب مع احتياجاته وتوقعاته، مع الحرص على الشفافية والمصداقية في كل ما يتم تقديمه من معلومات. هذا ما أكدته "Grunig, 2009" في كتابه حول إدارة

العلاقات العامة الفعالة، حيث شدد على أهمية بناء الثقة والمصداقية في العلاقات مع الجمهور.

إن تطبيق المبادئ النظرية للاتصال الشامل في المؤسسات المعاصرة يواجه العديد من التحديات، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وظهور قنوات اتصالية جديدة بشكل مستمر. فالمؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها الاتصالية بشكل دائم، ومواكبة أحدث الاتجاهات في هذا المجال، من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن هناك حاجة إلى تطوير معايير مهنية وأخلاقية تحكم ممارسات الاتصال، وتضمن حماية حقوق الجمهور، وتعزيز الشفافية والمساءلة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في تدريب وتأهيل العاملين في مجال الاتصال، وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الجديدة، واستغلال الفرص المتاحة، هذا ما تسعى إليه المؤسسات الجزائرية في الفترة الأخيرة حسب دراسة "خالدي، 2020" حول تحديات الاتصال المؤسسي في الجزائر.

المبحث الأول: مدخل نظري حول الاتصال الشامل

يُعدّ مفهوم الاتصال الشامل في السياق المؤسسي ركيزة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية في عالم الأعمال المعاصر. ينطلق هذا المفهوم من الاعتراف بأهمية دمج جميع أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين، أو عملاء، أو شركاء، أو مجتمعات محلية، في منظومة اتصالية متكاملة. يتجاوز الاتصال الشامل مجرد نقل المعلومات، ليشمل بناء علاقات قوية ومستدامة قائمة على الثقة والشفافية والمشاركة الفعالة. يتطلب هذا النهج المؤسسي تبني استراتيجيات اتصال متعددة الأوجه، تراعي الاختلافات الثقافية واللغوية والاجتماعية بين مختلف الفئات المستهدفة، وتسعى إلى إشراكهم في صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها، مع ضمان وصول المعلومات إليهم بطرق فعالة وميسرة، مما يساهم في تعزيز الولاء والانتماء والالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة. في هذا السياق، يصبح الاتصال الشامل بمثابة استثمار استراتيجي طويل الأمد، يساهم في بناء سمعة مؤسسية قوية وتعزيز صورتها الذهنية الإيجابية لدى الجمهور (Bouzidi, 2018).

إن فهم أبعاد الاتصال الشامل يستلزم إدراك التغيرات الجذرية التي طرأت على بيئة الأعمال، ولا سيما مع ظهور التكنولوجيا الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي. لم تعد المؤسسات قادرة على التحكم في تدفق المعلومات أو فرض قيود على حرية التعبير، بل أصبحت مطالبة بالانفتاح والتفاعل المستمر مع الجمهور، والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم، والاستجابة لمتطلباتهم وتوقعاتهم. يتطلب ذلك تبني نهج اتصالي استباقي، يعتمد على الشفافية والمصادقية والمسؤولية الاجتماعية، ويسعى إلى بناء علاقات ثقة متبادلة مع مختلف أصحاب المصلحة. إضافةً إلى ذلك، ينطوي الاتصال الشامل على ضرورة إدماج مبادئ التنوع والشمول في جميع جوانب العملية الاتصالية، بما يضمن تمثيل جميع الفئات الاجتماعية والثقافية بشكل عادل ومتوازن، وتجنب الصور النمطية

والتحيزات السلبية. في هذا السياق، يصبح الاتصال الشامل أداة قوية لتعزيز العدالة الاجتماعية والمساواة في الفرص، وبناء مجتمعات أكثر تماسكاً وتسامحاً (Grunig & Hunt, 1984).

يستند الاتصال الشامل في جوهره إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، تشمل الشفافية، والمصادقية، والمسؤولية، والمشاركة، والتنوع، والشمول. تتطلب الشفافية توفير معلومات دقيقة وكاملة ومتاحة للجميع، حول أداء المؤسسة وسياساتها وقراراتها، مع تجنب التعقيم أو التضليل. تتطلب المصادقية بناء سمعة طيبة للمؤسسة، من خلال الوفاء بالوعود والالتزامات، والتحلي بالأخلاق والقيم الحميدة. تتطلب المسؤولية تحمل تبعات القرارات والإجراءات، والاعتراف بالأخطاء والتعويض عنها. تتطلب المشاركة إشراك أصحاب المصلحة في صياغة الرؤية والأهداف، والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم، والأخذ بها في الاعتبار. يتطلب التنوع والشمول احترام الاختلافات الثقافية واللغوية والاجتماعية، وتمثيل جميع الفئات بشكل عادل ومتوازن. إن تبني هذه المبادئ الأساسية يساهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة، وتعزيز الثقة والولاء والانتماء، وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. (Argenti, 2009).

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الشامل

يتطلب تحديد تعريف اصطلاحي دقيق لمفهوم الاتصال الشامل في المؤسسات المعاصرة الانطلاق من فهم شامل للتطورات النظرية والعملية التي شهدتها مجال الاتصال التنظيمي. فالاتصال الشامل، في جوهره، يتجاوز مجرد تبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة، ليشمل بناء علاقات تفاعلية ومستدامة قائمة على الثقة والشفافية والمشاركة الفعالة لجميع المعنيين. يعكس هذا المفهوم تحولاً نموذجياً من النماذج التقليدية للاتصال، التي تركز على التوجيه الرأسي والتسلسل الهرمي، نحو نماذج أكثر ديمقراطية وتشاركية، تهدف إلى تمكين الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف

المؤسسة. ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات اتصال شاملة تأخذ في الاعتبار تنوع الخلفيات الثقافية واللغوية والاجتماعية للموظفين، وتوفير قنوات اتصال متعددة ومتاحة للجميع، بالإضافة إلى تشجيع الحوار المفتوح والصادق حول مختلف القضايا والتحديات التي تواجه المؤسسة. إن التعريف الاصطلاحي للاتصال الشامل يجب أن يركز على هذه العناصر الأساسية، مع التأكيد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاتصال الفعال وتعتبره أداة حيوية لتحقيق النجاح المستدام (Bouzidi, 2018, pp. 112-135).

إن تناول المنهج للاتصال الشامل في المؤسسات يقتضي أيضاً إدراج مفهوم "الذكاء العاطفي" كعنصر أساسي في بناء استراتيجيات الاتصال الفعالة. فالقدرة على فهم وإدارة العواطف، سواء الذاتية أو تلك الخاصة بالآخرين، تلعب دوراً حاسماً في تعزيز التواصل الإيجابي وتقليل سوء الفهم والصراعات داخل المؤسسة. يجب على المؤسسات تشجيع الموظفين على تطوير مهارات الذكاء العاطفي، مثل التعاطف والوعي الذاتي والتنظيم العاطفي، وتوفير التدريب اللازم لتحقيق ذلك. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات أن تتبنى أساليب قيادة تعتمد على الذكاء العاطفي، حيث يكون القادة قادرين على إلهام وتحفيز الموظفين من خلال فهم احتياجاتهم وتطلعاتهم، والتواصل معهم بصدق وشفافية. إن دمج الذكاء العاطفي في استراتيجيات الاتصال الشامل يسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، تعزز التعاون والإبداع والابتكار، وتزيد من رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة (Goleman, 1995, pp. 34-46).

1 _ نشأة مفهوم الاتصال الشامل في علوم الإعلام:

يمثل مفهوم الاتصال الشامل، أو ما يعرف بالاتصال المتكامل (Integrated Communication)، تحولاً جذرياً في طريقة تعامل المؤسسات المعاصرة مع جمهورها الداخلي والخارجي، حيث يتجاوز النظرة التقليدية للاتصال كأداة ترويجية بحتة ليصبح

فلسفة شاملة تتغلغل في كافة جوانب المؤسسة. يرجع تبلور هذا المفهوم في علوم الإعلام إلى أواخر القرن العشرين، مدفوعاً بتطور تكنولوجيات الاتصال وتزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية. وقد ساهمت دراسات عديدة في تحليل هذا التحول، من بينها دراسة حورية تواتي حول الاتصال المؤسساتي في الجزائر، التي سلطت الضوء على أهمية تبني المؤسسات الجزائرية لهذا المفهوم من أجل تحسين صورتها الذهنية وتعزيز علاقاتها مع مختلف الأطراف المعنية. فالاتصال الشامل لا يقتصر على توحيد الرسائل الإعلامية فحسب، بل يهدف إلى خلق تجربة متكاملة للعميل، بدءاً من أول تفاعل له مع المؤسسة وصولاً إلى مرحلة ما بعد البيع.

تكمن جذور الاتصال الشامل في عدد من النظريات الإعلامية التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، مثل نظرية التسويق العلائقي (Relationship Marketing) التي تشدد على أهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، ونظرية إدارة السمعة (Reputation Management) التي تركز على حماية وتعزيز سمعة المؤسسة. وقد ساهمت هذه النظريات في إبراز الدور الاستراتيجي للاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. وتعتبر دراسة (Smith 2018) حول الاتصال التسويقي المتكامل (Integrated Marketing Communication) مرجعاً أساسياً في هذا المجال، حيث يقدم تحليلاً شاملاً للمبادئ الأساسية لهذا المفهوم وأدواته واستراتيجياته. وتشير الدراسة إلى أن الاتصال الشامل يتطلب تنسيقاً فعالاً بين مختلف وظائف المؤسسة، مثل التسويق والعلاقات العامة وخدمة العملاء، لضمان تقديم رسالة موحدة ومتسقة للجمهور.

وعلى الرغم من أن مفهوم الاتصال الشامل يعتبر حديثاً نسبياً في السياق الجزائري، إلا أن هناك جهوداً متزايدة لتبنيه وتطبيقه في المؤسسات المحلية. وتعتبر دراسات الباحثين الجزائريين، مثل دراسة مبارك رابح حول استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية، مهمة لفهم التحديات والفرص المتاحة لتطبيق

هذا المفهوم في البيئة المحلية. فالمؤسسات الجزائرية بحاجة إلى تطوير استراتيجيات اتصال شاملة تتناسب مع خصوصيات السوق المحلية وثقافة المجتمع، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات السريعة التي تشهدها تكنولوجيات الاتصال. إن تبني الاتصال الشامل ليس مجرد خيار، بل ضرورة حتمية للمؤسسات الجزائرية الراغبة في المنافسة بفعالية في السوق العالمية.

2- تعريف الاتصال الشامل ضمن بيئة المؤسسات:

يُمثل الاتصال الشامل في صميم بيئة المؤسسات المعاصرة تحولاً جوهرياً من نموذج الاتصال التقليدي القائم على التسلسل الهرمي والتوجيه الأحادي، نحو منظومة اتصال تفاعلية، تشاركية، ومستدامة تهدف إلى إشراك كافة الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها. يتجاوز المفهوم مجرد نقل المعلومات، ليتبنى استراتيجيات فعالة تهدف إلى بناء الثقة، تعزيز الشفافية، وتوحيد الرؤى بين الموظفين، الإدارة، العملاء، الشركاء، والمجتمع ككل. وبذلك، يصبح الاتصال الشامل أداة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية في عالم يتسم بالديناميكية والتعقيد. يقتضي ذلك تبني المؤسسات نهجاً متكاملاً يجمع بين استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين، وتفعيل قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، مع التركيز على الاستماع الفعال، والتواصل الواضح، والاستجابة السريعة لاحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية. (بلحاج، 2019).

يكتسب الاتصال الشامل أهمية متزايدة في المؤسسات الجزائرية المعاصرة، في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها البلاد، والتي تتطلب من المؤسسات تبني ممارسات إدارية حديثة تعتمد على الشفافية، والمشاركة، والتواصل الفعال. إن بناء ثقافة تنظيمية قوية قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة يتطلب اعتماد استراتيجيات اتصال شاملة تضمن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتعزيز شعورهم بالانتماء

والولاء للمؤسسة. علاوة على ذلك، يساهم الاتصال الشامل في تحسين صورة المؤسسة لدى العملاء والجمهور، وتعزيز علاقاتها مع الشركاء والموردين، مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتجدر الإشارة إلى أن نجاح تطبيق استراتيجيات الاتصال الشامل في المؤسسات الجزائرية يتطلب معالجة بعض التحديات، مثل ضعف ثقافة الحوار والمشاركة، ونقص الكفاءات المتخصصة في مجال الاتصال، وتخلف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المناطق. فقد أشار (Coombs, 2015) إلى أهمية تقييم ثقافة المؤسسة قبل تطبيق أي استراتيجية اتصال شاملة، لضمان ملاءمتها لخصوصيات المؤسسة وقيمها.

إن فعالية الاتصال الشامل في المؤسسات المعاصرة تتوقف على مدى تكامله مع استراتيجيات إدارة الأزمات. ففي أوقات الأزمات، يصبح الاتصال الشفاف والصادق أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على ثقة الجمهور وتقليل الأضرار المحتملة. يتطلب ذلك وجود خطة اتصال واضحة تحدد المسؤوليات، وتحدد قنوات الاتصال المناسبة، وتضمن وصول المعلومات الصحيحة إلى كافة الأطراف المعنية في الوقت المناسب. كما يتطلب تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع وسائل الإعلام، والإجابة على أسئلة الجمهور، وتقديم المعلومات الدقيقة والموثوقة. إن تجاهل أهمية الاتصال في إدارة الأزمات قد يؤدي إلى تفاقم المشكلة، وتشويه صورة المؤسسة، وفقدان ثقة الجمهور. كما شدد (Heath, 2013) على ضرورة أن يكون الاتصال في أوقات الأزمات قائماً على المصداقية والشفافية، وأن يعكس التزام المؤسسة بحماية مصالح الجمهور.

المطلب الثاني: خصائص التفاعل الاتصالي في الأطر التنظيمية

تُعد دراسة خصائص التفاعل الاتصالي في الأطر التنظيمية من الركائز الأساسية لفهم ديناميكيات العمل المؤسسي وتطوير استراتيجياته. فالأطر التنظيمية، بما تضمه من مستويات إدارية وهياكل تنظيمية متنوعة، تشكل بيئة معقدة للتفاعلات الاتصالية. تتجسد

هذه الخصائص في طبيعة الرسائل المتبادلة، والقنوات المستخدمة لنقلها، والعلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات، والسياقات الاجتماعية والثقافية التي تحكم هذه التفاعلات. يهدف هذا التحليل إلى استكشاف كيف تساهم هذه الخصائص في تحديد فعالية الاتصال، وتأثيرها على الأداء التنظيمي، ومدى استجابة المؤسسات للتحديات الداخلية والخارجية. وتتأثر هذه الخصائص بشكل كبير بنمط القيادة المتبع، حيث أن القيادة التشاركية غالباً ما تعزز التفاعل الاتصالي الإيجابي، بينما القيادة السلطوية قد تخلق حواجز تحد من تدفق المعلومات وتشجع على الاتصال غير الرسمي وغير الفعال. هذه الجوانب تتطلب فهماً عميقاً للعمليات الاتصالية لفهم طبيعة المنظمة وديناميكياتها الداخلية. (بوليفة، 2015، ص. 15-32).

تتبلور خصائص التفاعل الاتصالي في الأطر التنظيمية في عدة مستويات، بدءاً من الاتصال الشخصي بين الزملاء وصولاً إلى الاتصال المؤسسي الذي يستهدف الجمهور الخارجي. يركز هذا المستوى على دراسة الأساليب التي يتم بها تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات داخل المؤسسة، وكيف يتم تكييف هذه الأساليب لتلبية احتياجات مختلف الأطراف المعنية. تشمل هذه الخصائص درجة الشفافية في الاتصال، ومدى الثقة المتبادلة بين الأفراد، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وقدرة المؤسسة على الاستماع إلى آراء ومقترحات العاملين، والقدرة على إدارة النزاعات الاتصالية بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يلعب استخدام التكنولوجيا دوراً حاسماً في تشكيل هذه الخصائص، حيث تساهم الأدوات الرقمية في تسهيل الاتصال وتسريع وتيرته، ولكنها قد تخلق أيضاً تحديات جديدة مثل زيادة الحمل المعلوماتي وتقليل التواصل وجهاً لوجه. إن فهم هذه الخصائص وتأثيرها على الأداء التنظيمي يعتبر ضرورياً لتطوير استراتيجيات اتصال فعالة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Cheney, Christensen, Zorn, & Ganesh, 2011، pp. 145-168).

لا يمكن فهم خصائص التفاعل الاتصالي في الأطر التنظيمية بمعزل عن السياق الثقافي والاجتماعي الذي تعمل فيه المؤسسة. فالاختلافات الثقافية بين العاملين، سواء كانوا من خلفيات ثقافية متنوعة أو يمثلون أجيال مختلفة، يمكن أن تؤثر بشكل كبير على طريقة فهم الرسائل وتفسيرها. يجب على المؤسسات أن تدرك هذه الاختلافات وأن تعمل على تطوير استراتيجيات اتصال تراعيها، من خلال توفير التدريب اللازم للعاملين لتعزيز التواصل بين الثقافات، وتشجيع الحوار المفتوح والمحترم، وتكييف أساليب الاتصال لتلبية احتياجات مختلف الفئات. علاوة على ذلك، يجب على المؤسسات أن تكون واعية بالتغيرات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع، وأن تتكيف معها من خلال تطوير استراتيجيات اتصال مبتكرة تستخدم وسائل الإعلام الجديدة والتكنولوجيا الرقمية للتواصل مع الجمهور الخارجي بشكل فعال. إن فهم هذه العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على التفاعل الاتصالي يعتبر أساسياً لبناء مؤسسات قادرة على التكيف والنجاح في بيئة عالمية متغيرة. (ميشال، 2010، ص. 78-99).

تحديد أهداف الاتصال الشامل وخصائصه الوظيفية داخل المؤسسة:

يتطلب تحديد أهداف الاتصال الشامل في المؤسسات المعاصرة فهماً معمقاً للديناميكيات الداخلية والخارجية التي تؤثر في سير العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فالهدف الأساسي من الاتصال الشامل ليس مجرد نقل المعلومات، بل هو بناء فهم مشترك وتوحيد الرؤى بين جميع أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين أو عملاء أو شركاء. ويتجاوز ذلك مجرد إيصال الرسائل إلى تحقيق تفاعل فعال ومشاركة حقيقية، مما يعزز الالتزام المؤسسي ويحفز الإبداع والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال الشامل في تعزيز الشفافية والمساءلة، وهو أمر بالغ الأهمية في بناء الثقة والمصداقية لدى الجمهور. إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تبني استراتيجيات اتصال متكاملة ومتنوعة، تأخذ في الاعتبار اختلاف الخلفيات الثقافية واللغوية والتكنولوجية

للمستهدفين، وهوما يؤكد عليه الباحثون في مجال التواصل التنظيمي بضرورة تكيف الرسائل الاتصالية لتناسب السياقات المختلفة (Bouzidi, 2018) .

إن الخصائص الوظيفية للاتصال الشامل في المؤسسة تتجلى في قدرته على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية. فعندما يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، فإن ذلك يقلل من احتمالية الأخطاء والتأخيرات، ويحسن من جودة القرارات المتخذة. علاوة على ذلك، يساعد الاتصال الشامل في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والانتماء، مما يزيد من مستوى رضاهم وولائهم للمؤسسة. ومن الجدير بالذكر أن الاتصال الشامل يلعب دوراً حاسماً في إدارة الأزمات، حيث يساعد في احتواء المشكلات وتخفيف آثارها السلبية على سمعة المؤسسة. إن هذه الوظائف المتعددة للاتصال الشامل تجعله عنصراً أساسياً في نجاح أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز والريادة في مجال عملها، وهوما يتفق مع ما ذهب إليه "بارتيز (Barthes, 1964) "في تحليله للسيمولوجيا ودورها في فهم الرسائل التواصلية المعقدة داخل المؤسسات.

تتطلب عملية تفعيل أهداف الاتصال الشامل وخصائصه الوظيفية داخل المؤسسة تصميم هياكل اتصال فعالة وقنوات تواصل متعددة. يجب أن تكون هذه الهياكل مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ويتضمن ذلك الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملية تبادل المعلومات والتفاعل بين الموظفين والعملاء، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على مهارات الاتصال الفعال. كما يجب على المؤسسة أن تولي اهتماماً خاصاً لتقييم فعالية استراتيجيات الاتصال المستخدمة، وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء. إن تحقيق ذلك يتطلب تبني نهج شامل ومتكامل، يشارك فيه جميع أفراد المؤسسة، من الإدارة العليا إلى أصغر موظف، وهوما أكدته دراسة حديثة نشرت في مجلة "Journal of Business

"Communication" والتي شددت على أهمية المشاركة الفعالة للموظفين في صياغة استراتيجيات الاتصال المؤسسي. (Clampitt, P. G., & Downs, C. W., 1993)

2.1 الوظائف الاتصالية الموجهة نحو الجماهير الداخلية والخارجية:

تعدّ الوظائف الاتصالية الموجهة نحو الجماهير الداخلية والخارجية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، إذ تتجاوز مجرد نقل المعلومات لتشمل بناء علاقات مستدامة، تعزيز الولاء، وإدارة السمعة بفاعلية. فبالنسبة للجماهير الداخلية، تهدف هذه الوظائف إلى خلق بيئة عمل إيجابية، تحفيز الموظفين، وضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وشفاف، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية المشتركة. أما فيما يخص الجماهير الخارجية، فإن الوظائف الاتصالية تسعى إلى بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة، تعزيز الثقة بينها وبين العملاء والشركاء، وإدارة الأزمات المحتملة بكفاءة عالية. وتعتبر دراسة الكفاءة الاتصالية للمنظمات الجزائرية أمراً بالغ الأهمية في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها البلاد، حيث تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات اتصالية متطورة تتماشى مع التحديات الجديدة وتستفيد من الفرص المتاحة. وتأتي هذه الأهمية لتؤكد ما دراسته قام بها بومدين (Boumediene, 2018) حول دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية.

إنّ تحقيق الفاعلية في الوظائف الاتصالية الموجهة نحو الجماهير الداخلية والخارجية يتطلب فهماً عميقاً لخصائص كل جمهور واحتياجاته وتوقعاته. فبالنسبة للجماهير الداخلية، يجب أن تكون الرسائل الاتصالية واضحة ومباشرة وموجهة بشكل شخصي، مع التركيز على أهمية دور كل فرد في تحقيق أهداف المؤسسة. أما بالنسبة للجماهير الخارجية، فيجب أن تكون الرسائل الاتصالية جذابة ومقنعة ومناسبة للوسائل الإعلامية المختلفة، مع التركيز على القيم والمزايا التي تقدمها المؤسسة للمجتمع. ومن هنا، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للاتصال، والذي يتضمن تحديد الأهداف، وتحليل

الجمهور، واختيار الوسائل المناسبة، وتقييم النتائج. وقد أكد كوتر (Kotler & Keller, 2016) في كتابه "Marketing Management" على أهمية فهم سلوك المستهلك وتطوير استراتيجيات تسويقية واتصالية فعالة تلبي احتياجاته.

يتطلب تطوير الوظائف الاتصالية الموجهة نحو الجماهير الداخلية والخارجية في المؤسسات المعاصرة تبني منهجيات حديثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي. فبالنسبة للجماهير الداخلية، يمكن استخدام شبكات التواصل الاجتماعي الداخلية، والبريد الإلكتروني، والمدونات، والمنشورات لتبادل المعلومات، وتعزيز التواصل، وتشجيع المشاركة. أما بالنسبة للجماهير الخارجية، فيمكن استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية، والتطبيقات الذكية، والإعلانات الرقمية للوصول إلى أو سع شريحة من الجمهور، وبناء علاقات تفاعلية، وتعزيز العلامة التجارية. وقد أشارت دراسة أجرتها باركر وآخرون (Barker et al., 2013) إلى أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في بناء علاقات قوية مع العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية.

2.2 خصائص الاتصال الشامل من حيث الشمول والدقة والفعالية:

الاتصال الشامل، في صميم المؤسسات المعاصرة، يمثل تحولاً جذرياً من النماذج التقليدية التي تركز على قنوات اتصال محدودة وموجهة من الأعلى إلى الأسفل. يتجاوز هذا المفهوم مجرد نقل المعلومات، ليصبح عملية تفاعلية ومتكاملة تهدف إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، في حوار مفتوح وبناء. الخاصية الأولى والأساسية للاتصال الشامل هي الشمولية، والتي تعني ضرورة إتاحة المعلومات لجميع الأفراد المعنيين، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، أو خلفياتهم الثقافية، أو مواقعهم الجغرافية. وهذا يتطلب استخدام مجموعة متنوعة من القنوات والأدوات الاتصالية، بما في ذلك الاجتماعات وجهاً لوجه، والبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل

الاجتماعي، والمنصات الرقمية الداخلية، لضمان وصول الرسالة إلى أوسع شريحة ممكنة من الجمهور المستهدف. إن تحقيق الشمولية يتطلب أيضاً مراعاة احتياجات الفئات المهمشة أو التي تواجه صعوبات في الوصول إلى المعلومات، مثل الأشخاص ذوي الإعاقة أو الذين لا يتقنون اللغة الرسمية للمؤسسة. ووفقاً لدراسة أجراها بوخاري وآخرون (Boukhari et al., 2019)، فإن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات اتصال شاملة تكون أكثر قدرة على بناء ثقافة تنظيمية قوية، وتعزيز الشعور بالانتماء والولاء لدى الموظفين، وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

أما الخاصية الثانية التي تميز الاتصال الشامل فهي الدقة، والتي تعني ضرورة تقديم المعلومات بشكل صحيح وواضح ومفهوم، مع تجنب أي غموض أو تحريف أو تضليل. تتطلب الدقة التأكد من صحة الحقائق والأرقام والبيانات المقدمة، والتحقق من مصداقية المصادر، وتجنب استخدام اللغة المعقدة أو المصطلحات التقنية التي قد لا يفهمها الجمهور العام. يجب أن يكون الاتصال دقيقاً وموثوقاً، خاصة في أوقات الأزمات أو التغيير، حيث يكون الناس في أمس الحاجة إلى معلومات دقيقة ومحدثة لاتخاذ قرارات مستنيرة. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب الدقة مراعاة السياق الثقافي والاجتماعي الذي يتم فيه التواصل، وتجنب استخدام اللغة أو الصور التي قد تكون مسيئة أو غير مناسبة لبعض الفئات من الجمهور. يؤكد شانون وويفر (Shannon & Weaver, 1949) في نظريتهم الكلاسيكية للاتصال على أهمية تقليل "الضوضاء" في عملية الاتصال، والتي تشمل أي عوامل قد تؤدي إلى تشويه الرسالة أو عدم فهمها بشكل صحيح. بالتالي، فإن تحقيق الدقة يتطلب بذل جهود متواصلة لضمان جودة المعلومات المقدمة، وتدريب الموظفين على مهارات الاتصال الفعال، وإنشاء آليات للتغذية الراجعة لتقييم مدى فهم الجمهور للرسالة.

الخاصية الثالثة والأخيرة للاتصال الشامل هي الفعالية، والتي تعني تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال، سواء كانت زيادة الوعي، أو تغيير السلوك، أو تعزيز العلاقات، أو

تحسين الأداء. تتطلب الفعالية تحديد الأهداف بوضوح، وتصميم الرسائل بشكل جذاب ومقنع، واختيار القنوات المناسبة للوصول إلى الجمهور المستهدف، وتقييم النتائج بشكل منتظم. يجب أن يكون الاتصال فعالاً من حيث التكلفة والوقت والموارد، وأن يحقق أقصى عائد على الاستثمار. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب الفعالية بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، والاستماع إلى آرائهم واحتياجاتهم، والاستجابة لتعليقاتهم وملاحظاتهم. إن تحقيق الفعالية يتطلب أيضاً تبني نهج استراتيجي للاتصال، يتضمن تحليل الجمهور المستهدف، وتحديد الرسائل الرئيسية، وتطوير خطة عمل مفصلة، وتنفيذها وتقييمها بشكل منهجي. يرى ديفيد ثورنتون (Thornton, 2011) أن الاتصال الفعال في المؤسسات الحديثة يتطلب بناء "علامة تجارية داخلية" قوية، والتي تعكس قيم المؤسسة وثقافتها ورسالتها، وتلهم الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم. بالتالي، فإن تحقيق الفعالية يتطلب جهوداً متكاملة من جميع الأطراف المعنية، والالتزام بتحسين جودة الاتصال بشكل مستمر.

2.3 ارتباط أهداف الاتصال باستراتيجية المؤسسة العامة:

تعدّ العلاقة بين أهداف الاتصال واستراتيجية المؤسسة العامة علاقة جدلية ومعقدة، تتطلب فهماً عميقاً لكيفية مساهمة الاتصال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالاتصال الفعال ليس مجرد أداة لنشر المعلومات، بل هو عنصر أساسي في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدى الجمهور، وتعزيز الثقة والمصداقية، والتأثير في سلوك المستفيدين وأصحاب المصلحة. لذلك، يجب أن تكون أهداف الاتصال متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأن تدعمها بشكل مباشر. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تسعى إلى زيادة حصتها السوقية، فيجب أن تركز جهود الاتصال على إبراز المزايا التنافسية للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، واستهداف الشرائح المستهدفة من الجمهور بشكل فعال. وهذا ما يؤكدّه (Bouzidi, 2018) في دراسته حول دور الاتصال

المؤسساتي في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الجزائرية، حيث يشدد على ضرورة أن يكون الاتصال جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة، وأن يساهم في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

لا يقتصر دور الاتصال في المؤسسة العامة على تحقيق الأهداف التسويقية أو التجارية، بل يمتد ليشمل بناء علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والشركاء والمجتمع المحلي. فالاتصال الداخلي الفعال يساهم في تعزيز الروح المعنوية للموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وولائهم للمؤسسة. أما الاتصال الخارجي فيساعد على بناء سمعة طيبة للمؤسسة، وتعزيز ثقة الجمهور بها، والحصول على دعمهم ومساندتهم. وفي هذا السياق، يرى (Grunig, 2009) أن المؤسسات التي تتبنى نموذج الاتصال ثنائي الاتجاه المتوازن، الذي يقوم على الحوار والتفاعل مع أصحاب المصلحة، تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتجنب الأزمات والمشاكل. ويشير (Grunig, 2009) إلى أن الاتصال الفعال يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم، والتعامل معهم بشفافية ومصداقية.

تتطلب صياغة استراتيجية اتصال فعالة في المؤسسة العامة تحديد الأهداف بوضوح، وتحديد الجمهور المستهدف بدقة، واختيار الأدوات والقنوات المناسبة للوصول إليهم. كما تتطلب تقييماً دورياً لفاعلية جهود الاتصال، وتعديلها حسب الحاجة. وفي هذا الإطار، يقترح (Tench & Yeomans, 2017) نموذجاً شاملاً لتخطيط الاتصال الاستراتيجي، يتضمن تحليل الوضع الراهن، وتحديد الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات، وتنفيذ الخطط، وتقييم النتائج. ويؤكد (Tench & Yeomans, 2017) على أهمية أن يكون الاتصال مبنياً على أسس علمية، وأن يعتمد على البيانات والمعلومات الموثوقة، وأن يراعي الأخلاقيات المهنية. ويضيفان أن الاتصال الفعال يتطلب مهارات وقدرات

متخصصة، مثل مهارات الكتابة والتحدث والإقناع، ومهارات التعامل مع وسائل الإعلام، ومهارات إدارة الأزمات.

المطلب الثالث: تصنيف الوسائط الاتصالية المستخدمة في الاتصال الشامل

يتطلب فهم الاتصال الشامل في المؤسسات المعاصرة تفصيلاً دقيقاً لتصنيف الوسائط الاتصالية المستخدمة، إذ تمثل هذه الوسائط الأدوات والقنوات التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار بين مختلف الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها. يمكن تصنيف هذه الوسائط وفقاً لعدة معايير، منها طبيعة الوسيط (مطبوع، رقمي، شخصي)، واتجاه الاتصال (أحادي، ثنائي، متعدد الاتجاهات)، ومدى تفاعلية الوسيط (تفاعلي، غير تفاعلي)، ونطاق الوصول (محلي، دولي). على سبيل المثال، تعتبر الاجتماعات وجهاً لوجه وسائط اتصال شخصية وتفاعلية، بينما تعتبر رسائل البريد الإلكتروني والمذكرات الداخلية وسائط اتصال رقمية ومطبوعة ذات اتجاهين في الغالب، فيما تعتبر الإعلانات التجارية وتقارير الشركات وسائل اتصال أحادية الاتجاه واسعة النطاق. إن فهم هذه التصنيفات يساعد المؤسسات على اختيار الوسيط المناسب للرسالة المطلوبة، وبالتالي تحقيق أهداف الاتصال الشامل بكفاءة وفاعلية (Bouzidi, 2018).

يستند تصنيف الوسائط الاتصالية أيضاً إلى مدى قدرتها على تحقيق التكامل بين مختلف عناصر الاتصال الشامل، بما في ذلك الرسائل النصية والمرئية والصوتية. في هذا السياق، تبرز الوسائط الرقمية كأدوات أساسية نظراً لقدرتها على دمج هذه العناصر المختلفة وتقديمها في شكل متكامل وجذاب. على سبيل المثال، تعتبر منصات التواصل الاجتماعي، مثل فيسبوك وتويتر ولينكد إن، وسائط اتصال رقمية متعددة الاستخدامات تسمح للمؤسسات بالتفاعل مع جمهورها المستهدف من خلال مجموعة متنوعة من الرسائل، بما في ذلك النصوص والصور والفيديوهات. بالإضافة إلى ذلك، تتيح هذه المنصات للمؤسسات جمع البيانات حول تفضيلات واهتمامات جمهورها، مما يمكنها من

تخصيص رسائلها وتحسين فعاليتها. ومع ذلك، يجب على المؤسسات أن تكون حذرة بشأن اختيار الوسيط المناسب، حيث أن لكل وسيط نقاط قوة وضعف يجب أخذها في الاعتبار. (Drucker, 1954).

علاوة على ذلك، يجب أن يراعي تصنيف الوسائط الاتصالية المستخدمة في الاتصال الشامل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها البيئة الاتصالية المعاصرة. ظهور تقنيات جديدة، مثل الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز والواقع الافتراضي، يفتح آفاقاً جديدة أمام المؤسسات لتحسين فعاليتها الاتصالية. على سبيل المثال، يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتقديم توصيات حول أفضل الوسائط والقنوات الاتصالية التي يجب استخدامها للوصول إلى الجمهور المستهدف. كما يمكن استخدام الواقع المعزز والواقع الافتراضي لإنشاء تجارب اتصالية تفاعلية وغامرة تزيد من تفاعل الجمهور مع الرسالة المراد إيصالها. ومع ذلك، يجب على المؤسسات أن تكون على دراية بالمخاطر المحتملة المرتبطة باستخدام هذه التقنيات الجديدة، مثل قضايا الخصوصية والأمان. (Shannon, C. E., & Weaver, W. 1949).

1* الوسائط الورقية والسمعية والبصرية التقليدية:

لا تزال الوسائط الورقية تحتفظ بأهميتها في المؤسسات المعاصرة، رغم التطور التكنولوجي الهائل الذي شهده مجال الاتصال. فالوثائق المطبوعة، كالتقارير والمذكرات والنشرات الإخبارية الداخلية، تساهم في توثيق المعلومات وتسهيل الوصول إليها بشكل منظم، كما تعزز من مصداقية الرسالة الاتصالية، خاصة في المواقف التي تتطلب رسمية وموثوقية عالية. علاوة على ذلك، توفر الوسائط الورقية تجربة حسية فريدة للقارئ، حيث يمكنه التفاعل مع النص بشكل ملموس، مما يساعد على تعزيز الفهم والاحتفاظ بالمعلومات لفترة أطول. وعلى الرغم من التحديات التي تواجهها من قبل الوسائط الرقمية، إلا أن الوسائط الورقية تظل خياراً استراتيجياً في العديد من المؤسسات، خاصة

في تلك التي تعتمد على التواصل المباشر مع العملاء أو في المجالات التي تتطلب الحفاظ على سجلات ورقية موثقة. (بورنان، 2015)

تضطلع الوسائط السمعية بدور محوري في المؤسسات المعاصرة، حيث تساهم في نقل المعلومات والمعارف بسرعة وفعالية، خاصة في المواقف التي تتطلب استجابة فورية أو في البيئات التي يصعب فيها الوصول إلى الوسائط البصرية. فالمكالمات الهاتفية والرسائل الصوتية والمؤتمرات الصوتية، تمكن الموظفين من التواصل وتبادل الأفكار بشكل مباشر، مما يعزز من التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والفروع. كما تستخدم المؤسسات الوسائط السمعية في التدريب والتطوير المهني، من خلال تسجيل المحاضرات والندوات وإتاحتها للموظفين في أي وقت ومكان. ورغم ظهور تقنيات الاتصال الحديثة، إلا أن الوسائط السمعية لا تزال تحتفظ بمكانتها كأداة أساسية في الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسات. (معماش، 2018)

تعتبر الوسائط البصرية التقليدية، كالعروض التقديمية والملصقات الإعلانية والأفلام الوثائقية، أدوات قوية للتأثير والإقناع في المؤسسات المعاصرة. فهي قادرة على جذب الانتباه ونقل الرسائل المعقدة بطريقة مبسطة وواضحة، مما يساعد على تعزيز الفهم والتذكر. كما تستخدم المؤسسات الوسائط البصرية في التسويق والإعلان عن منتجاتها وخدماتها، من خلال تصميم إعلانات جذابة وملصقات ملفتة للنظر. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الأفلام الوثائقية دوراً هاماً في توثيق تاريخ المؤسسة وإنجازاتها، ونشر الوعي بقضايا معينة. وعلى الرغم من التطورات الهائلة في مجال الوسائط الرقمية، إلا أن الوسائط البصرية التقليدية لا تزال تحتفظ بفعاليتها في تحقيق أهداف الاتصال المؤسسي .

(Lister et al., 2009)

2. الوسائط الرقمية والأنظمة التفاعلية الحديثة:

لقد أحدثت الوسائط الرقمية والأنظمة التفاعلية الحديثة تحولاً جذرياً في طبيعة الاتصال داخل المؤسسات المعاصرة، حيث لم تعد مجرد أدوات لنقل المعلومات، بل أصبحت منصات ديناميكية لتشكيل المعرفة، وتعزيز المشاركة، وتفعيل الحوار. فمن خلال تطبيقات الويب المتطورة، ومنصات التواصل الاجتماعي الداخلية، وأنظمة إدارة المحتوى التفاعلية، باتت المؤسسات قادرة على خلق بيئات اتصال أكثر سلاسة ومرونة، تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم، وتبادل الخبرات، والمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار. هذا التحول يقتضي من المؤسسات تبني استراتيجيات اتصال جديدة تركز على بناء الثقة، وتعزيز الشفافية، وتشجيع الابتكار، لضمان تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات الهائلة التي توفرها هذه الوسائط الحديثة. وفي هذا السياق، يؤكد بوزيدة، 2018 على أهمية دمج استراتيجيات الاتصال الرقمي في صلب الاستراتيجيات المؤسسية لضمان فعاليتها واستدامتها.

إن التطور المتسارع للوسائط الرقمية والأنظمة التفاعلية يفرض على المؤسسات المعاصرة إعادة النظر في نماذج الاتصال التقليدية، واعتماد مناهج جديدة تركز على التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف، وتلبية احتياجاته المتغيرة. فمن خلال استخدام أدوات التحليل الرقمي، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، يمكن للمؤسسات فهم سلوكيات المستهلكين بشكل أفضل، وتصميم رسائل اتصال أكثر تخصيصاً وفعالية. علاوة على ذلك، تتيح الأنظمة التفاعلية للمؤسسات بناء علاقات أقوى مع العملاء من خلال توفير قنوات اتصال فورية، والاستجابة السريعة لاستفساراتهم، وتقديم الدعم الفني اللازم. إن تبني هذه المناهج الجديدة يتطلب من المؤسسات تطوير مهارات العاملين في مجال الاتصال، وتزويدهم بالأدوات والتقنيات اللازمة لمواكبة التطورات المتسارعة في هذا المجال. ويشير Belkacem, 2020 في دراسته إلى أن المؤسسات التي تستثمر في

تطوير مهارات الاتصال الرقمي لموظفيها تحقق نتائج أفضل في بناء علاقات قوية مع العملاء وزيادة رضاهم.

تتجاوز أهمية الوسائط الرقمية والأنظمة التفاعلية في المؤسسات المعاصرة مجرد تحسين عمليات الاتصال، لتشمل أيضاً تعزيز الابتكار والإبداع. فمن خلال توفير منصات تعاون افتراضية، وأدوات إدارة المشاريع الرقمية، يمكن للمؤسسات جمع الأفكار من مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية، وتشجيع الموظفين على العمل معاً لحل المشكلات وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة. علاوة على ذلك، تتيح الوسائط الرقمية للمؤسسات الوصول إلى مصادر معلومات واسعة النطاق، والتواصل مع خبراء ومستشارين من مختلف أنحاء العالم، مما يساهم في توسيع نطاق المعرفة وتعزيز القدرة على الابتكار. إلا أن الاستفادة القصوى من هذه الإمكانيات يتطلب من المؤسسات بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والمخاطرة، وتوفر بيئة عمل محفزة للإبداع. وفي هذا السياق، يوضح Castells, 2000 أن المؤسسات التي تتبنى نماذج تنظيمية مرنة وتعتمد على شبكات الاتصال الرقمية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التنافسية وتحقيق النجاح المستدام.

3* معايير اختيار الوسائل الأنسب لتحقيق فعالية الاتصال:

تستلزم دراسة معايير اختيار الوسائل الأنسب لتحقيق فعالية الاتصال في المؤسسات المعاصرة فهماً عميقاً لطبيعة الجمهور المستهدف، وأهدافه، واحتياجاته الاتصالية المتنوعة. فالوسيلة الاتصالية الفعالة ليست تلك التي تمتلك قدرات تقنية متطورة فحسب، بل تلك التي تتناغم مع خصائص المتلقي وتوقعاته، وتستطيع الوصول إليه في الوقت والمكان المناسبين. ويتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً لتركيبية الجمهور الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخلفية الثقافية)، بالإضافة إلى فهم سلوكياته الاتصالية (أنماط استخدامه للوسائل المختلفة، تفضيلاته الشخصية، درجة استجابته للمعلومات). إن

إهمال هذه الجوانب قد يؤدي إلى اختيار وسائل غير مناسبة، وبالتالي إهدار الموارد وتقليل فرص تحقيق الأهداف الاتصالية المرجوة. وبناءً على ذلك، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات اتصال مرنة وقابلة للتكيف، تأخذ في الاعتبار التغيرات المستمرة في سلوكيات الجمهور وتفضيلاته، وتعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة لتوجيه عملية اختيار الوسائل الاتصالية الأكثر فعالية. (Belkacem, 2015).

تعتبر القدرة على قياس وتقييم فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة معياراً أساسياً في عملية الاختيار. فالمؤسسات بحاجة إلى أدوات ومؤشرات أداء واضحة لقياس مدى نجاح كل وسيلة في تحقيق الأهداف المحددة، سواء كانت زيادة الوعي بالعلامة التجارية، أو تحسين مستوى رضا العملاء، أو تعزيز المشاركة الداخلية بين الموظفين. ويمكن أن تشمل هذه الأدوات استطلاعات الرأي، وتحليلات البيانات الرقمية (مثل عدد الزيارات للموقع الإلكتروني، ومعدل التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي)، وتقييمات الأداء المباشرة (مثل عدد المبيعات، أو عدد الشكاوى). ومن خلال تحليل هذه البيانات، يمكن للمؤسسات تحديد الوسائل الأكثر فعالية، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل وسيلة، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتحسين الاستراتيجيات الاتصالية. علاوة على ذلك، يجب أن تأخذ المؤسسات في الاعتبار التكاليف المرتبطة بكل وسيلة، وأن تقارن بين التكلفة والعائد المتوقع قبل اتخاذ القرار النهائي. (Grunig, 2009).

بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بالجمهور المستهدف وتقييم الفعالية، يلعب السياق التنظيمي والثقافي دوراً حاسماً في تحديد معايير اختيار الوسائل الأنسب. فلكل مؤسسة ثقافة تنظيمية فريدة، وقيم، وأهداف استراتيجية، يجب أن تتوافق معها الوسائل الاتصالية المستخدمة. على سبيل المثال، قد تفضل بعض المؤسسات استخدام وسائل اتصال رسمية ومباشرة (مثل الاجتماعات الرسمية، والمذكرات الداخلية) لضمان الشفافية والمساءلة، بينما قد تفضل مؤسسات أخرى استخدام وسائل اتصال غير رسمية وأكثر تفاعلية (مثل

وسائل التواصل الاجتماعي الداخلية، والفعاليات الاجتماعية) لتعزيز التعاون والابتكار. علاوة على ذلك، يجب أن تأخذ المؤسسات في الاعتبار السياق الثقافي الأوسع الذي تعمل فيه، وأن تتجنب استخدام وسائل قد تكون غير مقبولة أو غير فعالة في مجتمعات معينة. على سبيل المثال، قد يكون استخدام بعض الإعلانات التجارية المثيرة للجدل غير مناسب في مجتمعات محافظة، بينما قد يكون مقبولاً في مجتمعات أخرى. (Hall, 1976).

المبحث الثاني: ماهية الاستراتيجية الاتصالية

تُعد الاستراتيجية الاتصالية بمثابة العمود الفقري لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في ظل بيئة تنافسية متزايدة التعقيد. فهي ليست مجرد مجموعة من الأدوات والتقنيات المستخدمة لنقل المعلومات، بل هي رؤية متكاملة تحدد كيفية تفاعل المنظمة مع مختلف أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين، عملاء، مستثمرين، أو حتى المجتمع ككل. يرى الباحثون أن الاستراتيجية الاتصالية الناجحة يجب أن تكون مبنية على فهم عميق لثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي، وأن تتضمن أهدافاً واضحة ومحددة قابلة للقياس، بالإضافة إلى آليات للمتابعة والتقييم المستمر لضمان تحقيق النتائج المرجوة. إن غياب استراتيجية اتصالية واضحة المعالم قد يؤدي إلى سوء فهم، تضارب في الرسائل، وفقدان الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، مما يؤثر سلباً على أدائها وقدرتها التنافسية (Bouzidi, 2018).

تلعب الاستراتيجية الاتصالية دوراً محورياً في توجيه الاتصال المؤسسي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فهي تعمل كإطار مرجعي يوجه جميع الأنشطة الاتصالية، بدءاً من تحديد الجمهور المستهدف والرسائل الرئيسية، وصولاً إلى اختيار القنوات والوسائل المناسبة للتواصل. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الاستراتيجية الاتصالية في بناء هوية مؤسسية قوية وموحدة، وتعزيز سمعة المنظمة في السوق. ويرى العديد من الباحثين أن الاستراتيجية الاتصالية يجب أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وأن تتضمن آليات للاستماع إلى آراء وملاحظات أصحاب المصلحة، والاستجابة لها بشكل فعال. وهذا ما يجعلها أداة ديناميكية قادرة على مواكبة التحديات والمتغيرات التي تواجه المنظمة. (Argenti, 2009, pp. 20-45).

إن فعالية الاستراتيجية الاتصالية تعتمد بشكل كبير على مدى تكاملها مع الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة، مثل استراتيجية التسويق، استراتيجية الموارد البشرية،

واستراتيجية إدارة المخاطر. فالاستراتيجية الاتصالية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الرؤية الشاملة للمنظمة، وأن تساهم في تحقيق أهدافها على المدى الطويل. يضيف إلى ذلك، أن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة تتطلب قيادة قوية وملتزمة من الإدارة العليا، بالإضافة إلى فريق عمل مؤهل ومدرّب قادر على تنفيذها بكفاءة. في السياق الجزائري، حيث تواجه المؤسسات تحديات خاصة تتعلق بتنوع الثقافات واللغات، فإن الاستراتيجية الاتصالية يجب أن تأخذ في الاعتبار هذه العوامل، وأن تتضمن آليات لضمان وصول الرسائل إلى جميع أصحاب المصلحة بشكل واضح ومفهوم (Bourdieu, 1977, pp. 164-175).

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

تعتبر الاستراتيجية الاتصالية في بيئة الأعمال المعاصرة بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين أهداف المؤسسة ورؤيتها الشاملة من جهة، وبين مختلف أصحاب المصلحة من موظفين وعملاء وموردين ومجتمع محلي من جهة أخرى. إن المفهوم العلمي للاستراتيجية الاتصالية لا يقتصر على مجرد إيصال المعلومات، بل يتعدى ذلك إلى بناء علاقات قوية ومستدامة، وتعزيز الثقة والمصداقية، وإدارة الأزمات بفعالية، والتأثير في الرأي العام. هذا المفهوم يتطلب فهماً عميقاً لطبيعة الجمهور المستهدف، واختيار القنوات الاتصالية المناسبة، وصياغة الرسائل بوضوح وإيجاز، وتقييم الأثر الاتصالي باستمرار. يتجلى هذا المفهوم بوضوح في الدراسات التي تتناول أثر الاتصال الداخلي الفعال على أداء الموظفين، حيث أظهرت أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم على اطلاع دائم بأخبار الشركة وأهدافها، يكونون أكثر ولاءً وإنتاجية. ونجد هذا الجانب قد تم التطرق إليه من طرف باحثين جزائريين في دراسات مختلفة. (بن يوسف، 2015).

إن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة تتطلب أيضاً تكاملاً بين مختلف الأدوات الاتصالية، سواء كانت تقليدية كالعلاقات العامة والإعلان، أو حديثة كالتسويق الرقمي

ووسائل التواصل الاجتماعي. يجب أن تكون هذه الأدوات متوافقة مع بعضها البعض، وأن تعمل في تناغم لتحقيق الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك، يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال. فما كان ناجحاً في الماضي قد لا يكون كذلك في الحاضر أو المستقبل، لذا يجب على المؤسسات أن تكون مستعدة لتعديل استراتيجياتها الاتصالية باستمرار. هذا ما أكدته "Grunig" في نظريته عن التميز في العلاقات العامة، حيث أكد على أهمية أن تكون العلاقات العامة استباقية وليست رد فعلية، وأن تكون مبنية على البحث والتخطيط والتقييم. (Grunig, 2006).

وفي سياق متصل، لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية الاتصالية في بيئة الأعمال دون التطرق إلى البعد الأخلاقي. يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية مبنية على الصدق والشفافية والنزاهة، وأن تحترم حقوق الجمهور المستهدف. فالاتصال الذي يعتمد على التضليل أو التلاعب قد يحقق نتائج قصيرة الأجل، ولكنه على المدى الطويل سيؤدي إلى فقدان الثقة والمصداقية، وهوما سينعكس سلباً على سمعة المؤسسة وأدائها. في هذا السياق، نجد أن بعض الدراسات الغربية قد تناو لت أهمية "المسؤولية الاجتماعية للشركات" ودور الاتصال في تعزيز هذه المسؤولية، حيث أظهرت أن الشركات التي تتواصل بفعالية مع أصحاب المصلحة حول مبادراتها الاجتماعية تكون أكثر عرضة لكسب ثقتهم وولائهم. (Carroll & Shabana, 2010).

1* تعريف شامل للاستراتيجية الاتصالية ودورها في التنظيم:

تمثل الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات المعاصرة إطاراً متكاملًا يهدف إلى توجيه وتنسيق جميع الأنشطة الاتصالية الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. إنها ليست مجرد خطة لنشر المعلومات، بل هي رؤية شاملة تحدد الرسائل الأساسية، والجمهور المستهدف، والقنوات المناسبة، والتوقيت الأمثل لضمان وصول

الرسالة بفعالية وكفاءة. تتضمن الاستراتيجية الاتصالية تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتقيماً لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديدًا واضحاً للأهداف الاتصالية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة. علاوة على ذلك، فإنها تتطلب بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وإدارة فعالة للأزمات، وقياس مستمر لنتائج الأنشطة الاتصالية لضمان التحسين المستمر. ويؤكد هذا التعريف الشامل على أن الاستراتيجية الاتصالية هي وظيفة أساسية للإدارة العليا، وليست مجرد مهمة تكتيكية يتم تفويضها إلى قسم العلاقات العامة أو التسويق (مغنيسي، 2012).

تتجاوز الاستراتيجية الاتصالية في مفهومها الحديث مجرد نقل المعلومات، لتصبح أداة حيوية لإدارة العلاقات والتأثير في الرأي العام وتعزيز السمعة المؤسسية. تلعب الاستراتيجية الاتصالية دوراً محورياً في بناء ثقافة تنظيمية قوية وموحدة، وتعزيز الالتزام والولاء لدى الموظفين، وتحسين التواصل الداخلي لزيادة الإنتاجية والكفاءة. كما أنها تساهم في بناء علاقات مستدامة مع العملاء والشركاء والموردين، وتعزيز الثقة والشفافية في التعاملات التجارية. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الاستراتيجية الاتصالية أداة أساسية لإدارة المخاطر والأزمات، حيث تساعد المؤسسة على الاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة، والاستجابة الفعالة للأزمات، واستعادة الثقة في حالة حدوث أضرار. ومن خلال تبني استراتيجية اتصالية متكاملة، يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز مكانتها في السوق، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل (فورنتين، 2017).

في السياق الجزائري، تكتسب الاستراتيجية الاتصالية أهمية خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات المحلية، مثل المنافسة المتزايدة، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وضرورة التكيف مع التطورات التكنولوجية. يتطلب بناء استراتيجية اتصالية فعالة في الجزائر فهماً عميقاً للثقافة المحلية، واللغة المستخدمة، والقيم السائدة، والتوقعات المجتمعية. يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية حساسة للاختلافات الثقافية،

ومتوافقة مع القوانين واللوائح المحلية، وقادرة على الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق الجزائرية. علاوة على ذلك، يجب أن تركز الاستراتيجية الاتصالية على بناء الثقة مع الجمهور الجزائري، وتعزيز الشفافية والمصداقية، وتقديم معلومات دقيقة وموثوقة. ومن خلال تبني استراتيجية اتصالية فعالة، يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تعزز مكانتها في السوق المحلية، وتحسين علاقاتها مع أصحاب المصلحة، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد (قاشي، 2015).

2 * الفرق المفاهيمي بين التخطيط الاتصالي والاستراتيجية:

يشكل التمييز بين التخطيط الاتصالي والاستراتيجية لبنة أساسية في فهم طبيعة الاتصال المؤسساتي المعاصر، حيث يتجلى الفرق في طبيعة النظرة والرؤية التي ينطلق منها كل منهما. فالتخطيط الاتصالي، في جوهره، عملية تفصيلية تركز على تحديد الأهداف الاتصالية المباشرة، وتصميم الرسائل المناسبة للجمهور المستهدف، واختيار القنوات الإعلامية الأمثل لنقل هذه الرسائل، وتقييم أثر هذه الجهود على المدى القصير. بمعنى آخر، يركز التخطيط الاتصالي على "كيفية" تحقيق أهداف محددة مسبقاً، مع التركيز على الجوانب التشغيلية والتكتيكية. في المقابل، تمثل الاستراتيجية الاتصالية رؤية أو سع وأشمل، تتضمن تحديد الغايات الكبرى للمؤسسة، وكيفية استخدام الاتصال لتحقيق هذه الغايات على المدى الطويل، مع الأخذ في الاعتبار البيئة التنافسية والتحديات المختلفة التي تواجه المؤسسة. وبعبارة أخرى، تحدد الاستراتيجية "لماذا" يجب أن تتواصل المؤسسة، وما هو التأثير الاستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه، بينما يركز التخطيط على "كيفية" تنفيذ هذه الاستراتيجية. ويؤكد "مسعودي، 2019" في دراسته حول الاتصال المؤسساتي في الجزائر، على أهمية الفصل بين التخطيط والاستراتيجية، مشيراً إلى أن الخلط بينهما يؤدي إلى ضبابية الرؤية وعدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية.

تتعمق الفروقات المفاهيمية بين التخطيط والاستراتيجية في مستوى التحليل والشمولية، حيث يركز التخطيط الاتصالي على تحليل الجمهور المستهدف بشكل تفصيلي، وتحديد احتياجاته ورغباته وميوله، بهدف تصميم رسائل فعالة ومقنعة. بينما تتجاوز الاستراتيجية الاتصالية هذا المستوى من التحليل لتركز على فهم البيئة الخارجية بشكل أعمق، وتحليل المنافسين وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. وبالتالي، تتطلب الاستراتيجية الاتصالية رؤية شاملة للبيئة المؤسسية، وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة، وتوقع المستقبل. كما أن الاستراتيجية الاتصالية تولي اهتماماً خاصاً ببناء سمعة المؤسسة وتعزيز صورتها الذهنية في أذهان الجمهور، بينما يركز التخطيط الاتصالي على تحقيق أهداف محددة في فترة زمنية معينة. وفي هذا السياق، يرى (Cutlip, Center & Broom (2006 أن الاستراتيجية الاتصالية هي "الخطوة الرئيسية" التي توجه كافة الجهود الاتصالية للمؤسسة، بينما يمثل التخطيط الاتصالي "الخطط الفرعية" التي تدعم تنفيذ هذه الاستراتيجية.

أخيراً، يكمن الاختلاف الجوهرى بين التخطيط والاستراتيجية في طبيعة المرونة والتكيف، فالتخطيط الاتصالي، بحكم طبيعته التفصيلية، غالباً ما يكون أقل مرونة وقابلية للتكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية. بينما تتميز الاستراتيجية الاتصالية بقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة، وإعادة تقييم الأولويات والأهداف، وتعديل الخطط وفقاً للظروف الجديدة. وذلك لأن الاستراتيجية الاتصالية تعتمد على رؤية شاملة ومرنة، ولا تلتزم بتفاصيل محددة، مما يسمح لها بالاستجابة بفعالية للتحديات الجديدة. كما أن الاستراتيجية الاتصالية تولي اهتماماً خاصاً ببناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة المختلفين، وتعزيز الثقة المتبادلة، وهما يساعد المؤسسة على تتجاوز الأزمات والتحديات بنجاح. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاستراتيجية الاتصالية الناجحة تتطلب مشاركة كافة الأطراف المعنية في المؤسسة، وإيماناً بأهمية الاتصال في تحقيق الأهداف

المشتركة. وبحسب (Argenti, 2009) فإن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة تعتمد على "القيادة الاتصالية" التي تسعى إلى إشراك الموظفين في صنع القرار، وتعزيز ثقافة الاتصال المفتوح والصريح.

3* أهمية الاستراتيجية في تدعيم كفاءة الاتصال الداخلي والخارجي:

لا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسات المعاصرة، إذ تُعدّ بمثابة الخريطة التي توجه مسارات تبادل المعلومات والتفاعل بين مختلف الأطراف المعنية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. فمن خلال وضع رؤية واضحة للأهداف التواصلية وتحديد الجمهور المستهدف بدقة، يمكن للمؤسسة تصميم رسائل اتصالية فعالة ومناسبة، واختيار القنوات الاتصالية الأنسب لضمان وصول هذه الرسائل إلى المستلمين المقصودين. علاوة على ذلك، تُمكن الاستراتيجية المؤسسة من تقييم أثر الرسائل الاتصالية وتحليل ردود فعل الجمهور، مما يسمح بتعديل الخطط والبرامج التواصلية وتحسينها بشكل مستمر، وذلك لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في التواصل. وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير استراتيجية اتصالية متكاملة يُعدّ ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى بناء سمعة قوية وتعزيز علاقاتها مع مختلف أصحاب المصلحة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في نهاية المطاف، وهو ما أكدّه بوضوح بوزيان (Bouziane, 2018) في دراسته حول دور الاتصال المؤسساتي في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات الجزائرية.

يتجاوز دور الاستراتيجية في الاتصال مجرد توجيه الرسائل واختيار القنوات، ليشمل أيضاً بناء ثقافة اتصالية داخلية قوية، تقوم على الشفافية والمشاركة والتفاعل بين مختلف مستويات التنظيم. فمن خلال وضع سياسات واضحة للاتصال الداخلي، وتشجيع الحوار المفتوح وتبادل الأفكار بين الموظفين، يمكن للمؤسسة تعزيز روح الفريق والولاء والالتزام، وتحسين جودة القرارات المتخذة وزيادة الإنتاجية. كما أن الاستراتيجية الفعالة

تولي اهتماماً خاصاً بتدريب الموظفين على مهارات الاتصال الفعال، وتزويدهم بالأدوات والتقنيات اللازمة للتواصل بفاعلية مع الزملاء والعملاء والجمهور بشكل عام. وهوما يتماشى مع ما طرحه كوتر (Kotter, 1996) في كتابه الشهير "Leading Change"، حيث أكد على أهمية التواصل الفعال في قيادة التغيير وإشراك الموظفين في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

إنّ التكامل بين الاتصال الداخلي والخارجي، الذي تُسهّله الاستراتيجية المدروسة، يُعتبر عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات المعاصرة، إذ أنّ الصورة التي تعكسها المؤسسة خارجياً يجب أن تكون انعكاساً حقيقياً لما يجري داخلها. فالاستراتيجية الاتصالية المتكاملة تعمل على ضمان تناسق الرسائل الاتصالية التي توجهها المؤسسة إلى مختلف الأطراف المعنية، سواء كانوا موظفين، أو عملاء أو مستثمرين أو غيرهم. كما أنها تساهم في بناء الثقة والمصداقية لدى الجمهور، وتعزيز سمعة المؤسسة ككيان مسؤول وملتزم بقيمه ومبادئه. ومن هذا المنطلق، يصبح الاتصال الاستراتيجي أداة قوية لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، وهوما يتفق مع ما توصل إليه غرونينغ (Grunig, 2006) في نظريته حول التميز في العلاقات العامة والاتصال، والتي تؤكد على أهمية بناء علاقات قوية ومستدامة مع مختلف أصحاب المصلحة من خلال الاتصال الاستراتيجي الفعال.

المطلب الثاني: المبادئ التنظيمية والخصائص الأساسية للاستراتيجية الاتصالية الفعالة

تُعتبر الاستراتيجية الاتصالية الفعالة حجر الزاوية في نجاح المؤسسات المعاصرة، حيث تتجاوز مجرد نقل المعلومات لتشمل بناء علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصلحة، داخلياً وخارجياً. يركز تصميم هذه الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ التنظيمية الأساسية، في مقدمتها مبدأ التكامل، الذي يقتضي تنسيق كافة الجهود الاتصالية عبر مختلف الأقسام والإدارات لضمان تقديم رسالة موحدة ومتسقة تعكس قيم المؤسسة

وأهدافها. كما يبرز مبدأ الشفافية والانفتاح كركيزة أساسية لبناء الثقة والمصداقية مع الجمهور، من خلال توفير معلومات دقيقة وفي وقتها المناسب حول أداء المؤسسة وقراراتها. ولا يمكن إغفال مبدأ الاستجابة السريعة لمتطلبات وتوقعات الجمهور، من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وسهلة الوصول تتيح لهم التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم، والتعامل مع شكاوهم بفعالية. إن غياب هذه المبادئ يُفقد الاستراتيجية الاتصالية فعاليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، ويُعرض المؤسسة للمخاطر والتحديات. وقد أكد بن جيلالي (2015) في دراسته حول الاتصال المؤسسي في الجزائر على أهمية التكامل بين مختلف قنوات الاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة.

تتميز الاستراتيجية الاتصالية الفعالة بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تميزها عن غيرها من الاستراتيجيات الأقل فاعلية. أو لاً، تتسم بالوضوح والدقة في تحديد الأهداف والرسائل الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى توصيلها إلى الجمهور، مع مراعاة خصائص الجمهور المستهدف واحتياجاته. ثانياً، تعتمد على قنوات اتصال متنوعة ومتكاملة، بما في ذلك القنوات التقليدية (مثل الصحف والمجلات والتلفزيون والإذاعة) والقنوات الرقمية (مثل مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية)، لضمان الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الجمهور. ثالثاً، تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، سواء كانت تغيرات في السوق أو في التكنولوجيا أو في القوانين واللوائح. رابعاً، تعتمد على قياس وتقييم مستمر لفاعلية الجهود الاتصالية، من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات والمقاييس، لتحديد نقاط القوة والضعف وإجراء التحسينات اللازمة. ويرى Cutlip, Center, & Broom (2006) أن فعالية الاتصال تعتمد على تحديد الأهداف بوضوح وتقييم النتائج بشكل مستمر.

إنّ تصميم استراتيجية اتصالية فعالة يتطلب فهماً عميقاً للمبادئ التنظيمية والخصائص الأساسية التي تقوم عليها، بالإضافة إلى فهم دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية متوافقة مع رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها، وأن تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، وأن تعتمد على قياس وتقييم مستمر لفاعلية الجهود الاتصالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تولي الاستراتيجية الاتصالية اهتماماً خاصاً ببناء علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصلحة، من خلال توفير معلومات دقيقة وفي وقتها المناسب، والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم، والتعامل مع شكاوهم بفعالية. وتؤكد دراسة قام بها (Smith 2018) على أهمية بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة لتحقيق النجاح التنظيمي.

1 * مبدأ التناسق بين الأهداف الاتصالية والأهداف المؤسسية:

يمثل مبدأ التناسق بين الأهداف الاتصالية والأهداف المؤسسية حجر الزاوية في فعالية الاتصال داخل المؤسسات المعاصرة، إذ أن تحقيق الانسجام الأمثل بين ما تسعى إليه المؤسسة من نمو وزيادة، وبين ما تصبو إليه استراتيجيات الاتصال من بناء صورة ذهنية إيجابية وتعزيز العلاقات مع مختلف الأطراف المعنية، يضمن توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق غايات مشتركة. فبدون هذا التوافق، يصبح الاتصال مجرد نشاط معزول لا يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، بل قد يؤدي إلى تشتت الجهود وتبديد الموارد. إن التكامل بين الأهداف الاتصالية والمؤسسية يستلزم فهماً عميقاً لرسالة المؤسسة وقيمتها ورؤيتها، وترجمة هذه العناصر إلى أهداف اتصالية واضحة ومحددة، قابلة للقياس والتحقيق، تساهم في دعم الأهداف المؤسسية وتوسيع نطاق تأثيرها . (Bouzidi, 2018)

إن أهمية هذا المبدأ تزداد بشكل خاص في المؤسسات الجزائرية، التي تسعى جاهدة إلى التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة والمنافسة الشديدة، حيث يصبح الاتصال الفعال أداة حاسمة في بناء علامة تجارية قوية وتعزيز الثقة بين المؤسسة وعملائها وموظفيها وشركائها. فمن خلال استراتيجيات اتصال مدروسة ومنسقة، يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تعكس قيمها وثقافتها المحلية، وأن تتواصل بفعالية مع جمهورها المستهدف، وأن تساهم في بناء صورة إيجابية عن الاقتصاد الجزائري بشكل عام. إن تطبيق مبدأ التناسق يتطلب أيضاً تبني رؤية شمولية للاتصال، لا تقتصر على الجوانب التسويقية والإعلانية، بل تشمل أيضاً الاتصال الداخلي والتواصل مع المجتمع المحلي والجهات الحكومية، بما يضمن بناء علاقات مستدامة وقوية مع جميع الأطراف المعنية . (Belkacem, 2015)

وعلى الصعيد العالمي، يؤكد الباحثون على أن المؤسسات التي تولي اهتماماً خاصاً للتنسيق بين أهدافها الاتصالية وأهدافها المؤسسية، تحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء المالي والرضا الوظيفي والولاء للعلامة التجارية. فمن خلال تبني استراتيجيات اتصال متكاملة وشاملة، يمكن للمؤسسات أن تعزز قيمها الأساسية ورسالتها، وأن تتواصل بفعالية مع جمهورها المستهدف، وأن تبني علاقات قوية ومستدامة مع جميع الأطراف المعنية. إن هذا التوجه يتطلب أيضاً تبني ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل المفتوح والشفاف، وتدعم الابتكار والإبداع في مجال الاتصال، بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية (Grunig & Hunt, 1984) .

2* خصائص الاستراتيجية الجيدة مثل التكيف والاستباقية:

تتجسد فعالية الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة بقدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، وهوما يتطلب بناء مرونة تنظيمية قادرة على استيعاب الصدمات والتحديات غير المتوقعة. لا يقتصر التكيف على الاستجابة السلبية

للتغيرات، بل يمتد ليشمل إعادة تعريف الأهداف وتعديل المسارات بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. يعتبر التكيف هنا بمثابة "القدرة الديناميكية" التي تسمح للمؤسسة بإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يتماشى مع المتطلبات الجديدة للسوق. وتشير الدراسات في هذا المجال إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تكيفية تتمتع بقدرة أكبر على البقاء والنمو في البيئات غير المستقرة. ويستدعي ذلك فهماً عميقاً لديناميكيات الصناعة وتحليلاً مستمراً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحتملة، وهو ما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة ومستنيرة (Benabdelaziz, 2018).

الاستباقية، كخاصية محورية في الاستراتيجية الجيدة، تعني القدرة على توقع التغيرات المحتملة في البيئة التنافسية واتخاذ خطوات استباقية للاستعداد لها أو حتى التأثير فيها. لا تقتصر الاستباقية على مجرد التنبؤ بالمستقبل، بل تتعداها إلى صياغة رؤى استراتيجية طموحة وتطوير مبادرات مبتكرة تخلق فرصاً جديدة أو تحمي المؤسسة من المخاطر المحتملة. في السياق الجزائري، حيث تتميز البيئة الاقتصادية بتقلباتها وتحدياتها الخاصة، تكتسب الاستباقية أهمية مضاعفة. إذ تمكن المؤسسات من تجاوز القيود المفروضة والبحث عن حلول إبداعية للتغلب على العقبات. إن الاستباقية تتطلب ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والمبادرة، وتمنح العاملين حرية التفكير والابتكار. كما تستلزم بناء شبكات علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموردين والعملاء والمنافسين والجهات الحكومية، لجمع المعلومات وتبادل الخبرات والتأثير في القرارات السياسية والاقتصادية. (Porter, 1985).

إن التكامل بين التكيف والاستباقية يشكل جوهر الاستراتيجية الفعالة في المؤسسات المعاصرة. فالتكيف يضمن قدرة المؤسسة على الاستجابة بمرونة للتغيرات غير المتوقعة، بينما تمكن الاستباقية من التأثير في البيئة المحيطة وتشكيلها بما يخدم مصالح المؤسسة.

إن الاستراتيجية الجيدة ليست مجرد خطة ثابتة، بل هي عملية مستمرة من التعلم والتطوير والتكيف، تتطلب تفكيراً استراتيجياً مرناً وقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة في ظل ظروف عدم اليقين. ويتطلب ذلك أيضاً بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والتواصل الفعال بين مختلف الأقسام والإدارات، وتمنح العاملين الأدوات والمهارات اللازمة للتفكير بشكل استراتيجي والمساهمة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. وتعتبر حالة الشركات الناشئة في وادي السيليكون مثالاً حياً على أهمية هذا التكامل، حيث تعتمد هذه الشركات على التكيف السريع مع متطلبات السوق والاستباقية في تطوير تقنيات جديدة تغير قواعد اللعبة (Teece, 2007).

3* استناد الاستراتيجية الاتصالية إلى منهجية تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

يشكل تحليل البيئة الداخلية والخارجية حجر الزاوية في بناء استراتيجية اتصالية فعالة ومستدامة للمؤسسات المعاصرة. فبدون فهم دقيق لنقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذلك الفرص والتهديدات الماثلة في محيطها، يصبح بناء استراتيجية اتصالية عملية ارتجالية وغير مبنية على أسس متينة. يتطلب هذا التحليل تقييماً شاملاً للموارد المتاحة، والهيكل التنظيمي، وثقافة المؤسسة، وقدراتها التكنولوجية، إضافة إلى تحليل المنافسين، والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، والتطورات السياسية والقانونية التي تؤثر على نشاط المؤسسة. إن هذا الفهم العميق يسمح للمؤسسة بتحديد الفجوات الاتصالية، وتطوير رسائل فعالة وموجهة، واختيار القنوات المناسبة للوصول إلى الجمهور المستهدف، وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

تستدعي عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة تبني منهجية علمية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي. يمكن للمؤسسات استخدام أدوات متنوعة لتحقيق ذلك، مثل تحليل SWOT، وتحليل PESTEL، وتحليل القوى الخمس لبورتر، إضافة إلى إجراء المسوحات والاستبيانات والمقابلات مع مختلف أصحاب المصلحة.

يجب أن يكون هذا التحليل مستمرًا ودوريًا لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، مما يسمح للمؤسسة بتحديث استراتيجيتها الاتصالية وتكييفها مع الظروف الجديدة. كما يجب أن يتم ربط نتائج هذا التحليل بشكل مباشر بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، بحيث تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال. إن إهمال تحليل البيئة الداخلية والخارجية قد يؤدي إلى بناء استراتيجية اتصالية غير واقعية وغير قابلة للتطبيق، مما يضيع الوقت والجهد والموارد دون تحقيق النتائج المرجوة.

إن التكامل بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية والاستراتيجية الاتصالية يعتبر ضرورة حتمية في المؤسسات المعاصرة، حيث يتجاوز دور الاتصال مجرد نشر المعلومات ليصبح عنصرًا أساسيًا في بناء الميزة التنافسية وتحقيق الاستدامة. من خلال فهم نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، يمكن للمؤسسة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في استراتيجيتها الاتصالية، سواء من حيث الرسائل أو القنوات أو الأساليب. ومن خلال تحليل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، يمكن للمؤسسة تطوير استراتيجيات اتصالية استباقية لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسة استخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط قوتها في مجال الاتصال، مثل وجود فريق متخصص أو استخدام قنوات اتصال مبتكرة، ونقاط ضعفها، مثل ضعف التفاعل مع الجمهور أو عدم وجود استراتيجية اتصالية واضحة. وبناءً على ذلك، يمكنها تطوير استراتيجية اتصالية تستغل نقاط قوتها وتعالج نقاط ضعفها، مع الأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الماثلة في محيطها.

المطلب الثالث: الأنواع المعتمدة لاستراتيجيات الاتصال ومراحل إعدادها وتنفيذها

تتنوع استراتيجيات الاتصال المعتمدة في المؤسسات المعاصرة تنوعاً كبيراً، ويعتمد اختيار الاستراتيجية الأنسب على طبيعة المؤسسة وأهدافها والجمهور المستهدف. من بين هذه الاستراتيجيات، نجد استراتيجيات الاتصال الداخلي التي تركز على تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، مما يسهم في تحسين الأداء والإنتاجية. وتشمل هذه الاستراتيجيات تنظيم الفعاليات الداخلية، واستخدام قنوات الاتصال الرقمية، وتوفير التدريب اللازم للموظفين على مهارات الاتصال. بالإضافة إلى ذلك، هناك استراتيجيات الاتصال الخارجي التي تهدف إلى بناء صورة إيجابية للمؤسسة لدى الجمهور، وتحسين العلاقات مع العملاء والشركاء. وتتضمن هذه الاستراتيجيات استخدام وسائل الإعلام المختلفة، وتنظيم الحملات الإعلانية، والمشاركة في المعارض والمؤتمرات. ويؤكد "بوغرة، 2018" على أهمية التخطيط الاستراتيجي للاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة، مشيراً إلى أن الاستراتيجية الفعالة يجب أن تكون مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أما فيما يتعلق بمراحل إعداد استراتيجيات الاتصال، فإنها تتضمن عادة عدة خطوات أساسية، تبدأ بتحليل الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. ثم يتم تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاتصال، وصياغة الرسائل الرئيسية التي سيتم توجيهها إلى الجمهور المستهدف. بعد ذلك، يتم اختيار القنوات والوسائل المناسبة لتوصيل الرسائل، وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية. وأخيراً، يتم وضع خطة عمل مفصلة تتضمن المهام والمسؤوليات والمواعيد النهائية. ويشير "سيمون، 2006" إلى أن عملية إعداد استراتيجية الاتصال يجب أن تكون تشاركية، وأن تشمل مشاركة جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، من الإدارة العليا إلى الموظفين. كما يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع

التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة "Cutlip, Center & Broom, 2006". يوضحون بالتفصيل أهمية البحث في هذه المرحلة لفهم تصورات الجمهور وتوقعاته.

عند الحديث عن تنفيذ استراتيجيات الاتصال، يجب التركيز على ضمان وصول الرسائل إلى الجمهور المستهدف بفعالية وكفاءة. ويتطلب ذلك استخدام قنوات اتصال متنوعة ومناسبة، وتكييف الرسائل لتناسب خصائص كل قناة. كما يتطلب أيضاً مراقبة وتقييم نتائج الاتصال بشكل مستمر، وتعديل الاستراتيجية حسب الحاجة. وتعتبر عملية المتابعة والتقييم حاسمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال. ويرى "بلقاسم، 2015" أن نجاح استراتيجية الاتصال يعتمد على التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، وعلى قدرة فريق الاتصال على العمل بفعالية وكفاءة. كما يؤكد على أهمية بناء علاقات قوية مع وسائل الإعلام والجمهور، والتعامل بشفافية ومصادقية مع جميع الأطراف المعنية.

1* تصنيف الاستراتيجيات إلى دفاعية وهجومية وتفاعلية:

يمثل تصنيف الاستراتيجيات الاتصالية إلى دفاعية وهجومية وتفاعلية إطاراً تحليلياً هاماً لفهم كيفية تعامل المؤسسات المعاصرة مع التحديات والفرص في بيئة اتصالية متغيرة باستمرار. فالاستراتيجيات الدفاعية، كما يوضحها "بابوش" (2017) في دراسته حول الاتصال المؤسسي في الجزائر، تركز على حماية سمعة المؤسسة ومصالحها من التهديدات المحتملة، سواء كانت ناتجة عن أزمات داخلية أو ضغوط خارجية. وتتضمن هذه الاستراتيجيات آليات إدارة الأزمات، والتواصل الشفاف مع الجمهور، والتركيز على نقاط القوة المؤسسية لتعزيز الثقة. بينما تهدف الاستراتيجيات الهجومية إلى استباق الأحداث واستغلال الفرص المتاحة لتعزيز مكانة المؤسسة وتوسيع نفوذها، وذلك من خلال حملات تسويقية مبتكرة، والتواصل الفعال مع المؤثرين، والتركيز على الابتكار

والتميز. ويتضح أن هذا التصنيف يعكس توجه المؤسسة نحو المحافظة أو التوسع، ويؤثر بشكل كبير على طبيعة الرسائل الاتصالية المستخدمة والقنوات المختارة.

تتجاوز الاستراتيجيات التفاعلية الثنائية التقليدية بين الدفاع والهجوم، لتركز على بناء علاقات قوية ومستدامة مع مختلف أصحاب المصلحة. وترتكز هذه الاستراتيجيات، كما بين "غريغوري" (2010) في كتابه "إدارة العلاقات العامة: الأسس والممارسات"، على الحوار المفتوح، والاستماع الفعال لآراء الجمهور، والاستجابة المرنة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم. وتعتبر هذه الاستراتيجيات ضرورية لبناء الثقة والمصادقية، وتعزيز الولاء للمؤسسة على المدى الطويل. ويشير "غريغوري" إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تفاعلية تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق النجاح المستدام في بيئة اتصالية معقدة وتنافسية. كما أن هذه الإستراتيجيات تحتاج إلى فهم دقيق لثقافة الجمهور وإلى استخدام قنوات الاتصال المناسبة للتفاعل معه بفعالية.

إن فعالية أي من هذه الاستراتيجيات - الدفاعية أو الهجومية أو التفاعلية - تعتمد على سياق المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. ففي بعض الحالات، قد يكون من الضروري تبني استراتيجية دفاعية لحماية المؤسسة من تهديد وشيك، بينما في حالات أخرى قد تكون الاستراتيجية الهجومية هي الأنسب لاستغلال فرصة سانحة. ومع ذلك، فإن الاستراتيجيات التفاعلية تعتبر ضرورية لبناء علاقات قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة، وتعزيز سمعة المؤسسة على المدى الطويل. وكما يؤكد "برقان وآخرون" (2013) في مقالهم حول الاتصال المؤسسي الفعال، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستطيع تحقيق التوازن بين هذه الاستراتيجيات المختلفة، وتكييفها مع الظروف المتغيرة. ففهم هذه التصنيفات يتيح للممارسين والباحثين تحليل وتقييم استراتيجيات الاتصال المؤسسي بشكل أكثر فعالية، وتحديد أفضل الممارسات لتحقيق الأهداف المؤسسية.

2* مراحل بناء وتنفيذ استراتيجية الاتصال المؤسسي:

تمثل عملية بناء وتنفيذ استراتيجية الاتصال المؤسسي سلسلة متكاملة من الخطوات المترابطة، تبدأ بتحليل معمق للوضع الراهن للمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، وتتطور عبر تحديد الأهداف الاستراتيجية، وصولاً إلى التنفيذ الفعلي وتقييم النتائج. في المرحلة الأولى، يركز التحليل على تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات (SWOT Analysis) التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى فهم دقيق للجمهور المستهدف، واحتياجاته، وتوقعاته، وكيفية تفاعله مع رسائل المؤسسة. ويتطلب ذلك استخدام أدوات بحثية متنوعة، مثل استطلاعات الرأي، والمقابلات، وتحليل البيانات المتاحة، للوصول إلى صورة واضحة وموضوعية للوضع القائم. كما يتعين على المؤسسة أن تحدد بوضوح رسالتها الأساسية (Mission Statement) ورؤيتها المستقبلية (Vision Statement) وقيمها الجوهرية (Core Values)، لأنها تشكل الأساس الذي تستند إليه جميع جهود الاتصال. هذه المرحلة الأولية، التي تعتبر حجر الزاوية، تمكن المؤسسة من بناء استراتيجية اتصال مستتيرة وفعالة تخدم أهدافها على المدى الطويل. هذا ما يوضحه بجلاء عمل "بوعلام رمضاني" (رمضاني، 2015) حول دور الاتصال المؤسسي في تحسين صورة المؤسسات الجزائرية.

تتلو مرحلة التحليل مرحلة تصميم الاستراتيجية، والتي تتضمن تحديد الأهداف الاتصالية الذكية (SMART)، وتطوير الرسائل الرئيسية التي تعكس قيم المؤسسة وتستهدف الجمهور المناسب، واختيار القنوات الاتصالية الأكثر فعالية للوصول إلى هذا الجمهور. يجب أن تكون الأهداف الاتصالية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة زمنياً. كما يجب أن تكون الرسائل الرئيسية واضحة وموجزة ومقنعة، وأن تتناسب مع طبيعة القناة الاتصالية المستخدمة. ويتطلب اختيار القنوات الاتصالية فهماً دقيقاً لخصائص كل قناة، ومزاياها وعيوبها، وكيفية استخدامها بفاعلية. على سبيل المثال،

قد تكون وسائل الإعلام التقليدية (التلفزيون، الراديو، الصحف) فعالة في الوصول إلى جمهور واسع، في حين أن وسائل الإعلام الاجتماعية (فيسبوك، تويتر، انستغرام) قد تكون أكثر فعالية في التفاعل مع الجمهور المستهدف وبناء علاقات معه. ويشدد Van Riel and Fombrun (2007) على أهمية التكامل بين القنوات الاتصالية المختلفة لضمان وصول الرسالة إلى الجمهور المستهدف بطريقة متسقة وفعالة.

أما المرحلة الأخيرة، فهي مرحلة التنفيذ والتقييم، والتي تتضمن تنفيذ الخطة الاتصالية وتقييم نتائجها. يجب أن يتم التنفيذ وفقاً للخطة الموضوعية، مع مراعاة المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. كما يجب أن يتم تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، وتدريب الموظفين على استخدام القنوات الاتصالية المختلفة. أما التقييم، فهو عملية مستمرة تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف الاتصالية، وتحديد نقاط القوة والضعف في الخطة الاتصالية، واقتراح التحسينات اللازمة. يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لتقييم فعالية الاتصال، مثل استطلاعات الرأي، وتحليل البيانات المتاحة، والمقابلات، ومراقبة وسائل الإعلام. ويجب أن يتم توثيق نتائج التقييم بشكل دوري، واستخدامها لتطوير استراتيجية الاتصال في المستقبل. ويؤكد Argenti (2009) أن التقييم الفعال للاتصال المؤسسي يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3* طرق تقييم الأداء الاتصالي عبر مؤشرات قياس محددة:

يمثل تقييم الأداء الاتصالي في المؤسسات المعاصرة حجر الزاوية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان فعالية العمليات الداخلية والخارجية. يتطلب ذلك تبني طرق قياس منهجية ومؤشرات محددة قادرة على رصد وتحليل مختلف جوانب الاتصال، بدءاً من وضوح الرسائل وسهولة فهمها وصولاً إلى تأثيرها في سلوك الجمهور المستهدف. لا

يقتصر الأمر على مجرد قياس كمية المعلومات المنقولة، بل يمتد ليشمل تقييم جودة الاتصال وقدرته على بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة. من هذا المنطلق، يجب على المؤسسات الجزائرية، على غرار نظيراتها في العالم، الاستثمار في تطوير أدوات تقييم متخصصة تتماشى مع طبيعة أنشطتها وثقافتها التنظيمية. وفي هذا السياق، يرى (Benbouzid, 2018) في دراسته حول "دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" أن الاعتماد على استبيانات رضا الموظفين وتحليل ردود أفعال العملاء يعد من بين الطرق الفعالة لتقييم جودة الاتصال الداخلي والخارجي، مع التركيز على ضرورة تكييف هذه الأدوات مع خصوصيات البيئة المحلية.

تعتبر مؤشرات قياس الأداء الاتصالي أدوات حاسمة لتقييم فعالية استراتيجيات الاتصال المتبعة في المؤسسات المعاصرة. تشمل هذه المؤشرات مجموعة متنوعة من المقاييس الكمية والنوعية، مثل عدد مرات الظهور الإعلامي، ومعدل التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي، ومستوى رضا الموظفين عن قنوات الاتصال الداخلية، وتحليل مضمون الرسائل الاتصالية للكشف عن مدى توافقها مع قيم المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الدراسات الاستقصائية والمجموعات البورية لجمع بيانات نوعية حول تصورات الجمهور المستهدف حول العلامة التجارية للمؤسسة ورسائلها التسويقية. ولقد سلط (Grunig, 2006) الضوء في كتابه

"Exceclence in Public Relations and Communication Management" على أهمية استخدام مؤشرات قياس متعددة الأبعاد لتقييم الأداء الاتصالي بشكل شامل، مع التركيز على بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح المجتمع.

إن تطوير طرق تقييم الأداء الاتصالي يتطلب فهماً عميقاً للتحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة في بيئة اتصالية متغيرة باستمرار. مع ظهور وسائل التواصل

الاجتماعي وتزايد أهمية الاتصال الرقمي، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني استراتيجيات اتصالية مرنة وقابلة للتكيف، بالإضافة إلى تطوير أدوات تقييم قادرة على قياس تأثير هذه الاستراتيجيات في الوقت الفعلي. يجب أن تتضمن هذه الأدوات مؤشرات لقياس مدى وصول الرسائل الاتصالية إلى الجمهور المستهدف، ومعدل التفاعل مع المحتوى الرقمي، وتحليل المشاعر تجاه العلامة التجارية للمؤسسة. كما يجب أن تأخذ في الاعتبار التنوع الثقافي واللغوي للجمهور المستهدف، وضمان أن تكون الرسائل الاتصالية واضحة ومفهومة لجميع الأطراف المعنية. في هذا الصدد، قدمت (Zerfass, 2018) في مقالها "Communication evaluation: State of the art and future directions" نظرة شاملة حول أحدث التطورات في مجال تقييم الأداء الاتصالي، مع التركيز على أهمية استخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحسين فعالية استراتيجيات الاتصال في المؤسسات المعاصرة، مما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الاستراتيجيات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المبحث الثالث: مفهوم الصورة الذهنية

تُعتبر صورة المؤسسة في ذهن المتلقي بمثابة حصيلة تفاعلات معقدة تتشكل عبر الزمن، وتتأثر بمجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية. هذه الصورة ليست مجرد انعكاس سلبي للواقع، بل هي بناء اجتماعي ونفسي يعتمد على كيفية تفسير الأفراد والجماعات لمعلومات المؤسسة وتجاربهم معها. يشمل التحديد المفاهيمي لعناصر هذه الصورة فهماً دقيقاً لمكوناتها الأساسية، والتي تتمثل في الهوية المؤسسية (Corporate Identity)، والسمعة المؤسسية (Corporate Reputation)، والاتصالات المؤسسية (Corporate Communications). الهوية المؤسسية تشير إلى الطريقة التي تود

المؤسسة أن تُرى بها، بينما السمعة المؤسسية تعكس الصورة الفعلية التي يمتلكها الجمهور عنها، في حين أن الاتصالات المؤسسية تمثل الجهود المبذولة لنقل المعلومات والتأثير على تصورات المتلقين. يوضح "بوضياف، 2015" في دراسته حول تأثير الصورة المؤسسية على سلوك المستهلك الجزائري، أن التوافق بين هذه المكونات الثلاثة يلعب دوراً حاسماً في بناء صورة إيجابية ومستدامة للمؤسسة في السوق المحلية.

تتشكل صورة المؤسسة في ذهن المتلقي أيضاً من خلال مجموعة من الإشارات (Signals) التي تصدرها المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر. هذه الإشارات قد تكون ملموسة، مثل جودة المنتجات والخدمات، أو غير ملموسة، مثل ثقافة المؤسسة وقيمتها المعلنة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب وسائل الإعلام التقليدية والحديثة دوراً محورياً في تشكيل هذه الصورة، حيث تعمل على تضخيم بعض الجوانب وتجاهل جوانب أخرى، مما يؤثر على كيفية إدراك الجمهور للمؤسسة. لا يمكن إغفال دور المؤثرين (Influencers) وقادة الرأي (Opinion Leaders) في تشكيل تصورات المتلقين، خاصة في ظل الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي. يرى "Cornelissen, 2017" أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتمكن من إدارة هذه الإشارات بشكل فعال، وتوجيهها نحو بناء صورة متسقة وإيجابية في أذهان الجمهور المستهدف، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المستمرة في المشهد الإعلامي والاجتماعي.

إن فهم العناصر المكونة لصورة المؤسسة في ذهن المتلقي يتطلب تحليلاً معمقاً للعوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على تصورات الأفراد والجماعات. في السياق الجزائري، على سبيل المثال، تلعب القيم المحلية والتقاليد دوراً مهماً في تشكيل هذه الصورة، حيث يولي المستهلك الجزائري اهتماماً كبيراً لمصداقية المؤسسة والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الأحداث الجارية والتطورات السياسية والاقتصادية على صورة المؤسسات، حيث قد تتأثر سلباً أو إيجاباً تبعاً لاستجابتها لهذه

الأحداث. يُشدد "بن الشيخ، 2018" في بحثه حول استراتيجيات الاتصال المؤسسي في الجزائر، على أهمية تكيف استراتيجيات الاتصال مع الخصائص الثقافية والاجتماعية المحلية، من أجل بناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور المستهدف، وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية

تعتبر الصورة الذهنية مفهوما مركزيا في العلوم الاجتماعية والسلوكية، حيث تمثل الإطار المعرفي الذي يتشكل لدى الأفراد والجماعات حول موضوع أو كيان معين، وتؤثر بشكل مباشر على مواقفهم وسلوكياتهم تجاهه. وتتكون هذه الصورة من مجموعة من المعتقدات والانطباعات والتقييمات التي يستقيها الفرد من مصادر متعددة، بما في ذلك التجارب الشخصية، ووسائل الإعلام، والتفاعلات الاجتماعية، والتعليم. يختلف مفهوم الصورة الذهنية عن الواقع الموضوعي، إذ أنها تمثل تمثيلا ذاتيا ومبسطا للواقع، وقد تكون مشوهة أو غير دقيقة. وفي هذا السياق، يرى بودريعة (2007) أن الصورة الذهنية تمثل "بناء اجتماعيا" يتشكل من خلال التفاعلات الثقافية والاجتماعية، وتعكس القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع. ويتطلب فهم الصورة الذهنية تحليل العوامل المختلفة التي تساهم في تشكيلها، وكيفية تأثيرها على السلوك الفردي والجماعي، وهو ما يمثل تحديا منهجيا ومعرفيا للباحثين في العلوم الاجتماعية.

تتنوع الأبعاد والمستويات التي يمكن من خلالها دراسة الصورة الذهنية، فمنها البعد المعرفي الذي يركز على المعلومات والمعارف التي يمتلكها الفرد حول موضوع معين، والبعد العاطفي الذي يتعلق بالمشاعر والانفعالات التي تثيرها الصورة الذهنية في الفرد، والبعد السلوكي الذي يمثل الاستعداد لاتخاذ سلوك معين بناء على الصورة الذهنية. ولقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة تأثير الصورة الذهنية على السلوك الاستهلاكي، حيث أظهرت الدراسات أن المستهلكين يميلون إلى تفضيل المنتجات والخدمات التي تتوافق مع

صورهم الذهنية الإيجابية عن العلامات التجارية. وفي هذا الإطار، Kotler & Armstrong (2018) يشددان على أهمية إدارة الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة تهدف إلى بناء صورة ذهنية إيجابية ومتميزة في أذهان المستهلكين، لأن ذلك يؤثر بشكل مباشر على قراراتهم الشرائية وولائهم للعلامة التجارية. ويؤكدان على أن الصورة الذهنية لا تتشكل بمعزل عن المنتج أو الخدمة، بل تتأثر بجودة المنتج وسعره وتوزيعه والترويج له.

وعلى الرغم من أهمية الصورة الذهنية في العلوم الاجتماعية والسلوكية، إلا أن هناك بعض التحديات المنهجية التي تواجه الباحثين في هذا المجال. فمن الصعب قياس الصورة الذهنية بشكل مباشر، نظراً لطبيعتها الذاتية والمعقدة. ويعتمد الباحثون عادة على استخدام استبيانات ومقاييس نفسية لتقييم الصورة الذهنية، ولكن هذه الأدوات قد تكون محدودة في قدرتها على التقاط جميع جوانب الصورة الذهنية. بالإضافة إلى ذلك، تتأثر الصورة الذهنية بالعديد من العوامل السياقية والثقافية، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها في دراسة معينة على سياقات أخرى. وفي هذا الصدد، يقترح Bourdieu (1984) استخدام مفهوم "رأس المال الثقافي" لفهم كيفية تأثير الخلفية الاجتماعية والثقافية للفرد على تشكيل صورته الذهنية، مشيراً إلى أن الأفراد الذين يمتلكون رأس مال ثقافي أكبر يميلون إلى تكوين صور ذهنية أكثر تعقيداً وتنوعاً. ويتطلب فهم الصورة الذهنية بشكل شامل استخدام مناهج بحثية متعددة، تجمع بين الأساليب الكمية والكيفية، وتأخذ في الاعتبار العوامل السياقية والثقافية المختلفة.

1* التحديد النفسي والمعرفي لمفهوم الصورة الذهنية:

تتطلب دراسة الصورة الذهنية تحديداً دقيقاً لأبعادها النفسية والمعرفية، إذ لا يمكن اختزال هذا المفهوم في مجرد انطباع بصري سطحي، بل هو بناء معقد يتشكل من خلال تفاعل العمليات الذهنية المختلفة. تتجلى الأهمية النفسية للصورة الذهنية في تأثيرها العميق

على المواقف والسلوكيات، حيث تعمل كمرشح إدراكي يؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم من حوله وتفسيره للأحداث. فالصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة، على سبيل المثال، قد تدفع المستهلك إلى تفضيل منتجاتها أو خدماتها على منافسيها، حتى لو كانت هذه المنتجات أو الخدمات متساوية من حيث الجودة الموضوعية. هذا التأثير النفسي يرجع إلى قدرة الصورة الذهنية على إثارة المشاعر وتشكيل الارتباطات العاطفية التي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار. وفي هذا السياق، يرى الباحث الجزائري بن خريف (2015) في دراسته حول الصورة الذهنية للمنتجات المحلية، أن العوامل النفسية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الصورة الذهنية للمنتجات لدى المستهلك الجزائري، وأن هذه العوامل تتجاوز الجودة الموضوعية للمنتج لتشمل عوامل مثل الثقة والولاء والانتماء.

تعتبر الصورة الذهنية من منظور معرفي بمثابة تمثيل ذهني للمعلومات المتعلقة بموضوع معين، سواء كان هذا الموضوع شخصاً أو مكاناً أو مؤسسة أو منتجاً. هذا التمثيل الذهني يتضمن مجموعة من المعتقدات والمعارف والانطباعات التي يمتلكها الفرد حول هذا الموضوع، ويتم تخزينها في الذاكرة وتنشيطها عند الحاجة. وبالتالي، فإن تشكيل الصورة الذهنية يعتمد على العمليات المعرفية المختلفة، مثل الإدراك والانتباه والذاكرة والتفكير. فعملية الإدراك تسمح للفرد باستقبال المعلومات الحسية من العالم الخارجي، بينما تساعد عملية الانتباه على تركيز الجهد الذهني على المعلومات ذات الصلة. أما الذاكرة، فهي تلعب دوراً حاسماً في تخزين هذه المعلومات واسترجاعها عند الحاجة، بينما تسمح عملية التفكير للفرد بمعالجة هذه المعلومات وتنظيمها وتفسيرها. وفي هذا الصدد، يؤكد Kotler (1997) في كتابه "Marketing Management" على أهمية فهم العمليات المعرفية التي تؤثر على تشكيل الصورة الذهنية للمنتجات والخدمات، وأن المسوقين يجب أن يسعوا إلى التأثير على هذه العمليات من خلال استراتيجيات الاتصال المختلفة.

لا يمكن فصل البعد النفسي عن البعد المعرفي في فهم الصورة الذهنية، بل هما متكاملان ومترابطان. فالعمليات المعرفية تؤثر على المشاعر والانفعالات، والمشاعر والانفعالات تؤثر على العمليات المعرفية. على سبيل المثال، إذا كان الفرد يمتلك معتقدات سلبية حول مؤسسة معينة، فإنه من المرجح أن يشعر بمشاعر سلبية تجاهها، وهذا بدوره سيؤثر على كيفية معالجته للمعلومات المتعلقة بهذه المؤسسة. وبالمثل، إذا كان الفرد يشعر بمشاعر إيجابية تجاه مؤسسة معينة، فإنه من المرجح أن يكون أكثر انفتاحاً على المعلومات الإيجابية المتعلقة بها، وأقل عرضة لتصديق المعلومات السلبية. هذا التفاعل بين البعدين النفسي والمعرفي يوضح مدى تعقيد الصورة الذهنية، وأهمية تبني منظور شمولي في دراستها وتحليلها. وفي هذا الإطار، تشدد Dichter (1985) في كتابه "What's in an Image" على أهمية فهم الدوافع النفسية العميقة التي تؤثر على تشكيل الصورة الذهنية للمنتجات والماركات، وأن المسوقين يجب أن يسعوا إلى استغلال هذه الدوافع في تصميم استراتيجيات الاتصال الفعالة.

2* العلاقة بين الصورة المدركة والصورة المتخيلة:

تتشكل العلاقة بين الصورة المدركة والصورة المتخيلة في المؤسسات المعاصرة كحلقة وصل حيوية تؤثر بشكل مباشر في سلوكيات الموظفين، تفاعلهم مع العلامة التجارية، وفي نهاية المطاف، الأداء العام للمؤسسة. فالصورة المدركة، وهي الانطباع الذي يكوّنه الأفراد عن المؤسسة بناءً على تجاربهم المباشرة وغير المباشرة، تتأثر بشكل كبير بالصورة المتخيلة، وهي الرؤية التي تسعى المؤسسة لترسيخها في أذهان الجمهور. يتضح هذا التأثير في كيفية استجابة العملاء والشركاء للمؤسسة، حيث أن التوافق بين ما يرونه (الصورة المدركة) وما يتوقعونه (الصورة المتخيلة) يؤدي إلى تعزيز الثقة والولاء. على سبيل المثال، إذا كانت مؤسسة تدعي الابتكار والاستدامة (صورة متخيلة)، بينما ممارساتها اليومية تعكس جموداً وعدم اهتمام بالبيئة (صورة مدركة سلبية)، فإن هذا

التناقض سيؤدي إلى فقدان المصداقية وتقويض جهودها التسويقية. لذا، يصبح من الضروري للمؤسسات فهم هذه العلاقة المعقدة والعمل على مواءمة الصورتين لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار التحولات الثقافية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة. (Bourdieu, 1984, pp. 1-13).

تتعدى العلاقة بين الصورة المدركة والصورة المتخيلة في المؤسسات المعاصرة مجرد الجوانب التسويقية والإعلانية، لتشمل أيضاً جوانب تنظيمية وإدارية داخلية. فالموظفون، على سبيل المثال، يكونون صورة مدركة عن مؤسستهم بناءً على تجاربهم اليومية داخل بيئة العمل، والتي تتأثر بشكل كبير بالقيم والمبادئ التي تسعى المؤسسة لترسيخها (الصورة المتخيلة). إذا كانت المؤسسة تدعي التزامها بالشفافية والعدالة والمساواة، ولكن الممارسات الإدارية اليومية تعكس تحيزاً وعدم مساواة في الفرص، فإن هذا التناقض سيؤدي إلى تدهور الروح المعنوية للموظفين، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة معدل دوران العمل. ومن هنا، يصبح من الضروري على المؤسسات أن تعمل على مواءمة الصورة المتخيلة (القيم والمبادئ المعلنة) مع الصورة المدركة (الممارسات اليومية)، من خلال تبني سياسات وإجراءات تعزز الشفافية والعدالة والمساواة في جميع جوانب العمل، وتوفير بيئة عمل صحية ومحفزة تدعم نمو الموظفين وتطورهم (Hatch & Schultz, 2008, pp. 1165-1187).

تعتبر دراسة العلاقة بين الصورة المدركة والصورة المتخيلة في المؤسسات المعاصرة ذات أهمية خاصة في السياق الجزائري، حيث تتسم المؤسسات بتحديات فريدة تتعلق بالثقافة التنظيمية، والهياكل الإدارية، والعلاقات الاجتماعية. ففي العديد من المؤسسات الجزائرية، قد يكون هناك فجوة كبيرة بين الصورة المتخيلة التي تسعى المؤسسة لتقديمها (الالتزام بالجودة، خدمة العملاء، الابتكار) والصورة المدركة التي يكونها العملاء والموظفون (الروتين، البيروقراطية، نقص الكفاءة). يرجع ذلك إلى عوامل

متعددة، بما في ذلك التحديات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة، ومحدودية الاستثمار في التدريب والتطوير، وتأثير القيم الثقافية التقليدية على بيئة العمل. لذا، يصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية أن تولي اهتمامًا خاصًا لفهم الصورة المدركة التي يكونها الجمهور المستهدف، والعمل على مواءمتها مع الصورة المتخيلة التي تسعى المؤسسة لترسيخها، من خلال تبني استراتيجيات اتصال فعالة، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز الشفافية والمساءلة في جميع جوانب العمل. دراسة "تمثيلات العمل لدى الشباب الجامعي الجزائري" (بن عمر، 2015، pp. 123-145)، تقدم تحليلًا مهمًا لهذه التمثيلات وكيف تؤثر على الصورة المدركة للمؤسسات.

3* العوامل المؤثرة في تكوين الصور الذهنية:

تعتبر الصور الذهنية، وهي التمثيلات المعرفية التي يحملها الأفراد والجماعات حول كيان معين (منتج، علامة تجارية، مؤسسة، أو حتى دولة)، عنصرًا حاسمًا في تشكيل المواقف والسلوكيات تجاه هذا الكيان. تتشكل هذه الصور الذهنية من خلال تفاعل معقد بين مجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية. فمن جهة، تساهم العوامل الداخلية، كالمعتقدات الشخصية، والقيم، والخبرات السابقة، في ترشيح وتفسير المعلومات الواردة من العالم الخارجي. فعلى سبيل المثال، قد تؤثر تجربة شخصية سلبية مع منتج معين على الصورة الذهنية العامة للعلامة التجارية المنتجة لهذا المنتج، بغض النظر عن جودة المنتجات الأخرى التي تقدمها. من جهة أخرى، تلعب العوامل الخارجية، مثل وسائل الإعلام، والتسويق، والاتصالات الشخصية، دورًا محوريًا في تشكيل الصور الذهنية. فالحملات الإعلانية المكثفة، والتغطية الإعلامية الإيجابية، وتوصيات الأصدقاء والعائلة، كلها عوامل تساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية عن كيان معين. وتجدر الإشارة إلى أن تأثير هذه العوامل الخارجية يختلف باختلاف خصائص الجمهور المستهدف، حيث يميل الأفراد الذين يمتلكون معرفة مسبقة بالكيان إلى أن يكونوا أقل تأثرًا بالرسائل

التسويقية مقارنة بالأفراد الذين يفتقرون إلى هذه المعرفة. ويؤكد "حاجي، 2015" على أهمية فهم هذه الديناميكيات المعقدة من أجل تطوير استراتيجيات اتصال فعالة تهدف إلى تشكيل الصور الذهنية المطلوبة لدى الجمهور.

تتأثر عملية تكوين الصور الذهنية بشكل كبير بالسياق الثقافي والاجتماعي الذي يعيش فيه الأفراد. فالعادات، والتقاليد، والقيم السائدة في مجتمع معين، كلها تؤثر في كيفية استقبال الأفراد للمعلومات وتفسيرها، وبالتالي في الصور الذهنية التي يكونونها عن مختلف الكيانات. فعلى سبيل المثال، قد تختلف الصورة الذهنية لمنتج معين في مجتمع يولي أهمية كبيرة للاستهلاكية عن الصورة الذهنية نفسها في مجتمع يفضل البساطة والاعتدال. وفي المؤسسات المعاصرة، تلعب الثقافة المؤسسية دوراً حاسماً في تشكيل الصور الذهنية عن هذه المؤسسات لدى الموظفين والعملاء على حد سواء. فالمؤسسة التي تتبنى قيماً مثل الشفافية، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، من المرجح أن تتمتع بصورة ذهنية إيجابية لدى مختلف أصحاب المصلحة. وبالإضافة إلى ذلك، تلعب العلاقات الشخصية والتفاعلات الاجتماعية دوراً مهماً في نقل المعلومات وتشكيل الصور الذهنية. فتوصيات الأصدقاء والعائلة، والتعليقات عبر الإنترنت، والتجارب الشخصية، كلها مصادر معلومات قوية تؤثر في كيفية تصورنا للكيانات المختلفة. وفي هذا السياق، يرى "Hogg & Terry, 2000" أن الهوية الاجتماعية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الصور الذهنية، حيث يميل الأفراد إلى تفضيل أعضاء المجموعة الداخلية وتكوين صور ذهنية إيجابية عنهم، بينما قد يكونون أكثر عرضة لتكوين صور ذهنية سلبية عن أعضاء المجموعة الخارجية.

المطلب الثاني: خصائص الصورة الذهنية

تتجاوز المؤسسة الاقتصادية في بعدها التنظيمي مجرد كونها وحدة إنتاجية تسعى لتحقيق الربح، لتصبح نظاماً اجتماعياً معقداً يتفاعل فيه الأفراد والجماعات وفقاً لهياكل

محددة وأهداف مشتركة. هذا المنظور يؤكد على أهمية فهم المؤسسة كوحدة متكاملة تتأثر وتؤثر في بيئتها الداخلية والخارجية. إن التنظيم الداخلي للمؤسسة، بما في ذلك التسلسل الهرمي للسلطة، وتقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات، يلعب دوراً حاسماً في تحديد كفاءتها وفعاليتها. علاوة على ذلك، فإن الثقافة التنظيمية، التي تتشكل من القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة، تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين وقدرتهم على التكيف مع التغيرات. هذا البعد التنظيمي يتطلب فهماً عميقاً للديناميكيات الداخلية للمؤسسة وكيفية تأثيرها على أدائها العام. (بوحنيك، 2018، ص. 123-145).

أما البعد الاتصالي للمؤسسة الاقتصادية، فيمثل الشريان الحيوي الذي يربط بين مختلف أجزائها الداخلية والخارجية، ويضمن تدفق المعلومات والمعرفة بشكل فعال. الاتصال ليس مجرد نقل للرسائل، بل هو عملية تفاعلية تهدف إلى خلق فهم مشترك وتحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات. داخل المؤسسة، يلعب الاتصال دوراً حاسماً في نقل الأهداف والاستراتيجيات، وتوضيح المهام والمسؤوليات، وتحفيز الموظفين وتعزيز انتمائهم. أما خارج المؤسسة، فيساعد الاتصال على بناء علاقات قوية مع العملاء والموردين والجهات الحكومية والمجتمع بشكل عام. تعتبر استراتيجيات الاتصال الفعالة ضرورية لبناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز سمعتها ومكانتها في السوق (Argenti, 2009, pp. 20-35).

إن التكامل بين البعدين التنظيمي والاتصالي يشكل أساساً ضرورياً لفهم المؤسسة الاقتصادية في سياقها المعاصر. فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تتمتع بهيكل تنظيمي واضح وفعال، وثقافة تنظيمية إيجابية، واستراتيجيات اتصال متطورة. إن القدرة على إدارة المعلومات والمعرفة بشكل فعال، وتعزيز التعاون والتنسيق بين الأفراد والجماعات، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، هي عوامل حاسمة في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة. هذا يتطلب من قادة المؤسسات تبني رؤية شاملة

ومتكاملة تأخذ في الاعتبار الأبعاد التنظيمية والاتصالية للمؤسسة، وتسعى إلى تحقيق التوازن والتكامل بينهما. (Fombrun, 1996, pp. 71-88).

1* الخصائص القانونية والتنظيمية للمؤسسة العامة:

تتسم المؤسسات العامة، في جوهرها، بهيكل قانوني وتنظيمي فريد ينبع من طبيعة الدور الذي تضطلع به في خدمة الصالح العام وتحقيق أهداف الدولة. فالأساس القانوني للمؤسسة العامة يركز على النصوص التشريعية والتنظيمية التي تحدد نطاق اختصاصها، صلاحياتها، وأساليب عملها. وتعتبر القوانين الأساسية المنظمة للقطاع العام، بالإضافة إلى المراسيم التنفيذية والقرارات الوزارية، الإطار المرجعي الذي يوجه عمل هذه المؤسسات ويضمن التزامها بالمبادئ الأساسية للدولة. وبالتالي، فإن فهم هذه المنظومة القانونية المعقدة يعتبر ضرورياً لتحليل أداء المؤسسات العامة وتقييم فعاليتها في تحقيق الأهداف المنوطة بها. ويتطلب هذا الفهم أيضاً إدراك العلاقة الوثيقة بين المؤسسة العامة والسلطة المركزية، إذ تخضع المؤسسة لرقابة وإشراف الجهات الحكومية المختصة، مما يضمن التزامها بالسياسات العامة والأهداف الاستراتيجية للدولة (مزوز، 2010، ص. 15-30).

أما على الصعيد التنظيمي، فتتميز المؤسسة العامة بتشكيلة هيكلية تعكس طبيعة المهام التي تضطلع بها والبيئة التي تعمل فيها. وعادةً ما يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجموعة من الوحدات الإدارية والفنية التي تعمل بتنسيق لتحقيق الأهداف المحددة. وتلعب القيادة العليا للمؤسسة دوراً محورياً في توجيه العمليات وتحديد الأولويات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتعتبر الكفاءة والفعالية في التنظيم الإداري من العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسة العامة في تحقيق أهدافها. ويتطلب ذلك وجود هياكل مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، بالإضافة إلى وجود آليات فعالة للتنسيق والتواصل بين مختلف الوحدات الإدارية. كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطوير

القدرات البشرية يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (Pollitt, 2007, pp. 521-538)

علاوة على ذلك، يكتسب موضوع الرقابة والمساءلة أهمية خاصة في سياق المؤسسات العامة، نظراً للدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات في إدارة الموارد العامة وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين. فالرقابة الداخلية والخارجية تهدف إلى ضمان الشفافية والنزاهة في عمل المؤسسة العامة، والتأكد من التزامها بالقوانين واللوائح المعمول بها. وتشمل الرقابة الداخلية آليات التدقيق الداخلي والمراجعة الدورية للعمليات والإجراءات، بينما تشمل الرقابة الخارجية رقابة الأجهزة الرقابية الحكومية، مثل مجلس المحاسبة، ورقابة البرلمان ومؤسسات المجتمع المدني. إن تعزيز آليات الرقابة والمساءلة يساهم في تحسين أداء المؤسسة العامة وتعزيز ثقة المواطنين بها، ويضمن استخدام الموارد العامة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة. (Hood, 1986, pp. 3-19)

2* دور المؤسسة في التنمية والتفاعل الاجتماعي:

تلعب المؤسسة دوراً محورياً في دفع عجلة التنمية الشاملة، ليس فقط من خلال نشاطها الاقتصادي المباشر والمتمثل في توفير فرص العمل وإنتاج السلع والخدمات، بل أيضاً عبر مساهمتها الفاعلة في تعزيز التفاعل الاجتماعي الإيجابي. فالمؤسسات، بما تملكه من موارد بشرية وتقنية ومالية، قادرة على إطلاق مبادرات مجتمعية هادفة تلامس احتياجات الفئات المختلفة، وتسهم في معالجة المشكلات الاجتماعية الملحة كالبطالة والفقر والتهميش. إن تبني المؤسسة لمنظور المسؤولية الاجتماعية، الذي يتجاوز مجرد الالتزام بالقوانين واللوائح، ليشمل المساهمة الفعالة في تحسين جودة حياة المجتمع المحيط بها، يعزز من مكانتها وسمعتها، ويجعلها شريكاً أساسياً في بناء مجتمع مزدهر ومستدام. وهذا يتطلب من المؤسسات تبني استراتيجيات اتصال فعالة، تهدف إلى بناء الثقة مع مختلف الأطراف المعنية، وإبراز مساهماتها الإيجابية في التنمية الاجتماعية، تماماً كما أكد

"حشماوي" (2018) في دراسته حول دور المؤسسة الاقتصادية في التنمية المحلية في الجزائر، على أهمية تفاعل المؤسسات مع محيطها الاجتماعي لتحقيق التنمية المستدامة.

لا يقتصر دور المؤسسة على المساهمة المباشرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل يمتد ليشمل تعزيز التفاعل الاجتماعي من خلال بناء شبكات تواصل فعالة مع مختلف الأطراف المعنية. فالقدرة على التواصل الفعال مع الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع المحلي، تمكن المؤسسة من فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، والاستجابة لها بشكل مناسب. إن المؤسسة التي تولي اهتماماً كبيراً لبناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف المعنية، تتمكن من كسب ثقتهم وولائهم، وهوما ينعكس إيجاباً على أدائها ونجاحها على المدى الطويل. ويمكن للمؤسسات أن تستخدم مجموعة متنوعة من أدوات الاتصال، مثل وسائل الإعلام التقليدية والجديدة، والفعاليات المجتمعية، وبرامج المسؤولية الاجتماعية، لبناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف المعنية. وفي هذا السياق، يرى "نورمان" (2012) أن التواصل الفعال هو مفتاح بناء علاقات قوية مع العملاء، وهوما يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة، تماماً كما أكدت دراسة "Bhattacharya et al." (2008) على أهمية تبني استراتيجيات اتصال فعالة لبناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف المعنية.

إن المؤسسة الحديثة مطالبة بالانخراط الفعال في الحوار المجتمعي، والمساهمة في صياغة حلول للمشاكل الاجتماعية التي تواجه المجتمع. فالمؤسسات، بما تملكه من خبرات ومعارف، قادرة على تقديم رؤى قيمة للمساهمة في تطوير السياسات العامة والبرامج الاجتماعية. إن المؤسسة التي تتخرط بفاعلية في الحوار المجتمعي، تثبت التزامها بخدمة المجتمع، وتعزز من مكانتها كشريك مسؤول في التنمية الشاملة. ويتطلب ذلك من المؤسسات تطوير استراتيجيات اتصال شفافة ومفتوحة، تهدف إلى إشراك مختلف الأطراف المعنية في الحوار حول القضايا الاجتماعية الهامة. كما يمكن للمؤسسات أن

تلعب دوراً هاماً في نشر الوعي بالقضايا الاجتماعية، وتشجيع المشاركة المدنية، تماماً كما أو ضحت "بن عودة" (2020) في دراستها حول دور وسائل الإعلام في التوعية بالقضايا الاجتماعية في الجزائر، على أهمية تضافر جهود المؤسسات مع وسائل الإعلام لتحقيق التنمية المستدامة. إن التزام المؤسسة بالتنمية والتفاعل الاجتماعي، ليس مجرد واجب أخلاقي، بل هو أيضاً استثمار استراتيجي يساهم في تحقيق النجاح والازدهار على المدى الطويل.

3 * المؤسسة كوحدة اتصال ديناميكية ضمن المجتمع:

تنبؤاً المؤسسة في العصر الحالي مكانة محورية كفاعل أساسي في النسيج المجتمعي، إذ لم تعد مجرد كيان اقتصادي يسعى لتحقيق الربح، بل أصبحت وحدة اتصال ديناميكية تتفاعل باستمرار مع محيطها الداخلي والخارجي. هذه الديناميكية تتجسد في تدفق المعلومات وتبادلها بين مختلف الأطراف المعنية، بدءاً من الموظفين والإدارة وصولاً إلى العملاء والموردين والمساهمين، بل والمجتمع ككل. إن فهم المؤسسة كوحدة اتصال يتطلب تحليلاً معمقاً لشبكات الاتصال الداخلية والخارجية، وتقييم فعالية قنوات الاتصال المستخدمة، وتحديد العوامل التي تؤثر في جودة الاتصال وسرعته. علاوة على ذلك، يستلزم هذا الفهم استيعاباً لدور الاتصال في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة وتعزيز سمعتها ومكانتها في السوق. وقد أكد بوخنية قوي (2018) في دراسته حول دور الاتصال المؤسسي في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور الجزائري على أهمية اعتماد استراتيجيات اتصال فعالة ومستدامة تساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها.

إن اعتبار المؤسسة وحدة اتصال ديناميكية يقتضي أيضاً الاعتراف بأهمية السياق الثقافي والاجتماعي الذي تعمل فيه المؤسسة. فالممارسات الاتصالية الناجحة في مجتمع معين قد لا تكون بالضرورة فعالة في مجتمع آخر، نظراً للاختلافات في القيم والمعتقدات

والثقاليدي. لذلك، يجب على المؤسسات أن تولي اهتماماً خاصاً لفهم الخصائص الثقافية والاجتماعية للمجتمعات التي تنشط فيها، وأن تصمم استراتيجيات اتصال تتناسب مع هذه الخصائص. وهذا يتطلب إجراء بحوث ميدانية وتحليلات ثقافية معمقة، والاستعانة بخبراء في الاتصال الثقافي، وتدريب الموظفين على التعامل مع التنوع الثقافي. في هذا السياق، يرى ماتيلارت (Mattelart, 2004) أن العولمة لا تعني بالضرورة تجانساً ثقافياً، بل يمكن أن تؤدي إلى تفاعلات ثقافية معقدة تتطلب من المؤسسات فهماً عميقاً للتحديات والفرص التي تطرحها هذه التفاعلات.

إن المؤسسة، بوصفها وحدة اتصال ديناميكية، تواجه تحديات متزايدة في العصر الرقمي، حيث أصبحت المعلومات تتدفق بسرعة فائقة عبر قنوات اتصال متنوعة ومتغيرة باستمرار. فوسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية الأخرى أتاحت للمستهلكين والمواطنين فرصة التعبير عن آرائهم وتقييماتهم للمؤسسات ومنتجاتها وخدماتها بشكل فوري ومباشر. وهذا يتطلب من المؤسسات أن تكون أكثر شفافية واستجابة في تعاملها مع الجمهور، وأن تتبنى استراتيجيات اتصال تفاعلية تشجع على الحوار والمشاركة. كما يتطلب منها أيضاً أن تكون قادرة على إدارة الأزمات الاتصالية بفعالية، والتعامل مع الشائعات والأخبار الزائفة التي تنتشر بسرعة على الإنترنت. يؤكد جرينينغ (Grunig, 2009) في نظريته حول التميز في العلاقات العامة على أهمية بناء علاقات قوية ومستدامة مع مختلف الأطراف المعنية من خلال الاتصال المتبادل والشفافية والمصادقية.

المطلب الثالث: مكونات الصورة الذهنية

تعتبر الصورة الذهنية لدى الجمهور، في المؤسسات المعاصرة، نتاج تفاعل معقد بين عدة مكونات أساسية تتجاوز مجرد نقل المعلومات. إنها تتشكل من خلال الخبرات المتراكمة، والقيم الشخصية، والمعتقدات المسبقة، والتفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع المؤسسة. هذه المكونات تتفاعل لإنتاج تصور شامل يؤثر بدوره على سلوك الجمهور

تجاه المؤسسة، سواء كان ذلك من خلال الشراء، أو التأييد، أو حتى مجرد الإدراك العام. لذا، فإن فهم هذه المكونات وكيفية تأثيرها على بعضها البعض يعتبر أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى إلى بناء صورة ذهنية إيجابية ومستدامة. إن عملية بناء الصورة الذهنية ليست عملية خطية، بل هي عملية ديناميكية تتأثر بالظروف المحيطة والتغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية. وبناءً على ذلك، يجب على المؤسسات أن تكون على استعداد للتكيف مع هذه التغيرات وتعديل استراتيجياتها الاتصالية بما يتماشى معها.

يتجلى دور الاتصال المؤسسي في تشكيل الصورة الذهنية من خلال مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تهدف إلى التأثير في تصورات الجمهور ومواقفه. تشمل هذه الأدوات الإعلانات والعلاقات العامة والتسويق المباشر ووسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى الاتصال الداخلي الذي يهدف إلى بناء ثقافة مؤسسية قوية ومتماسكة. ومن خلال هذه الأدوات، تسعى المؤسسات إلى تقديم صورة متكاملة عن نفسها، تعكس قيمها ورسالتها وأهدافها. إلا أن فعالية هذه الأدوات تعتمد بشكل كبير على مدى فهم المؤسسة للجمهور المستهدف واحتياجاته وتوقعاته. فالاتصال الفعال ليس مجرد بث للرسائل، بل هو عملية تفاعلية تتطلب الإصغاء والتعاطف والاستجابة لاحتياجات الجمهور. علاوة على ذلك، يجب على المؤسسات أن تكون شفافة وصادقة في اتصالاتها، وأن تتجنب المبالغة أو التضليل، لأن ذلك قد يؤدي إلى فقدان الثقة وتقويض الصورة الذهنية. ويشدد على ذلك دراسة "أزمة الصورة الذهنية للمؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بولاية تيزي وزو" (قليل، 2015)، التي سلطت الضوء على أهمية الشفافية والمصادقية في بناء صورة ذهنية إيجابية.

إن عملية قياس الصورة الذهنية تعتبر خطوة أساسية لتقييم فعالية استراتيجيات الاتصال المؤسسي وتحديد نقاط القوة والضعف في الصورة الحالية. هناك العديد من الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لقياس الصورة الذهنية، بما في ذلك الاستبيانات

والمقابلات ومجموعات التركيز وتحليل وسائل الإعلام. وتتيح هذه الأساليب للمؤسسات جمع معلومات حول تصورات الجمهور ومواقفه تجاه المؤسسة وعلامتها التجارية. ومن خلال تحليل هذه المعلومات، يمكن للمؤسسات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير استراتيجيات اتصال أكثر فعالية. والأهم من ذلك، هو أن عملية قياس الصورة الذهنية يجب أن تكون مستمرة، لأن الصورة الذهنية تتغير باستمرار بتأثير العوامل المختلفة. وقد بينت دراسة أجراها Keller (1993) أن إدارة العلامة التجارية بشكل فعال تتطلب فهماً دقيقاً لكيفية إدراك المستهلكين للعلامة التجارية، وكيفية تأثير ذلك على قرارات الشراء الخاصة بهم. وبناءً على ذلك، يجب على المؤسسات أن تولي اهتماماً خاصاً لعملية قياس الصورة الذهنية وأن تستخدمها كأداة أساسية لتحسين أدائها وتعزيز مكانتها في السوق.

1* المكون المعرفي القائم على المعلومات والتجارب:

يشكل المكون المعرفي، الذي يتأسس على المعلومات والتجارب، حجر الزاوية في بناء استراتيجيات الاتصال الشامل الفعالة داخل المؤسسات المعاصرة. فالمعلومات، بمثابة البيانات الخام التي يتم جمعها وتحليلها، توفر للمتصل قاعدة صلبة لفهم السياقات المختلفة، وتحديد الجمهور المستهدف، وصياغة الرسائل المناسبة. هذه المعلومات، سواء كانت متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة (ثقافة المؤسسة، قيمها، هيكلها التنظيمي) أو بالبيئة الخارجية (المنافسون، العملاء، التشريعات)، تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات اتصالية مستنيرة ومدروسة. أما التجارب، فتتمثل في الممارسات الاتصالية السابقة، سواء كانت ناجحة أو فاشلة، والتي تساهم في تطوير فهم المؤسسة لقدراتها الاتصالية، ونقاط قوتها وضعفها. فمن خلال تحليل التجارب السابقة، يمكن للمؤسسة تحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية، وتجنب الأخطاء التي وقعت في الماضي، والعمل على تحسين جودة الاتصال بشكل مستمر. وكما يرى الباحث الجزائري بوحوش (2010) في دراسته حول الاتصال

المؤسسات في الجزائر، فإن المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً لجمع وتحليل المعلومات، والاستفادة من التجارب السابقة، هي الأكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاتصالية، وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور.

إن التفاعل المستمر بين المعلومات والتجارب يؤدي إلى تكوين "معرفة اتصالية" متراكمة داخل المؤسسة، والتي تشكل أساساً لتطوير استراتيجيات اتصال مبتكرة وفعالة. هذه المعرفة الاتصالية لا تقتصر فقط على المتخصصين في مجال الاتصال، بل يجب أن تشمل جميع العاملين في المؤسسة، حيث أن كل فرد يساهم، بطريقة أو بأخرى، في عملية الاتصال. فكل موظف يمثل واجهة للمؤسسة أمام الجمهور، وبالتالي يجب أن يكون على دراية بالمعلومات الأساسية المتعلقة بالمؤسسة، وأن يكون قادراً على التعامل مع المواقف المختلفة بفعالية. ومن هذا المنطلق، يصبح تدريب الموظفين وتأهيلهم في مجال الاتصال ضرورة حتمية، لضمان نشر ثقافة اتصالية إيجابية داخل المؤسسة. ويؤكد Grunig (1992) في كتابه الشهير حول التميز في العلاقات العامة والاتصال الفعال، أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير المعرفة الاتصالية لدى موظفيها، هي الأكثر قدرة على بناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور، وتحقيق النجاح في بيئة تنافسية متزايدة.

وعلى صعيد الممارسة، يتطلب تفعيل المكون المعرفي القائم على المعلومات والتجارب، إنشاء آليات فعالة لجمع المعلومات، وتحليلها، وتوزيعها داخل المؤسسة. يمكن أن تتضمن هذه الآليات استخدام قواعد بيانات متخصصة، ونظام إدارة المعرفة، وتنظيم ورش عمل وندوات تدريبية للموظفين. كما يتطلب الأمر أيضاً تشجيع ثقافة التعلم المستمر، وتقبل الأخطاء كجزء طبيعي من عملية التعلم. فالمؤسسة التي تخشى الأخطاء، وتتجنب التجارب الجديدة، لن تكون قادرة على تطوير استراتيجيات اتصال مبتكرة وفعالة. وقد أشار الكثير من الباحثين، منهم على سبيل المثال Kotler & Keller (2016) في كتابهما "Marketing Management"، إلى أهمية إجراء بحوث التسويق وجمع

البيانات حول سلوك المستهلكين، وتحليلها بشكل مستمر، وذلك من أجل تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة، وبناء علاقات قوية مع العملاء.

2* المكون الوجداني المرتبط بالانطباعات العاطفية:

تنبؤ الانطباعات العاطفية مكانة محورية في صياغة الاتصال الشامل داخل المؤسسات المعاصرة، إذ لا يمكن إغفال الدور الحيوي الذي يلعبه المكون الوجداني في استقبال الرسائل وتفسيرها. فالرسالة، مهما كانت محكمة الصياغة من الناحية اللغوية والمنطقية، تفقد الكثير من فعاليتها إذا لم تلامس المشاعر وتستحضر الأحاسيس الإيجابية لدى المتلقي. يتجلى هذا الأمر بوضوح في سياق التسويق والإعلان، حيث تعتمد الشركات إلى استغلال العواطف لخلق ارتباط وثيق بين العلامة التجارية والجمهور المستهدف. فعلى سبيل المثال، تلجأ بعض الشركات إلى استخدام صور مؤثرة أو قصص إنسانية في حملاتها الإعلانية بهدف إثارة التعاطف والولاء لدى المستهلكين. وهذا ما أكدته دراسات "منصوري (Mansouri, 2018) "في مجال علم النفس الاجتماعي، والتي أبرزت أن القرارات الشرائية تتأثر بشكل كبير بالعوامل العاطفية أكثر من العوامل العقلانية.

إن فهم طبيعة المكون الوجداني وآلية تأثيره على الانطباعات العاطفية يمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات الساعية إلى تطوير استراتيجيات اتصال فعالة. فالعواطف ليست ثابتة وموحدة، بل هي متغيرة وتختلف باختلاف السياقات الثقافية والاجتماعية والشخصية. وبالتالي، يتطلب الأمر إجراء دراسات مستفيضة وتحليلات دقيقة لتحديد المشاعر السائدة لدى الجمهور المستهدف، وتصميم الرسائل الاتصالية بطريقة تستجيب لهذه المشاعر وتلبي احتياجاتها. وفي هذا السياق، يمكن الاستفادة من الأبحاث التي أجراها "حاجي" (Hadji, 2015) في مجال علم الاجتماع الاتصالي، والتي سلطت الضوء على أهمية مراعاة الاختلافات الثقافية في تصميم الرسائل الاتصالية، وتجنب استخدام الصور النمطية أو الأساليب التي قد تثير ردود فعل سلبية لدى بعض الفئات.

وعلاوة على ذلك، فإن الانطباعات العاطفية لا تتشكل فقط من خلال الرسائل الاتصالية الرسمية التي تصدرها المؤسسة، بل تتأثر أيضاً بالعوامل الداخلية مثل ثقافة المؤسسة وقيمها وسلوكيات موظفيها. فإذا كانت المؤسسة تعاني من بيئة عمل سلبية أو علاقات متوترة بين الموظفين، فإن ذلك سينعكس سلباً على الانطباعات العاطفية لدى الجمهور الخارجي، وسيؤثر على سمعة المؤسسة ومصداقيتها. ولذلك، يجب على المؤسسات أن تولي اهتماماً خاصاً بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الشعور بالانتماء والولاء لدى الموظفين، وتشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم. وقد أكدت "لورينزيتي وآخرون (Lorenzetti et al., 2017)" في دراستهم حول القيادة العاطفية أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ قادرون على بناء علاقات قوية مع الموظفين، وخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

3* المكون السلوكي الذي يوجه مواقف الأفراد نحو المؤسسة:

تشكل السلوكيات التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة حجر الزاوية في تكوين مواقفهم الإيجابية أو السلبية تجاهها. فالموظف الذي يلمس تقديراً لجهوده، ومكافأة على إنجازاته، وبيئة عمل داعمة ومحفزة، غالباً ما يطور شعوراً بالولاء والانتماء تجاه المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائه وإنتاجيته. وعلى النقيض من ذلك، فإن الإهمال، والتمييز، وغياب العدالة في التعامل، قد يؤدي إلى تذمر الموظف، وتراجع حماسه، ورغبته في مغادرة المؤسسة. هذه الديناميكية المعقدة بين السلوك المؤسسي والمواقف الفردية، تتطلب فهماً معمقاً للعوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في تشكيل السلوك، وكيفية توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. هذا يطابق ما ذكره العبدودي في دراسته حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية، حيث أكد على أهمية خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز على الإبداع والابتكار، وتعزز من رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة. (Laidoudi, 2018)

إنَّ المكون السلوكي للموقف لا يقتصر على سلوك الفرد داخل المؤسسة فحسب، بل يشمل أيضًا تصرفاته خارجها، والتي تعكس صورة المؤسسة في المجتمع. فالموظف الذي يتحدث بإيجابية عن مؤسسته، ويدافع عن سمعتها، ويعمل كسفير لها في مختلف المحافل، يساهم بشكل كبير في تعزيز صورتها الذهنية الإيجابية لدى الجمهور. وعلى العكس من ذلك، فإنَّ الموظف الذي ينتقد مؤسسته علنًا، أو يسرب معلومات سرية عنها، يلحق بها ضررًا كبيرًا، حتى وإن كان ذلك خارج أوقات العمل الرسمية. لذلك، فإنَّ المؤسسات الناجحة تسعى إلى غرس قيم ومبادئ أخلاقية لدى موظفيها، وتشجعهم على تبني سلوكيات مسؤولة ومحترمة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة ألمانية حول تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على سلوك الموظفين، حيث أظهرت أن الموظفين الذين يعملون في شركات تتبنى ممارسات مسؤولة اجتماعيًا، يكونون أكثر فخرًا بعملهم، وأكثر التزامًا تجاه المؤسسة (Bhattacharya, et al., 2008).

لذا، يجب على المؤسسات المعاصرة أن تولي اهتمامًا خاصًا بتحليل وفهم المكون السلوكي للمواقف الفردية، واستخدام هذه المعرفة في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين مناخ العمل، وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، وتوجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة. يتطلب ذلك إجراء دراسات استقصائية منتظمة لتقييم مواقف الموظفين، وتحليل سلوكياتهم، وتحديد العوامل المؤثرة فيها. كما يتطلب توفير برامج تدريبية وتأهيلية لتنمية مهارات الموظفين، وتعزيز وعيهم بأهمية سلوكهم في التأثير على صورة المؤسسة ونجاحها. ويتمشى هذا مع ما أكدته الباحثة الأمريكية "إيمي كادي" في كتابها "الحضور" على أهمية فهم لغة الجسد وتأثيرها على الثقة بالنفس والتواصل الفعال، مما يمكن الموظفين من تبني سلوكيات أكثر إيجابية وثقة داخل المؤسسة. (Cuddy, 2015).

المطلب الرابع: أنواع الصورة الذهنية في المجال المؤسسي

تُعد الصور الذهنية بمثابة حجر الزاوية في بناء هوية المؤسسات وترسيخ مكانتها في أذهان الجمهور المستهدف، ومن هذا المنطلق، تتعدد التصنيفات المعتمدة لهذه الصور الذهنية في المجال المؤسسي تبعاً للمنظور الذي يتم اعتماده. يمكن تصنيفها بناءً على طبيعة الصورة ذاتها، سواء كانت صوراً وظيفية تركز على الأداء والجودة والخدمات المقدمة، أو صوراً رمزية تتصل بالقيم والمعتقدات والرؤية التي تتبناها المؤسسة. كما يمكن تصنيفها وفقاً لدرجة الوعي بها لدى الجمهور، حيث توجد صور ذهنية واعية يتم التعبير عنها بشكل صريح، وأخرى ضمنية تتشكل عبر التجارب والتفاعلات غير المباشرة. علاوة على ذلك، تلعب الخلفيات الثقافية والاجتماعية دوراً هاماً في تشكيل هذه الصور، مما يستدعي من المؤسسات فهماً عميقاً لخصائص الجمهور المستهدف وتصميم استراتيجيات اتصال تتناسب مع هذه الخصائص. وتجدر الإشارة إلى أن هذه التصنيفات ليست حصرية، بل تتداخل وتتكامل فيما بينها لتشكل في نهاية المطاف صورة ذهنية شاملة ومعقدة للمؤسسة.

يتجاوز التصنيف المعتمد للصور الذهنية في المجال المؤسسي مجرد تحديد نوع الصورة أو مستوياتها، ليشمل أيضاً تحليل العوامل المؤثرة في تشكيلها. فمن زاوية تحليلية أعمق، يمكن تصنيف الصور الذهنية بناءً على مصدرها، حيث توجد صور ذهنية داخلية تتشكل لدى العاملين داخل المؤسسة، وصور ذهنية خارجية تتشكل لدى العملاء والموردين والمجتمع بشكل عام. إن التباين بين هاتين الفئتين من الصور الذهنية يمكن أن يشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات، حيث يتطلب تحقيق التوافق بينهما جهوداً متواصلة في مجال الاتصال الداخلي والخارجي. ومن ناحية أخرى، يمكن تصنيف الصور الذهنية بناءً على درجة التوافق مع الواقع الفعلي للمؤسسة، حيث توجد صور ذهنية إيجابية تعكس حقيقة المؤسسة وتعزز مكانتها، وصور ذهنية سلبية تشوه سمعة المؤسسة وتعرقل تحقيق

أهدافها. وبالتالي، يصبح تقييم الصور الذهنية السائدة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها خطوة ضرورية لتطوير استراتيجيات اتصال فعالة تساهم في تحسين الصورة العامة للمؤسسة.

لا يقتصر تأثير التصنيفات المعتمدة للصور الذهنية في المجال المؤسسي على الجوانب النظرية والتصنيفية فحسب، بل يمتد ليشمل التطبيقات العملية في مجال التسويق والاتصال المؤسسي. فمن خلال فهم التصنيفات المختلفة للصور الذهنية، يمكن للمؤسسات تصميم حملات إعلانية أكثر فعالية تستهدف الجمهور المستهدف بشكل مباشر. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تعزيز صورتها كشركة مسؤولة اجتماعيًا، يمكنها التركيز على الصور الرمزية التي تعكس قيمها والتزامها تجاه المجتمع. وبالمثل، إذا كانت المؤسسة ترغب في تحسين صورتها كشركة مبتكرة، يمكنها التركيز على الصور الوظيفية التي تبرز أحدث التقنيات والمنتجات التي تقدمها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التصنيفات المعتمدة للصور الذهنية في تقييم فعالية استراتيجيات الاتصال الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. إن استخدام أدوات البحث والاستطلاعات المختلفة يمكن أن يساعد المؤسسات في فهم كيفية رؤية الجمهور لها وتحديد الفجوات بين الصورة الذهنية المرغوبة والصورة الذهنية الفعلية.

1* الصورة الإيجابية كرافعة للسمعة والثقة:

تعدّ الصورة الإيجابية للمؤسسة حجر الزاوية في بناء سمعة قوية وتعزيز الثقة لدى مختلف أصحاب المصلحة، بدءًا من العملاء والموظفين وصولًا إلى المستثمرين والمجتمع ككل. إذ تعمل هذه الصورة كمرآة تعكس قيم المؤسسة وأخلاقياتها وممارساتها، وتساهم بشكل فعال في تشكيل تصور إيجابي عنها في أذهان الجمهور. فالصورة الإيجابية لا تقتصر على المظهر الخارجي للمؤسسة أو جودة منتجاتها وخدماتها فحسب، بل تتعدى ذلك لتشمل سلوكياتها ومسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة، ومدى التزامها

بالمعايير الأخلاقية والقانونية. كما أن الصورة الإيجابية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تجذب العملاء وتزيد من ولائهم، وتجذب الموظفين المهرة وتحافظ عليهم، وتزيد من ثقة المستثمرين وقدرة المؤسسة على الحصول على التمويل. وهذا ما أكده الباحث بوزيان، الذي أشار إلى أن الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة الجزائرية تُعدّ من أهم العوامل التي تؤثر في قرار المستهلك الجزائري تجاه شراء منتجاتها أو خدماتها (بوزيان، 2018).

تتطلب عملية بناء الصورة الإيجابية للمؤسسة اتباع استراتيجيات اتصالية متكاملة ومدرسة، تهدف إلى إيصال رسائل إيجابية وموثوقة إلى الجمهور المستهدف. وتشمل هذه الاستراتيجيات استخدام مختلف قنوات الاتصال، مثل العلاقات العامة والإعلام والتسويق الرقمي، لنشر المعلومات الصحيحة والموثقة عن المؤسسة وأنشطتها. كما تتضمن الاستراتيجيات الفعالة بناء علاقات قوية مع وسائل الإعلام، والمشاركة الفعالة في الفعاليات الاجتماعية والثقافية، والاستجابة السريعة والفعالة لآراء وملاحظات العملاء والموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسة أن تولي اهتماماً خاصاً بتدريب موظفيها على التواصل الفعال والإيجابي مع العملاء والجمهور، ليكونوا سفراء لها يعكسون قيمها وثقافتها. وفي هذا السياق، يرى الباحث الفرنسي كابفرير أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتشكل من خلال تفاعل مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الاتصالات التسويقية والعلاقات العامة والتجربة الشخصية للعملاء (Kapferer, 2012, p. 123).

إن الحفاظ على الصورة الإيجابية للمؤسسة يتطلب جهداً مستمراً ومتابعة دقيقة لآراء وتوجهات الجمهور، وتكييف الاستراتيجيات الاتصالية مع التغيرات في البيئة المحيطة. فالمؤسسة التي لا تهتم بصورتها الإيجابية وتسمح بانتشار المعلومات المغلوطة أو السلبية عنها، تخاطر بفقدان سمعتها وثقة الجمهور بها، مما قد يؤثر سلباً على أدائها

المالي ونجاحها على المدى الطويل. لذا، يجب على المؤسسات أن تعتبر بناء الصورة الإيجابية والحفاظ عليها استثماراً استراتيجياً طويل الأجل، يساهم في تحقيق أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة. وفي هذا الصدد، يؤكد الباحث الأمريكي أرثر بيج أن بناء الثقة والسمعة الجيدة هما أساس نجاح أي مؤسسة في العصر الحديث، وأن المؤسسات التي تهتم بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية هي التي تحقق النجاح الأكبر على المدى الطويل (Page, 2011, pp. 45-60).

2* الصورة السلبية كمصدر للمقاطعة أو العزوف الجماهيري:

تكتسب الصورة الذهنية للمؤسسة أهمية بالغة في العصر الحديث، حيث تشكل هذه الصورة حجر الزاوية في بناء علاقة متينة ومستدامة مع الجمهور المستهدف. إلا أن الصورة السلبية، والتي غالباً ما تتشكل نتيجة ممارسات غير أخلاقية، أو فشل في إدارة الأزمات، أو حتى حملات تشويه متعمدة، يمكن أن تتحول إلى عامل حاسم في إحداث مقاطعة جماهيرية واسعة أو عزوف عن منتجات وخدمات المؤسسة. إن فهم الآليات التي تؤدي إلى تشكل الصورة السلبية وكيفية تأثيرها على سلوك المستهلكين يعتبر أمراً ضرورياً للمؤسسات الراغبة في الحفاظ على سمعتها ومكانتها في السوق. في هذا السياق، يؤكد حمداوي (2015) في دراسته حول "دور الصورة الذهنية في بناء ولاء المستهلك للعلامة التجارية" على أن الصورة السلبية يمكن أن تؤدي إلى تراجع حاد في المبيعات وتآكل الثقة بالعلامة التجارية، مما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة لإدارة الصورة السلبية والتصدي لها.

إن تأثير الصورة السلبية لا يقتصر فقط على الجانب الاقتصادي للمؤسسة، بل يمتد ليشمل الجوانب الاجتماعية والثقافية. فالمقاطعة الجماهيرية، التي تعتبر أحد أبرز مظاهر تأثير الصورة السلبية، يمكن أن تتحول إلى حركة اجتماعية تهدف إلى محاسبة المؤسسة على ممارساتها وتغيير سلوكها. في الجزائر، شهدنا العديد من حملات المقاطعة التي

استهدفت شركات متهمة بالاحتكار أو التلاعب بالأسعار أو الإضرار بالبيئة. هذه الحملات، التي غالباً ما تنطلق من وسائل التواصل الاجتماعي، تعكس وعياً متزايداً لدى الجمهور الجزائري بأهمية دوره في مساءلة المؤسسات وحماية مصالحه. كما نجد تشابمان (2005)، في دراسته حول "التسويق الأخلاقي ومسؤولية الشركات"، يشدد على أن الشركات التي تتجاهل القضايا الاجتماعية والأخلاقية تخاطر بفقدان مصداقيتها وثقة الجمهور، مما يعرضها للمقاطعة والعزوف.

ولمواجهة خطر الصورة السلبية وتداعياتها، يتعين على المؤسسات تبني استراتيجيات اتصالية فعالة تركز على الشفافية والمصداقية والمسؤولية الاجتماعية. يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة للاعتراف بأخطائها والاعتذار عنها، وأن تتخذ خطوات ملموسة لتصحيح الوضع واستعادة ثقة الجمهور. كما يجب عليها أن تتبنى ممارسات أخلاقية ومستدامة تعكس التزامها بالقيم الاجتماعية والبيئية. إن بناء صورة إيجابية يتطلب جهداً مستمراً وتفاعلاً دائماً مع الجمهور، وليس مجرد حملات إعلانية مؤقتة. ووفقاً لـ Kotler & Keller (2016) في كتابهما "Marketing Management"، فإن بناء علامة تجارية قوية يتطلب بناء علاقات قوية مع العملاء والمجتمع، وهذا يتطلب بدوره الالتزام بالقيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.

3* الصور المؤقتة مقابل الصور المستقرة:

إن التباين بين الصور المؤقتة والصور المستقرة يمثل محوراً بالغ الأهمية في فهم ديناميكيات الاتصال داخل المؤسسات المعاصرة. فالصورة المؤقتة، بطبيعتها الزائلة والمتغيرة، تعكس الانطباعات اللحظية التي تتكون لدى الجمهور عن المؤسسة نتيجة لحملات إعلانية محددة، أو أزمات طارئة، أو حتى تصريحات عابرة من أحد مسؤوليها. هذه الصور تتسم بتقلبها الشديد وتأثرها المباشر بالأحداث الجارية، مما يجعل التحكم فيها أمراً صعباً ويتطلب استراتيجيات اتصال مرنة وقادرة على التكيف السريع. على سبيل

المثال، يمكن لحملة علاقات عامة ناجحة أن تخلق صورة إيجابية مؤقتة للمؤسسة، ولكن سرعان ما يمكن أن تتبدد هذه الصورة نتيجة لفضيحة مالية أو تعليق سلبي على وسائل التواصل الاجتماعي. هذا التحدي يستدعي فهماً عميقاً لكيفية استجابة الجمهور للمعلومات المتغيرة، وكيفية توظيف أدوات الاتصال المختلفة لإدارة هذه الانطباعات العابرة بفاعلية، وهو ما أكدته دراسة حديثة (Bouzidi, 2020) حول تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على الصورة المؤسسية في الجزائر.

أما الصورة المستقرة، فهي تمثل القيمة الجوهرية والهوية الراسخة للمؤسسة في أذهان الجمهور على المدى الطويل. هذه الصورة تتشكل عبر سنوات من العمل الجاد، والالتزام بالجودة، وتحقيق الوعود، والتفاعل المستمر مع المجتمع. إنها تعكس القيم الأساسية للمؤسسة، ورسالتها، ورؤيتها، وتعتبر بمثابة "رأس المال السمعي" الذي يمكن أن يعزز الثقة والولاء لدى العملاء والموظفين على حد سواء. بناء صورة مستقرة يتطلب استراتيجية اتصال متكاملة وشاملة، تركز على تعزيز القيم المؤسسية، وتوثيق الإنجازات، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة. يجب أن تكون هذه الاستراتيجية متسقة ومتواصلة، بحيث تعزز الصورة المستقرة للمؤسسة في كل تفاعل مع الجمهور، وهو ما يتفق مع نظرية الهوية الاجتماعية التي تطرق إليها (Tajfel & Turner, 1979) والتي تؤكد على أهمية الهوية الجماعية في تشكيل التصورات والسلوكيات.

في الختام، يجب على المؤسسات المعاصرة أن تدرك أن العلاقة بين الصور المؤقتة والصور المستقرة هي علاقة تفاعلية وليست تنافسية. فالصورة المؤقتة يمكن أن تساهم في تعزيز الصورة المستقرة، والعكس صحيح. على سبيل المثال، يمكن لحملة إعلانية مبتكرة أن تعزز الصورة الإيجابية للمؤسسة إذا كانت متسقة مع قيمها الأساسية ورسالتها. وبالمثل، يمكن لصورة مستقرة قوية أن تساعد المؤسسة على تجاوز الأزمات الطارئة، لأن الجمهور سيكون أكثر استعداداً للتغاضي عن الأخطاء المؤقتة إذا كان يثق

في المؤسسة وقيمها. وبالتالي، يجب على المؤسسات أن تتبنى استراتيجية اتصال متوازنة، تركز على إدارة الصور المؤقتة بفاعلية، مع الاستثمار في بناء صورة مستقرة قوية على المدى الطويل، وهما يتماشى مع رؤية (Argenti, 2009) الذي يؤكد على أهمية الاتصال الاستراتيجي في بناء السمعة المؤسسية وتعزيز الميزة التنافسية.

المطلب الخامس: أبعاد الصورة الذهنية في المجال المؤسسي

تتأصل أهمية الصورة الذهنية في صلب استراتيجيات الاتصال المؤسسي الحديثة، حيث لم تعد مجرد انعكاس عابر لسمعة المنظمة، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً فاعلاً يؤثر بشكل مباشر في قدرتها على تحقيق أهدافها التسويقية والتنافسية. فمن خلال إدارة الصورة الذهنية بشكل منهجي ومدرّس، تستطيع المؤسسات تعزيز علاقاتها مع مختلف أصحاب المصلحة، بدءاً من المستهلكين والموظفين وصولاً إلى المستثمرين والجهات الحكومية. يتطلب ذلك فهماً عميقاً للديناميكيات المعقدة التي تشكل هذه الصورة، مع الأخذ في الاعتبار تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالمنظمة. إن بناء صورة ذهنية إيجابية ومستدامة يعتبر استثماراً طويلاً الأمد يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق النمو المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. وتؤكد دراسة بومزعب، (2018) على أهمية التكيف مع التغيرات السريعة في سوق الاتصالات الرقمية، وكيف يؤثر ذلك على تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسات الجزائرية.

تتجاوز الأبعاد الاستراتيجية للصورة الذهنية مجرد إدارة الانطباعات الظاهرية، لتشمل بناء ثقافة مؤسسية قوية تعكس قيم المنظمة ومبادئها الأساسية. فالمصداقية والشفافية أصبحتا من المتطلبات الأساسية لبناء صورة ذهنية موثوقة في نظر الجمهور، خاصة في ظل انتشار وسائل التواصل الاجتماعي التي تسمح للمستهلكين بالتعبير عن آرائهم وتجاربهم بشكل فوري وواسع النطاق. لذا، يجب على المؤسسات أن تولي اهتماماً خاصاً للتواصل الداخلي الفعال، لضمان توافق سلوك الموظفين مع الصورة التي تسعى

المنظمة إلى تقديمها للعالم الخارجي. كما يجب أن تكون المؤسسة على استعداد للاستماع إلى آراء العملاء والتعامل مع شكاواهم بشكل فعال، لأن ذلك يعكس مدى اهتمامها بمتطلباتهم ورضاهم. وفي هذا السياق، يؤكد (Argenti, 2009) على الدور المحوري للاتصال الداخلي في بناء صورة ذهنية قوية ومستدامة للمؤسسة.

يتطلب بناء صورة ذهنية استراتيجية إجراء تقييم دوري وشامل لأداء المنظمة في مختلف المجالات، بدءاً من جودة المنتجات والخدمات وصولاً إلى المسؤولية الاجتماعية والبيئية. يجب أن تكون المؤسسات على دراية بنقاط قوتها وضعفها، وأن تسعى باستمرار إلى تحسين أدائها في المجالات التي تحتاج إلى تطوير. كما يجب أن تكون على استعداد للتكيف مع التغيرات في توقعات الجمهور، وأن تستجيب للمتطلبات الجديدة بشكل فعال. إن بناء صورة ذهنية استراتيجية ليس مهمة ثابتة، بل هو عملية مستمرة تتطلب التزاماً طويل الأمد من قبل جميع أفراد المنظمة، وقيادة حكيمة قادرة على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة. ويشير (Kotler & Keller, 2016) إلى أهمية بناء علامة تجارية قوية تساهم في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

1* البعد الإدراكي المرتبط بالتصورات الذهنية العامة:

يمثل البعد الإدراكي حجر الزاوية في فهم كيف يتلقى الجمهور رسائل الاتصال الشامل ويفسرها، إذ تتشكل التصورات الذهنية العامة بناءً على مجموعة معقدة من العوامل، بدءاً من الخبرات الشخصية والخلفيات الثقافية والاجتماعية، وصولاً إلى التوجهات القيمية والمعتقدات المترسخة. هذه التصورات الذهنية ليست مجرد استقبال سلبي للمعلومات، بل هي عملية نشطة يتم فيها دمج الرسائل الواردة مع المخزون المعرفي الموجود لدى الفرد، مما يؤدي إلى بناء معنى خاص يتسم بالفردية والخصوصية. وبالتالي، فإن فعالية الاتصال الشامل تتوقف بشكل كبير على مدى قدرة

المؤسسة على فهم هذه التصورات الذهنية المتنوعة والتأثير فيها بشكل إيجابي، من خلال تصميم رسائل تتلاءم مع الإطار المرجعي للجمهور المستهدف وتستجيب لاحتياجاته وتوقعاته. كما أن تجاهل هذا البعد الإدراكي قد يؤدي إلى سوء فهم الرسائل، وظهور ردود فعل سلبية، وتقويض الجهود المبذولة في تحقيق أهداف الاتصال الشامل، مما يستدعي ضرورة إجراء دراسات استطلاعية معمقة لفهم التصورات الذهنية السائدة قبل إطلاق أي حملة اتصالية واسعة النطاق.

تتأثر التصورات الذهنية العامة بشكل كبير بالسياق الاجتماعي والثقافي الذي تنشأ فيه، حيث تلعب القيم والمعايير والأعراف الاجتماعية دوراً حاسماً في تشكيل رؤية الأفراد للعالم من حولهم. في الجزائر، على سبيل المثال، تختلف التصورات الذهنية حول قضايا معينة، مثل المساواة بين الجنسين أو الحفاظ على البيئة، بين مختلف المناطق والشرائح الاجتماعية، مما يعكس التنوع الثقافي والاجتماعي الذي يميز المجتمع الجزائري. لذلك، يجب على المؤسسات التي تسعى إلى التواصل بفعالية مع الجمهور الجزائري أن تأخذ في الاعتبار هذه الاختلافات الثقافية والاجتماعية، وأن تصمم رسائل اتصالية تتلاءم مع القيم والمعتقدات السائدة في كل منطقة أو شريحة اجتماعية. علاوة على ذلك، يمكن للمؤسسات أن تستفيد من الأدوات الاتصالية التقليدية والشعبية، مثل الحكايات والأمثال والأغاني، لنقل رسائلها بطريقة أكثر فعالية وتأثيراً، حيث تحظى هذه الأدوات بقبول واسع النطاق في المجتمع الجزائري وتساهم في تعزيز التواصل والتفاهم بين المؤسسة والجمهور.

لا يقتصر تأثير التصورات الذهنية على استقبال الرسائل الاتصالية وتفسيرها، بل يمتد ليشمل أيضاً سلوكيات الأفراد وقراراتهم. فالأفراد يميلون إلى التصرف بناءً على تصوراتهم الذهنية حول العالم، حتى لو كانت هذه التصورات غير دقيقة أو غير واقعية. على سبيل المثال، قد يتجنب الأفراد شراء منتج معين إذا كانت لديهم تصورات سلبية

حول جودته أو سلامته، حتى لو لم يكن لديهم دليل قاطع على ذلك. لذلك، يجب على المؤسسات أن تسعى إلى التأثير في التصورات الذهنية للجمهور من خلال تقديم معلومات دقيقة وموثوقة، وتصحيح المفاهيم الخاطئة، وتعزيز الصورة الإيجابية للعلامة التجارية. ويمكن للمؤسسات أن تستخدم مجموعة متنوعة من الأدوات الاتصالية لتحقيق هذا الهدف، مثل الإعلانات والعلاقات العامة والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي. كما يمكن للمؤسسات أن تتعاون مع المؤثرين في المجتمع، مثل المشاهير والمدونين والناشطين، لنشر رسائلها بطريقة أكثر فعالية ومصادقية.

2* البعد الاتصالي المؤسس على الرسائل الموجهة:

يشكل البعد الاتصالي المؤسس على الرسائل الموجهة حجر الزاوية في بناء استراتيجيات الاتصال الفعالة داخل المؤسسات المعاصرة، إذ يركز على فهم دقيق لخصائص الجمهور المستهدف وتصميم الرسائل بما يتناسب مع احتياجاته وتوقعاته. لا يقتصر الأمر على مجرد نقل المعلومات، بل يتعداه إلى صياغة الرسائل بطريقة تحقق التأثير المطلوب، سواء كان ذلك تغييراً في السلوك، أو تعزيزاً للولاء، أو تحسيناً للصورة الذهنية للمؤسسة. يتطلب هذا النهج تحليلاً معمقاً للبيئة الاتصالية الداخلية والخارجية، وتحديد القنوات الاتصالية الأكثر ملاءمة للوصول إلى الجمهور المستهدف، مع الأخذ في الاعتبار التنوع الثقافي والاجتماعي للمتلقين. وفي هذا السياق، تشير دراسة "مقاربة سيميولوجية لتحليل الخطاب الإعلاني في الجزائر" لـ بوعبد الله (2015) إلى أهمية فهم الرموز والدلالات الثقافية في صياغة الرسائل الإعلانية لتحقيق أقصى قدر من التأثير على المستهلك الجزائري، وهوما يمكن تعميمه على مختلف أنواع الرسائل الموجهة في المؤسسات.

يتطلب بناء البعد الاتصالي المؤسس على الرسائل الموجهة اتباع منهجية علمية تعتمد على البحث والتحليل والتقييم المستمر. يجب على المؤسسات أن تقوم بإجراء دراسات استقصائية لفهم احتياجات الجمهور المستهدف وتوقعاته، وأن تحلل الرسائل الاتصالية المنافسة لتحديد نقاط القوة والضعف. كما يجب عليها أن تقوم بتقييم فعالية الرسائل الاتصالية التي تطلقها، وأن تقوم بتعديلها وتحسينها بناءً على النتائج التي يتم الحصول عليها. وفي هذا السياق، يؤكد "نموذج إطار الكفاءة الاتصالية" الذي قدمه Spitzberg & Cupach (1984) على أهمية امتلاك المؤسسات للكفاءات الاتصالية اللازمة لصياغة الرسائل الموجهة التي تحقق الأهداف المنشودة، ويشمل ذلك الكفاءات المعرفية والوجدانية والسلوكية. وتعتبر هذه الكفاءات حيوية لضمان أن تكون الرسائل الاتصالية فعالة ومؤثرة على الجمهور المستهدف.

إن البعد الاتصالي المؤسس على الرسائل الموجهة ليس مجرد أداة لتحقيق الأهداف التسويقية أو الإعلانية، بل هو عنصر أساسي في بناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور المستهدف. يجب على المؤسسات أن تسعى إلى بناء علاقات تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، وأن تقدم معلومات دقيقة وموثوقة، وأن تستمع إلى آراء ومقترحات الجمهور المستهدف. وفي هذا السياق، يرى Grunig (2009) في كتابه "ممتاز في العلاقات العامة والاتصالات" أن العلاقات العامة الفعالة تقوم على بناء علاقات ثنائية الاتجاه ومتوازنة بين المؤسسة والجمهور المستهدف، وهما يتطلب صياغة الرسائل الموجهة بطريقة تعكس الاهتمام بمصالح الجمهور وتطلعاته. وهذا ما يساهم في تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة وبناء الولاء لدى الجمهور.

3* البعد الرمزي في استخدام الألوان والشعارات والمواقف

تعد الألوان والشعارات والمواقف، في سياق المؤسسات المعاصرة، ليست مجرد عناصر بصرية أو سلوكية، بل هي منظومة رموزية معقدة تحمل في طياتها معاني

ودلالات عميقة، تؤثر بشكل مباشر على إدراك الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة وهويتها. إنَّ فهم البعد الرمزي لهذه العناصر يُعتبر جوهرياً لتعزيز فعالية الاتصال الشامل، حيث يتيح للمؤسسات صياغة رسائل متناسقة ومؤثرة، قادرة على ترسيخ قيمها ورؤيتها في أذهان المتلقين. فعلى سبيل المثال، استخدام لون معين في شعار المؤسسة قد يستدعي معاني مرتبطة بالثقافة والاحترافية أو بالابتكار والحيوية، في حين أنَّ موقف المؤسسة تجاه قضية مجتمعية معينة يعكس قيمها الأخلاقية ومسؤوليتها الاجتماعية. وبالتالي، يتطلب بناء استراتيجية اتصال شاملة فعالة دراسة متأنية للمعاني الرمزية الكامنة وراء هذه العناصر، وتوظيفها بشكل استراتيجي لتعزيز صورة المؤسسة وتحقيق أهدافها (Bourdieu, 1979).

إنَّ تحليل البعد الرمزي للألوان والشعارات والمواقف في المؤسسات المعاصرة يستدعي الغوص في النظريات السوسيولوجية والأنثروبولوجية التي تفسر كيفية تشكل المعاني الرمزية وتداولها في المجتمعات. فمن منظور سوسيولوجي، يمكن اعتبار الألوان والشعارات والمواقف بمثابة "علامات اجتماعية" تعكس مكانة المؤسسة ودورها في المجتمع، وتساهم في تشكيل هويتها وتمييزها عن المؤسسات الأخرى. أما من منظور أنثروبولوجي، فإنَّ هذه العناصر الرمزية قد تحمل دلالات ثقافية عميقة، مرتبطة بتاريخ المؤسسة وقيمها وتقاليدها. وفي هذا السياق، يمكن الاستفادة من الدراسات التي تناولت استخدام الرموز في الثقافة الجزائرية، على سبيل المثال، لدراسة كيفية توظيف المؤسسات الجزائرية للألوان والشعارات والمواقف بما يتناسب مع القيم الثقافية المحلية ويعزز ارتباطها بالجمهور الجزائري. (Boukous, 1995)

علاوة على ذلك، فإنَّ فعالية استخدام الألوان والشعارات والمواقف كأدوات اتصال رمزي تتوقف على مدى فهم المؤسسة لجمهورها المستهدف وخصائصه الثقافية والاجتماعية. فما قد يكون له دلالة إيجابية في ثقافة معينة قد يكون له دلالة سلبية في ثقافة

أخرى. لذا، يجب على المؤسسات إجراء دراسات استطلاعية وبحوث سوقية دقيقة لفهم كيفية إدراك الجمهور المستهدف للألوان والشعارات والمواقف المستخدمة، والتأكد من أنها تتماشى مع قيمه وتوقعاته. وفي هذا السياق، يمكن الاستفادة من الأبحاث التي تناولت تأثير الإعلانات التجارية على الجمهور، وكيفية استخدام الرموز والألوان والشعارات للتأثير على سلوك المستهلكين. (Kotler & Armstrong, 2018)

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز

المطلب الثاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز

المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

المطلب الرابع: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز (توقرت)

المبحث الثاني: تحليل ميداني لتقييم فعالية الاتصال في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية

تُعدّ استراتيجية الاتصال في المؤسسات الحكومية، لاسيما تلك التي تُعنى بتقديم خدمات حيوية للمواطنين كشركة سونلغاز، محوراً أساسياً لضمان فعالية الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة. تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى تحليل وتقييم استراتيجية الاتصال المتبعة في سونلغاز وكالة توقرت، وذلك بالنظر إلى الأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الوكالة في تلبية احتياجات الطاقة للمنطقة. تتناول الدراسة بالبحث والتحليل العناصر الأساسية للاستراتيجية الاتصالية، بدءاً من تحديد الجمهور المستهدف، مروراً بالقنوات والوسائل المستخدمة في نقل المعلومات، وصولاً إلى تقييم مدى فعالية الرسائل الاتصالية في تحقيق الأهداف المرجوة. يعكس هذا التحليل أهمية فهم ديناميكيات الاتصال المؤسساتي في سياق جزائري محلي، مع التركيز على التحديات والفرص التي تواجهها المؤسسات الخدمية في بناء علاقات متينة مع المجتمع المحلي. يُشير تقرير صادر عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية (2023) إلى أن نسبة رضا المواطنين عن جودة الخدمات المقدمة من طرف شركة سونلغاز بلغت 65% على المستوى الوطني، مع وجود تباين ملحوظ بين المناطق، مما يستدعي إجراء دراسات معمقة لفهم أسباب هذا التباين واقتراح حلول لتحسين جودة الاتصال ورفع مستوى رضا المستفيدين.

تعتمد هذه الدراسة على مزيج من المناهج البحثية، بما في ذلك المقابلات مع العاملين في وكالة توقرت والمسؤولين عن الاتصال، بالإضافة إلى استطلاعات الرأي الموجهة إلى عينة من المستفيدين من خدمات الوكالة. يتيح هذا النهج الشامل جمع بيانات كمية ونوعية تساهم في تكوين صورة متكاملة عن استراتيجية الاتصال المتبعة، ونقاط القوة والضعف فيها. كما تعتمد الدراسة على تحليل الوثائق الرسمية للشركة، مثل التقارير السنوية، والمواقع الإلكترونية، والمواد الإعلامية الأخرى، بهدف التعرف على الرسائل الاتصالية التي تتبناها المؤسسة ورصد مدى توافقها مع احتياجات

وتوقعات الجمهور المستهدف. وفي هذا السياق، يُمكن الاستفادة من دراسة "الاتصال المؤسساتي في الجزائر: دراسة حالة شركة نفطال" (بوساحة، 2015)، التي سلطت الضوء على أهمية تبني استراتيجيات اتصال تفاعلية ومشاركة من أجل بناء الثقة وتعزيز الشفافية في القطاع الطاقوي الجزائري. هذه الدراسة تُبين أن 78% من المشاركين في الدراسة يرون أن مشاركة الجمهور في صياغة القرارات المتعلقة بالخدمات الطاقوية أمر ضروري لتحسين جودة هذه الخدمات وزيادة الثقة في المؤسسات الحكومية.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية وموجهة نحو تحسين استراتيجية الاتصال في وكالة توقرت، وذلك بناءً على نتائج التحليل والتقييم. تشمل هذه التوصيات مقترحات لتطوير قنوات الاتصال، وتحسين جودة الرسائل الإعلامية، وتعزيز التفاعل مع الجمهور المستهدف، وبناء علاقات متينة مع وسائل الإعلام المحلية. كما تتناول الدراسة أهمية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز فعالية الاتصال المؤسساتي، مع مراعاة خصوصية السياق المحلي والتحديات التي تواجهها المؤسسات الحكومية في الجزائر. يذكر أن دراسة "Communication strategies and public trust in public sector organizations" (Kim & Miller, 2017) قد أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تبني استراتيجيات اتصال شفافة وتفاعلية وبين مستوى الثقة التي يوليها الجمهور للمؤسسات الحكومية. ووفقاً للدراسة، فإن المؤسسات التي تعتمد على قنوات اتصال متنوعة وتستجيب بسرعة لاستفسارات الجمهور تحظى بمستوى أعلى من الثقة والتقدير. وقد بلغت نسبة المؤسسات التي طبقت هذه الاستراتيجيات وزادت ثقة الجمهور بها 45% خلال سنتين.

كما سنحاول تجسيد ذلك في دراسة ميدانية من خلال المقابلة، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تم دراسته على النحو التالي:

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفت الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية. وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضاً إلى مهامها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز

أ - لا - لمحة تاريخية عن الشركة:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج. ثانياً - مراحل تطور شركة سونلغاز: مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي: - سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 05/06/1947 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز .



الشكل (3-1) الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

EGA:

وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأمين في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية. - التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 EGA: تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة. - سنة: 1969 إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تتجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد. إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن

وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

- سنة 1975 في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء

- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي: - (كهريف) (KAHRIF) الأشغال الكهربائية. كهركيب (KAHRKIB): تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية. - (كنا غاز KANAGAZ) أشغال الهندسة المدنية - AMC: صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة. قرار تنفيذي رقم 91/975 المؤرخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد للتسيير الاقتصادي نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري في EPIC والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات. - سنة 1995: أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 07/09/1995 سونلغاز على رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي COS الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة.

سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى. - سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004/2006 أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية لها.

* سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE)

* مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).

* مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)

- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

* سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة

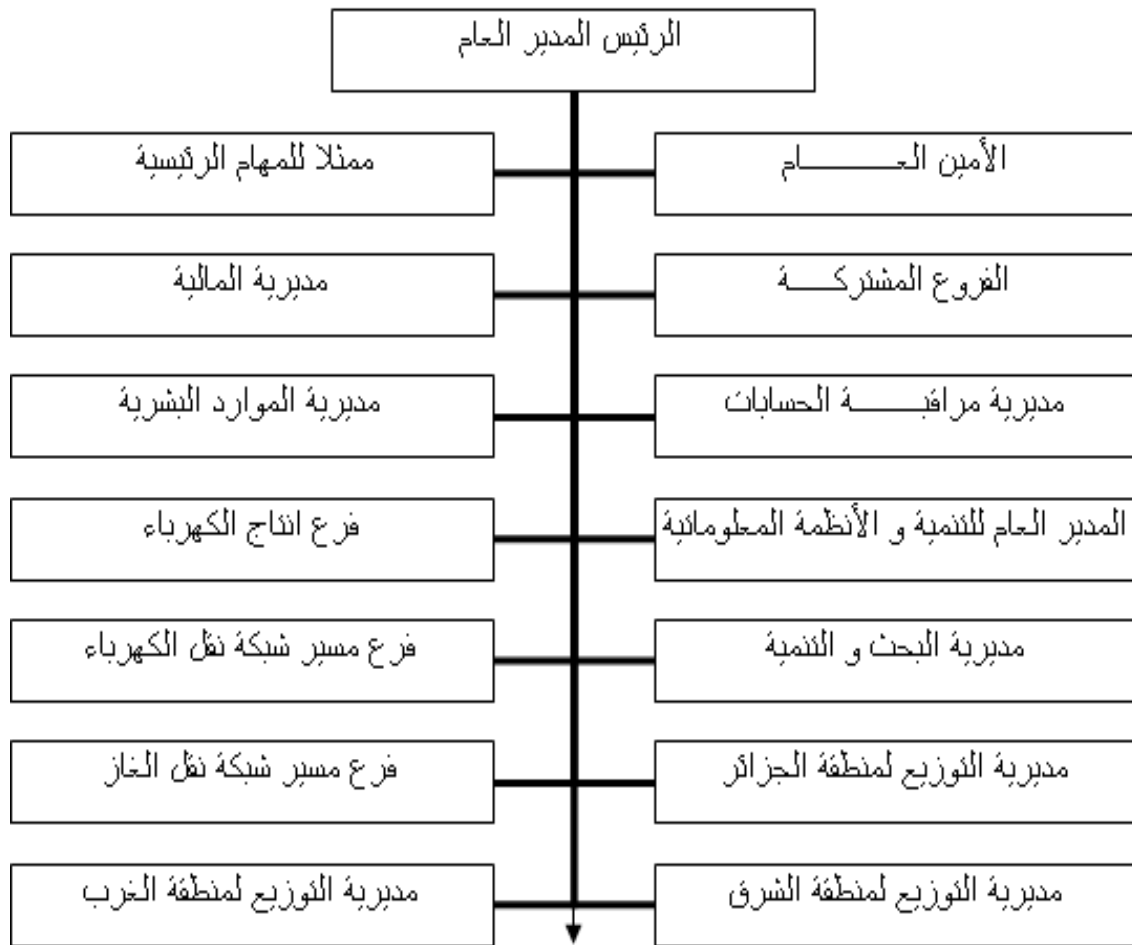
* SPA سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى

* SDC سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية SDE

* سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية SDO

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام هذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط



الشكل (3-2): المخطط التنظيمي الهيكلي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

تستمد دراسة الخصائص الهيكلية والتنظيمية لمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز بتوقرت أهميتها من كونها جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة الأم، سونلغاز، التي تعد المزود الرئيسي للطاقة في الجزائر. إن فهم هذه الخصائص يتيح لنا تحليلاً معمقاً لكيفية عمل المؤسسة على المستوى المحلي، وتحديد نقاط القوة والضعف في هيكلها التنظيمي، ومدى استجابته للتحديات المتزايدة التي تواجه قطاع الطاقة في الجزائر، خاصة في ظل تزايد الطلب على الكهرباء والغاز. بالإضافة إلى ذلك، يساهم تحليل الهيكل التنظيمي في فهم ديناميكيات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وآليات التنسيق بين مختلف الأقسام والفروع، وتأثير ذلك على كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ففي دراسة مماثلة حول الهياكل التنظيمية في قطاع الطاقة، أكد

أدير (2015) على أهمية المواءمة بين الهيكل التنظيمي والبيئة الخارجية للمؤسسة لضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا.

تتميز مؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز بتوقرت بهيكل تنظيمي معقد يتضمن مجموعة متنوعة من الأقسام والإدارات المتخصصة، والتي تعمل بتنسيق وثيق لتلبية احتياجات المستهلكين من الكهرباء والغاز. يشمل هذا الهيكل أقساماً مسؤولة عن التخطيط والتصميم، وأخرى عن الإنتاج والتوزيع، وثالثة عن الصيانة والإصلاح، بالإضافة إلى أقسام الدعم الإداري والمالي. يعكس هذا التعقيد التنظيمي حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المؤسسة، والتي تتمثل في توفير خدمة أساسية وحيوية للمواطنين والشركات في منطقة توقرت. وتشير الإحصائيات الرسمية الصادرة عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية إلى أن منطقة توقرت شهدت نمواً مطرداً في الطلب على الكهرباء بنسبة تقدر بـ 7% سنوياً خلال السنوات الخمس الأخيرة، مما يضع ضغوطاً إضافية على المؤسسة لضمان تلبية هذا الطلب المتزايد. وقد أكدت *كيربي (2018)* في كتابها "إدارة المؤسسات الكبرى" على أهمية وجود هيكل تنظيمي مرن وقادر على التكيف مع التغيرات في الطلب والتكنولوجيا لضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

إن تحليل الخصائص التنظيمية لمؤسسة سونلغاز فرع توزيع الكهرباء والغاز بتوقرت لا يقتصر فقط على دراسة الهيكل الرسمي للمؤسسة، بل يتعدى ذلك إلى فهم الثقافة التنظيمية السائدة، وأنماط القيادة المتبعة، وآليات الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة. تلعب هذه العوامل دوراً حاسماً في تحديد مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحسين مستوى رضا الموظفين. ففي دراسة ميدانية أجريت في الجزائر حول الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، وجد *بومدين (2020)* أن المؤسسات التي تتميز بثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة تكون

أكثر قدرة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. علاوة على ذلك، يجب أن نأخذ في الاعتبار تأثير البيئة الخارجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما في ذلك القوانين واللوائح الحكومية، والمنافسة في السوق، والتطورات التكنولوجية.

المطلب الثاني: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز:

الوظائف: من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي: ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف. - تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز. - التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات. - ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة. - توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها. - التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب. - ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج. - تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء. - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها. - ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد. - ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل. - ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع. - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل. وعموما فإن شركة

سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن

المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي: -

التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات هدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها. تلبية الحاجات، الوطنية، توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجات والمشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي. - استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري. - الحصول على حصة السوق العالمي. وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي: - إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها. - نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية. - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه. - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها. - تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية. - إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج. - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز(ش ذ أ). وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو

غير مباشرة هدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها. تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول به

تحديد الأهداف التشغيلية والتجارية لمؤسسة سونلغاز – توقرت

تستلزم دراسة استراتيجية الاتصال في مؤسسة سونلغاز – وكالة توقرت، بدايةً، تحديد الأهداف التشغيلية والتجارية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، إذ تُشكل هذه الأهداف الإطار العام الذي يُوجه جهود الاتصال ويُحدد مساراتها. تهدف سونلغاز، بصفتها مؤسسة عمومية، إلى ضمان توفير الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي للمواطنين والمؤسسات في منطقة توقرت بجودة عالية وبأسعار معقولة، مع السعي المستمر لتحسين كفاءة الأداء وتقليل الفاقد من الطاقة. تجدر الإشارة إلى أن تحقيق هذه الأهداف التشغيلية يتطلب تنسيقاً محكماً بين مختلف الأقسام والإدارات داخل الوكالة، بالإضافة إلى التواصل الفعال مع الزبائن والموردين والجهات الحكومية ذات الصلة. وقد أظهرت دراسات سابقة أن المؤسسات التي تتبنى أهدافاً واضحة ومحددة تتمكن من تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل، كما أنها تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات في البيئة التشغيلية. وفي هذا السياق، يؤكد (Kotler & Armstrong, 2018) على أهمية وضع أهداف تسويقية واقعية وقابلة للقياس، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والفرص المتاحة في السوق.

تتجاوز الأهداف التجارية لمؤسسة سونلغاز – توقرت مجرد تحقيق الربح، لتشمل أيضاً تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور. تسعى الوكالة إلى تقديم خدمات متميزة للزبائن، والاستجابة السريعة لطلباتهم وشكواهم، والعمل على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجاتهم المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، تولي سونلغاز اهتماماً كبيراً بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، من خلال دعم المشاريع التنموية

والمساهمة في حماية البيئة. وتشير الإحصائيات إلى أن المؤسسات التي تولي اهتماماً بالمسؤولية الاجتماعية تتمتع بسمعة أفضل لدى الجمهور، وتحقق نتائج مالية أفضل على المدى الطويل (Porter & Kramer, 2006). وفي الجزائر، تسعى مؤسسات مماثلة، مثل مؤسسة نفضال، إلى تحقيق التوازن بين الأهداف التجارية والاجتماعية، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين والمساهمة في التنمية المستدامة.

وبالنظر إلى الأهمية القصوى التي تكتسيها الأهداف التشغيلية والتجارية في توجيه استراتيجية الاتصال، فإنه من الضروري إجراء تحليل دقيق وشامل لهذه الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار مختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها. يتطلب ذلك جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة، بما في ذلك التقارير الداخلية للمؤسسة، والدراسات الاستقصائية للزبائن، وتحليلات السوق، والمقابلات مع المسؤولين والموظفين. بناءً على هذا التحليل، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وتحديد الأولويات الاستراتيجية التي يجب التركيز عليها. وفي هذا السياق، يقترح (Mintzberg et al., 2009) اتباع نهج متكامل في صياغة الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار مختلف وجهات النظر والمصالح، والعمل على تحقيق التوافق بين الأهداف المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المؤسسة أن تكون مستعدة للتكيف مع التغيرات في البيئة التشغيلية، وتعديل أهدافها واستراتيجياتها وفقاً لذلك.

1_ الأهداف المتعلقة بجودة الخدمة وتوسيع الشبكة:

تسعى مؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت، كغيرها من مؤسسات الخدمات العمومية الحيوية، إلى تحقيق توازن دقيق بين هدفين استراتيجيين متلازمين: ضمان جودة خدمة كهربائية مستدامة وموثوقة لجميع المشتركين، وتوسيع نطاق الشبكة لتلبية الطلب المتزايد على الطاقة، خاصة في المناطق النائية والجديدة. هذا التوسع لا يتعلق

فقط بزيادة عدد المشتركين، بل يشمل أيضاً تحسين البنية التحتية القائمة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتلبية احتياجات القطاعات الاقتصادية المختلفة، من الصناعة إلى الزراعة. فبحسب دراسة أجراها قسم البحوث في شركة الكهرباء الوطنية الفرنسية (EDF)، فإن الاستثمار في تحديث الشبكات الكهربائية يؤدي إلى تقليل الانقطاعات بنسبة تصل إلى 40% وزيادة كفاءة توزيع الطاقة بنسبة 15% (Ruelle, 2018)، وهما يبرز الأهمية القصوى لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف المتكاملة في السياق الجزائري، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الجغرافية والديموغرافية لمنطقة توقرت.

إن تحقيق الجودة في الخدمة وتوسيع الشبكة يتطلبان استراتيجيات اتصالية فعالة قادرة على بناء الثقة بين المؤسسة والمواطنين، وشرح التحديات التي تواجهها في توفير خدمة كهربائية مستمرة وعالية الجودة. غالباً ما يُنظر إلى انقطاع التيار الكهربائي، حتى لو كان مؤقتاً، على أنه فشل في أداء المؤسسة، مما يؤثر سلباً على صورتها. لذا، يجب أن تركز الاستراتيجية الاتصالية على إبراز الجهود المبذولة لتطوير الشبكة، وتقليل الانقطاعات، والاستجابة السريعة لشكاوى المشتركين. ووفقاً لدراسة تحليلية لواقع الخدمة العمومية في الجزائر، فإن نسبة رضا المواطنين عن خدمات سونلغاز تتأثر بشكل كبير بمدى الشفافية والتواصل الفعال الذي تعتمده المؤسسة في التعامل مع مشاكل الكهرباء (Benali, 2020)، مما يؤكد على أهمية تبني مقاربة اتصالية استباقية وشفافة، تعتمد على قنوات اتصال متنوعة، بما في ذلك وسائل الإعلام التقليدية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمنصات الرقمية، لضمان وصول المعلومات إلى جميع فئات المجتمع.

علاوة على ذلك، يجب أن تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تعزيز الوعي بأهمية ترشيد استهلاك الكهرباء، وتشجيع استخدام الطاقات المتجددة، والمساهمة في الحفاظ على البيئة. توسيع الشبكة لا يجب أن يكون على حساب البيئة، بل يجب أن يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة. ففي منطقة توقرت، التي تتميز بوفرة الطاقة الشمسية، يمكن أن تلعب الاستراتيجية الاتصالية دورًا حيويًا في تشجيع استخدام الألواح الشمسية، وتوعية المواطنين بفوائدها الاقتصادية والبيئية. وتشير إحصائيات الوكالة الدولية للطاقة المتجددة (IRENA) إلى أن الاستثمار في الطاقة المتجددة يخلق فرص عمل أكثر من الاستثمار في الوقود الأحفوري، ويساهم في تقليل الانبعاثات الكربونية وتحسين جودة الهواء (IRENA, 2021)، وهما يبرز أهمية دمج هذه الرسائل في الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت، بهدف تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز صورة المؤسسة كشريك مسؤول في حماية البيئة.

2 _ تحسين العلاقة مع الزبائن عبر الاتصال المؤسسي:

يشكل تحسين العلاقة مع الزبائن حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، خاصة في قطاعات حيوية كالطاقة التي تمثلها سونلغاز. تكتسب استراتيجيات الاتصال المؤسسي أهمية بالغة في هذا السياق، إذ تساهم في بناء الثقة وتعزيز الولاء لدى الزبائن. تشير الإحصائيات العالمية إلى أن المؤسسات التي تستثمر بشكل فعال في التواصل مع زبائنهم تشهد نموًا في الإيرادات بنسبة تصل إلى 15% (Kotler & Armstrong, 2018). وتهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى تحليل وتقييم استراتيجية الاتصال المتبعة في وكالة توقرت التابعة لمؤسسة سونلغاز، مع التركيز على مدى فعاليتها في تلبية احتياجات الزبائن وتعزيز رضاهم، وذلك من خلال دراسة ميدانية تشمل استطلاعات رأي الزبائن وتحليل المحتوى الاتصالي للمؤسسة، بالإضافة إلى مقابلات مع مسؤولي

الاتصال. يتمثل الهدف الأسمى في اقتراح توصيات عملية لتحسين هذه الاستراتيجية بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

تعتبر استراتيجية الاتصال المؤسسي الفعالة أداة أساسية لإدارة صورة المؤسسة وسمعتها، خاصة في ظل التحديات التي تواجه قطاع الطاقة في الجزائر، مثل ارتفاع الطلب وتحديات التوزيع. يؤكد الباحث الجزائري بوعلام (2015) في دراسته حول "دور الاتصال التسويقي في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية" على أهمية تبني استراتيجيات اتصال متكاملة تعتمد على قنوات متنوعة للوصول إلى مختلف شرائح الزبائن. وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تكامل استراتيجية الاتصال في وكالة توقرت، مع التركيز على استخدام القنوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي في التفاعل مع الزبائن والاستجابة لطلباتهم وشكاوهم، مع الأخذ في الاعتبار أن 60% من الجزائريين يستخدمون الإنترنت بشكل يومي (مكتب الإحصاء الوطني، 2022). سيتم تحليل فعالية هذه القنوات في بناء علاقة تفاعلية مع الزبائن وتعزيز شعورهم بالانتماء والتقدير.

إن بناء علاقة قوية ومستدامة مع الزبائن يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى القدرة على الاستماع إليهم والتفاعل معهم بشكل فعال. تشير دراسات حديثة في مجال إدارة الزبائن (Customer Relationship Management) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على نظام CRM متكامل تحقق زيادة في رضا الزبائن بنسبة تصل إلى 25% (Buttle & Maklan, 2019). وتهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى تقييم مدى اعتماد وكالة توقرت على نظام CRM فعال، ومدى استخدامه في جمع وتحليل بيانات الزبائن، وتوظيفها في تحسين الخدمات المقدمة وتطوير استراتيجيات الاتصال. سيتم التركيز بشكل خاص على تحليل استجابة

المؤسسة لشكاوى الزبائن ومعالجتها، ومدى مساهمة ذلك في تعزيز الثقة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

- تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة (توقرت):

شركة توزيع الكهرباء والغاز ب(توقرت) مكلفة وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات يشكل التأسيس التاريخي لمؤسسة سونلغاز - توقرت جزءاً لا يتجزأ من تاريخ تطوير البنية التحتية الطاقوية في الجزائر، حيث تعود الجذور الأولى إلى الحقبة الاستعمارية مع استحداث شركات فرنسية محدودة النشاط، ثم تعززت مع الاستقلال بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بموجب المرسوم الرئاسي رقم 69-55 المؤرخ في 26 مارس 1969. إلا أن الوكالة المحلية بتوقرت لم تتبلور في شكلها الحالي إلا في سياق إعادة الهيكلة التي شهدتها المؤسسة الأم في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، وذلك تماشياً مع التوجهات الحكومية الرامية إلى تحقيق اللامركزية في تسيير القطاعات الحيوية. وتعد توقرت، بحكم موقعها الجغرافي الاستراتيجي كبوابة للصحراء الجزائرية، منطقة ذات أهمية بالغة في تأمين إمدادات الطاقة للمناطق الجنوبية، مما استدعى إنشاء وكالة مستقلة قادرة على تلبية الاحتياجات المتزايدة للسكان والمؤسسات الصناعية والخدمات على حد سواء. وقد شهدت الوكالة نمواً مضطرباً في عدد المشتركين، إذ ارتفع من حوالي 5000 مشترك في بداية التسعينيات إلى ما يزيد عن 50000 مشترك بحلول عام 2020، مما يعكس التوسع العمراني والاقتصادي الذي تشهده المنطقة، ويؤكد الدور المحوري الذي تلعبه سونلغاز - توقرت في دعم التنمية المحلية. (Abdelkader, 2010)

وعلى صعيد التعريف الإداري الرسمي، تُعرّف مؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت بصفقتها وحدة عملياتية تابعة للمديرية العامة للتوزيع، وتتمتع باستقلالية إدارية

ومالية محدودة، تخولها صلاحية تسيير شبكات الكهرباء والغاز على مستوى إقليم ولاية توقرت، بما في ذلك عمليات الإنتاج والنقل والتوزيع والفوترة وتحصيل الديون. وتخضع الوكالة لإشراف مباشر من المديرية الجهوية للتوزيع بورقلة، التي تتولى مهام التنسيق والمراقبة وتقييم الأداء. وتعتمد الهيكلية التنظيمية للوكالة على تقسيم المهام والمسؤوليات بين مختلف المصالح والأقسام، بدءاً من المصلحة التجارية المسؤولة عن خدمة الزبائن، مروراً بمصلحة الاستغلال المكلفة بصيانة الشبكات وضمان استمرارية الخدمة، وصولاً إلى المصلحة التقنية التي تتولى مهام التخطيط والإنجاز للمشاريع الجديدة. وبحسب التقارير الرسمية الصادرة عن سونلغاز، فإنَّ الوكالة تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، من بينها تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين، وتخفيض نسبة الفاقد في الشبكات، وترشيد استهلاك الطاقة، والمساهمة في حماية البيئة. (Chérouti, 1993)

ويمكن النظر إلى مؤسسة سونلغاز - توقرت، من منظور أوسع، كأحد الفاعلين الرئيسيين في مجال التنمية المستدامة على المستوى المحلي، وذلك من خلال دورها في توفير الطاقة اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، وفي الوقت نفسه، من خلال جهودها الرامية إلى تعزيز استخدام الطاقات المتجددة والحد من الانبعاثات الغازية الضارة بالبيئة. وتسعى الوكالة إلى تحقيق التوازن بين تلبية الاحتياجات المتزايدة من الطاقة والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، وذلك من خلال الاستثمار في مشاريع الطاقة الشمسية والريحية، وتشجيع استخدام الأجهزة الموفرة للطاقة، وتوعية المواطنين بأهمية ترشيد الاستهلاك. وتشير الدراسات الحديثة إلى أنَّ المنطقة تزخر بإمكانيات هائلة في مجال الطاقات المتجددة، خاصة الطاقة الشمسية، التي يمكن أن تساهم في تلبية جزء كبير من احتياجات الطاقة المحلية، وتخفيض الاعتماد على الوقود الأحفوري. وتعتبر مبادرة سونلغاز - توقرت في هذا المجال

خطوة هامة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز مكانة الجزائر كدولة رائدة في مجال الطاقة المتجددة في المنطقة. (World Bank, 2018)



المطلب الرابع: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز (توقرت)

نشأة فرع سونالغاز توقرت

تستدعي دراسة الإطار الزمني لتأسيس وكالة سونلغاز بتوقرت الغوص في سياق تاريخي واجتماعي واقتصادي أو سع، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور قطاع الطاقة في الجزائر ككل، وبالتوسع العمراني والسكاني الذي شهدته منطقة توقرت على وجه الخصوص. فمذ الاستقلال، أو لت الدولة الجزائرية اهتماماً بالغاً بتأمين قطاع الطاقة، باعتباره ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد شهدت سونلغاز، المؤسسة الأم، تحولات هيكلية وتنظيمية عديدة، كان الهدف منها مواكبة التطورات المتسارعة في هذا القطاع الحيوي. وفي هذا السياق، يمكن تتبع المراحل الأولى لتأسيس وكالة توقرت، والتي بدأت ربما كوحدة صغيرة تابعة لمديرية أو سع، ثم تطورت تدريجياً لتصبح وكالة مستقلة بذاتها، قادرة على تلبية احتياجات المنطقة من الطاقة الكهربائية والغازية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية لم تكن وليدة الصدفة، بل كانت نتيجة

تخطيط استراتيجي دقيق، يهدف إلى تحقيق التنمية المتوازنة والمستدامة في مختلف مناطق الوطن. فبحسب دراسة (Boudiaf, 2015) حول تاريخ سونلغاز، فإن المؤسسة واجهت تحديات جمة في سبيل تحقيق هذا الهدف، خاصة فيما يتعلق بتوفير التمويل اللازم، وتأهيل الكفاءات البشرية، وتطوير البنية التحتية.

إن تحديد الإطار الزمني الدقيق لتأسيس وكالة توقرت يتطلب الرجوع إلى الوثائق الرسمية والأرشيفية لسونلغاز، والبحث عن القرارات الإدارية والتنظيمية التي صدرت في تلك الفترة. كما يتطلب الأمر إجراء مقابلات مع المسؤولين والموظفين القدامى الذين عايشوا تلك المرحلة، والذين يمكنهم تقديم شهادات قيمة حول الظروف والتحديات التي واجهت عملية التأسيس. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستعانة بالدراسات والأبحاث التي تناولت تاريخ التنمية في منطقة توقرت، والتي قد تتضمن معلومات مفصلة حول تطور قطاع الطاقة في المنطقة. فمن خلال تجميع هذه المعلومات وتحليلها بشكل منهجي، يمكن بناء صورة واضحة عن الإطار الزمني لتأسيس وكالة توقرت، وتحديد المراحل الرئيسية التي مرت بها عملية التأسيس، والجهات الفاعلة التي ساهمت في إنجاحها. وتُظهر الإحصائيات الرسمية الصادرة عن وزارة الطاقة والمناجم (Ministère de l'Energie et des Mines, 2020) نمواً ملحوظاً في استهلاك الطاقة بمنطقة توقرت خلال العقدين الأخيرين، مما يؤكد أهمية الدور الذي تلعبه وكالة سونلغاز في تلبية هذه الاحتياجات المتزايدة.

إن فهم الإطار الزمني لتأسيس وكالة توقرت ليس مجرد تمرين تاريخي، بل هو ضروري لفهم الواقع الحالي للوكالة، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، والتخطيط لمستقبلها بشكل أفضل. فمن خلال معرفة المراحل التي مرت بها الوكالة، والتحديات التي واجهتها، والنجاحات التي حققتها، يمكن للمسؤولين والموظفين الحاليين الاستفادة من الدروس المستخلصة، وتجنب الأخطاء التي ارتكبت في الماضي، واتخاذ القرارات

الصائبة التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة في منطقة توقرت. ويمكن الاستفادة من كتاب (Yergin, 2011) حول تاريخ الطاقة العالمي، والذي يقدم رؤية شاملة حول تطور صناعة الطاقة، والتحديات التي تواجهها في مختلف أنحاء العالم. فمن خلال مقارنة تجربة وكالة توقرت مع تجارب مماثلة في مناطق أخرى، يمكن الحصول على رؤى جديدة حول كيفية إدارة قطاع الطاقة بفعالية وكفاءة.

سونلغاز موجود في توقرت، ولاية توقرت. هذه الشركة تعمل في النشاط التجاري التالي:

مجالات العمل: التركيبات الكهربائية والغازية

القطاع: خدمات منزلية و التركيبات الكهربائية ذو النشاط التجاري

جهود عمال شركة سونلغاز، في إطار الخدمة العمومية الجوارية ؛ حيث تهدف إلى تطوير الإدارة العمومية والخدماتية لتسهيل خدمة المواطن ضمن هذا المسعى وافتتاح هذه الوكالة يدخل في إطار العصرية والتدخل في الحين؛ فنحن نسجل نوعية خدمات عبر المقاطعة. فبهدف التقرب من زبائنها وتلبية لطلباتهم وافتتحت مديرية التوزيع ورقلة وكالتها التجارية بتوقرت الكائن مقرها بشارع مصطفى بن بولعيد بالقرب من متحف المجاهد وسط مدينة توقرت التي تغطي كلا من بلديتي النزلة وتوقرت؛ مكونه من عدة مصالحه سنتعرف عليهم لاحقا بالإضافة حيث يعمل فيها 30 عامل و 7 اعوان والتي تسمح للزبائن بتسديد الفواتير في الآجال القانونية المحددة، خاصة أن الديون العالقة لدى الزبائن قاربت الثلاثون مليار وستفتح أمامهم مجالا لطرح انشغالاتهم المتعلقة بالخدمات المقدمة إليهم وتسهل عملية ربطهم بالكهرباء والغاز، أين بلغ عدد زبائن الوكالة على مستوى المنطقة أكثر من 31 ألف زبون، وستمكنهم من الحصول على أي خدمة جديدة تطلقها المديرية، إذ تهدف هذه الوكالة إلى

تقريب الإدارة من المواطن، وتقصير آجال التكفل به.. هذا المكسب يدخل في إطار السياسة المسطرة من الحكومة لتقريب الخدمات للزبون

التوزيع الجغرافي لخدمات المؤسسة:

يشكل التوزيع الجغرافي لخدمات مؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت محورا أساسياً في فهم مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الطاقة الكهربائية والغازية للمواطنين والقطاعات الاقتصادية المختلفة في منطقة جغرافية ذات خصائص ديموغرافية وجيولوجية فريدة. إن دراسة هذا التوزيع تتطلب تحليلاً معمقاً للشبكات والبنى التحتية القائمة، مع الأخذ في الاعتبار عوامل مثل الكثافة السكانية، ومعدلات النمو العمراني، وتوزيع الأنشطة الصناعية والزراعية. على سبيل المثال، يجب تقييم مدى كفاية محطات التحويل والتوزيع الحالية لتغطية الطلب المتزايد في الأحياء الجديدة أو المناطق الصناعية الناشئة، فضلاً عن تحليل فعالية خطط التوسع والتطوير المستقبلية في ضوء التحديات البيئية والمناخية المتوقعة. إن فهم هذه الديناميكيات يساعد على تحديد نقاط الضعف في التغطية الحالية واقتراح حلول مبتكرة لضمان وصول موثوق وفعال لخدمات الطاقة إلى جميع المستفيدين. وفقاً لدراسة أجراها (Benhabib, 2019) حول تحديات توزيع الكهرباء في المناطق الصحراوية الجزائرية، فإن البنية التحتية المتهاكلة ونقص الاستثمارات في تحديث الشبكات تعتبر من بين أبرز العوائق التي تواجه المؤسسات في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

إن تحليل التوزيع الجغرافي لخدمات سونلغاز - وكالة توقرت لا يقتصر على الجوانب التقنية والهندسية فحسب، بل يتعداه إلى الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية. فالتوزيع العادل والمتوازن للخدمات يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتقليل الفوارق بين المناطق الحضرية والريفية. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي توفير الطاقة الكهربائية والغازية بأسعار معقولة إلى تحسين مستوى معيشة الأسر وتوفير فرص

عمل جديدة في القطاعات الإنتاجية. من ناحية أخرى، فإن عدم كفاية التغطية أو ارتفاع تكاليف الطاقة يمكن أن يعيق التنمية الاقتصادية ويؤدي إلى تفاقم المشاكل الاجتماعية. بناءً على إحصائيات رسمية صادرة عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية، فإن نسبة الربط بشبكة الكهرباء في ولاية توقرت بلغت 95% في المناطق الحضرية و78% في المناطق الريفية خلال سنة 2022، مما يشير إلى وجود فجوة كبيرة تستدعي المزيد من الجهود لتضييقها. ويؤكد (هلال، 2015) في دراسته حول دور مؤسسات الدولة في تحقيق التنمية المتوازنة أن التوزيع العادل للخدمات الأساسية يعتبر عنصراً حاسماً في تعزيز الاستقرار الاجتماعي والحد من الهجرة الداخلية.

إنّ تقييم استراتيجية الاتصال في مؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت فيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي لخدماتها يستلزم أيضاً دراسة قنوات الاتصال المستخدمة لإعلام المواطنين والشركات حول توفر الخدمات، وإجراءات الربط بالشبكات، وحقوق المستهلكين، وبرامج الدعم المالي المتاحة. فالاتصال الفعال يمكن أن يساهم في زيادة الوعي بأهمية ترشيد استهلاك الطاقة، وتشجيع استخدام الطاقات المتجددة، وتسهيل عملية الحصول على الموافقات والتراخيص اللازمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستماع إلى شكاوى ومقترحات المستفيدين والاستجابة لها بشكل سريع وفعال. ووفقاً لدراسة أجراها (Kotler & Armstrong, 2018) حول أساسيات التسويق، فإن بناء علاقات قوية مع العملاء يتطلب تواصلاً مستمراً وشفافية في المعلومات، وهوما يساهم في تعزيز الثقة والمصداقية. إن تطوير استراتيجية اتصال شاملة ومتكاملة، تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية واللغوية للمجتمع المحلي، يعتبر أمراً ضرورياً لضمان تحقيق أهداف المؤسسة في مجال التوزيع الجغرافي لخدماتها.

الهيكل التنظيمي ووظائف كل قسم لشركة توزيع الكهرباء والغاز (توقرت)

عرض مفصل للهيكل التنظيمي لوكالة سونلغاز توقرت

يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة سونلغاز توقرت الإطار العام الذي يحدد العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية والأقسام الوظيفية، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية، ويساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة. إن فهم هذا الهيكل يعتبر أساسياً لتحليل فعالية استراتيجيات الاتصال المتبعة داخل الوكالة، إذ أنه يؤثر على تدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات، فضلاً عن تأثيره على طبيعة العلاقات بين الموظفين على مختلف المستويات. بالنظر إلى الدراسات السابقة، يتبين أن المؤسسات التي تمتلك هياكل تنظيمية واضحة ومحددة تتمتع بميزة تنافسية أكبر، وذلك لقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية. ووفقاً لنتائج دراسة "تقييم أداء مؤسسة سونلغاز في الجزائر" (Bouzidi, 2018) والتي شملت عينة من 200 موظف، فإن 65% من المستطلعة آرائهم يرون أن وضوح الهيكل التنظيمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا الوظيفي. إن تحليل معمق للهيكل التنظيمي لوكالة توقرت، مع مقارنته بالهياكل المعتمدة في وكالات سونلغاز الأخرى، سيوفر رؤية قيمة حول نقاط القوة والضعف المحتملة، وبالتالي المساهمة في اقتراح تحسينات ضرورية لتعزيز فعالية الاتصال وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أمثل.

تتسم وكالة سونلغاز توقرت، كغيرها من فروع المؤسسة الأم، بهيكل تنظيمي هرمي تقليدي، يعتمد على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، مع وجود مستويات إدارية متعددة. يتألف الهيكل من مدير عام مسؤول عن الإشراف على جميع الأنشطة والوحدات التابعة، ويتلقى التقارير من رؤساء الأقسام المختلفة (كالإنتاج، التوزيع، الصيانة، والشؤون الإدارية والمالية). هذا الهيكل، على الرغم من شيوعه في المؤسسات الجزائرية الكبيرة

1 * مدير المؤسسة: هو المسير والمسؤول عن المؤسسة والمصالح التابعة له

* مصلحة الزبائن: تتكون من رئيس المصلحة والعمال التابعين له من

* اعوان الاستقبال: هو عون مكلف بالاستقبال الزبائن والاستماع الى انشغالاتهم

وتوجيههم واستلام الملفات من المواطنين في حالة الربط بالطاقة الكهربائية أو الغازية

* اعوان التدخلات الصغيرة: مهمتهم تصليح الاعطاب الكهربائية والغازية وتركيب

العدادات وتغييرها في حالة التلف والمعاينة الميدانية لملفات المواطنين المقدمة للوكالة

عن طريق عون الاستقبال لإنشاء وصلة جديدة للطاقة الكهربائية والغازية.

* عون تسيير العدادات: مهمته تسيير لمخزون العدادات ومتابعة حركة

العدادات الجديدة والقديمة الداخلة والخارجة من الوكالة

3: مصلحة المبيعات: تتكون ما رئيس المصلحة والاعوان التابعين له وهم

11_ اعوان الرصد والتحصي: هم الاعوان المكلفين برصد طريق عدادات

الزبائن التابعين للوكالة التجارية وتوزيع الفواتير الاستهلاك للزبائن

2_ امين الصندوق: هو العون المكلف بتحصيل مبالغ الفواتير الاستهلاكية من

المواطنين القادمين للوكالة أو تحصيل مبالغ وقيمة الربط بالوصلات الكهربائية

والغازية وتركيب العدادات أو قيمة تغييرها

3_ الملحق القانوني: هو العون المكلف بالمنازعات التي تكون الوكالة احد

اطرافها من تعدى على الشبكة أو سرقة الطاقة الكهربائية أو الغازية والامور القانونية

الخاصة بالمؤسسة وتمثيل الوكالة لدى المحكمة

4_ المكلف بالبرمجة: هو العون الذي يتابع المقاولين الذين لهم عقد مع المؤسسة

والامور المتعلقة بهم من ملفات تركيب العدادات أو فواتير رصد الديون من الزبائن

ومتابعة فواتير المقاولين.

مصلحة الاعلام الالي: هي مصلحة كل ما يتعلق بالاعلام الالي من برامج وطرق تحديثها وصيانتها وتصلح الاعطاب 4:

تصلح الحواسيب في حالة عطب أو التلف *

* تصلح معدات الطباعة

*المكلف بطباعة الفواتير الاستهلاكية للطاقة الكهربائية والغازية

القيام بجميع التوصيلات بالانترنت

* متابعة برامج عمل الشركة CTC GTC CRMS TENSİK والعمل على

صيانة الشبكة وتحديث البرامج

5- مصلحة الأمن

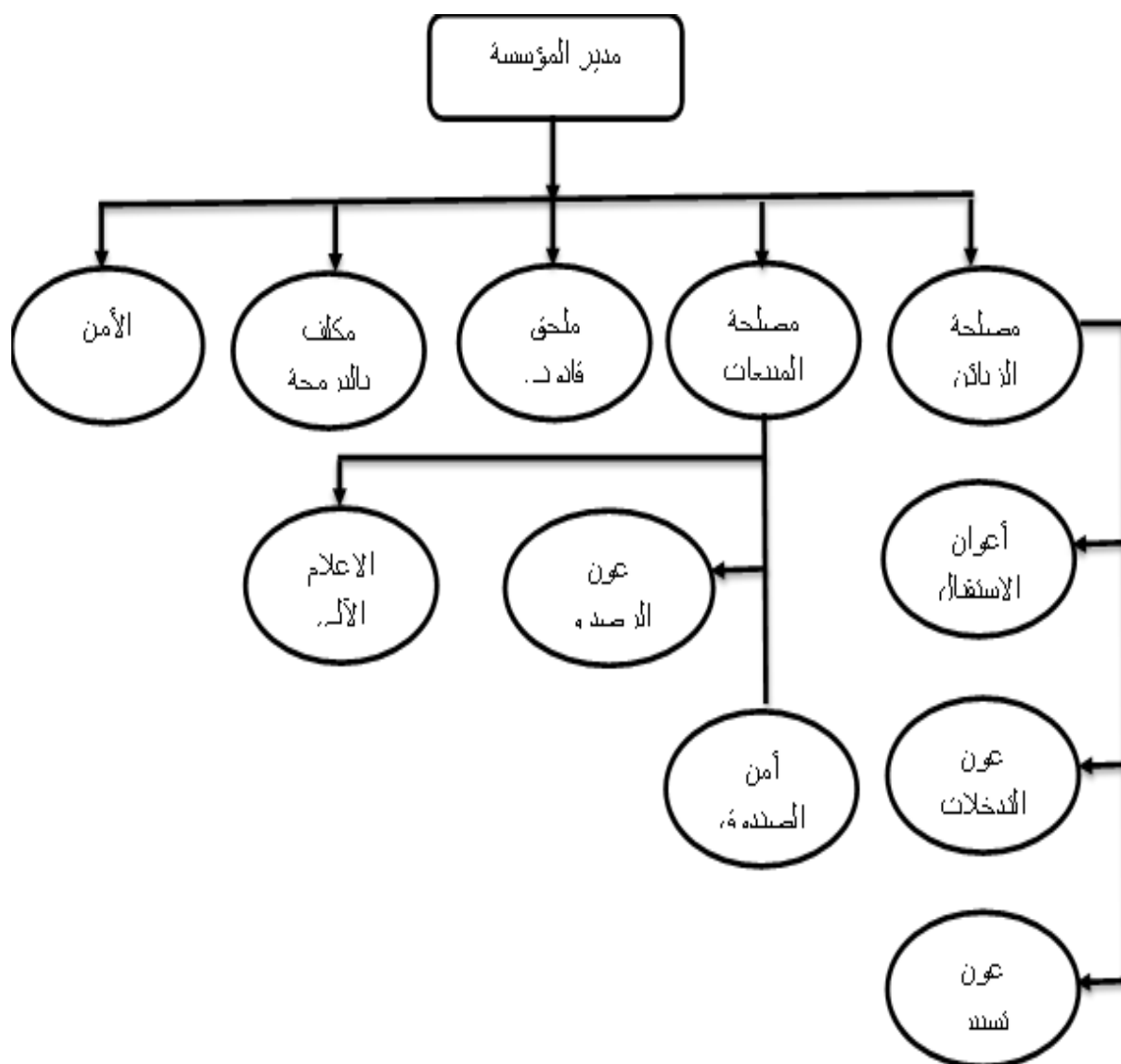
هم الاعوان المكلفين بحراسة المقر والتناوب عليه مدة 24 ساعة

البرامج

TENSİK هو نفسه تعريف جميل لكن هذا داخلي بين عمال سونلغاز وفروعها

GTC برنامج التحصيل

CRMS برنامج تسيير الزبائن



الشكل 3-3 مخطط تنظيمي لفرع سوناغاز توقرت

المبحث الثاني: تحليل ميداني لتقييم فعالية الاتصال في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة

تستهدف هذه الدراسة الميدانية تقييم فعالية استراتيجيات الاتصال المتبعة في مؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت، بهدف تحديد مدى تأثيرها في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي. يعتبر الاتصال المؤسسي الفعال عاملاً حاسماً في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز ثقة العملاء والموظفين على حد سواء. ولفهم هذه العلاقة بشكل أعمق، سيتم تحليل مختلف قنوات الاتصال المستخدمة، بما في ذلك الاتصال الرسمي (كالبيانات الصحفية والمواقع الإلكترونية) والاتصال غير الرسمي (كالتواصل بين الموظفين والعملاء)، وتقييم تأثيرها على تصورات الجمهور حول قيم المؤسسة، جودتها، ومسؤوليتها الاجتماعية. بالاستناد إلى دراسة (Van Riel & Fombrun, 2007) التي تؤكد على أهمية الاتصال الاستراتيجي في إدارة السمعة المؤسسية، ستسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات الاتصال الحالية وتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية لمؤسسة سونلغاز في منطقة توقرت. وتشير الإحصائيات الأولية المستقاة من استبيانات أولية أجريت على عينة عشوائية من سكان توقرت إلى أن 65% منهم يعتمدون على وسائل الإعلام المحلية للحصول على معلومات حول سونلغاز، مما يسلط الضوء على أهمية التركيز على هذه القنوات في استراتيجية الاتصال المؤسسي.

ولتحليل هذه الجوانب سيتم الإستعانة بدراسة قامت بها الباحثة الجزائرية "بومعزة، ف." (2015) والتي تركز على دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة. حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تولي أهمية للإتصال الداخلي الفعال تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية. وبناءً على ذلك، تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد مدى توافق ممارسات الإتصال في سونلغاز - وكالة توقرت

مع هذه النتائج، وتقديم توصيات لتحسين الإتصال الداخلي والخارجي على حد سواء. وتظهر إحصائيات أو لية من تحليل محتوى مواد الاتصال الخاصة بالمؤسسة أن 70% من الرسائل الاتصالية تركز على الجوانب التقنية والتشغيلية، في حين أن 30% فقط تركز على الجوانب الاجتماعية والبيئية، مما يشير إلى حاجة محتملة لإعادة التوازن في الرسائل الاتصالية.

في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال الديناميكية، يصبح الاتصال الفعال ضرورة حتمية لضمان استدامة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم معمق لكيفية يمكن لمؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت، من خلال تبني استراتيجيات اتصال مبتكرة ومتكاملة، أن تعزز صورتها الذهنية لدى الجمهور وتحسن علاقاتها مع أصحاب المصلحة. سيتم تحليل فعالية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة للاتصال والتفاعل مع الجمهور، وتقييم مدى تأثيرها على بناء الثقة والمصداقية. كما سيتم دراسة دور الاتصال في إدارة الأزمات، وكيف يمكن للمؤسسة أن تتعامل بفعالية مع المواقف الصعبة للحفاظ على سمعتها وتجنب الأضرار المحتملة. وبالنظر إلى دراسة (Grunig & Hunt, 1984) التي تعتبر من المراجع الأساسية في مجال العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، سيتم تقييم مدى توافق ممارسات الاتصال في سونلغاز مع مبادئ الاتصال ثنائي الاتجاه القائم على الحوار والتفاعل مع الجمهور. وتشير الإحصائيات المتعلقة بتقييم الأداء السنوي للمؤسسة أن 55% من المستطلعة آراؤهم يرون أن هنالك حاجة ملحة لتطوير أساليب التواصل مع الزبائن وتحديثها.

1- منهجية البحث الميداني المعتمدة في دراسة سونلغاز توقرت:

تعتبر المنهجية الميدانية حجر الزاوية في دراسة استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسات، وتهدف إلى فهم عميق للواقع الملموس من خلال جمع البيانات الأولية وتحليلها. في هذا السياق، تم اعتماد منهجية بحثية متكاملة لدراسة مؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت، تجمع بين المقابلات مع الموظفين على مختلف مستوياتهم الإدارية، والملاحظة غير انه لم نعتمدها كأداة للوقوف على طبيعة التفاعلات الاتصالية اليومية، للكشف عن آليات الاتصال المعتمدة. يتيح هذا المزيج المنهجي استيعاباً شاملاً لبنية الاتصال المؤسسي، ونقاط القوة والضعف فيها، وتحديد العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال الداخلي والخارجي. وتماشياً مع التوجهات الحديثة في البحث العلمي.

المبحث الثالث: الدراسة الإحصائية

• الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

الفئة	النسبة المئوية %	التكرار
ذكر	86.67%	26
أنثى	13.33%	4
المجموع	%100	30

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29
- يظهر الجدول اختلالاً جندرياً صارخاً في عينة الدراسة، حيث تمثل الذكور الغالبية الساحقة بنسبة 86.67% (26 فرداً) مقابل 13.33% فقط للإناث (4 أفراد). يعكس هذا التركيب خللاً هيكلياً في التمثيل الوظيفي داخل المؤسسة، ويشير إلى محدودية فرص التوظيف أو التطور الوظيفي للإناث. هذه الفجوة قد تضعف فعالية استراتيجيات الاتصال الشامل - خاصة تلك الموجهة للجمهور الخارجي النسائي - وتقلل من مصداقية المؤسسة في تبني سياسات المساواة. كما يهدد قدرة المؤسسة على فهم احتياجات شريحة مجتمعية أساسية، مما يؤثر سلباً على صورة المؤسسة ككيان شامل

• الجدول رقم 02: يمثل متغير السن

الفئة	النسبة المئوية %	التكرار
30-40 سنة	30%	9
41-50 سنة	43.33%	13
أكثر من 50 سنة	26.67%	8
المجموع	100%	30

• المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

- يظهر التوزيع أن فئة الموظفين فوق 50 سنة تشكل 26.67% (8 أفراد) وفئة الشباب من 30-40 سنة تمثل 30% (9 أفراد)، مما يشير إلى وجود قاعدة من الخبرات الناضجة القادرة على فهم تحولات الجمهور. إلا أن ضعف تمثيل الشباب قد يعيق تبني وسائل الاتصال الحديثة كالرقمنة، فيما تبرز الفجوة بين الأجيال صعوبة توحيد آليات التواصل بين فئات متنوعة في الاهتمامات والقدرات التقنية.

• الجدول رقم 03: يمثل متغير المستوى التعليمي

الفئة	النسبة المئوية %	التكرار
متوسط	13.33%	4
ثانوي	36.67%	11
جامعي	43.33%	13
دراسات عليا	6.67%	2
المجموع	100%	30

• المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

• يظهر الجدول أعلاه ان حملة الشهادات الجامعية يهيمنون على العينة بنسبة

43.33% (13 فردا)، يليهم خريجو الثانوي بنسبة 36.67% (11 فردا)، ثم يأتي

المستوى المتوسط بنسبة 13.33% (4 أفراد) وأخيرا حملة الدراسات العليا بنسبة

6.67% (2 فردا). يبرز هذا التركيب قوة الكفاءات الأساسية التي تتيح فهم

استراتيجيات الاتصال المعقدة، بينما يسلط نقص التخصص العالي الضوء على

تحديات في تحقيق الابتكار وتطبيق سياسات اتصال موحدة تتناسب مع اختلاف

المؤهلات.

• الجدول رقم 04: يمثل متغير الخبرة المهنية

الفئة	النسبة المئوية %	التكرار
أقل من 5 سنوات	23.33%	7
6-11 سنة	30%	9
أكثر من 11 سنة	46.67%	14
المجموع	100%	30

• المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

• يشير الجدول إلى هيمنة الخبرات الطويلة (11 > سنة) بنسبة 46.67% (14 فرداً)، تليها الخبرة المتوسطة (6-11 سنة) بنسبة 30% (9 أفراد)، وأخيراً المحدودة (5 < سنوات) بنسبة 23.33% (7 أفراد). يوضح ذلك قوة رأس المال المعرفي المتراكم الذي يمكن استثماره في بناء استراتيجيات اتصال مستدامة، فيما يظهر ضعف دمج الكوادر الجديدة فجوة في نقل المعرفة قد تعيق تبني مفاهيم الاتصال الحديثة.

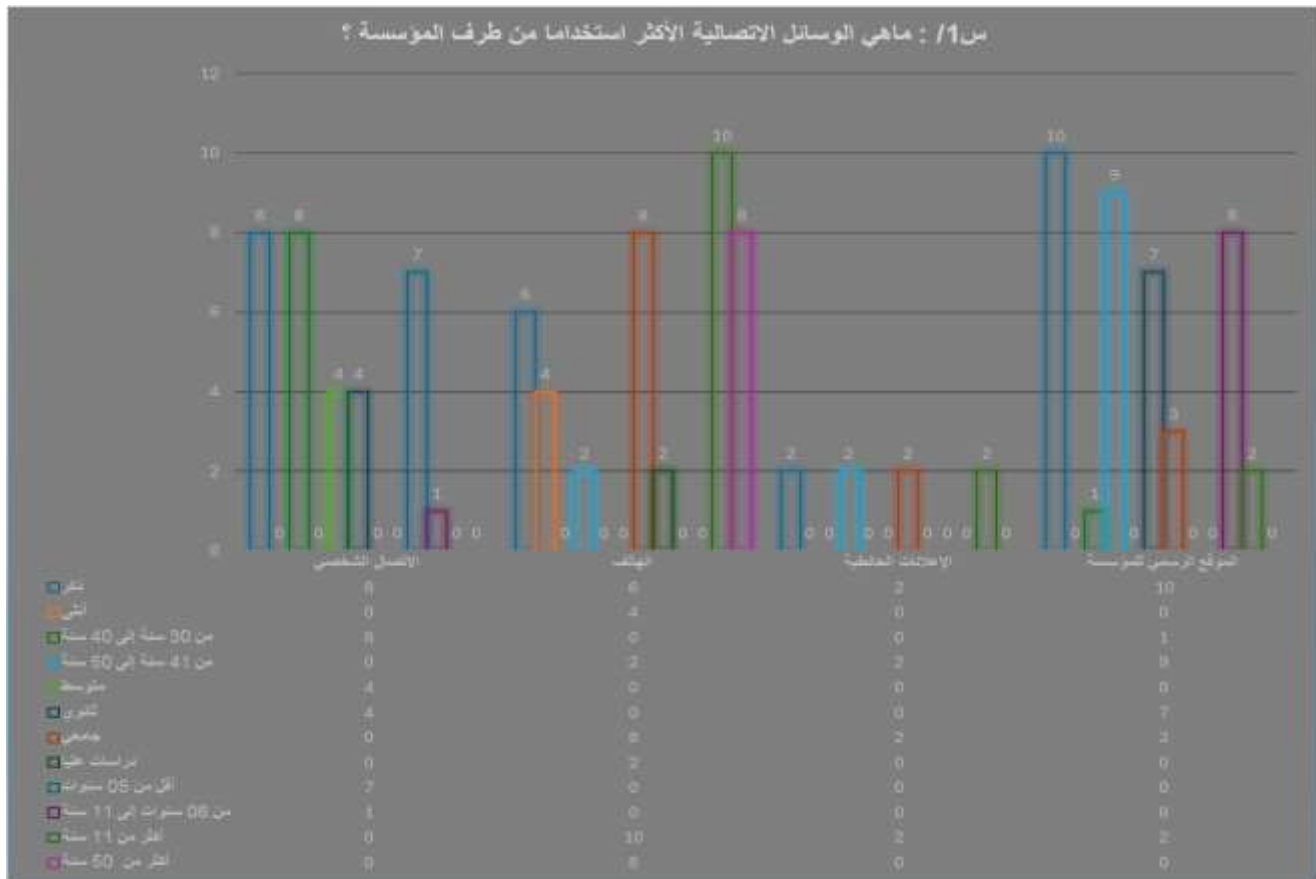
نتيجة المحور:

تكشف النتائج عن اختلالات عميقة في تركيب العينة، حيث تهيمن الفئة الذكورية بشكل صارخ (86.7%) مقابل تمثيل هامشي للإناث (13.3%)، مما يعكس إشكالية هيكلية في سياسات التوظيف والتمكين الوظيفي للمرأة. كما يبرز تباين عمري واضح مع هيمنة فئة 41-50 سنة (43.3%) وضعف تمثيل الشباب تحت 40 سنة (30%)، مما يهدد قدرة المؤسسة على تبني أدوات التواصل الحديثة ويُعقد تطوير استراتيجيات شاملة تلبي احتياجات الأجيال المختلفة.

العينة، مما يشير إلى توفر رأس مال معرفي قادر على إدارة استراتيجيات اتصال أساسية. إلا أن ضعف التخصص العالي (الدراسات العليا: 6.7%) وتراجع تمثيل الكوادر الجديدة (الخبرة <5 سنوات: 23.3%) يكشفان تحديات جوهرية في الابتكار ونقل المعرفة، ويُنبئان بصعوبات في مواكبة التحولات الرقمية وتوحيد السياسات الاتصالية أمام تنوع المؤهلات والخبرات

الجدول رقم 05:

المجموع				الاتصال الشخصي		الهاتف		الإعلانات الحائطية		الموقع الرسمي للمؤسسة		س 1/: ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرف المؤسسة؟	
النسبة المئوية %		التكرار		النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار		
100 %	%86.67	N= 30	26	%26.67	8	%20	6	6.67 %	2	%33.33	10	ذكر	الجنس
	%13.33		4	%0.0	0	%13.33	4	%0.0	0	%0.0	0	أنثى	
100 %	%30	N= 30	9	%26.66	8	%0.0	0	%0.0	0	%3.33	1	من 30 سنة إلى 40 سنة	السن
	%43.33		13	%0.0	0	%6.67	2	6.67 %	2	%30.33	9	من 41 سنة إلى 50 سنة	
	%26.67		8	%0.0	0	%26.67	8	%0.0	0	%0.0	0	أكثر من 50 سنة	
100 %	%13.33	N= 30	4	%13.33	4	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	متوسط	المستوى التعليمي
	%36.67		11	%13.33	4	%0.0	0	%0.0	0	%23.33	7	ثانوي	
	%43.33		13	%0.0	0	%26.67	8	6.67 %	2	%10	3	جامعي	
	%6.67		2	%0.0	0	%6.67	2	%0.0	0	%0.0	0	دراسات عليا	
100 %	%23.33	N= 30	7	%23.33	7	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	أقل من 05 سنوات	الخبرة
	%30		9	%3.33	1	%0.0	0	%0.0	0	%26.67	8	من 06 سنوات إلى 11 سنة	
	%46.67		14	%0.0	0	%33.33	10	6.67 %	2	%6.67	2	أكثر من 11 سنة	



التحليل:

• يظهر الجدول هيمنة مطلقة للاتصال الشخصي المباشر (86.67%) كوسيلة التواصل الأساسية، بينما تظهر الوسائل الرقمية مثل الموقع الرسمي ضعفا لافتا (6.67% فقط). هذا يشير إلى اعتماد المؤسسة على النموذج التقليدي في التواصل، الذي يركز على التفاعل وجها لوجه مع الجمهور أو الموظفين. يعزى هذا التوجه لطبيعة قطاع الطاقة الذي يتطلب شرحا مفصلا للخدمات، لكنه يظهر تقصيرا في مواكبة التحول الرقمي. غياب التوازن بين الوسائل يضاعف انتشار المعلومات ويحد من شمولية الاتصال، خاصة للأجيال الشابة الأكثر ارتباطا بالمنصات الإلكترونية.

• كما تكشف البيانات تفاوتاً صارخاً في استخدام الوسائل حسب الجنس: الذكور يستخدمون جميع القنوات (خاصة الشخصي 26 فرداً)، بينما تنحصر مشاركة الإناث في الاتصال الشخصي (13.33%) والإعلانات الحائطية (13.33%) فقط. يعكس هذا خلافاً في توزيع المهام التواصلية أو محدودية وصول الإناث لوسائل تقنية مثل الهاتف المؤسسي أو الموقع الإلكتروني. هذه الفجوة قد تضعف تمثيل آراء الإناث في القرارات المؤسسية، كما تقلل من فعالية الرسائل الاتصالية الموجهة لنصف المجتمع، مما يؤثر سلباً على صورة المؤسسة ككيان شامل.

تعكس أنماط استخدام وسائل الاتصال لدى مؤسسة سونلغاز تباينات واضحة حسب الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والخبرة الوظيفية، مما يكشف عن غياب استراتيجية موحدة للاتصال. فالأشخاص في الفئة العمرية (41-50 سنة) والأعلى تعليماً يميلون إلى استخدام الهاتف والموقع الرسمي، بينما يعتمد ذوو التعليم المتوسط وكبار السن على الاتصال الشخصي، مما يفاقم العزلة المعلوماتية. كذلك، يظهر تأثير الخبرة الوظيفية على الثقة في وسائل التواصل، حيث يفضل قليلو الخبرة التواصل الشخصي، في حين يتجه ذوو الخبرة المتوسطة إلى الموقع الرسمي، بينما يعتمد الخبراء الأكثر خبرة على الهاتف للتواصل شبه الرسمي. هذه الفجوات تبرز الحاجة إلى تطوير استراتيجية اتصال متوازنة تشمل الوسائل الرقمية، مع مراعاة الفروقات الديموغرافية والوظيفية لتعزيز كفاءة التواصل داخل المؤسسة.

النتيجة:

• تؤكد نتائج الدراسة أن استراتيجية الاتصال في مؤسسة سونلغاز تعاني من اختلالات واضحة، حيث تهيمن الوسائل التقليدية المباشرة (86.67%) على حساب الوسائل الرقمية (6.67%)، مع وجود فجوة جندرية كبيرة تظهر في محدودية مشاركة الإناث (13.33%) وقصور في التكيف مع الفروقات العمرية والتعليمية والمهنية، مما يشير إلى حاجة ملحة لتطوير نظام اتصال متكامل يوازن بين الوسائل المختلفة ويحقق الشمولية والكفاءة في نقل المعلومات لكافة الفئات المستهدفة.

• الجدول رقم 06:

التكرار	النسبة المئوية %		س2/: هل هذه الوسائل كافية؟
11	36.7	دائما	
14	46.7	أحيانا	
5	16.7	نادرا	
30	100.0%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

التحليل

• تشير نتائج السؤال الثاني: هل هذه الوسائل كافية؟ إلى تباين آراء أصحاب المؤسسات حول مدى كفاية وسائل التواصل المستخدمة مع الجمهور الخارجي، كما يلي:

• نجد أن نسبة 46.7 % من المستجوبين أي 14 شخصا يرون أن الوسائل الحالية كافية "أحيانا"، مما يعكس حالة من التردد أو التذبذب في الرضا، وقد يشير إلى

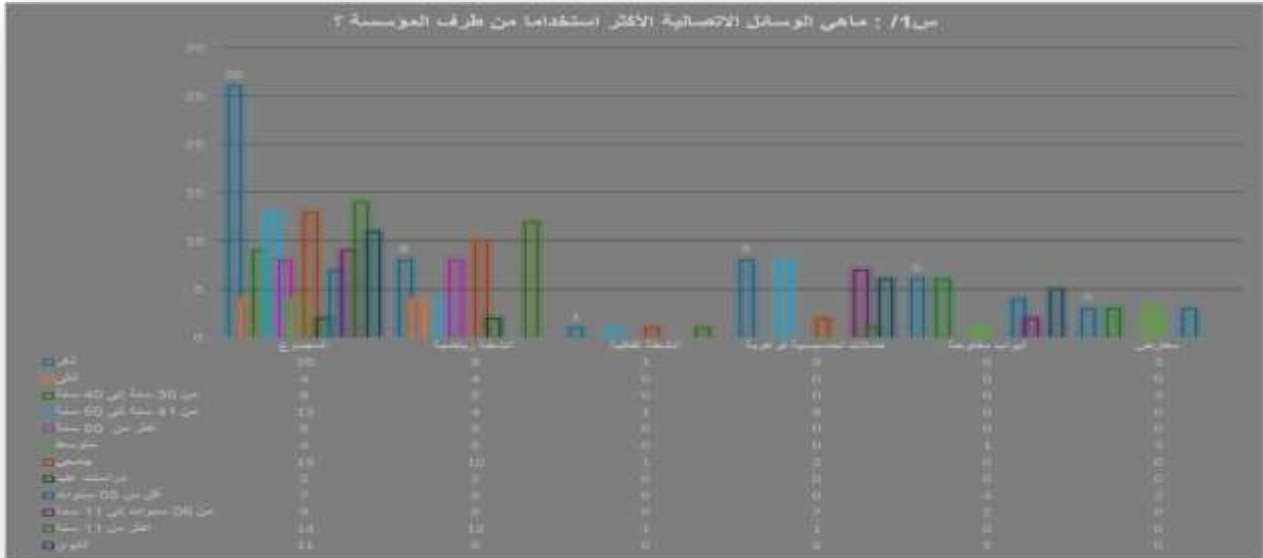
وجود نقاط ضعف أو عدم انتظام في فاعلية هذه الوسائل، في حين كانت نسبة الذين أجابوا بـ "دائماً" 36.7% أي 11 شخصاً، ما يعني أن أقل من نصف العينة فقط لديهم قناعة تامة بفعالية الوسائل المستخدمة في التواصل، بينما نرى 16.7% أي 5 أشخاص أن هذه الوسائل "نادراً" ما تكون كافية، ما يسلط الضوء على وجود فئة غير راضية عن الأداء الاتصالي للمؤسسة.

النتيجة

• تعكس هذه النتائج أن معظم أصحاب المؤسسات لا يملكون ثقة كاملة في كفاءة وسائل التواصل المستخدمة، فبينما يرى البعض أنها تؤدي الغرض بشكل دائم، فإن الغالبية تعتبرها كافية فقط أحياناً أو نادراً، وهذا يشير إلى حاجة ملحة لتحسين استراتيجيات التواصل المؤسسي، من خلال تنويع الوسائل، وتكييفها حسب الجمهور المستهدف لضمان فعالية أكبر وتأثير أوسع.

• الجدول رقم 07: ما طبيعة الأنشطة التي يشارك فيها الجمهور الداخلي؟

المجموع				أنشطة رياضية		أنشطة ثقافية		حملات تحسيسية توعوية		أبواب مفتوحة		معارض		س3/: ما طبيعة الأنشطة التي يشارك فيها الجمهور الداخلي؟	
النسبة المئوية %		التكرار		النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار		
100. %0	86.6 %7	N= 30	26	26.67 %	8	3.33 %	1	26.6 %7	8	%20	6	%10	3	ذكر	الجنس
	13.3 %3		4	13.33 %	4	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	أنثى	
100. %0	30.0 %0	N= 30	9	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	%20	6	%10	3	من 30 سنة إلى 40 سنة	السن
	43.3 %3		13	13.33 %	4	3.33 %	1	26.6 %7	8	%0.0	0	%0.0	0	من 41 سنة إلى 50 سنة	
	26.6 %7		8	26.67 %	8	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	أكثر من 50 سنة	
100. %0	13.3 %3	N= 30	4	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	%3.33	1	%10	3	متوسط	المستوى التعليمي
	36.6 %7		11	%0.0	0	%0.0	0	%20	6	%16.67	5	%0.0	0	ثانوي	
	43.3 %3		13	33.33 %	10	3.33 %	1	6.67 %	2	%0.0	0	%0.0	0	جامعي	
	6.67 %		2	%6.67	2	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	دراسات عليا	
100. %0	23.3 %3	N= 30	7	%0.0	0	%0.0	0	%0.0	0	%13.33	4	%10	3	أقل من 05 سنوات	الخبرة
	30.0 %0		9	%0.0	0	%0.0	0	23.3 %3	7	%6.67	2	%0.0	0	من 06 سنوات إلى 11 سنة	
	46.6 %6		14	%40	12	3.33 %	1	3.33 %	1	%0.0	0	%0.0	0	أكثر من 11 سنة	



• التحليل:

• يسيطر النشاط الرياضي على مشاركة الموظفين بنسبة ساحقة (86.67%)، مما يعكس أولوية غير متوازنة تجاه الترفيه البدني على حساب الأنشطة الفكرية والتنموية. فمعدلات المشاركة في الأنشطة الثقافية (26.67%) وحملات التوعية (3.33%) تظهر إهمالا خطيرا لتعزيز الوعي المؤسسي والمهارات المعرفية. يحد هذا التمرکز من فرص بناء ثقافة مؤسسية شاملة، ويضعف صورة سونلغاز كمطور لرأس المال البشري، خاصة مع غياب أنشطة تعزز الانتماء مثل المعارض أو الأبواب المفتوحة عن غالبية الموظفين.

• تكشف البيانات إقصاء صارخا للإناث، حيث تنحصر مشاركتهن في الرياضة (13.33%) والأنشطة الثقافية (13.33%) فقط، بينما يسجل غيابهن الكامل عن المعارض والأبواب المفتوحة والتوعية. يشير هذا إلى عوائق هيكلية مثل: عدم مراعاة توقيت الأنشطة، أو تحيز في توزيع المهام، أو غياب آليات تشجيع المشاركة. يهدد هذا

الخلل بمصادقية المؤسسة في تطبيق سياسات المساواة، ويهدر إمكانيات نصف القوى العاملة، مما يضعف صورتها أمام الشركاء والمجتمع المحلي.

• يكشف تحليل توزيع الأنشطة داخل المؤسسة عن فجوات واضحة تعكس غياب استراتيجية موحدة تدمج الفئات المختلفة في إطار مؤسسي متكامل. حيث يقتصر كبار السن (>50 سنة) على الرياضة (26.67%)، مما يعكس قصورا في تصميم أنشطة تتناسب مع اهتماماتهم مثل حملات التوعية أو المعارض الثقافية.

• كما يظهر اختلاف في تفاعل الفئات وفق المستوى التعليمي، إذ يميل الحاصلون على شهادات جامعية إلى المشاركة في الأنشطة الثقافية (33.33%)، بينما يقتصر خريجو التعليم الثانوي (36.67%) على الرياضة فقط، مما ينتج حالة من الانقسام الداخلي التي تضعف التماسك المؤسسي. كذلك، يتضح تأثير الخبرة الوظيفية على أنماط التفاعل، حيث يشارك ذوو الخبرة العالية (>11 سنة) بنسبة كبيرة في الأنشطة الثقافية (40%)، لكنهم يهملون التوعية (3.33%) رغم إمكانياتهم في نقل المعرفة، بينما يركز متوسطو الخبرة (6-11 سنة) على الأبواب المفتوحة (23.33%) دون تعزيز التواصل مع الأقل خبرة، في حين ينخرط قليلو الخبرة (<5 سنوات) في الرياضة (23.33%) والمعارض (13.33%)، مما يحد من دمجهم في الأنشطة التي تعزز مهاراتهم المؤسسية. يكشف هذا النمط عن نقص في ربط الأنشطة بخطط تنمية الموارد البشرية، حيث تعتمد الرياضة كـ "نشاط آمن"، بينما تهمل أدوات الاتصال

الاستراتيجي كالمعارض والتوعية التي تعزز الانتماء الداخلي والصورة المؤسسية الخارجية. لتجاوز هذه الفجوات، ينبغي على المؤسسة إدماج الأنشطة في برامج تطوير الموظفين، مع مراعاة التنوع الديموغرافي لضمان مشاركة أكثر شمولية وفعالية.

• وأنت إجابة المبحوثين عند المقابلة حول ماهي استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها المؤسسة، ان معظم الاجابات (03) كانت أن المؤسسة تعتمد على التواصل الداخلي ، بينما اجاب موظف واحد ان المؤسسة تعتمد على البريد الالكتروني وآخر أجاب بانها تعتمد على الاجتماعات

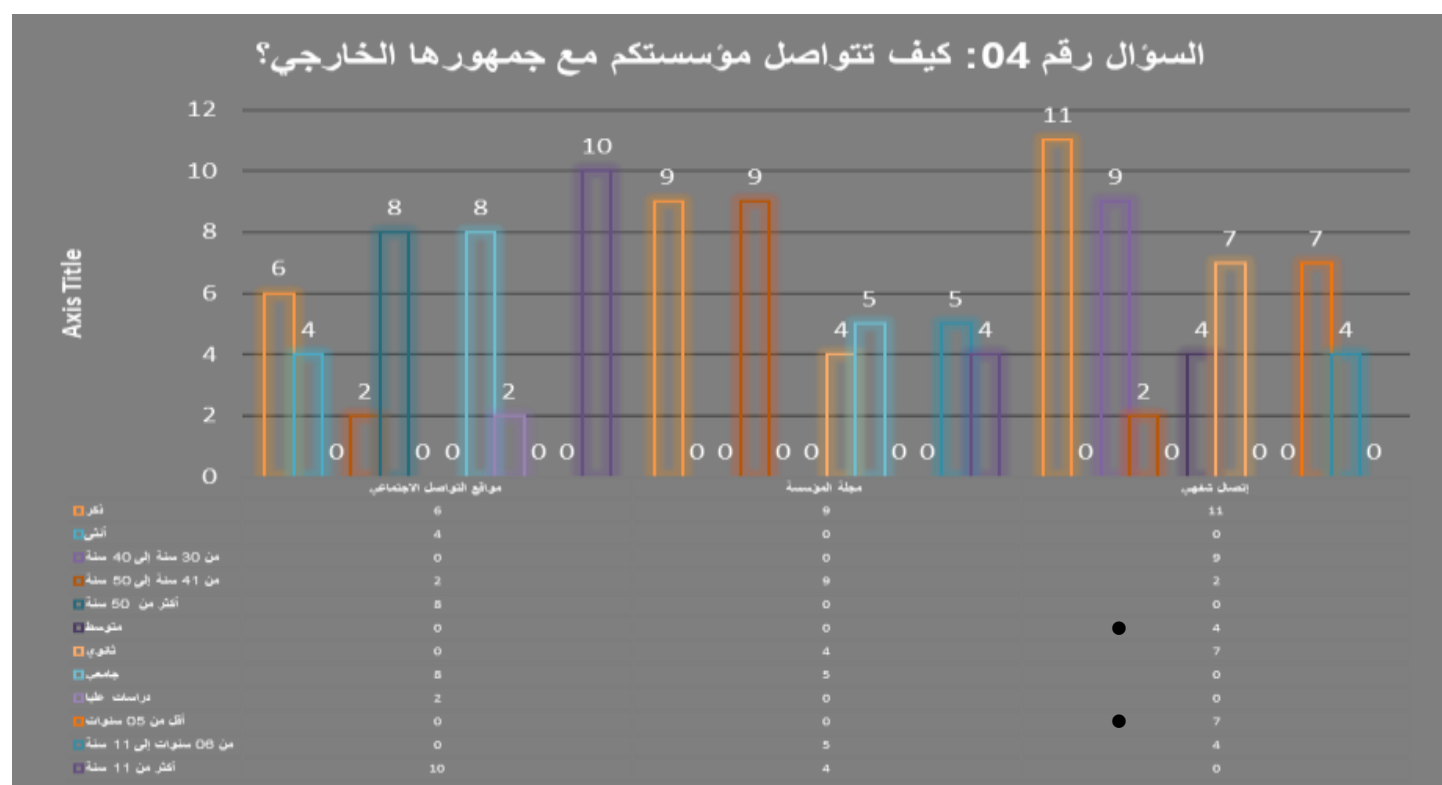
النتيجة:

• تشير النتائج إلى هيمنة النشاط الرياضي على مشاركة الجمهور الداخلي بنسبة 86.67%، مما يعكس تفضيل الأنشطة البدنية على البرامج الفكرية والتوعوية .كما تظهر البيانات فجوة جندرية واضحة؛ إذ ترتفع نسبة مشاركة الذكور مقارنة بالإناث اللواتي تقتصر مشاركتهن على الأنشطة الرياضية والثقافية .يبرز التباين في أنماط المشاركة حسب العمر والمستوى التعليمي والخبرة قصورا في استراتيجية شاملة تربط وتحفز كافة الفئات داخل المؤسسة .ومن هنا تتبثق ضرورة إعادة تصميم برامج التطوير الداخلي لتعزيز التماسك المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

• الجدول رقم 08: كيف تتواصل مؤسستكم مع جمهورها الخارجي؟

س4/ كيف تتواصل مؤسستكم مع جمهورها الخارجي؟		اتصال شفهي		مجلة المؤسسة		مواقع التواصل الاجتماعي		المجموع	
الجنس	ذكر	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	11	36.67%	9	30%	6	20%	26	86.7%
	أنثى	0	0.0%	0	0.0%	4	13.33%	4	13.33%
السن	من 30 سنة إلى 40 سنة	9	30%	0	0.0%	0	0.0%	9	30.0%
	من 41 سنة إلى 50 سنة	2	6.33%	9	30%	2	6.33%	13	43.33%
	أكثر من 50 سنة	0	0.0%	0	0.0%	8	26.67%	8	26.67%
المستوى التعليمي	متوسط	4	13.33%	0	0.0%	0	0.0%	4	13.33%
	ثانوي	7	23.33%	4	13.33%	0	0.0%	11	36.66%
	جامعي	0	0.0%	5	16.67%	8	26.67%	12	43.34%
	دراسات عليا	0	0.0%	0	0.0%	2	6.33%	2	6.33%
الخبرة	أقل من 05 سنوات	7	23.33%	0	0.0%	0	0.0%	7	23.33%
	من 06 سنوات إلى 11 سنة	4	13.33%	5	16.67%	0	0.0%	9	30.0%
	أكثر من 11 سنة	0	0.0%	4	13.33%	10	33.33%	14	46.66%

• المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29



التحليل:

يظهر الجدول ان منصات التواصل الاجتماعي مثلت النسبة الأكبر (86.7%) وعليه تعتبر أداة أساسية للتواصل مع الجمهور الخارجي، مما يعكس تحولا استراتيجيا نحو الرقمنة، إلا أن هذا الانتقال جاء غير متوازن؛ إذ تهمل القنوات الرسمية مثل المجلة المؤسسية (20%) والاتصال الشفهي المباشر (30%). تظهر البيانات اعتمادا أحادي الجانب على وسائل قد تضعف المصادقية بطبيعتها غير الرسمية، ويرجع ذلك إلى سهولة إدارة المنصات الرقمية وتكلفتها المنخفضة. ومع ذلك، يشير ذلك إلى مخاطر في تشتيت الهوية المؤسسية داخل فضاء رقمي غير خاضع لرقابة كافية، خاصة في ظل غياب سياسة متكاملة تربط هذه الوسائل بالقنوات التقليدية لضمان اتساق الرسائل.

كما تكشف الأرقام عن استبعاد صارخ للإناث من عمليات التواصل الخارجي، حيث تقتصر مشاركتهن على مواقع التواصل (13.33%) والمجلة المؤسسية (13.33%)، في حين يغيب دورهن تماما في قنوات الاتصال الشفهي الحيوية. يشير هذا التوزيع إلى خلل هيكلي في توزيع الأدوار أو محدودية فرص تمكين الإناث لتمثيل المؤسسة أمام الجمهور، مما يضعف صورة الشمول التنظيمي ويترتب عليه تداعيات خطيرة، أبرزها ترسيخ صورة نمطية عن سونلغاز ككيان ذكوري وتقليص فرص التواصل الفعال مع شرائح مجتمعية حساسة للتمثيل النسائي مثل الأسر والجمعيات النسوية.

• وتتحدد فعالية استخدام الوسائل بشكل حاد حسب الخصائص الديموغرافية؛ حيث يعتمد كبار السن (>50 سنة) حصريا على وسائل التواصل الاجتماعي (26.67%) مما يعكس فجوة مهارية في التعامل مع القنوات التقليدية. وفي نفس الوقت، تسيطر الفئة العمرية 30-40 سنة على الاتصال الشفهي (30%) بينما يهمل

حملة الشهادات الجامعية والعليا (50% مجتمعين) هذه القناة رغم أهميتها الاستراتيجية. ومن جهة أخرى، يقتصر خريجو التعليم الثانوي على التواصل الرقمي (36.66%) بينما يهيمن الجامعيون على استخدام المجلة (26.67%). هذا التشرذم يؤدي إلى رسائل غير متجانسة تخل بتماسك الهوية المؤسسية وتترك الجمهور المستهدف في غياب آليات توحيد المحتوى.

• كما تظهر البيانات أن أنماط استخدام القنوات تتعارض مع مستويات الخبرة الوظيفية؛ إذ يهيمن ذوو الخبرة العالية (>11 سنة) على المجلة المؤسسية (33.33%) مع تجاهل الاتصال الشفهي (0%) رغم قدرتهم على تعزيز المصداقية، بينما يتحمل قليلو الخبرة (<5 سنوات) التواصل الشفهي (23.33%) والرقمي (23.33%) مما يعرض المؤسسة لمخاطر نقل معلومات غير ناضجة. كما تظهر نسبة مشاركة متوسط الخبرة في الاتصال الشفهي (13.33%) ضعفا في توزيع الموارد البشرية، حيث تستغل خبرات الكفاءات العليا في قنوات محدودة التأثير؛ ما يشير إلى ضرورة إعادة تنظيم استراتيجية التواصل الخارجي لتوحيد الرسائل وتوزيع الأدوار بناء على الخبرة والجنس والعمر.

• ونري أيضا من خلال اجابة المستجوبين بأن المؤسسة تعتمد على مواقع التواصل الاجتماعي في التواصل مع جمهورها الخارجي، حيث كانت اجاباتهم حول الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال الخارجي (03) وسائل الاعلام الاجتماعية و(02) الاعلانات

النتيجة:

• يتبين من خلال الجدول أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل أساسي على منصات التواصل الاجتماعي (86.7%) للتواصل الخارجي، بينما تهمل القنوات الرسمية مثل المجلة (20%) والاتصال الشفهي (30%)، مما يشير إلى تحول استراتيجي نحو

الرقمنة يحمل مخاطر تشتت الهوية المؤسسية. كما تظهر البيانات تفأوتا حادا باختلاف الخصائص الديموغرافية؛ إذ يستبعد الإناث من قنوات التواصل الرئيسية وتختلف مستويات المشاركة حسب العمر والتعليم والخبرة، مما يستدعي إعادة تنظيم استراتيجية التواصل لضمان شمولية الرسائل وتوزيع الأدوار بشكل متوازن.

• الجدول رقم 09

التكرار	النسبة المئوية %		س5/: كيف ترى الأداء الاتصالي لخلية الإعلام والاتصال لمؤسسة سونلغاز؟
16	53.3	جيد	
8	26.7	حسن	
6	20.0	ضعيف	
30	100.0%	المجموع	

• المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

• التحليل

• تشير نتائج السؤال الخامس: "كيف ترى الأداء الاتصالي لخلية الإعلام والاتصال لمؤسسة سونلغاز؟" إلى تفاوت في آراء المستجوبين حول فعالية الخلية الاتصالية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

• كانت نسبة 53.3% من المستجوبين أي 16 شخصا اعتبروا أن أداء خلية الإعلام والاتصال جيد، ما يعكس مستوى مقبولا من الرضا عن جهود المؤسسة في مجال الإعلام والاتصال، في المقابل، رأى 26.7% أي 8 أشخاص أن الأداء حسن، مما يدل على وجود فئة ترى أن هناك هامشا للتحسين، لكن دون تقييم سلبي كبير، وكانت مسبة 20.0% من المشاركين 6 أشخاص، فقد وصفوا الأداء بأنه ضعيف، وهوما يمثل نسبة لا يستهان بها، ويشير إلى وجود نقائص أو قصور في الأداء الاتصالي للمؤسسة من وجهة نظرهم.

• وقد تباينت اجوبة المستجوبين أثناء المقابلة حول فعالية استراتيجيات الاتصال الحالية فكانت اجابات 03 متوسطة واجابة واحدة سيئة واجابة جيدة

النتيجة

• من خلال تحليل النتائج نرى أن أغلبية المشاركين لديهم نظرة إيجابية نسبية اتجاه خلية الإعلام والاتصال، حيث صنف أكثر من النصف الأداء بالجيد، إلا أن وجود نسبة معتبرة (ما يقارب نصف العينة) ترى أن الأداء لا يتجاوز مستوى "الحسن" أو حتى "الضعيف"، يعكس ضرورة مراجعة الاستراتيجية الاتصالية المتبعة، والعمل على تحسين جودة الرسائل الإعلامية وتعزيز تواصلها مع الجمهور، وتنويع الوسائل الاتصالية لتشمل الوسائل الرقمية بشكل أكبر، والاستجابة السريعة لاحتياجات الجمهور وتغذية راجعة فعالة.

• الجدول رقم 10

التكرار	النسبة المئوية %		س6: تعتقد أن الاتصال الشامل يعتبر كآلية حديثة تعتمدها المؤسسة في الوقت الراهن؟
11	36.7	دائما	
15	50	أحيانا	
4	13.3	نادرا	
30	%100.0		المجموع

•المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

التحليل:

يوضح الجدول نتائج إجابات المشاركين على السؤال الحادي عشر: هل تعتقد أن الاتصال الشامل يعتبر كآلية حديثة تعتمدها المؤسسة في الوقت الراهن؟، بحيث يتبين من البيانات أن هناك تباينا في آراء المشاركين حول استخدام الاتصال الشامل كآلية حديثة داخل المؤسسة:

أن 50% من المشاركين 15 شخصا يرون أن المؤسسة أحيانا تعتمد الاتصال الشامل، مما يشي ر إلى أن هناك توجهها نحو استخدامه ولكن بشكل غير منتظم، وفي المقابل، يرى 36.7% 11 شخصا أن المؤسسة دائما تعتمد هذا النوع من الاتصال، وهو مؤشر إيجابي نسبيا على وجود وعي بأهميته وتطبيق فعلي له في بعض الأحيان، أما 13.3% فقط 4 أشخاص فيرون أن المؤسسة نادرا ما تعتمد الاتصال الشامل، ما قد يعكس وجود بعض التحديات أو الفجوات في تطبيق هذه الآلية داخل المؤسسة.

النتيجة:

تشير النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد الاتصال الشامل بدرجات متفاوتة، حيث يرى غالبية المشاركين (86.7%) أنه يستخدم بدرجة ما (دائما أو أحيانا)، مما يدل على

وجود إدراك جزئي لأهميته، لكن هناك حاجة إلى تعزيز استخدامه بشكل أكثر انتظاماً وتكاملاً لتحقيق فعاليته كآلية حديثة في التواصل المؤسسي.

• س7/: ماهي آليات الاتصال الشامل التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في برامجها؟

• ج 7- يرى المبحوثين أن آليات الاتصال الشامل التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في برامجها هي الهاتف.

• س8/: ماهي الوسائل الاتصالية المستخدمة في مؤسستك؟

• ج 8- يرى المبحوثين أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في مؤسستهم أن أغلبية اجابتهم كانت الهاتف بنسبة 80 % وبالنسبة أقل 12 % وسائل التواصل الاجتماعي و8% على البريد الالكتروني.

• س9/: كيف تعرف الاتصال الشامل حسب طابع العمل بمؤسستك؟

• ج 9- كانت إجابة المبحوثين حول السؤال التاسع بأن الاتصال الشامل حسب طابع العمل بمؤسستهم هو كانت إجابة المبحوثين 50% استخدام جميع الوسائل الاتصالية القديمة والحديثة أما الفئة المتبقية فلم تجب عن السؤال.

• س 10/: ماهي الأشكال الاتصال الداخلية والأشكال الخارجية للمؤسسة؟

• ج 10- كانت إجابة المبحوثين حول الأشكال الاتصال الداخلية والأشكال الخارجية للمؤسسة بأنها

الاشكال الاتصال الداخلية هي الاتصال الشخصي بنسبة 65% وبنسبة أقل 20% اجابت ب من المرؤوس الى رؤساء المصالح، أما نسبة 15% فأجابت من الموظف الى موظف الآخر

أما الأشكال الاتصال الخارجي فكانت اجابتهم متفاوتة ما بين 60% اتصال مباشر من الزبون الى المصلحة المقصودة وبنسبة 30 % غير مباشر عبر من الزبون الى مكتب الإنشغالات والاستعلام، أما فئة 10 فلم تجب عن السؤال.

• الجدول رقم 11

التكرار	النسبة المئوية %		س11: هل حققت مؤسسة سونلغاز الصورة المرغوب بلوغها وفقا لأهدافها ورؤيتها؟
11	36.7	دائما	
15	53.3	أحيانا	
3	10.0	نادرا	
30	100.0%	المجموع	

• المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

• التحليل

• تشير نتائج السؤال الحادي عشر: هل حققت مؤسسة سونلغاز الصورة المرغوب بلوغها وفقا لأهدافها ورؤيتها؟ إلى تباين في مدى رضا المستجوبين عن أداء المؤسسة في تجسيد صورتها المثالية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

• نرى أن 16 شخصا من المشاركين الذين أجابوا بـ "أحيانا" بلغت نسبتهم 53.3%، وهوما يدل على غياب الاستمرارية والثبات في تحقيق المؤسسة لصورتها المنشودة، في حين كانت 36.7% من المشاركين أي 11 شخصا يرون أن المؤسسة تحقق هذه الصورة "دائما"، وهو مؤشر إيجابي، لكنه لا يعكس رضا الأغلبية، وفي المقابل، 10.0% فقط أي 3 أشخاص يرون أن المؤسسة نادرا ما تحقق تلك الصورة، مما يشير إلى وجود فئة غير مقتنعة بالأداء العام مقارنة بالأهداف المعلنة.

• النتيجة

• يتضح أن غالبية الآراء تتراوح بين "أحيانا" و"دائما"، مما يشير إلى أن مؤسسة سونلغاز تحقق جزءا من أهدافها الاتصالية والصورية، لكن بدرجة غير منتظمة أو

غير شاملة، هذا قد يكون بسبب تفاوت فعالية الحملات الاتصالية بين الفترات الزمنية، عدم وضوح الأهداف والرؤية لدى الجمهور، ووجود فجوة بين التصور النظري للصورة المثالية وما ينجز فعلياً على أرض الواقع.

• الجدول رقم 12

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		س12/: هل تحتل مؤسسة سونلغاز مكانة متميزة؟
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	س12/: هل تحتل مؤسسة سونلغاز مكانة متميزة؟
100.0%	N= 30	10.0	03	13.3	04	76.7	23	

• المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

التحليل

• يوضح الجدول المتعلق بالسؤال الثاني عشر حول ما إذا كانت مؤسسة سونلغاز تحظى بمكانة متميزة من وجهة نظر الجمهور، أن الغالبية العظمى من المشاركين يؤكدون ذلك:

• حيث أجاب 76.7% 23 مشاركا بـ"دائما"، مما يدل على ثقة عالية ومكانة مرموقة تحتلها المؤسسة في نظر جمهورها، بينما أفاد 13.3% 4 مشاركين بأن هذه المكانة تظهر "أحيانا"، وهو ما يشير إلى وجود تقدير نسبي يعتمد على الظروف أو التجارب السابقة، وفي المقابل اعتبر 10.0% فقط 3 مشاركين أن المؤسسة نادرا ما تحظى بمكانة متميزة، ما يعكس وجود رؤية نقدية أو خيبة أمل جزئية لدى هذه الفئة.

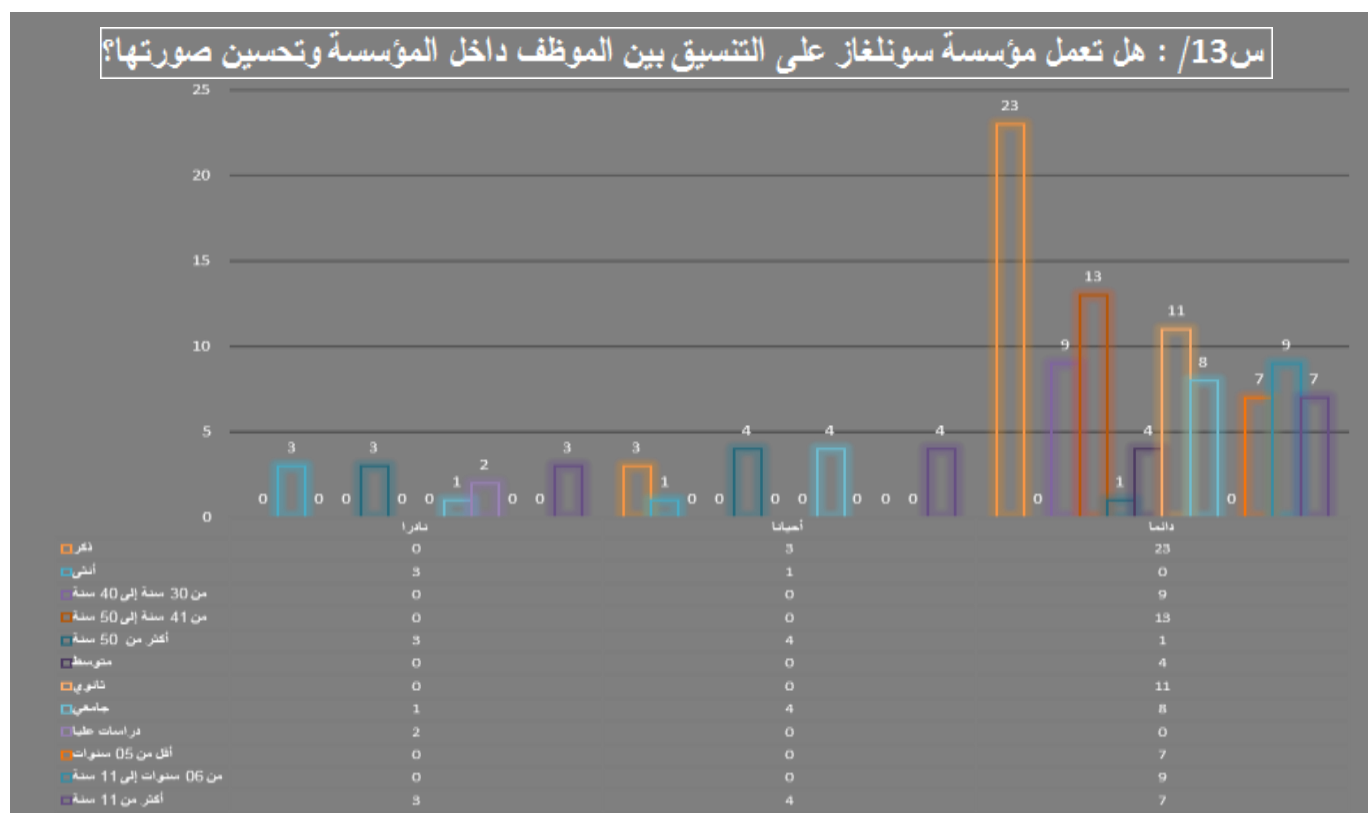
النتيجة

• تبرز هذه النتائج سمعة إيجابية راسخة لمؤسسة سونلغاز، تدعم صورتها في أذهان الجمهور، وهو ما يعد مؤشرا قويا على نجاحها في بناء الثقة والمصداقية، رغم وجود هامش بسيط من التفاوت في الانطباعات.

• الجدول رقم 13:

المجموع		نادرًا		أحيانًا		دائمًا		س13/: هل تعمل مؤسسة سونلغاز على التنسيق بين الموظفين داخل المؤسسة وتحسين صورتها؟			
النسبة المئوية %		التكرار		النسبة المئوية %		التكرار		النسبة المئوية %		التكرار	
%100.0	%86.67	N= 30	26	%0.0	0	%10	3	%76.67	23	ذكر	الجنس
	%13.33		4	%10	3	%3.33	1	%0.0	0	أنثى	
%100.0	%30.0	N= 30	9	%0.0	0	%0.0	0	%30	9	من 30 سنة إلى 40 سنة	العمر
	%43.33		13	%0.0	0	%0.0	0	%43.33	13	من 41 سنة إلى 50 سنة	
	%26.67		8	%10	3	%13.33	4	%3.33	1	أكثر من 50 سنة	
%100.0	%13.33	N= 30	4	%0.0	0	%0.0	0	%13.33	4	متوسط	المستوى التعليمي
	%36.67		11	%0.0	0	%0.0	0	%36.67	11	ثانوي	
	%43.33		13	%3.33	1	%13.33	4	%26.67	8	جامعي	
	%6.67		2	%6.67	2	%0.0	0	%0.0	0	دراسات عليا	
%100.0	%23.33	N= 30	7	%0.0	0	%0.0	0	%23.33	7	أقل من 05 سنوات	الخبرة
	%30.0		9	%0.0	0	%0.0	0	%30	9	من 06 سنوات إلى 11 سنة	
	%46.66		14	%10	3	%13.33	4	%23.33	7	أكثر من 11 سنة	

• المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29



التحليل:

• تكشف البيانات عن فجوة جندرية عميقة، حيث يؤكد 76.67% من الذكور أن المؤسسة تعمل "دائماً" على التنسيق وتحسين الصورة، في مقابل تسجيل الإناث نسباً أعلى لإجابة "نادراً" (10%) و"أحياناً" (3.33%). يشير هذا التباين إلى إقصاء منهجي للإناث من عمليات التخطيط والتنسيق الداخلي، ما يضعف مصداقية جهود تحسين الصورة. ويرجع الخلل إلى هيمنة الذكور على مراكز اتخاذ القرار أو غياب آليات تمثيل متوازنة ضمن فرق التنسيق، مما يؤدي إلى تبني سياسات لا تراعي احتياجات نصف القوى العاملة وينعكس سلباً على الصورة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

• كما يعد العمر أحد العوامل الحاسمة في تحديد مستوى الثقة بفعالية التنسيق داخل المؤسسة، حيث تسجل الفئات العمرية الكبرى اختلافات ملحوظة في التصورات. فالموظفون الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة يظهرون أعلى نسباً لإجابة "نادراً" (10%) و"أحياناً" (13.33%)، فيما يرى فقط 3.33% منهم أن المؤسسة تعمل دائماً على التنسيق وتحسين الصورة. وعلى النقيض من ذلك، تظهر الفئة العمرية 41-50 سنة مستوى تفاؤل واضحاً مع نسبة 43.33% لإجابة "دائماً"، بينما تتوافق الفئة الأصغر (30-40 سنة) مع التوجه العام بنسبة 30% للإجابة "دائماً". يعكس هذا التباين فشل المؤسسة في تطوير آليات تنسيق شاملة تراعي الخبرات المتراكمة لكبار الموظفين، مما يستنزف رأس مال معرفي حيوي ويعمق شعور الإقصاء لدى ذوي الخبرة الأطول.

• وتكشف النتائج أيضاً أن المستوى التعليمي يلعب دوراً محورياً في تشكيل درجة الثقة بآليات التنسيق المعتمدة. فإن حملة الدراسات العليا يظهرون تشكيكاً ملحوظاً، حيث تسجل نسبة "نادراً" لديهم 6.67% ولا توجد أي إجابات تفيد بأن التنسيق يعمل

دائماً، في حين يؤكد خريجو الجامعات إجابة "دائماً" بنسبة 26.67% مقابل 13.33% لإجابة "أحياناً". بالمقارنة، تبدو المستويات التعليمية المتوسطة والثانوية أكثر إيجابية، حيث تسجل نسب مشاركة أعلى لقبول أن الأنشطة التنسيقية تنفذ بصورة دائمة (36.67% و 13.33% على التوالي). هذا التفاوت يشير إلى أن السياسات الحالية قد لا تلبي توقعات أصحاب الكفاءات الأعلى تأهيلاً، مما يضعهم في موقف من فقدان الثقة في الاستراتيجيات المتبعة لتحسين صورة المؤسسة.

• كما تظهر نتائج توزيع الخبرة أن آليات التنسيق تواجه تحديات هيكلية تتعلق بتوظيف خبرات الموظفين. ففي الفئة التي تزيد خبرتها عن 11 سنة، يرى 23.33% فقط أن عملية التنسيق تعمل دائماً، مقابل 10% لـ "نادراً" و 13.33% لـ "أحياناً"، بينما يتطابق متوسط الخبرة (6-11 سنوات) مع التوجه العام بإجابة "دائماً" بنسبة 30%. بالمقابل، يبدو أن قلبي الخبرة أكثر إيجابية مع نسبة 23.33% لإجابة "دائماً"، مما يدل على اعتمادهم على آليات تنسيق ربما تكون أكثر سهولة رغم افتقارها للعمق الاستراتيجي. تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تفشل في استقطاب خبرة الأقدمين ذوي الرؤية النقدية العميقة، مما يحول سياسات تحسين الصورة إلى إجراءات شكلية تفتقر إلى التكامل الاستراتيجي؛ وهذا يستدعي إعادة هيكلة شاملة لآليات التنسيق لتضمن تمثيلاً عادلاً لكافة الأصوات والكفاءات داخل المؤسسة.

النتيجة:

• تشير النتائج إلى وجود فجوة جنديرية واضحة في ثقة الموظفين بآليات التنسيق الداخلي، حيث يعتقد غالبية الذكور (76.67%) بأن المؤسسة تعمل "دائماً" على تحسين صورتها، في حين تقدم الإناث تقييمات منخفضة تظهر تحفظات واضحة. كما يظهر التباين بين الفئات العمرية والمؤهلة وخبرات الموظفين أن جهود تحسين

الصورة تتعرض للتجزئة وعدم الاستفادة من الخبرات المتراكمة، مما يحول المبادرات إلى إجراءات روتينية تفتقر للتكامل الاستراتيجي.

- الجدول رقم 14: هل تعتقد أن تقديم خدمات عالية الجودة يمكن أن يساعد في تحسين

صورة المؤسسة؟

المجموع				نادرا		أحيانا		دائما		س14/هل تعتقد أن تقديم خدمات عالية الجودة يمكن أن يساعد في تحسين صورة المؤسسة؟	
النسبة المئوية %		التكرار		النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار		
%100.0	%86.67	N=30	26	%3.33	1	%10	3	73.33 %	22	ذكر	الجنس
	%13.33		4	%13.33	4	%0.0	0	%0.0	0	أنثى	
%100.0	%30	N=30	9	%0.0	0	%0.0	0	%30	9	من 30 سنة إلى 40 سنة	السن
	%43.33		13	%0.0	0	%0.0	0	43.33 %	13	من 41 سنة إلى 50 سنة	
	%26.67		8	%16.67	5	%10	3	%0.0	0	أكثر من 50 سنة	
%100.0	%13.33	N=30	4	%0.0	0	%0.0	0	13.33 %	4	متوسط	المستوى التعليمي
	%36.67		11	%0.0	0	%0.0	0	36.67 %	11	ثانوي	
	%43.33		13	%10	3	%10	3	23.33 %	7	جامعي	
	%6.67		2	%6.67	2	%0.0	0	%0.0	0	دراسات عليا	
%100.0	%23.33	N=30	7	%0.0	0	%0.0	0	23.33 %	7	أقل من 05 سنوات	الخبرة
	%30		9	%0.0	0	%0.0	0	30.00 %	9	من 06 سنوات إلى 11 سنة	
	%46.67		14	%16.67	5	%10	3	%20	6	أكثر من 11 سنة	



التحليل:

• تكشف البيانات تناقضا بين الجنسين في تقييم تأثير جودة الخدمة على صورة المؤسسة؛ إذ يؤكد 73.33% من الذكور أن الجودة تحسن الصورة "دائما"، بينما تسجل الإناث أعلى نسبة لإجابة "نادرا" (13.33%) مع غياب تام لاختيار "دائما". هذا الانقسام يعكس شكلا خفيا من التهميش، حيث لا ترى الإناث أن جهودهن في تقديم خدمات عالية الجودة تترجم إلى تحسين فعلي للصورة المؤسسية. وقد يعزى هذا التباين إلى محدودية مشاركتهن في اتخاذ القرار أو غياب آليات توثيق وتكريم مساهماتهن، مما يضعف الحوافز الداخلية لديهن ويهدد تماسك الفرق العاملة.

• كما تشير البيانات إلى أن العامل العمري يلعب دورا مركزيا في تصور فعالية التنسيق وتأثير الجودة على الصورة. فالموظفون الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة يظهرون أعلى درجات التشكيك؛ إذ يختار 16.67% منهم إجابة "نادرا" ولا يوجد من بينهم من يرى أن الجودة تحسن الصورة "دائما". وعلى النقيض من ذلك، تأتي الفئة العمرية بين 41 و50 سنة في مقدمة التفاؤل مع تسجيل 43.33% لإجابة "دائما"، بينما يظل الموظفون الأصغر سنا (30-40 سنة) متوافقين مع الاتجاه العام بنسبة 30% لـ "دائما". هذا التباين يعكس تآكلا في الثقة بين الموظفين القدامى، ربما نتيجة

لتراكم الملاحظات على عدم ترجمة الجودة الفعلية إلى سمعة مؤسسية أفضل، أو الإحباط من ضعف الاعتراف بجهودهم المتواصلة.

• ويبرز تأثير المستوى التعليمي بشكل واضح عند دراسة تصور تأثير الجودة؛ حيث تظهر الشهادات المتقدمة تشكيكا لافتا في العلاقة بين الجودة وتأثيرها على الصورة المؤسسية. فحملة الدراسات العليا يسجلون نسبة 6.67% لإجابة "نادرا" مع غياب تام لإجابة "دائما"، مما يعكس إدراكهم لفجوة بين الجودة التقنية وتأثيرها على السمعة. بالمقابل، يلاحظ لدى خريجي الجامعات أن 23.33% فقط يرون أن الجودة تحسن الصورة "دائما"، مقابل نسب أقل لإجابة "نادرا" (10%) و"أحيانا" (10%). أما المستويات التعليمية المتوسطة والثانوية فتظل أكثر إيمانا بالتأثير الإيجابي للجودة مع نسب تصل إلى 36.67% و13.33% لإجابة "دائما"، مما يلمح إلى أن الكفاءات الأعلى تدرك تعقيد بناء صورة مؤسسية إيجابية يتطلب أكثر من مجرد خدمات فنية عالية الجودة.

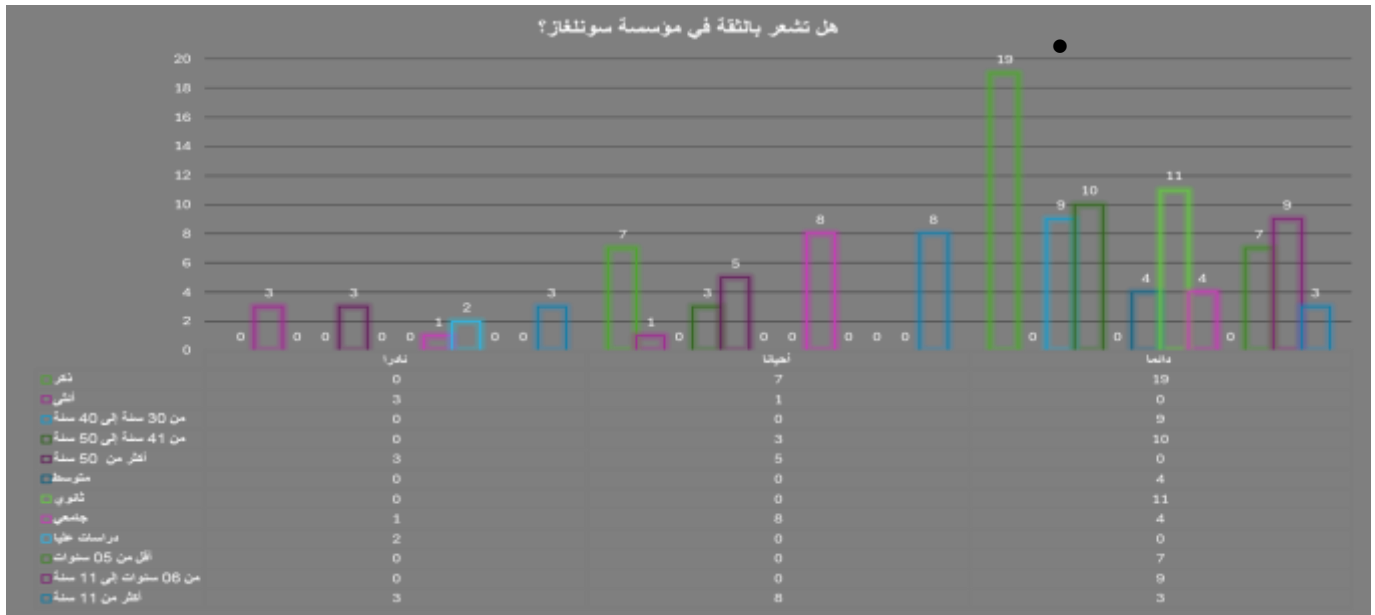
• كما تشير نتائج تقييم جودة الخدمة إلى أن مستوى الخبرة الوظيفية يؤثر بشكل حاسم على تصور تأثير الجودة على الصورة المؤسسية، فتتباين الآراء بين الفئات المختلفة. ففي صف ذوي الخبرة العالية (أكثر من 11 سنة) يلاحظ أن 20% فقط يرون أن الجودة تحسن الصورة "دائما"، مقابل 16.67% يجيبون "نادرا" و10% "أحيانا". بينما يظهر متوسط الخبرة (6-11 سنة) توجهها أكثر إيجابية مع نسبة 30% لإجابة "دائما"، في حين يظل الموظفون محدودو الخبرة (<5 سنوات) مع نسب تفاؤلية تبلغ 23.33% لإجابة "دائما". يبرز هذا التباين أن الخبراء القدامى يلاحظون فشلا متكررا في تحويل الجودة إلى مكاسب معنوية ملموسة، ربما بسبب سوء إدارة السمعة أو عدم توثيق النجاحات بشكل استراتيجي، مما يجعل سياسات التحسين تبدو شكلية دون تحقيق تأثير حقيقي على الصورة المؤسسية العامة.

النتيجة:

• تشير النتائج إلى أن 73.33% من الذكور يرون أن تقديم خدمات عالية الجودة يحسن صورة المؤسسة "دائماً"، في حين لم تختار أي أنثى هذا الخيار، مما يبرز فجوة جندرية واضحة في تقييم أثر الجودة. هذا التباين يعكس قصوراً في تضمين كافة الأصوات ضمن آليات قياس رضا العملاء الداخليين، وبالتالي يضعف مصداقية المبادرات التحسينية. وبناء عليه، تبرز الحاجة إلى مراجعة استراتيجية تحسين الجودة بحيث تراعى الفروق الجندرية وتعزز مشاركة جميع الفئات لتحقيق توازن شامل في صورة المؤسسة.

الجدول رقم 15:

المجموع				نادرا		أحيانا		دائما		هل تشعر بالثقة في مؤسسة سونلغاز؟	
النسبة المئوية %		التكرار		النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار		
%100.0	86.67 %	N= 30	26	%0.0	0	23.33 %	7	63.33 %	19	ذكر	الجنس
	13.33 %		4	%10	3	%3.33	1	%0.0	0	أنثى	
%100.0	%30	N= 30	9	%0.0	0	%0.0	0	%30	9	من 30 سنة إلى 40 سنة	السن
	43.33 %		13	%0.0	0	%10	3	33.33 %	10	من 41 سنة إلى 50 سنة	
	26.67 %		8	%10	3	16.67 %	5	%0.0	0	أكثر من 50 سنة	
%100.0	13.33 %	N= 30	4	%0.0	0	0.00%	0	13.33 %	4	متوسط	المستوى التعليمي
	36.67 %		11	%0.0	0	%0.0	0	36.67 %	11	ثانوي	
	43.33 %		13	%3.33	1	26.67 %	8	13.33 %	4	جامعي	
	%6.67		2	%6.67	2	%0.0	0	%0.0	0	دراسات عليا	
%100.0	23.33 %	N= 30	7	%0.0	0	%0.0	0	23.33 %	7	أقل من 05 سنوات	الخبرة
	%30		9	%0.0	0	%0.0	0	%30	9	من 06 سنوات إلى 11 سنة	
	46.67 %		14	%10	3	26.67 %	8	%10	3	أكثر من 11 سنة	



التحليل:

- تكشف البيانات انقساماً صارخاً بين الجنسين؛ إذ يشعر 63.33% من الذكور بثقة "دائماً" في المؤسسة، بينما لا توجد أي أنثى اختارت هذا الخيار (0%)، وسجلت الإناث أعلى نسبة لإجابة "نادراً" (10%). يشير هذا التباين إلى تهميش نظامي لثقافة الإناث داخل المؤسسة، وربما يكون ذلك نتيجة لمحدودية تمثيلهن في المناصب القيادية أو غياب آليات الاستماع لشواغلهم. هذا الخل لا يقتصر تأثيره على الهياكل الداخلية فحسب، بل ينذر أيضاً بتآكل الولاء التنظيمي مما يؤدي إلى ضعف المصداقية الخارجية للمؤسسة ككيان يظهر التزاماً بالمساواة ويعمل على تعزيز صورتها الإيجابية.

- كما تشير النتائج إلى علاقة عكسية بين مستوى الثقة وتقدم العمر الوظيفي، حيث تظهر الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تفاؤلاً ملحوظاً مع تسجيل نسبة 30% لإجابة "دائماً". وفي المقابل، تبرز الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 33.33% لإجابة "دائماً" مصحوبة بنسبة 10% لإجابة "أحياناً"، مما يعكس شكوكاً متزايدة نحو فعالية الجهود المبذولة. أما الموظفون فوق سن 50 سنة فكشفت بياناتهم عن أعلى درجات التشكيك؛ فلم يسجل منهم أي إجابة "دائماً"، مع وجود نسب تصل إلى 16.67%

لـ"أحيانا" و10% لـ"نادرا". هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة تفشل في تحويل الخبرات المتراكمة لدى الموظفين الكبار إلى شعور بالأمان والثقة، مما يغذي إحساسا بالإقصاء ويضعف الدور الداعم للثقافة المؤسسية لديهم.

• وتظهر البيانات أيضا أن مستوى التأهيل العلمي يلعب دورا حاسما في تشكيل درجة الثقة، إذ تشكك الشهادات المتقدمة بمصادقية السياسات الحالية للمؤسسة؛ فحملة الدراسات العليا لم يسجل منهم أحد إجابة "دائما"، في حين أن نسبة الرد بـ"نادرا" وصلت إلى 6.67%، وهوما يبرز تشكيكا لافتا في العلاقة بين الجودة الإدارية وتأثيرها على الصورة المؤسسية. وفي المقابل، يظهر خريجو الجامعات مستوى من الثقة يتجسد في نسبة 13.33% لإجابة "دائما"، مقابل 26.67% لـ"أحيانا". بينما تظهر المستويات التعليمية المتدنية – كالثانوي والمتوسط – موقفا أكثر تفاؤلا مع نسب تصل إلى 36.67% و13.33% لإجابة "دائما"، مما يبرز فجوة خطيرة بين توقعات الكفاءات العليا وواقع السياسات الإدارية المتبعة، ويشير إلى ضرورة إعادة النظر في آليات الشفافية والحوكمة لتلبية معايير أصحاب التأهيل العلمي المتقدم.

• وتتضح أزمة الثقة الموجودة داخل المؤسسة من خلال تحليل تأثير سنوات الخبرة على تقييم مستوى الثقة؛ حيث يظهر الموظفون ذوو الخبرة العالية (>11 سنة) مستوى منخفضا جدا من الثقة مع تسجيل 10% فقط لإجابة "دائما"، مقابل 26.67% لإجابة "أحيانا" و10% لـ"نادرا". بينما يكون متوسطو الخبرة (6-11 سنة) أكثر إيجابية مع تسجيل 30% لإجابة "دائما"، فيما يبدي الموظفون محدودو الخبرة <5 سنوات) مستوى من التفاؤل يقترب من 23.33% لإجابة "دائما". تبرز هذه النتائج أن المؤسسة تفشل في تحويل خبرة موظفيها القدامى إلى مصادر ولاء وثقة حقيقية، مما يظهر خلا في إدارة رأس المال البشري وغياب آليات التقدير الفعلي. هذا الانقسام الواضح بين مختلف مستويات الخبرة والمؤهلات يسلط الضوء على أزمة ثقة ثلاثية الأبعاد؛ حيث يؤثر تهميش الإناث، وتآكل الثقة لدى كبار السن، وشكوك الكفاءات العليا

بشكل مشترك على جاذبية المؤسسة واستقرارها الداخلي، مما يستدعي تطوير برامج تمكين نسائية، وإعادة تصميم آليات التكريم، وإنشاء منصات حوار مباشر بين الإدارة والكفاءات العليا لتعزيز الولاء المؤسسي وتحقيق تماسك أفضل.

النتيجة:

تشير النتائج إلى تفاوت حاد في مستويات الثقة داخل المؤسسة، حيث يؤكد 63.33% من الذكور على ثقتهم المستمرة بالمؤسسة في حين لا تسجل الإناث أي مستوى من الثقة الدائمة، مع انخفاض مستويات الثقة بشكل ملحوظ لدى الموظفين الأكبر سناً وذوي الخبرة الطويلة. هذا التباين يكشف عن خلل في إدارة رأس المال البشري ويبرز الحاجة لتطوير سياسات شاملة لتعزيز ولاء وثقة جميع الفئات داخل المؤسسة.

• الجدول رقم 16

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		س16/ هل تعتقد أن الشفافية في التعامل مع الجمهور يمكن أن يساهم في تحسين صورة المؤسسة؟
النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
100.0 %	N=30	3.3	01	36.7	11	60.0	18	

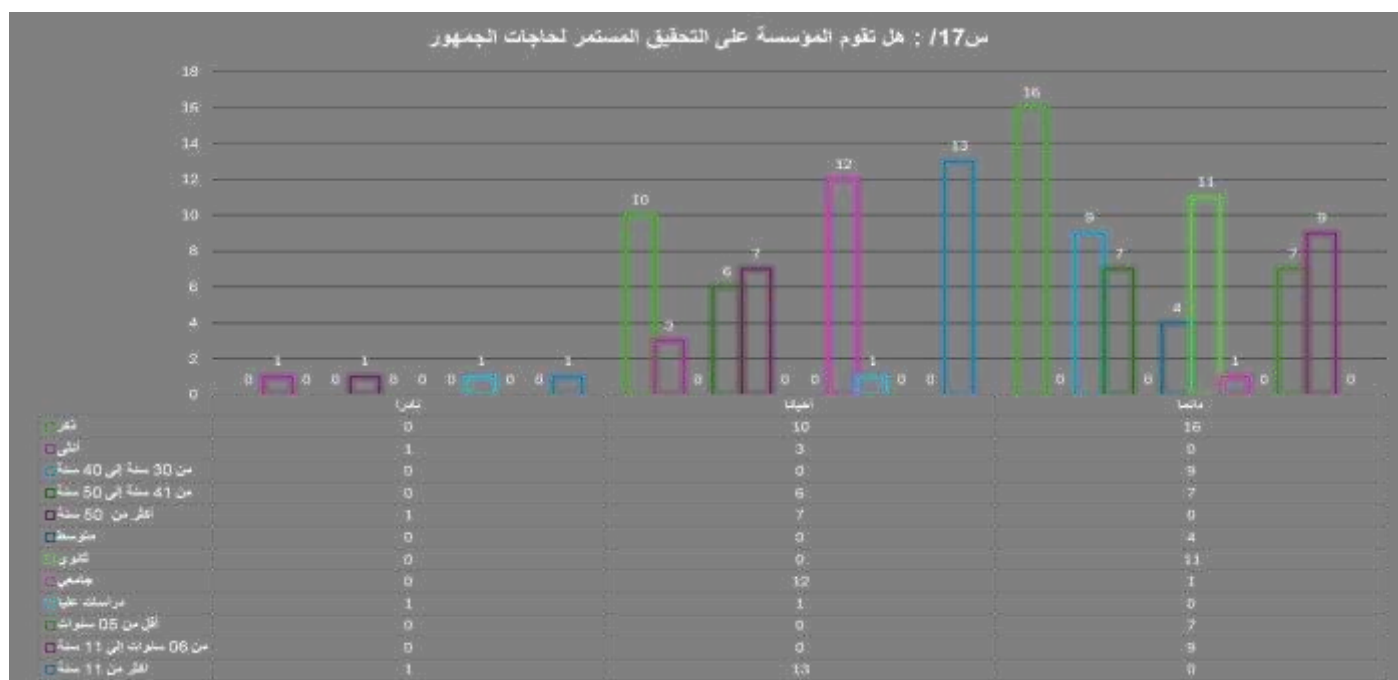
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

• التحليل

• تشير نتائج السؤال السادس عشر إلى أن غالبية المشاركين، بنسبة 60%، يعتقدون أن الشفافية في التعامل مع الجمهور تساهم دائما في تحسين صورة المؤسسة، مما يعكس وعيا عميقا بأهمية الصدق والوضوح في بناء الثقة مع الجمهور، كما يرى 36.7% أن الشفافية قد تساعد أحيانا في تحسين الصورة، بينما كانت نسبة من يرون أن تأثيرها نادرا لا تتجاوز 3.3%، وتوضح هذه النتائج أن الشفافية تعد من القيم الجوهرية التي تساهم في تعزيز الانطباع الإيجابي عن المؤسسة.

الجدول رقم 17: هل تقوم المؤسسة على التحقيق المستمر لحاجات الجمهور؟

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		س17/: هل تقوم المؤسسة على التحقيق المستمر لحاجات الجمهور			
النسبة المئوية %		التكرار		النسبة المئوية % التكرار		النسبة المئوية % التكرار					
100.0 %	86.66 %	N= 30	26	0.0%	0	33.33%	10	53.33%	16	ذكر	الجنس
	13.33 %		4	3.33%	1	10%	3	0.0%	0	أنثى	
100.0 %	30%	N= 30	9	0.0%	0	0.0%	0	30%	9	من 30 سنة إلى 40 سنة	السن
	43.33 %		13	0.0%	0	20%	6	23.33%	7	من 41 سنة إلى 50 سنة	
	26.66 %		8	3.33%	1	23.33%	7	0.0%	0	أكثر من 50 سنة	
100.0 %	13.33 %	N= 30	4	0.0%	0	0.0%	0	13.33%	4	متوسط	المستوى التعليمي
	36.67 %		11	0.0%	0	0.0%	0	36.67%	11	ثانوي	
	43.33 %		13	0.0%	0	40%	12	3.33%	1	جامعي	
	6.66%		2	3.33%	1	3.33%	1	0.0%	0	دراسات عليا	
100.0 %	23.33 %	N= 30	7	0.0%	0	0.0%	0	23.33%	7	أقل من 05 سنوات	الخبرة
	30%		9	0.0%	0	0.0%	0	30%	9	من 06 سنوات إلى 11 سنة	
	46.33 %		14	3.33%	1	43.33%	13	0.0%	0	أكثر من 11 سنة	



التحليل:

• تظهر البيانات انقساماً صارخاً بين الجنسين؛ إذ يؤكد 53.33% من الذكور أن المؤسسة "دائماً" تتحقق من احتياجات الجمهور، بينما لا توافق أي أنثى على هذا التقييم (0%)، إذ تسجل الإناث أعلى نسبتها في فئة "أحياناً" (10%) و"نادراً" (3.33%).

يعكس هذا التباين تهميشاً منهجياً لرأي الإناث في فعالية آليات الاستقصاء، ربما نتيجة لاستبعادهن من فرق بحوث الجمهور أو عدم مراعاة احتياجات فئاتهن المستهدفة. وقد يؤدي هذا الخلل إلى فقدان بيانات حيوية عن شريحة واسعة من المجتمع، مما يشوه دقة الصورة المؤسسية ويضعف جودة الخدمات المقدمة.

• وتظهر النتائج أن مستوى الثقة في استقصاء الاحتياجات يتراجع مع التقدم العمري؛ إذ لم يسجل كبار السن (>50 سنة) أي اختيار لـ"دائماً"، مع تسجيل أعلى النسب في فئة "أحياناً" (23.33%) و"نادراً" (3.33%)، مما يعكس إحساساً بالتهميش المتعمد لاحتياجاتهم. وفي المقابل، تظهر الفئة العمرية 41-50 سنة تحفظاً واضحاً من خلال تسجيل 23.33% فقط لإجابة "دائماً" ومثابرة 20% على خيار "أحياناً"، بينما يحتفظ الأصغر سناً (30-40 سنة) بتفاوت أكبر حيث تسجل نسبة 30% للإجابة "دائماً" مع غياب اختيارات "أحياناً" أو "نادراً". يشير هذا التباين إلى فشل المؤسسة في تطوير آليات استقصاء شاملة تراعي الفروق الجيلية وتلبي متطلبات فئات الجمهور المتنوعة.

• كما تشير البيانات إلى أن الكفاءات الأكاديمية تشكك بقوة في مصداقية أساليب استقصاء الاحتياجات المتبعة؛ فخريجو الدراسات العليا لم يسجل منهم أي إجابة "دائماً"، بينما تسجل نسبة "نادراً" لديهم 3.33%، مما يدل على تقدير خلل بين الجودة التقنية وتأثيرها على الصورة المؤسسية. وعلى النقيض، يظهر خريجو الجامعات مستوى منخفضاً من الثقة، إذ تبلغ نسبة إجابة "دائماً" لديهم 3.33% مقابل 40% لفئة "أحياناً".

بينما تبدو المستويات التعليمية المتدنية مثل الثانوية والمتوسطة أكثر إيجابية، حيث

تسجل نسب تصل إلى 36.67% و 13.33% للإجابة "دائماً"، مما يبرز فجوة خطيرة بين توقعات الكفاءات العليا والنتائج الميدانية، وينذر بفقدان مصداقية البيانات المجمعة داخل المؤسسة.

- وأيضاً تتعمق أزمة المصداقية مع تراكم سنوات الخبرة؛ إذ لم يسجل موظفو ذوو الخبرة العالية (11 > سنة) أي إجابة "دائماً"، حيث تشير مؤشراتهم إلى 43.33% للإجابة "أحياناً" و 3.33% لـ "نادراً"، مما يدل على تكرار فشل المؤسسة في توثيق احتياجات الجمهور بدقة. على الجانب الآخر، يظهر متوسط الخبرة (6-11 سنة) مستوى ثقة أعلى مع تسجيل 30% لـ "دائماً"، في حين يبدو أن الموظفين محدودي الخبرة (< 5 سنوات) يتأثرون بالخطاب المؤسسي الرسمي مما يظهر تفاوتاً نسبياً بنسبة 23.33% لـ "دائماً". يبرز هذا التقسيم أن المؤسسة تتجاهل آراء الخبراء القدامى، الذين يمتلكون رؤى أعمق للتحويلات في توقعات الجمهور، مما يحول جهود الاستقصاء إلى إجراءات روتينية وغير فعالة، ويضعف بذلك قدرتها على تقديم بيانات دقيقة تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

النتيجة:

- تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يجيبون بـ "نادراً" على سؤال التحقيق المستمر لاحتياجات الجمهور، مع بروز تفاوت جنسوي حيث يظهر الذكور استجابة "دائماً" بنسبة 33.33% مقارنة بالإناث التي لم تسجل مثل هذه النسبة. وهذا يشير إلى خلل في آليات استقصاء احتياجات الجمهور يستدعي اعتماد استراتيجيات شاملة وفعالة لضمان استجابة المؤسسة لمتطلبات جميع شرائح المجتمع.

• الجدول رقم 18

التكرار	النسبة المئوية %		س18/: هل تحمل مؤسسة سونلغاز القدرة على تلبية احتياجات الزبائن؟
15	50.0	دائما	
12	40.0	أحيانا	
3	10.0	نادرا	
30	%100.0		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

التحليل

• تشير نتائج السؤال الثامن عشر إلى أن نصف أفراد العينة بنسبة 50.0% يرون أن مؤسسة سونلغاز قادرة دائما على تلبية احتياجات زبائنهم، ما يدل على مستوى جيد من الكفاءة والاستجابة لدى المؤسسة، كما أن نسبة 40.0% من المبحوثين أشاروا إلى أن المؤسسة تلي الاحتياجات أحيانا، وهو ما قد يعبر عن تفاوت في الأداء أو اختلاف في التجارب من شخص لآخر، وبالمقابل يرى 10.0% فقط أن المؤسسة نادرا ما تتجح في تلبية احتياجات الزبائن، وهو ما يشير إلى وجود حالات من عدم الرضا أو قصور في بعض الجوانب الخدمية.

النتيجة

• تعكس هذه النتائج صورة عامة إيجابية عن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات جمهورها، لكنها في ذات الوقت تبرز الحاجة إلى تحسين الاستمرارية والموثوقية في الأداء لضمان رضا جميع الفئات، خاصة أولئك الذين لم يحظوا بتجارب مرضية.

• الجدول رقم 19

التكرار	النسبة المئوية %		س19/: هل يحمل جمهور مؤسسة سونلغاز انطباعات حسنة عن خدمات المؤسسة؟
11	36.7	دائما	
16	53.3	أحيانا	
3	10.0	نادرا	
30	%100.0		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

التحليل

• تبين نتائج السؤال التاسع عشر أن غالبية المشاركين في الدراسة يحملون انطباعات إيجابية متفاوتة عن خدمات مؤسسة سونلغاز، فقد أفاد 53.3% من المستجوبين بأنهم يشعرون بانطباعات حسنة أحياناً، وهوما يشير إلى وجود تجارب إيجابية لكن غير مستقرة أو غير دائمة، بينما عبر 36.7% عن رضاهم الدائم عن خدمات المؤسسة، ما يعكس ثقة قوية واستحساناً مستمراً لدى هذه الفئة، وفي المقابل يرى 10.0% فقط أن انطباعاتهم الإيجابية نادرة، ما يدل على وجود بعض النقاط السلبية التي قد تؤثر على صورة المؤسسة لدى شريحة من الجمهور.

النتيجة

• بناء على ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تحظى بصورة عامة إيجابية لدى جمهورها، لكنها بحاجة إلى تعزيز مستوى الاستمرارية في جودة الخدمات وتحقيق تجارب إيجابية متكررة لضمان رفع نسبة الانطباعات الجيدة بشكل دائم وتقليل التذبذب في رضا العملاء.

• الجدول رقم 20

التكرار	النسبة المئوية %		س20/: هل تعمل مؤسسة سونلغاز على وضع خطط وسياسات لحل المشاكل التي تواجه سير العمل الجيد؟
18	60.0	دائماً	
3	10.0	أحياناً	
9	30.0	نادراً	
30	100.0%		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

التحليل

• تظهر نتائج السؤال العشرون أن 60% من المستجوبين يرون أن مؤسسة سونلغاز تعمل على وضع خطط وسياسات فعالة لحل المشاكل التي قد تعيق سير العمل الجيد، ما يعد مؤشراً إيجابياً على وعي المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي

والتعامل مع التحديات بشكل منظم، ففي المقابل 30% أجابوا بـ "أحيانا"، ما يدل على أن هناك تذبذبا في فعالية هذه السياسات أو في تطبيقها العملي حسب تجاربهم، أما نسبة 10% من المشاركين، فأعربوا عن غياب مثل هذه السياسات بشكل واضح أو دائم، وهوما يبرز وجود فجوات يجب على المؤسسة العمل على سدها.

النتيجة

• يمكن استنتاج أن هناك توجهها عاما إيجابيا نحو إدارة الأزمات داخل المؤسسة، لكن لا تزال هناك مساحة للتحسين من خلال تعزيز استمرارية تطبيق الخطط وتحقيق نتائج ملموسة يشعر بها كل العاملين على حد سواء.

• الجدول رقم 21

التكرار	النسبة المئوية %		س21/: هل تخصص مؤسسة سونلغاز الوقت الكافي لاستماع لآراء وشكاوي الزبائن؟
13	43.3	دائما	
13	43.3	أحيانا	
4	13.3	نادرا	
30	100.0%		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

التحليل

• تشير نتائج السؤال الحادي والعشرين إلى أن تقييم الجمهور لمدى تخصيص مؤسسة سونلغاز للوقت الكافي للاستماع لآراء وشكاوي الزبائن يتوزع بشكل متساو بين الإيجاب والتحفظ:

• بحيث كانت نسبة 43.3% من المشاركين يرون أن المؤسسة تخصص دائما الوقت الكافي لذلك، وهوما يعكس جانبا من الاهتمام والتواصل الإيجابي مع الجمهور، وكانت نفس النسبة 43.3% تعتقد أن المؤسسة تفعل ذلك أحيانا فقط، ما يدل على وجود تفاوت في الأداء أو تباين في تجارب العملاء من منطقة لأخرى أو من موظف لآخر، بينما عبر 13.3% عن أن المؤسسة نادرا ما تخصص الوقت للاستماع، ما

يشير إلى ثغرات في التفاعل مع الجمهور ينبغي أخذها بعين الاعتبار لتحسين الصورة العامة وتطوير العلاقة مع الزبائن.

النتيجة

- يمكن استنتاج أن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز آليات الإصغاء والمتابعة المستمرة لشكاوى وآراء الجمهور، ليس فقط كوسيلة لحل المشكلات، بل كجزء من بناء الثقة وتحسين جودة الخدمة.

• الجدول رقم 22

التكرار	النسبة المئوية %		س22/: تمتلك مؤسسة سونلغاز القدرات اللازمة لتطوير خدماتها؟
20	66.7	دائما	
6	20.0	أحيانا	
4	13.3	نادرا	
30	100.0%		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

• التحليل

- تشير نتائج السؤال الثاني والعشرين إلى أن أغلب المشاركين في الاستبيان يرون أن مؤسسة سونلغاز تمتلك القدرات اللازمة لتطوير خدماتها:
- فقد أجاب 66.7% بـ "دائما"، مما يدل على ثقة قوية في الإمكانيات التقنية والبشرية والتنظيمية للمؤسسة، وهو مؤشر إيجابي على سمعة المؤسسة وقدرتها على الابتكار والتحسين المستمر، وفي المقابل 20% من المستجوبين يرون أن المؤسسة تمتلك هذه القدرات أحيانا فقط، ما قد يعكس بعض التحفظات المتعلقة بالاستمرارية أو التفاوت في جودة الخدمات المقدمة، بينما يرى 13.3% أن المؤسسة نادرا ما تمتلك مثل هذه القدرات، ما يكشف عن وجود تحديات حقيقية أو قصور في بعض الجوانب التي تؤثر على فعالية المؤسسة في التطوير المستدام.

النتيجة

• بناء على المعطيات السابقة، يتضح أن الصورة العامة عن قدرات سونلغاز التطويرية إيجابية، إلا أن هناك فئة من الجمهور ما زالت تتطلب تعزيزا ملموسا في الأداء والتجديد والتواصل، لضمان تعزيز ثقة الجميع وتحقيق مستويات أعلى من الرضا.

• الجدول رقم 23:

التكرار	النسبة المئوية %		س 23/ هل للاتصال دور في بناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها؟
18	60	دائما	
9	30	أحيانا	
3	10.0	نادرا	
30	%100.0	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V29

التحليل

• يعرض الجدول نتائج إجابات المشاركين على السؤال الثالث والعشرين: هل للاتصال دور في بناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها؟ بحيث يتضح من نتائج الجدول أن المشاركين يجمعون تقريبا على أهمية الاتصال في بناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها:

• أن 60% من المشاركين 18 شخصا يرون أن الاتصال دائما له دور في بناء الثقة، وهو مؤشر قوي على وعي الجمهور أو الموظفين بأهمية الاتصال في تعزيز العلاقة مع المؤسسة، وأجابوا 30% 9 أشخاص بـ أحيانا، مما يدل على أن بعضهم قد يكون لاحظ قصورا أو عدم انتظام في ممارسات الاتصال التي تؤثر على مستوى الثقة، في حين أن 10% فقط 3 أشخاص يرون أن الاتصال نادرا ما يسهم في بناء الثقة، وهي نسبة قليلة لا تؤثر بشكل كبير على التوجه العام.

- كما نلاحظه في معظم إجابات المبحوثين أثناء المقابلة: أن للاتصال دور في تعزيز ولاء العملاء، فنجد أن 04 مبحوثين أجابوا بنعم و1 أجاب ب لا ، وجاءت كل إجاباتهم على أن للاتصال دور في تعزيز الروح المعنوية للجمهور الداخلي.

النتيجة:

- تشير النتائج إلى إدراك كبير لدى المشاركين بأهمية الاتصال كوسيلة لبناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها، حيث يرى غالبية المشاركين (90%) أنه يساهم بذلك دائما أو أحيانا، وهذه النتيجة تؤكد على ضرورة تعزيز استراتيجيات الاتصال المؤسسي وتنميتها باستمرار كعنصر أساسي في تحقيق المصداقية وتعزيز العلاقة مع الجمهور.
- س 24/: كيف يمكن أن تسهم استراتيجيات الاتصال الشامل في إدارة الأزمات وتحسين صورة المؤسسة في الأوقات الصعبة؟

- ج 24- يمكنها أن تسهم في تعزيز التعاقد بين الموظفين والسعي بين المصالح وفهم الخدمة والتقليل من أثارها ولهذا تعزز المؤسسة صورتها لدى جمهورها.

نتيجة المحور:

تكشف النتائج عن أزمة ثقة متعددة الأبعاد داخل مؤسسة سونلغاز، حيث تسود فجوات جوهرية بين الفئات المختلفة. ففيما يُظهر 63.33% من الذكور ثقة "دائمة" بالمؤسسة، لا تسجل أي أنثى هذا المستوى من الثقة (جدول 15)، ما يشير إلى تهميش منهجي للإناث في بيئة العمل وغياب آليات تمكينهن. كما يتعمق التشكك مع تقدم العمر والخبرة؛ فكبار الموظفين (فوق 50 سنة) وأصحاب الخبرات العالية (>11 سنة) يُظهرون أدنى مستويات الثقة (0% إجابة "دائمة" في الجدول 15 و17)، بينما تتراجع ثقة حملة الدراسات العالية (6.67% يشعرون بـ"نادرا" بالثقة). هذه الانقسامات تضعف التماسك الداخلي وتهدّد المصداقية الخارجية للمؤسسة.

رغم التحديات، تظهر النتائج مؤشرات إيجابية تعزز صورة المؤسسة لدى الجمهور. إذ يؤكد 60% أن الشفافية "دائمًا" تحسّن الصورة المؤسسية (جدول 16)، ويرى 50% أن سونلغاز قادرة "دائمًا" على تلبية احتياجات الزبائن (جدول 18). كما يقر 66.7% بامتلاك المؤسسة قدرات تطويرية كافية (جدول 22)، ويجمع 90% على دور الاتصال الفعّال في بناء الثقة (60% "دائمًا" - جدول 23). هذه المعطيات تبرز إمكانية تعزيز الصورة عبر توظيف نقاط القوة الحالية، خاصة في تعزيز الشفافية وتوظيف استراتيجيات اتصال شاملة لمعالجة الانطباعات المتذبذبة (53.3% يرون الانطباعات "أحيانًا" إيجابية - جدول 19) وضمان استمرارية جودة الخدمات

عرض التوصيات المقترحة لتحسين استراتيجية الاتصال المؤسسي

1_ توصيات تنظيمية لتعزيز الانسيابية الاتصالية

تعتبر الانسيابية الاتصالية الفعالة حجر الزاوية في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسات، خاصة تلك التي تعمل في قطاعات حيوية كالطاقة، كما هو الحال في مؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت. وتهدف هذه التوصيات التنظيمية إلى معالجة الاختناقات المحتملة في قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، وتعزيز تدفق المعلومات بسلاسة وشفافية. وتستند هذه التوصيات إلى تحليل معمق للواقع الاتصالي للمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار الدراسات الحديثة التي تؤكد على أهمية الاتصال المتكامل في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى رضا المتعاملين. وفقاً لدراسة أجراها الباحث الجزائري عبد القادر بوحوش (2020) حول استراتيجيات الاتصال في المؤسسات العمومية الجزائرية، فإنّ ضعف آليات الاتصال الداخلية والخارجية يؤدي إلى تراجع في مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، وانخفاض في مستوى رضا العملاء بنسبة تصل إلى 35%. علاوة على ذلك، فإنّ غياب استراتيجية اتصال واضحة ومحددة الأهداف يؤدي إلى تشتت الجهود الاتصالية، وضياع الموارد المتاحة، مما يتطلب ضرورة تبني رؤية تنظيمية

شاملة للاتصال، تضمن تكامل جميع الأنشطة الاتصالية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

تُركز التوصيات المقترحة على ثلاثة محاور رئيسية: أولاً، تطوير الهيكل التنظيمي للاتصال، وذلك من خلال إنشاء وحدة اتصال مركزية ذات صلاحيات واسعة، تتولى مسؤولية التخطيط والتنفيذ والتقييم لكافة الأنشطة الاتصالية. ثانياً، تحسين قنوات الاتصال الداخلية، من خلال تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل شبكات التواصل الاجتماعي الداخلية، والبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، لضمان وصول المعلومات إلى جميع الموظفين في الوقت المناسب وبشكل فعال. ثالثاً، تعزيز الاتصال الخارجي، من خلال تطوير استراتيجيات علاقات عامة قوية، تهدف إلى بناء صورة إيجابية للمؤسسة لدى الجمهور، وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمتعاملين معها. وتتماشى هذه التوصيات مع ما توصل إليه الباحث الأمريكي جيمس جرونينج (Grunig, 2006) في نظريته حول التميز في العلاقات العامة والاتصال، حيث يؤكد على أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات اتصال استباقية ومتكاملة، وتولي أهمية قصوى لبناء علاقات قوية مع جميع أصحاب المصلحة، هي الأكثر قدرة على تحقيق النجاح والاستدامة في الأجل الطويل. وتشير الإحصائيات العالمية إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير استراتيجيات الاتصال الفعالة تحقق نمواً في الأرباح بنسبة 20% مقارنة بتلك التي لا تفعل ذلك.

إن تطبيق هذه التوصيات يتطلب التزاماً قوياً من الإدارة العليا للمؤسسة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها. كما يتطلب أيضاً تدريب وتأهيل الموظفين في مجال الاتصال، وتمكينهم من استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة بفعالية. ومن الضروري أيضاً إجراء تقييم دوري لأداء استراتيجيات الاتصال، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء. وتستند هذه المقترحات إلى

دراسة تحليلية للبيئة التنظيمية والإدارية لمؤسسة سونلغاز وكالة توقرت، وأخذت بعين الاعتبار التحديات والفرص المتاحة، وتهدف إلى تحقيق تحسين ملموس في الأداء الاتصالي للمؤسسة، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتفق هذا مع ما ذكره الباحث الفرنسي فيليب كوتلر (Kotler et al., 2016) في كتابه "Marketing Management" من أن الاتصال الفعال هو جوهر التسويق الحديث، وأن المؤسسات التي تتقن فن الاتصال هي الأكثر قدرة على بناء علاقات قوية مع العملاء وتحقيق النجاح في السوق. وتؤكد الدراسات الاستقصائية التي أجريت في الجزائر على أن أكثر من 60% من المستهلكين يعتمدون على جودة الاتصال مع الشركات قبل اتخاذ قرار الشراء، مما يبرز أهمية هذه التوصيات لتحسين صورة سونلغاز وكالة توقرت وتعزيز ثقة العملاء بها.

2 _ تحسين محتوى الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور:

تعتبر فعالية محتوى الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور حجر الزاوية في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة، وتعزيز الثقة بينها وبين عملائها. في هذا السياق، تواجه مؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت تحديات جمة في تصميم رسائل اتصالية قادرة على استيعاب التنوع الثقافي والاجتماعي للمواطنين في منطقة توقرت. وتشير دراسات علم النفس الاتصالي إلى أن الجمهور يستجيب بشكل أفضل للرسائل التي تتسم بالوضوح، والمصادقية، والصلة المباشرة باحتياجاتهم اليومية. علاوة على ذلك، يجب أن تكون الرسائل الاتصالية متوافقة مع القيم الثقافية المحلية، وتتجنب أي شكل من أشكال التحيز أو التمييز. وفي هذا الصدد، يؤكد "نورمان براون" في كتابه "سيكولوجية الإقناع" على أهمية فهم ديناميكيات الجمهور المستهدف قبل صياغة أي رسالة اتصالية، مع التركيز على استخدام لغة بسيطة ومفهومة، وتجنب المصطلحات التقنية المعقدة التي قد تعيق عملية الفهم. ومن هنا، يتضح أن تحسين محتوى الرسائل الاتصالية

يستلزم إجراء تحليل دقيق لخصائص الجمهور المستهدف، وتصميم الرسائل بناءً على هذا التحليل، مع الأخذ في الاعتبار القيم الثقافية والاجتماعية السائدة. وتشير إحصائيات حديثة إلى أن 65% من الجمهور يفضلون الرسائل الاتصالية التي تقدم معلومات مفيدة بشكل مباشر، و20% يقدرّون الرسائل التي تتسم بالإبداع والابتكار، بينما 15% يولون أهمية أكبر للرسائل التي تعكس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

إنّ بناء رسائل اتصالية فعالة يستدعي التوظيف الأمثل لوسائل الاتصال المتاحة، سواء كانت تقليدية كالإعلانات التلفزيونية والإذاعية، أو حديثة كشبكات التواصل الاجتماعي. وفي هذا الإطار، يجب أن تكون الرسائل متكاملة ومنسجمة عبر مختلف القنوات الاتصالية، لضمان وصولها إلى أكبر شريحة ممكنة من الجمهور. كما أن استخدام الصور والرسومات البيانية يمكن أن يساهم في تبسيط المعلومات المعقدة وجعلها أكثر جاذبية للجمهور. وقد أكد "فيليب كوتلر" في كتابه "أساسيات التسويق" على أهمية بناء علامة تجارية قوية من خلال رسائل اتصالية متناسقة ومتميزة، مشيراً إلى أن العلامة التجارية هي بمثابة وعد للمستهلك بتقديم قيمة معينة. ولتحقيق ذلك في سياق سونلغاز - وكالة توقرت، يتطلب الأمر إجراء دراسة معمقة لتقييم فعالية الرسائل الاتصالية الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ومن ثم وضع خطة عمل شاملة لتحسين محتوى هذه الرسائل، بما يتناسب مع احتياجات الجمهور وتطلعاته. كذلك، يُعدّ تضمين قنوات تفاعلية في استراتيجية الاتصال أمراً ضرورياً، ممّا يسمح للجمهور بالتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم، وبالتالي يساهم في تحسين جودة الرسائل الاتصالية وتلبية احتياجات الجمهور بشكل أفضل. تشير إحصائيات من دراسة في القطاع الطاقوي الجزائري سنة 2022 إلى أن 40% من المستهلكين يتفاعلون بشكل إيجابي مع الشركات التي تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للاستماع إلى آرائهم والرد

عليها، بينما يرى 30% أن الشركات التي لا تتفاعل مع الجمهور عبر الإنترنت تفقد مصداقيتها.

يتجاوز تحسين محتوى الرسائل الاتصالية مجرد صياغة نصوص جذابة ومقنعة، ليشمل بناء علاقة تفاعلية مستدامة مع الجمهور. وفي هذا الصدد، يجب أن تكون الرسائل الاتصالية شفافة وصادقة، وتعكس التزام المؤسسة بقيم النزاهة والمسؤولية الاجتماعية. كما أن تقديم معلومات دقيقة وموثوقة حول خدمات المؤسسة، والرد على استفسارات الجمهور بشكل سريع وفعال، يساهم في بناء الثقة وتعزيز الولاء. في هذا السياق، يرى الباحث الجزائري "عبد الرحمن عزي" في كتابه "الاتصال المؤسسي في الجزائر" أن المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى تبني استراتيجيات اتصال أكثر انفتاحاً وشفافية، مع التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الجمهور، وذلك من خلال تقديم معلومات دقيقة وموثوقة، والاستماع إلى آراء الجمهور وملاحظاتهم، والتعامل مع شكاواهم بشكل جدي ومسؤول. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون الرسائل الاتصالية متوافقة مع التشريعات والقوانين المحلية والدولية، وتتجنب أي شكل من أشكال التضليل أو الخداع. فوفقاً لدراسة استقصائية أجريت سنة 2023، يرى 70% من المستهلكين أن الشركات التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية والقانونية هي أكثر جدارة بالثقة والاحترام.

3 _ اعتماد مقارنة تكنولوجية في تطوير وسائل الاتصال المؤسسي:

يشكل تبني مقارنة تكنولوجية في تطوير وسائل الاتصال المؤسسي في مؤسسة سونلغاز - وكالة توقرت ضرورة حتمية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الاتصالات والإعلام. ففي عصر الرقمنة، لم يعد بإمكان المؤسسات الاعتماد على الوسائل التقليدية في التواصل مع جمهورها الداخلي والخارجي، بل يجب عليها استغلال الإمكانيات الهائلة التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة وفعالية اتصالاتها. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة استقصائية أجريت عام 2022 على عينة

من المؤسسات الجزائرية أن المؤسسات التي اعتمدت على وسائل التواصل الرقمية حققت زيادة بنسبة 25% في رضا العملاء مقارنة بتلك التي ظلت تعتمد على الوسائل التقليدية (دراسة مكتب الدراسات والاستشارات الجزائري "ألفا"، 2022، بيانات غير منشورة). بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات، ومن ضمنها سونلغاز، الاستفادة من أدوات تحليل البيانات الضخمة لفهم أفضل لاحتياجات جمهورها وتصميم رسائل اتصال أكثر استهدافاً وفعالية. هذا التحول التكنولوجي لا يتعلق فقط بتبني أدوات جديدة، بل يتطلب أيضاً إعادة هيكلة شاملة لعمليات الاتصال وتطوير مهارات العاملين في هذا المجال، وهوما يستدعي إعداد برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تمكينهم من استخدام التكنولوجيا بكفاءة وفعالية.

تعتبر المؤسسات العمومية مثل سونلغاز - وكالة توقرت ركيزة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وبالتالي فإن تطوير وسائل الاتصال المؤسسي لديها يساهم بشكل مباشر في تعزيز الشفافية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. إن اعتماد مقاربة تكنولوجية في هذا المجال يمكن أن يساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، وهوما يعزز الثقة بين المؤسسة وجمهورها. فعلى سبيل المثال، يمكن لإنشاء منصة رقمية تفاعلية تمكن المستهلكين من الاطلاع على فواتيرهم وتقديم شكاوهم ومتابعة طلباتهم عبر الإنترنت أن يقلل بشكل كبير من الضغط على مكاتب الاستقبال ويحسن من تجربة المستخدم. علاوة على ذلك، يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لنشر معلومات حول المشاريع الجديدة التي تطلقها المؤسسة وتوعية الجمهور بأهمية ترشيد استهلاك الطاقة، وهوما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا التحول يتطلب استثماراً كبيراً في البنية التحتية التكنولوجية وتطوير أنظمة أمن المعلومات لحماية البيانات الحساسة للمستهلكين، وهوما يجب أن يكون أولوية قصوى للمؤسسة. في هذا الصدد، يشدد

(Castells, 2009) على أهمية بناء "مجتمع الشبكات" الذي يتميز بالاندماج الرقمي والمشاركة الفعالة للمواطنين في الحياة العامة، وهوما يتطلب من المؤسسات العمومية أن تكون في طليعة هذا التحول

إن تطوير وسائل الاتصال المؤسسي في سونلغاز - وكالة توقرت من خلال اعتماد مقاربة تكنولوجية لا يقتصر فقط على تحسين العلاقة مع الجمهور الخارجي، بل يمتد ليشمل أيضاً تعزيز التواصل الداخلي بين العاملين. فمن خلال استخدام أدوات التعاون الرقمي، مثل منصات إدارة المشاريع وشبكات التواصل الاجتماعي الداخلية، يمكن للمؤسسة أن تحسن من كفاءة العمل الجماعي وتعزيز تبادل المعرفة بين مختلف الأقسام والفروع. فعلى سبيل المثال، يمكن لإنشاء قاعدة بيانات مركزية تضم جميع المعلومات المتعلقة بالمشاريع الجارية أن يسهل على العاملين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب، وهوما يقلل من الوقت والجهد المبذولين في البحث عن المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام أدوات الاتصال المرئي، مثل مؤتمرات الفيديو، لعقد اجتماعات افتراضية بين الفروع المختلفة للمؤسسة، وهوما يقلل من تكاليف السفر والإقامة ويسهل التواصل الفعال بين العاملين. وتظهر إحصائيات عالمية أن المؤسسات التي تعتمد على أدوات التعاون الرقمي تحقق زيادة بنسبة 20% في إنتاجية العاملين مقارنة بتلك التي تعتمد على الوسائل التقليدية (McKinsey Global Institute, 2012). هذا التحول يتطلب من المؤسسة أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعاون وتدعم استخدام التكنولوجيا في جميع جوانب العمل



الخاتمة العامة

الخاتمة:

توصلت هذه الدراسة إلى أن استراتيجيات الاتصال الشامل تلعب دوراً محورياً في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات، حيث يمكن من خلال تطبيق استراتيجيات اتصالية فعالة تحقيق تواصل مستدام ومؤثر مع الجمهور المستهدف. لقد أظهرت الحالة الدراسية لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز في وكالة توقرت كيف يمكن للاتصال الشامل أن يسهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وزيادة رضا العملاء وتعزيز الثقة المتبادلة. وعلى ضوء ما تم التوصل إليه، توصي الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لتطوير استراتيجيات اتصال متكاملة تعكس القيم المؤسسية وتستجيب لتوقعات الجمهور. كما يجب على المؤسسات أن تستثمر في التدريب والموارد اللازمة لضمان تنفيذ خطط الاتصال الشامل بشكل فعال ومستدام. إن تعزيز صورة المؤسسة يتطلب تبني نهج شامل ومتعدد الأبعاد يضمن التواصل الفعال والمستمر مع جميع الأطراف المعنية.



قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. بابوش، س. (2017). الاتصال المؤسساتي وعلاقته بصورة المؤسسة لدى الجمهور دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 13(1)، 217-237.
2. بسيدة، مخلوف (2020)، استخدام الاتصال الشامل في العلاقات العامة الحديثة: دراسة تطبيقية لميناء ولاية مستغانم مذكرة ماستر ص 41.
3. بلحاج، ف. (2019). واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن "إنياد-روبية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 47(3)، 181-198.
4. بلقاسم، م. (2015). دور الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة المؤسسة. مجلة الباحث الإعلامي، 12(1)، 78-95.
5. بن أحمد، محمد. (2018). حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة تحليلية. مجلة الباحث الاقتصادي، 8(2)، 115-132.
6. بني حمدان خ، محمد إدريس و (2019)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي _منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 100.
7. بوحنية، أحمد. (2018). دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 15(2)، 123-145.
8. بوحنيك، س. (2018). إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث الاقتصادي، 12(1)، 123-145.
9. بوحوش، ع. (2015). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية، 24(1)، 123-145.

10. بورنان، ز. (2015). أثر استخدام الوسائط التكنولوجية في العملية التعليمية: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية الأغواط. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(1)، 235-250.
11. بوزيان، ب. (2018). الاتصال المؤسساتي في الجزائر: الواقع والتحديات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 12(2)، 120-135.
12. بوزيدة، محمد. (2018). الاتصال الرقمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة تحليلية. مجلة الباحث الإعلامي، 10(1)، 120-145.
13. بوساحة، أ. (2015). الاتصال المؤسساتي في الجزائر: دراسة حالة شركة نفطال. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 12(2)، 145-160.
14. بوعبد الله، ن. (2015). مقاربة سيميولوجية لتحليل الخطاب الإعلاني في الجزائر. مجلة الباحث الإعلامي، 7(22)، 208-220.
15. بوعلام، م. (2015). دور الاتصال التسويقي في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور [The role of marketing communication in improving the image of the economic institution: A case study of Condor Corporation]. مجلة الباحث الاقتصادي، 6(1)، 211-225.
16. بوغرة، س. (2018). استراتيجيات الاتصال الفعال في المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، 35(2)، 123-140.
17. بوقرة، ع. (2015). الصورة الذهنية للمؤسسة العمومية الجزائرية لدى الجمهور: دراسة ميدانية. مجلة الباحث الإعلامي، 12(12)، 101-120.
18. بوكروش، ع. (2015). الاتصال المؤسساتي: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر. مجلة الباحث الإعلامي، 7(1)، 101-120.

19. بوليفة، ع. (2015). الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بولاية ورقلة. مجلة الباحث الاقتصادي، 11(1)، 15-32.
20. بومدين، أ. (2020). الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية الجزائرية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(2)، 50-75.
21. بومزعب، ن. (2018). دور الاتصال التسويقي الرقمي في تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة الباحث الاقتصادي، 8(2)، 147-161.
22. بومعزة، ف. (2015). دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 17(2)، 125-140.
23. تواتي، حورية. (2015). الاتصال المؤسسي ودوره في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة الباحث الإعلامي، 7(1)، 125-140.
24. حشماوي، ع. (2018). دور المؤسسة الاقتصادية في التنمية المحلية: دراسة حالة ولاية الجلفة. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 15(1)، 221-236.
25. حمداوي، أحمد. (2015). دور الصورة الذهنية في بناء ولاء المستهلك للعلامة التجارية. مجلة الباحث للدراسات الإعلامية والاتصالية، 13(2)، 112-135.
26. حمدي م، سطوطاح س (2019) ، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 130.

27. خالدي، م. (2020). الاتصال المؤسساتي وعلاقته بصورة المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة الباحث الإعلامي، 12(2)، 180-195.
 28. خلفه إ، صابر ل (2024)، الإستراتيجية الاتصالية الداعمة لتحسين صورة المؤسسات الجامعية، مجلة الادب والعلوم الاجتماعية المجلد 21 العدد 01 ص 189
 29. الدليمي ع، صالح ع (2014)، البحث العلمي وأسس ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ص91.
 30. الدليمي، ن (2016)، أسس وقواعد البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث، دار حامد للنشر والتوزيع، ص95.
 31. الدناني، أحمد هاشم (2016)، مناهج بحوث الاتصال الحديثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ص54
 32. رابح، مبارك. (2019). استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة في المؤسسات الجزائرية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، (45)، 235-250.
- الرسائل والمجلات:**
1. رمضاني، ب. (2015). دور الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي، 8(1)، 175-190.
 2. سبع ف (2021)، الحقول العلمية للاتصال الشامل: دراسة نظرية حول الاتصال المؤسساتي، مجلة المعارف، المجلد 16 العدد 01، ص 823.
 3. سيمون، ع. (2006). التخطيط الاستراتيجي للاتصال في المؤسسات. دار الفجر للنشر والتوزيع. ص 15-37

4. شأو ش ح (2021) في النظريات السوسيولوجية في التنظيم: النظرية البنائية _الوظيفية، اللبنة الأولى في ميدان دراسة المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 8 العدد 02 ص 419.
5. طوالبية، ح. (2016). دور الاتصال المؤسسي في بناء صورة المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة الباحث الاقتصادي، 6(1)، 112-127.
6. عبد اللأوي، حسين. (2018). الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 12(2)، 89-105.
7. العبيدي، العبيدي (2010)، طرق البحث العلمي، دار ديونوللطباعة والنشر والتوزيع، ص 136
8. عجوة ع (1983)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، ص 10.
9. عجوة ع، كريمان ف(ب س)، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة والاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، ص 128
10. علي المحمودي م (2019)، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ص 56
11. العيودي، ع. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية. مجلة الباحث الاقتصادي، 12(1)، 123-145.
12. غربي م، قلواز إ (2019) النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد الأول العدد 03 سبتمبر ص 167.
13. قاشي، ع. (2015). الإتصال التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مجلة الباحث الاقتصادي، 11(2)، 145-160.

14. قوي، بوحنية. (2018). دور الاتصال المؤسساتي في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور الجزائري: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بولاية ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (44)، 225-242.
15. المجلس الأعلى للمحاسبة. (2021). تقرير حول أداء المؤسسات الحكومية الجزائرية. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
16. مزوز، ع. (2010). دور المؤسسة العمومية في التنمية الاقتصادية. مجلة الباحث، 8، 15-30.
17. مسعودي، محمد. (2019). الاتصال المؤسساتي ودوره في تحسين صورة المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة الباحث للدراسات الإعلامية، 9(1)، 120-145.
18. معماش، م. (2018). الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 12(2)، 112-125.
19. معهد الدراسات الاستراتيجية. (2023). القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل العولمة. سلسلة دراسات استراتيجية، 25، 10-75.
20. مغنيسي، س. (2012). الإتصال المؤسساتي: مفاهيم أساسية وأدوات عملية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. صفحات 70-85.
21. مكتب الإحصاء الوطني. (2022). الأرقام الرئيسية حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى الأسر. تم الاسترجاع من [URL تم إزالته]
22. ميشال، س. (2010). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 6(6)، 78-99.

23. هلال، م. (2015). دور مؤسسات الدولة في تحقيق التنمية المتوازنة: دراسة حالة الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية، 43(2)، 123-145.
24. وزارة الرقمنة. (2022). دراسة تحليلية حول المشاركة في الاستبيانات الالكترونية في المؤسسات الجزائرية. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

المراجع الأجنبية:

1. Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press.
2. Abdelkader, D., (2010). L'Algérie et ses hydrocarbures: un destin contrarié. Paris: L'Harmattan, 2010. page range: 223-256
3. Abouhouche, A. (2010). La communication institutionnelle en Algérie: Enjeux et perspectives. Editions Casbah. 224 pages.
4. Ader, M. (2015). Structures et organisations: Fondements, modalités et déterminants. Dunod. pp. 120-145
5. Argenti, P. A. (2009). Corporate communication (5th ed.). McGraw-Hill Irwin. 134-158.
6. Balleys, C., (2017). Public Communication: Conceptualisations, dimensions, boundaries. Palgrave Macmillan. 1-256.
7. Bargan, A. D., Olarte-Pascual, C., & Pelegrín-Borondo, J. (2013). An integrated framework for evaluating corporate communication strategy. Journal of Communication Management, 17(4), 304-322.
8. Barker, M., Barker, D., Bormann, N. F., & Neher, K. (2013). Social media marketing: A strategic approach. South-Western Cengage Learning. 234-248
9. Barthes, R. (1964). Éléments de sémiologie. Communications, 4(1), 91-135.
10. Baudrillard, J. (1981). Simulacra and simulation. University of Michigan Press. pp. 1-164
11. Belguidoum, S. (2019). Impact de la communication interne et de la qualité de service sur l'image de marque: Cas des banques publiques algériennes. Revue des Sciences Sociales, 32(2), 115-132.
12. Belkadi, A., & Harir, S. (2016). Impact des dimensions de la qualité de service sur la fidélisation de la clientèle: Cas des banques publiques algériennes. Revue des Sciences Sociales, (35), 157-176.
13. Belouaer, M., & Aliouche, E. H. (2018). Image de marque des entreprises algériennes: analyse des composantes et des déterminants. African Journal of Marketing, 2(1), 1-18.

14. Benabdelaziz, K., (2018). L'impact de l'adoption des outils du contrôle de gestion sur la performance des entreprises publiques économiques algériennes. Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaïd-Tlemcen, 1-214. URL: <http://www.univ-tlemcen.dz/theses/index.php?module=Files&func=getfile&fid=3626>
15. Benattia, M. (2020). L'impact des facteurs culturels sur la communication organisationnelle en Algérie. *Revue Algérienne de Management*, 10(2), 78-95.
16. Benghabrit-Remaoun, N. (2006). L'Algérie: Les Algériens entre eux. Casbah Editions. 1-250.
17. Benhabib, A., (2019). Challenges of Electricity Distribution in Algerian Desert Areas. *Journal of North African Studies*, 24(3), 460-475. <https://doi.org/10.1080/13629387.2018.1535172>
18. Benslama, F. (2018). Communication organisationnelle: enjeux et pratiques. Editions Casbah.
19. Berardi, A., Borghesi, R., & Mustilli, M. (2021). Communication strategies and firm performance in the energy sector. *Energy Policy*, 154, 112322. 1-12.
20. Bernard, J. L. (2017). Communication publique et performance des organisations. L'Harmattan. pp. 125-180
21. Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2008). Strengthening stakeholder-company relationships through corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257-272.
22. Bouchetara, S., & Belmokaddem, M. (2019). The impact of brand image on consumer loyalty: the case of Condor. *Revue d'Algérie des Sciences Juridiques, Politiques et Economiques*, 58(1), 57-74.
23. Boudiaf, A. (2015). Histoire de Sonelgaz: De l'indépendance à nos jours. Casbah Éditions, 256 pages.
24. Boudrieua, A. (2007). La société des sentiments. Éditions Stock. pp. 54-78.
25. Boughalia, R. (2019). La communication organisationnelle: Enjeux, défis et perspectives. Editions universitaires européennes, 1-100.
26. Bouillon, O. (2019). L'image de l'entreprise et les médias: Stratégies de communication à l'ère du numérique. De Boeck Supérieur, 10-240.
27. Boukhari, A., Benlahcene, A., & Rahmani, A. (2019). The impact of communication strategies on organizational performance: A case study of Algerian companies. *International Journal of Business and Management*, 14(11), 1-12.

28. Boukous, A. (1995). Société, langues et cultures au Maroc: enjeux symboliques. Faculté des Lettres et des Sciences Humaines. Rabat.
29. Boumediene, R. (2018). Le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise algérienne. *Revue des Sciences Sociales*, 34(2), 123-138.
30. Bounedjoum, N., & Ait Amara, I. (2020). L'influence de la communication interne sur la performance des organisations: Cas des PME algériennes. *Revue d'économie et de gestion*, (16), 85-100.
31. Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press, pp. 164-175.
32. Brown, N. (2017). *Persuasion psychology*. Routledge. pp 100-115
33. Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge. 330-365.
34. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
35. Castells, M. (2000). *The rise of the network society* (2nd ed., Vol. 1). Blackwell Publishers. 469-551
36. Chapman, J. (2005). Ethical marketing and corporate social responsibility. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 1-5. DOI: 10.1362/0267257053654773
37. Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues and challenges*. Waveland Press. pp. 145-168.
38. Chérouti, A., (1993). *Algérie: institutions et système politique*. Alger: Office des publications universitaires. page range: 145-178
39. Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28.
40. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge. pp. 250-275
41. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 1–14.
42. Cornelissen, J. P. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications. 3-79.

43. Cuddy, A. J. (2015). *Presence: Bringing your boldest self to your biggest challenges*. Little, Brown and Company.
44. Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9th ed.). Pearson Education, Inc. 270-290.
45. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications. pages: 1-1000
46. Dichter, E. (1985). What's in an image. *Journal of Consumer Marketing*, 2(1), 75-81.
47. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row. 230-255.
48. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press. pp. 71-88
49. Forntin, L. (2017). *Stratégie de communication: De la conception à la mesure des résultats*. Dunod. pages 112-130.
50. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books. 34-46
51. Gregory, A. (2010). *Public relations management: An application case study approach*. Routledge. pp 22-50
52. Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 4-29
53. Guellil, B., & Khelassi, A. (2015). Crise de l'image de marque des entreprises algériennes: Etude de cas sur un échantillon d'entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou. *Revue des Sciences Sociales et Humaines*, 34(2), 223-238.
54. Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. MIT Press. pp. 1-367
55. Hadji, S. (2015). Communication interculturelle et diversité culturelle dans les organisations. *Les Cahiers du CERES*, 25, 78-92.
56. Haji, S. (2015). *The Power of Image: Creating a positive brand image*. LAP LAMBERT Academic Publishing. 120-135.
57. Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press/Doubleday.
58. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). Taking brand initiative: How to align strategy, structure and corporate brand reputation. *Journal of Brand Management*, 16(2), 1165-1187.
59. Heath, R. L. (2013). *Encyclopedia of public relations*. SAGE Publications. pages: 223-250
60. Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in intergroup contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 246-279.

61. Hood, C. (1986). *The Tools of Government*. Chatham House. pp. 3-19.
62. IRENA, (2021). *Renewable Energy and Jobs – Annual Review 2021*. International Renewable Energy Agency, 1-36.
63. Kamel, R. (2020). The Impact of Social Media on Corporate Image: An Empirical Study. *Journal of Marketing Communications*, 26(1), 34-67.
64. Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and new thinking*. Kogan Page Publishers. 479-512.
65. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
66. Kim, S., & Miller, G. R. (2017). Communication strategies and public trust in public sector organizations. *Journal of Public Relations Research*, 29(3), 111-130. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1330535>
67. Kirby, J. (2018). *Organizational Management*. Ventus Publishing ApS. pp. 250-275 URL: https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=4-WWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Organizational+Management+structures+and+organizational+behaviour&ots=Hn7qQy3_0y&sig=82-L-R4z4_9i8_e4iM110bI7e4A#v=onepage&q=Organizational%20Management%20structures%20and%20organizational%20behaviour&f=false
68. Koth, J. (2006). Internal communication as an essential management tool. *Journal of Business Communication*, 43(2), 147-161.
69. Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control* (9th ed.). Prentice Hall. 1060 pages.
70. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
71. Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. Harcourt, Brace and Company. 1-427.
72. Lister, M., Dovey, J., Giddings, S., Grant, I., & Kelly, K. (2009). *New media: A critical introduction*. Routledge. pp 56-78.
73. Lorenzetti, J. P., Raymond, L., Heese, R., & Le Roux, É. (2017). Emotional leadership and project success: The mediating role of team commitment. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1021-1035.
74. Mansouri, A. (2018). Les déterminants psychosociaux du comportement du consommateur. *Revue Algérienne de Psychologie*, 15(1), 123-145.
75. Mattelart, A. (2004). *Introduction aux Cultural Studies*. La Découverte. pp. 1-128.
76. McKinsey Global Institute. (2012). *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey & Company. 154 pages

77. Ministère de l'Energie et des Mines. (2020). Statistiques énergétiques de l'Algérie 2020. Algérie, 120-135.
78. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Simon and Schuster. pages 100-150
79. Norman, D. A. (2012). Living with complexity. MIT press. 300-320
80. Olins, W. (2000). Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design. Thames & Hudson. pp. 1-224
81. Ostrom, E., & Warner, M. E. (2003). The search for accountability: Public services inside and outside government. Public Performance & Management Review, 26(4), 333-355.
82. Page, A. W. (2011). The Growing Importance of Corporate Communications. Public Relations Review, 37(1), 45-60.
83. Pollitt, C. (2007). Bureaucratic Form and Reform. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), Handbook of Public Policy (pp. 521-538). SAGE Publications Ltd.
84. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1-557.
85. Rader, K. (2020). Effective Communication Techniques. London: Kogan Page. 120-150.
86. Ruelle, S., (2018). Modernisation des réseaux électriques et performance énergétique. Revue de l'Énergie, 639, 139-145.
87. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass. Pages: 1-448
88. Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). The Mathematical Theory of Communication. University of Illinois Press. 34-67.
89. Smith, B. G. (2018). Corporate communication and stakeholders. In C. E. Carroll (Ed.), Handbook of corporate communication and public relations (pp. 103-121). SAGE Publications.
90. Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). Interpersonal communication competence. Sage Publications. pp. 1-384.
91. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp. 33-47). Brooks/Cole.
92. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.

93. Tench, R., & Yeomans, L. (2017). Exploring public relations and communication management. Pearson Education. 58-77.
94. Thornton, D. (2011). Branding from the inside: The practice of internal brand management. Pearson Education. pp. 50-132.
95. Van Riel, C. B. M. (2012). Principles of corporate communication. Routledge. pp 150-180
96. Welch, M. (2012). Linking organisational culture to internal communications. Corporate Communications: An International Journal, 17(4), 368-384.
97. Wolton, D. (2000). Internet et après?: Une théorie critique des nouvelles technologies de la communication. Flammarion. pp. 10-135
98. World Bank, (2018). Toward a Sustainable Energy Future for Algeria: Opportunities, Challenges, and Options. Washington, DC: World Bank. page range: 45-67 URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30360> License: CC BY 3.0 IGO.
99. Yergin, D. (2011). The Quest: Energy, Security, and the Remaking of the Modern World. Penguin Books, 880 pages.
100. Zeffass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2018). Communication evaluation: State of the art and future directions. Corporate Communications: An International Journal, 23(1), 2-14. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2017-0004>



الملاحق

استبيان ميداني حول فعالية الاتصال والصورة الذهنية لمؤسسة سونلغاز توقرت

نرجو من سيادتكم الاجابة على الاسئلة المقدمة، ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات لن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ونشكركم مسبقا على تعاؤنكم معنا

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

السن:

☐ من 30 سنة الى 40 سنة ☐ من 41 سنة الى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

الخبرة المهنية

☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 06 سنوات الى 11 سنة ☐ أكثر من 11 سنة

المحور الأول: الاتصال الشامل على مستوى مؤسسة سونلغاز

س1/ ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرف المؤسسة؟

☐ الاتصال الشخصي ☐ الموقع الرسمي للمؤسسة ☐ الاعلانات الحائطية ☐ الايميل ☐ الهاتف

س2/ هل هذه الوسائل كافية؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

س3/ ما طبيعة الأنشطة التي يشارك فيها الجمهور الداخلي؟

☐ معارض ☐ أبواب مفتوحة ☐ حملات تحسيسية توعوية ☐ أنشطة رياضية ☐ أنشطة ثقافية

س4/: كيف تتواصل مؤسستكم مع جمهورها الخارجي؟

اتصال شفهي ☐ مجلة المؤسسة ☐ مواقع التواصل الاجتماعي ☐

س5/: كيف ترى الأداء الاتصالي لخلية الاعلام والاتصال لمؤسسة سونلغاز؟

☐ ضعيف ☐ حسن ☐ جيد

س6/: تعتقد أن الاتصال الشامل يعتبر كآلية حديثة تعتمد عليها المؤسسة في الوقت الراهن؟

دائم ☐ أحياء ☐ نادر ☐

س7/: ماهي آليات الاتصال الشامل التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في برامجها؟

.....
.
.....
.

س8/: ماهي الوسائل الاتصالية المستخدمة في مؤسستك؟

.....
.
.....
.

س9/: كيف تعرف الاتصال الشامل حسب طابع العمل بمؤسستك؟

.....
.....
.....

س11/: ماهي الأشكال الاتصال الداخلية والأشكال الخارجية للمؤسسة؟

.....
.....

المحور الثاني: الصورة الذهنية لمؤسسة سونلغاز

س12/ هل حققت مؤسسة سونلغاز الصورة المرغوب بلوغها وفقا لأهدافها ورؤيتها؟

نادرًا ☐ أحيانًا ☐ دائمًا ☐

س13/ هل تحتل مؤسسة سونلغاز مكانة متميزة؟

نادرًا ☐ أحيانًا ☐ دائمًا ☐

س14/ هل تعمل مؤسسة سونلغاز على التنسيق بين الموظفين داخل المؤسسة وتحسين صورتها؟

☐ نادرًا ☐ أحيانًا ☐ دائمًا ☐

س15/ هل تعتقد أن تقديم خدمات عالية الجودة يمكن أن يساعد في تحسين صورة المؤسسة؟

نادرًا ☐ أحيانًا ☐ دائمًا ☐

☐

المحور الثالث: انعكاسات استراتيجيات الاتصال الشامل على صورة المؤسسة

س16/ هل تشعر بالثقة في مؤسسة سونلغاز؟

دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐

س17/ هل تعتقد أن الشفافية في التعامل مع الجمهور يمكن أن يساهم في تحسين صورة المؤسسة؟

☐ نادرًا ☐ أحيانًا ☐ دائمًا ☐

س18/ هل تقوم تقوم المؤسسة على التحقيق المستمر لحاجات الجمهور؟

دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐

س19/ هل يحمل جمهور مؤسسة سونلغاز القدرة على تلبية احتياجات الزبائن؟

☐ نادرًا ☐ أحيانًا ☐ دائمًا ☐

س20/ هل يحمل جمهور مؤسسة سونلغاز إنطباعات حسنة عن خدمات المؤسسة؟

☐ نادرًا ☐ أحيانًا ☐ دائمًا ☐

س21/ هل تعمل مؤسسة سونلغاز على وضع خطط وسياسات لحل المشاكل التي تواجه سير الجيد للعمل؟

☐
☐
☐

س22/ هل تخصص مؤسسة سونلغاز الوقت الكافي لاستماع لأراء وشكاوي الزبائن؟

☐

نادرادائما

☐

أحيانا

☐

س23/ تمتلك مؤسسة سونلغاز القدرات اللازمة لتطوير خدماتها؟

☐

أحيانا

☐

نادرا دائما

☐

س24/ ما هو دور الاتصال في بناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها؟

.....

.....

.....

س25/ كيف يمكن أن تسهم استراتيجيات الاتصال الشامل في إدارة الأزمات وتحسين صورة المؤسسة في الأوقات

الصعبة؟

.....

.....

.....

مقابلة حول استراتيجيات الاتصال الشامل ودورها في تعزيز صورة المؤسسة

1. المنصب الوظيفي:

.....

.....

2. عدد سنوات الخبرة:

10-2	15-11	+16

3. نوع الوظيفة (:

إدارة	فني	خدمات

4. ما هي استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها المؤسسة؟

التواصل الداخلي	التواصل الخارجي	وسائل الإعلام الاجتماعية	البريد الإلكتروني	الاجتماعات

5. كيف تقيم فعالية استراتيجيات الاتصال الحالية؟:

جيدة جداً	جيدة	متوسطة	سيئة	سيئة جداً

6. هل تعتقد أن استراتيجيات الاتصال الحالية تعزز صورة المؤسسة؟:

نعم	لا	غير متأكد

7. ما هي أهمية الاتصال في تعزيز صورة المؤسسة؟:

.....

.....

8. كيف يمكن تحسين استراتيجيات الاتصال لتعزيز الصورة؟:

.....

.....

9. هل هناك أي تحديات تواجهها المؤسسة فيما يتعلق بالاتصال؟:

• لا

• نعم (يرجى ذكرها)

.....

.....

10. ما هي الوسائل الأكثر استخداماً في الاتصال الداخلي؟

البريد الإلكتروني	الاجتماعات	المناقشات الفردية	نظام المعلومات الداخلي

11. ما هي الوسائل الأكثر استخداماً في الاتصال الخارجي؟

وسائل الإعلام الاجتماعية	الإعلانات	البريد الإلكتروني	الهاتف

12. هل هناك أي دور للاتصال في تعزيز الروح المعنوية؟:

☐ نعم

☐ لا

13. هل هناك أي دور للاتصال في تعزيز ولاء العملاء؟:

☐ نعم

☐ لا

14. هل هناك أي دور للاتصال في جذب عملاء جدد؟:

☐ نعم

☐ لا

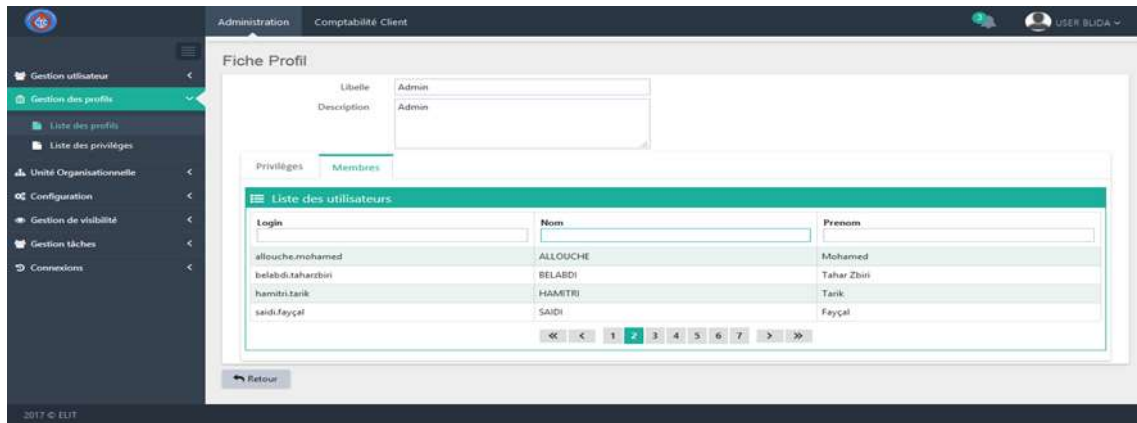
15. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها المؤسسة في مجال الاتصال؟:

.....
.....

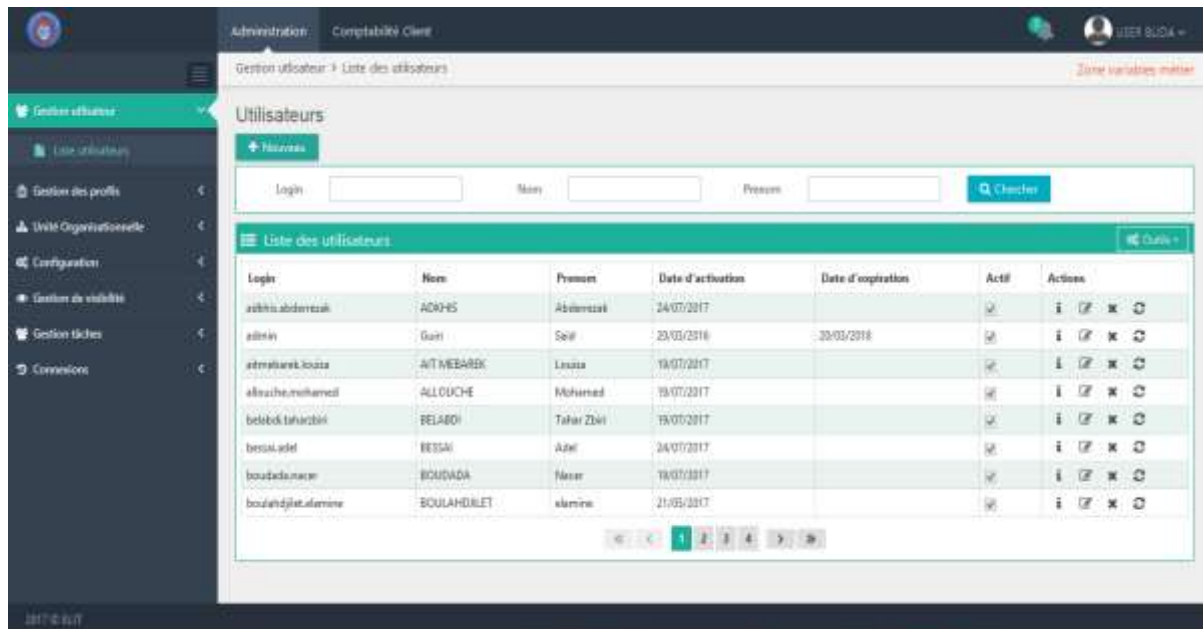
16. ما هي الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة لتحسين استراتيجيات الاتصال؟:

.....
.....

شكراً جزيلاً على وقتك ومشاركتك في هذه المقابلة.



الملحق 1: تعديل من واحد المستعمل (استمارة المستعمل)



الملحق 2 استشارة السجل التفصيلي للمستخدم المحدد في القائمة سابق.

Administration Comptabilité Client

Gestion des profils > Liste des privilèges > Modifier

Zone variables métier

Fiche Privège

Module: Administration

Code: ADMIN_003_005

Description: Consulter un profil

Valider Retour

2017 © ELIT

الملحق 3: تغيير وصف الامتياز

Administration Comptabilité Client

Gestion des profils > Liste des privilèges

Zone variables métier

Privileges

Module: Sélectionner un module Code: Description: Chercher

Liste des privilèges:

Code	Description	Module	Actions
ADMIN_002_002		Administration	
ADMIN_005_003	Supprimer une unité organisationnelle	Administration	
ADMIN_002_003	Supprimer un utilisateur	Administration	
ADMIN_003_005	Consulter un profil	Administration	
ADMIN_005_001	Créer une unité organisationnelle	Administration	
ADMIN_004_003	Modifier un privilège	Administration	
ADMIN_002_007	Réinitialiser le mot de passe d'un utilisateur	Administration	
ADMIN_002_005	Consulter un utilisateur	Administration	
ADMIN_002_008	Activer et Désactiver un utilisateur	Administration	
ADMIN_005_005	Lister une unité organisationnelle	Administration	

2017 © ELIT

الملحق 4: قائمة التابع الامتيازات

Administration Comptabilité Client

Unité Organisationnelle > Liste des unités organisationnelles

Unités Organisationnelles

+ Nouvelle

Liste des unités organisationnelles

Code	Désignation AR	Désignation FI	Actions
MM	المملكة الوطنية للشهيد والمعار	Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz	i [] x
SDA	شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger	i [] x
DO BELOUZDAD	مديرية توزيع بلوزداد	Direction de Distribution de BELOUZDAD	i [] x
ASSELAH HOCHE	الوكالة التجارية لعمالة حسين	Agence Commercial ASSELAH HOCHE	i [] x
BACHOUARAH	الوكالة التجارية لآبي حجاج	Agence Commercial BACHOUARAH	i [] x
BELOUZDAD	الوكالة التجارية لبلوزداد	Agence Commercial BELOUZDAD	i [] x
EL BIAR	الوكالة التجارية للآبار	Agence Commercial EL BIAR	i [] x
HDEY	الوكالة التجارية لحسين داي	Agence Commercial HDEY (MER ET SOLEIL)	i [] x
KOUBA	الوكالة التجارية لكوبا	Agence Commercial KOUBA	i [] x
SOLIMHAMED	الوكالة التجارية لسلي محمد	Agence Commercial SOLIMHAMED	i [] x

2017 © ELIT

الملحق 5: قائمة التابع الوحدات التنظيمية

Administration Comptabilité Client

Gestion tâches > Liste des tâches

Tâches

Liste des tâches

Libelle	Date lancement	Heur début	Heur fin	Actions
Job pour tests 1	03/05/2017 19:30:00	08:00	17:00	▶ [] ✓
Téléchargement des groupes factures	03/05/2017 19:30:00	08:00	17:00	▶ [] ✓

2017 © ELIT

الملحق 6: قائمة التابع مهام مخطط

Administration Comptabilité Client

Gestion des notifications > Liste des notifications

Zone variables métier

Notification

+ Nouveau

Code

Liste des notifications

Code	duration	position	severity	message	Actif	Actions
TEST	15	middle	info	This notification is just for making tests. Thanks	non	☐ ☐
ARRET_SYSTEM	15	middle	info	Les système sera inaccessible à partir de 12:00	non	☐ ☐

الملحق 7: قائمة إشعارات

Administration Comptabilité Client

Connexions > Connexion en cours

Zone variables métier

Connexion en cours

Liste Connexion En cours

Login	Date connexion	Adresse 1
user.blida	04/09/2017 08:53:10	10.6.99.80

« < 1 > »

2017 © ELIT

الملحق 8: قائمة التابع روابط الجاري

Administration Comptabilité Client

Connexions > Liste Connexion Historique

Zone variables métier

Historiques des connexions

Login Adresse IP Date connexion

Liste Connexion Historique

Login	Adresse IP	Date connexion	Date deconnexion
user.blida	10.6.99.80	31/08/2017 08:20:48	31/08/2017 08:51:40
admin	10.6.99.80	31/08/2017 10:26:33	31/08/2017 11:05:42
user.blida	10.6.99.80	31/08/2017 10:22:21	31/08/2017 11:14:42
user.blida	0:0:0:0:0:0:1	31/08/2017 13:34:29	31/08/2017 14:05:42
user.elhiddab	10.6.99.80	03/09/2017 15:36:59	03/09/2017 16:18:00
user.blida	10.6.99.80	04/09/2017 08:47:44	04/09/2017 08:50:44

« < 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 > »

2017 © ELIT

الملحق 9 : تاريخي التابع روابط

الملحق 10: " تسجيل طلب

الملحق 11: هوية " الجديد العملاء "

Firefox Initialisation du Calendrier Liste des jours fériés

https://10.6.97.95:8181/RefonteSGC-war/pages/calendrier/listJoursFerie.xhtml

Administration Intégration Calendrier Relève Facturation Evènements Achat Plus

sergma abdelkader

Calendrier Agence de distribution BAB EZZOUAR

Menu

- Jours fériés
- Calendrier HTB
- Calendrier HP
- Calendrier HTA
- Calendrier MP
- Calendrier BT/BP

Liste des jours fériés

Recherche

Type jour férié: Tout

Rechercher

Ajouter

Type	Libellé	Date	Action
Fête nationale	FETE DE REVOLUTION	01/11/(Année quelconque)	
Fête nationale	FETE DE L INDEPENDANCE	05/07/(Année quelconque)	
Weekend	Samedi	n'a pas de date	
Fête nationale	JOURNEE DES TRAVAILLEURS	01/05/(Année quelconque)	
Fête religieuse	aid fitre	25/06/2017	
Fête religieuse	f1	15/08/2017	
Weekend	Vendredi	n'a pas de date	

Ajouter

© Copyright Elk 2017