

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري - تامة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الإتصال



دور الإستراتيجية الاتصالية في إعادة بناء الصورة الذهنية لدى
الجمهور الداخلي للمؤسسة الإقتصادية
دراسة ميدانية- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو-

ENIEM

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

شلابي أمينة هاجر

من إعداد الطالبين :

حمزة بن سولة

حميدة منعم

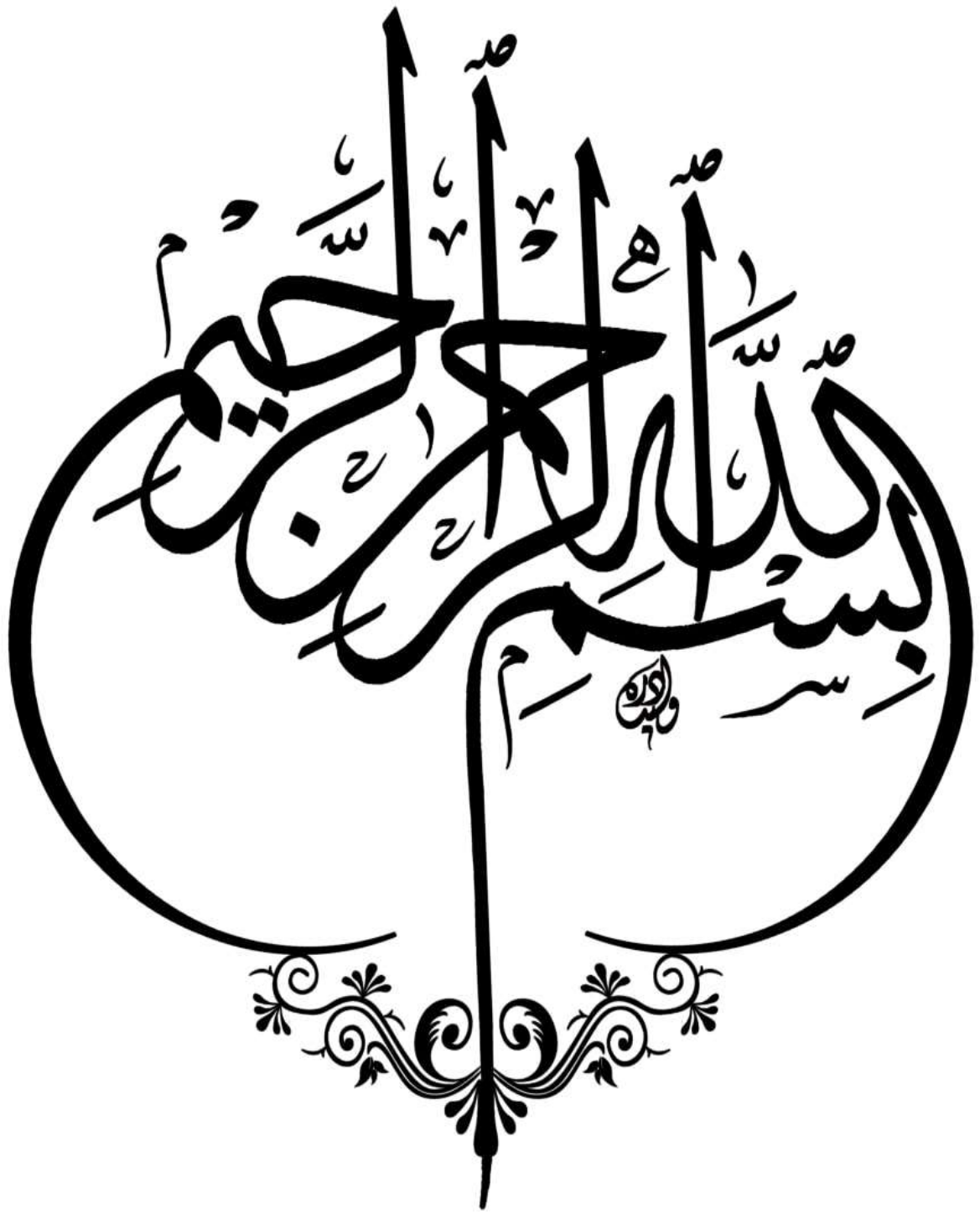
أعضاء لجنة المناقشة :

بوشقرة سولاف : أستاذ رئيس

حناش ياسمينه : أستاذ مناقش

شلابي أمينة هاجر : أستاذ مشرف

السنة الجامعية : 2024 / 2025



إهداء

الحمد لله وبالله نستعين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه والتابعين ومن بعدهم إلى يوم الدين.
إلى منبع الحنان، إلى الإنسانية التي ضحت براحتنا من أجل الارتقاء إلى والدتني العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح، الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.
إلى إخوتي وأخواتي وأصدقائي.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل أهدي ثمرة جهدي.

شكر و عرفان

إن الحمد لله تعالى وبحمده نستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، فمن هداه الله فلا مضل له، ومن لم يهده فلا هادي له، ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله صلى الله عليه وسلم على آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

إنه لمن دواعي الاعتراف بالجميل بعد اختتام هذه المذكرة أن نتوجه بجزيل الشكر وعظيم التقدير وخالص الامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة " شلابي أمينة " ونتقدم أيضا بجزيل الشكر إلى من وقف إلى جانبنا وساعدنا، ويعود الفضل إلى الوالدين وكل الأصدقاء وكل شخص كان قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

الفهرس :

07 قائمة الجداول
02 الإهداء
03 الشكر و العرفان
08 المقدمة
10 الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
11 الإشكالية
12 أسباب إختيار الموضوع
12 أهداف الدراسة
13 أهمية الدراسة
13 تحديد المصطلحات
14 منهج البحث
15 أدوات جمع البيانات
16 مجالات الدراسة
17 مجتمع البحث
18 الدراسات السابقة
20 صعوبات الدراسة
21 الفصل الثاني : الصورة الذهنية للمؤسسة
23 المبحث الأول : أساسيات الصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية
23 المطلب الأول : مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة
24 المطلب الثاني: المفاهيم القريبة من الصّورة الذّهنيّة والحاملة لها (العلامة والشّهرة)
25 المطلب الثالث: نشأة وتطوّر الصّورة الذّهنيّة للمؤسسة
26 المبحث الثاني: أنواع مكوّنات وخصائص الصّورة الذّهنيّة
26 المطلب الأوّل: أنواع الصّورة الذّهنيّة
27 المطلب الثاني: مكوّنات الصّورة الذّهنيّة
28 المطلب الثالث: خصائص الصّورة الذّهنيّة
29 المبحث الثالث: أهميّة الصّورة الذّهنيّة، عواملها، مراحلها وشروطها
29 المطلب الأوّل: أهميّة الصّورة الذّهنيّة
30 المطلب الثاني : عوامل و متطلبات بناء الصورة الذهنية

33	المطلب الثالث: مراحل إدارة الصّورة الذهنيّة للمؤسسة.....
36	الفصل الثالث : الاستراتيجية الاتصالية
37	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الاستراتيجية
37	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية الاتصالية.....
38	المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.....
39	المطلب الثالث : مميزات الإستراتيجية الاتصالية.....
41	المطلب الرابع : مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.....
43	المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجية الاتصالية و معايير تقييمها
43	المطلب الأول : أنواع الإستراتيجية الاتصالية.....
45	المطلب الثاني : استراتيجيات الاتصال لإعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.....
47	المطلب الثالث: معايير اختيار وتقييم الاستراتيجية الاتصالية.....
49	المبحث الثالث: آليات ووسائل تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية
49	المطلب الأوّل: أدوات و وسائل الإتصال التقليدية.....
50	المطلب الثاني : أدوات و وسائل الإتصال الحديثة.....
54	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
55	تقديم لمؤسسة أونيام
55	تعريف مؤسسة أونيام.....
55	مراحل تطور مؤسسة أونيام.....
56	مهام مؤسسة أونيام.....
58	عرض وتحليل النتائج
89	مناقشة النتائج و تفسيرها
92	النتائج العامة للمؤسسة
94	خلاصة البحث
95	الخاتمة
99	قائمة المراجع
102	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
58	01	أعداد الذكور و الإناث في عينة البحث
58	02	أعمار المشاركين في عينة البحث
59	03	المستوى التعليمي للمشاركين في عينة البحث
60	04	مدة الخبرة للمبحوثين
61	05	الإدراك بمحاولة المؤسسة لتحسين صورتها
62	06	معرفة المبحوثين بإستراتيجية المؤسسة لإعادة صورتها الذهنية
63	07	تقييم فعالية الإتصال الداخلي للموظفين
64	08	الوسائل الإتصالية المعتمدة لدى المبحوثين
65	09	فعالية الوسائل الإتصالية المستخدمة
66	10	نسبة تماشي الإستراتيجية الإتصالية مع الأهداف
67	11	وصف الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المبحوثين
68	12	وعي المبحوثين بتغيرات الصورة الذهنية للمؤسسة
69	13	إدراك المبحوثين بإعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة
69	14	تقدير جهود المؤسسة لإعادة بناء صورتها الذهنية لدى الموظفين
71	15	نسبة ثقة المبحوثين بالمؤسسة
72	16	فعالية الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة
73	17	وضوح رسائل المؤسسة لدى الموظفين
74	18	تحسن صورة المؤسسة لدى المبحوثين
75	19	ثقة الموظفين بالمعلومات المنشورة من طرف المؤسسة
75	20	تفاعل الموظفين مع المحتوى المنشور من قبل المؤسسة
76	21	تقييم الموظفين لإستجابة المؤسسة على منشوراتها
77	22	علاقة الجنس بالعمر لدى الموظفين
77	23	تقييم فعالية الإتصال الداخلي بناء على المستوى التعليمي للموظفين
80	24	علاقة الخبرة بإرتفاع مستوى الثقة لدى الموظفين :
81	25	تقييم الموظفين لجهود المؤسسة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة
82	26	العلاقة بين وضوح الرسائل الإتصالية و تقييم تغير الصورة الذهنية للمؤسسة
83	27	تفاعل الأفراد مع المؤسسة و تقييمهم لإستجابة المؤسسة

84	28	العلاقة بين المستوى التعليمي و زيادة وضوح الرسائل
85	29	معرفة الموظفين بجهود إعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة
85	30	العلاقة بين الصورة العامة و مستوى الثقة بها
86	31	العلاقة بين فعالية الاتصال و تقييم استجابة مؤسسة أونيام

المقدمة :

تُعد الصورة الذهنية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها سمعة المؤسسة ومكانتها لدى الجمهور، حيث تعكس الانطباعات المتكون في أذهان الأفراد تجاه المؤسسة من خلال تعاملهم المباشر أو غير المباشر معها. وتُبنى هذه الصورة عبر مجموعة من العوامل المتداخلة، من بينها طبيعة الخدمات أو المنتجات المقدّمة، طريقة الاتصال والتواصل مع الجمهور، سلوك العاملين، ومواقف المؤسسة في الأزمات، إضافة إلى حضورها الإعلامي والتسويقي. وبالتالي، فإن المحافظة على صورة ذهنية إيجابية يُعدّ تحديًا استراتيجيًا لأي مؤسسة تسعى إلى تعزيز تنافسيتها وبناء علاقة ثقة واستقرار مع محيطها.

في هذا الإطار، برزت في السنوات الأخيرة أهمية ما يعرف بإعادة بناء الصورة الذهنية، خاصة في الحالات التي تتعرض فيها المؤسسة لأزمات، أو حين تتراجع جودة أدائها أو تتغير توجهاتها، مما يستدعي استراتيجيات جديدة لإصلاح ما أفسدته الظروف أو التغييرات الطارئة. وتأتي هذه العملية كجزء من جهود متكاملة تشمل الاتصال المؤسسي، التسيير الداخلي، وتحسين جودة الخدمات والعلاقات العامة.

وتعد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM من بين المؤسسات الجزائرية ذات البعد التاريخي والاقتصادي الهام، حيث لعبت دورًا رياديًا في قطاع الصناعات الكهربائية المنزلية منذ نشأتها. غير أن هذه المؤسسة، كغيرها من المؤسسات الوطنية، واجهت تحديات عديدة خلال السنوات الأخيرة، سواء من حيث التسيير الداخلي أو تراجع الحصة السوقية، أو حتى في ما يتعلق بثقة الزبائن والرأي العام في منتجاتها. هذه التحديات أثّرت بشكل مباشر على الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهان الجمهور، مما استدعى إطلاق مبادرات واستراتيجيات تهدف إلى إعادة بناء هذه الصورة وتحسينها لدى مختلف الأطراف المتعاملة.

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل مدى فعالية الاستراتيجيات التي انتهجتها مؤسسة ENIEM في سبيل إعادة بناء صورتها الذهنية، وذلك من خلال التركيز على تصورات ومواقف العمال باعتبارهم أحد المكونات الجوهرية للصورة الداخلية للمؤسسة، وأحد العوامل المؤثرة في بناء الانطباعات الخارجية أيضًا. كما يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مكامن القوة والقصور في تلك الاستراتيجيات، وتقديم مقترحات قد تسهم في تحسينها وضمان نجاعتها، بما يخدم مستقبل المؤسسة ويعزز من قدرتها التنافسية.

لمعالجة هذا الموضوع تضمن فهرس المحتويات ملخصًا للدراسة، مقدمة و طرحًا للإشكالية كذلك أهداف، أهمية، منهج و حدود الدراسة و كل هذا في الفصل الأول و الذي تمثل في الإطار المنهجي للدراسة. كما تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة و حدود دراستنا والصعوبات التي واجهناها خلال بحثنا.

لقد تضمن الفصل الثاني مفاهيم عامة حول الصورة الذهنية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أين تحدثنا فيه عن أساسيات الصورة الذهنية كمفهومها و نشأتها ثم في المبحث الثاني تحدثنا عن أنواع مكونات و خصائصها أما المبحث الثالث فتمثل في أهمية الصورة الذهنية، عوامل و مراحلها و شروطها.

في الفصل الثالث و الذي تمثل في الإستراتيجية الإتصالية كذلك قسمناه إلى ثلاثة مباحث أولها تمثل في المفاهيم العامة للإستراتيجية الإتصالية أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى أنواع الإستراتيجية الإتصالية و أخيرا في المبحث الثالث لهذا الفصل تحدثنا عن آليات و وسائل تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية

أما الفصل الرابع فقد تمثل في الجانب التطبيقي للدراسة أين قمنا أولا بتقديم عام و بسيط للمؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية ثم تطرقنا إلى عرض و تحليل النتائج المتوصل إليها خلال دراستنا الميدانية و بعدها مناقشة النتائج و تفسيرها مما سبق و في الأخير قمنا بتقديم النتائج العامة و إلحقاها بملخص للبحث ثم خاتمة تظهر كل ما توصلنا إليه خلال دراستنا المتواضعة .

الفصل

الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- الإشكالية
- أسباب إختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- تحديد المصطلحات
- منهج البحث
- أدوات جمع البيانات
- مجالات الدراسة
- مجتمع البحث
- الدراسات السابقة
- صعوبات الدراسة

الإشكالية:

تُعتبر الصورة الذهنية ركيزة أساسية في بناء سمعة أي مؤسسة اقتصادية، إذ تمثل الانطباع العام الذي يتشكل في أذهان الجمهور بناءً على التجارب المباشرة، الرسائل الاتصالية، والممارسات المؤسسية المختلفة. فالصورة الذهنية الإيجابية تعزز من ولاء العملاء، وتجذب الاستثمارات، وتمنح المؤسسة قدرة أكبر على التكيف مع التحديات، بينما يؤدي تدهورها إلى فقدان الثقة وتراجع القدرة التنافسية. في هذا الإطار، تواجه مؤسسة أونيام مثلاً بارزاً لأزمة الصورة الذهنية، حيث تراكمت لدى جمهورها الداخلي والخارجي تصورات سلبية عن أدائها وجودة منتجاتها، مما ساهم في تراجع مكانتها في السوق، وصولاً إلى إعلان إفلاسها سنة 2019. هذا الوضع الاستثنائي جعل المؤسسة أمام تحدٍ استراتيجي يتمثل في كيفية استعادة ثقة الجمهور وإعادة رسم صورة ذهنية إيجابية تسمح لها بالعودة إلى الساحة الاقتصادية.

إن هذا الواقع يطرح تساؤلات محورية حول مدى قدرة الاستراتيجية الاتصالية على لعب دور حاسم في تجاوز الأزمة: فهل يمكن أن تسهم في إعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة بعد إفلاسها؟ وما هي المداخل الاتصالية الأكثر فاعلية في استعادة ثقة الجمهور وتعزيز السمعة؟ وكيف يمكن تكييف هذه الاستراتيجية مع طبيعة الأزمة وتوقعات الفئات المستهدفة المختلفة؟

وعليه، فإن الإشكالية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها تتمثل في:

فيما تتمثل الإستراتيجية الاتصالية التي إعتدتها المؤسسة الاقتصادية أونيام لإعادة بناء صورتها الذهنية عام 2019 بعد أن تعرضت للأزمة؟

أسئلة فرعية:

- ما الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة لإعادة بناء صورتها الذهنية؟
- ما هو تقييم الجمهور الداخلي لفعالية الاستراتيجية والوسائل الاتصالية التي تتبناها المؤسسة حالياً لإعادة بناء صورتها؟
- ما العوامل التي أدت إلى تضرر الصورة الذهنية لمؤسسة أونيام طيلة الفترة الزمنية للأزمة؟
- ما مدى أهمية بناء الصورة الذهنية الحسنة في تطوير أداء المؤسسة؟
- ما التحديات والصعوبات التي واجهتها مؤسسه أونيام التي أدت الى تصور صورتها الذهنية؟

أسباب إختيار الموضوع :

تتنوع أسباب إختيار الدراسة المعنوية بين ذاتيه واخرى موضوعية وهي التي تتحكم في توجهات الباحثين تبعاً لما يثيره الموضوع لديهم من فضول رغبته في التعريف على اسباب الظاهرة محل الدراسة. والعمل على تتبع مراحل تطورها، و ما تشكله من اهمية لدى مؤسسات المجتمع على غرار ما نصبوا اليه من خلال التعرف على الرابط بين المتغيرات اي الصورة الذهنية لمؤسسة والاسرراتيجية الاتصالية المعتمد عليها وعلنه يمكن ذكر الاسباب على النحو التالي:

● الأسباب الذاتية:

- المساهمة في إضافة شيء للمعرفة العلمية وإثراء بمرجع جديدة.
- رغبتنا الشديدة في دراسة هذا الموضوع والتعرف على الاسرراتيجية الاتصالية المعتمد عليها لإعادة بناء الصورة الذهنية لمؤسسة أونيام .
- الرغبة الذاتية لمعالجة دراسة المواضيع المرتبطة بإدارة الاسرراتيجية الاتصالية للمؤسسة.
- الاهتمام الذاتي لمعرفة كيفية مساهمة الإسرراتيجية الاتصالية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

● الاسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفياً ومنهجياً.
- الرغبة في اعطاء الموضوع طابعاً أكاديمياً وإثراء مكتبة علوم الاعلام والاتصال بجامعة تيزي وزو.
- أهمية الصورة الذهنية في المؤسسة الاسرراتيجية الاتصالية المتبعة لإعادة بنائها.
- التعمق اكثر في مفاهيم ودلالات كل من الصورة الذهنية والمؤسسة.
- قرب الموضوع من تخصص الدراسة.

أهداف الدراسة:

إن دراسة الاسرراتيجية الاتصالية في علاقتها بالصورة الذهنية للمؤسسة تكتسي أهمية خاصة بالنظر إلى الدور المحوري الذي تلعبه في تحديد مكانة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. فالصورة الذهنية الإيجابية لا تتشكل بشكل عفوي، بل هي نتاج سياسات اتصالية مدروسة تسعى إلى بناء الثقة وترسيخ الانطباعات الإيجابية لدى مختلف الفئات المستهدفة. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تعكس البعد النظري والتطبيقي للموضوع، حيث تهدف إلى التعرف على الاسرراتيجية الاتصالية ومكونات الصورة الذهنية للمؤسسة، وإبراز أهميتها في تطوير الأداء المؤسسي. كما تركز على معرفة الاسرراتيجيات المعتمدة لإعادة بناء الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة في اختيارها، إلى جانب إبراز دور الخطة الاسرراتيجية في تحسين إدارة الانطباعات لدى الجمهور. وتسعى الدراسة كذلك إلى الكشف عن العلاقة بين الاسرراتيجية الاتصالية والصورة الذهنية، وتحديد الأسباب الكامنة وراء تدهورها، مع العمل على اقتراح اسرراتيجيات عملية وفعالة لإعادة بنائها وتحسينها. علاوة على ذلك، تولي الدراسة اهتماماً بقياس مستوى رضا الفئات المستهدفة عن خدمات مؤسسة أونيام، باعتبارها مؤشراً أساسياً لنجاح الاسرراتيجية الاتصالية في إعادة ترميم الصورة وتعزيز مكانة المؤسسة في محيطها.

يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية :

- التعرف على الاستراتيجية الاتصالية و الصورة الذهنية للمؤسسة القربية ومكوناتهم الأساسية.
- ابراز مدى أهمية بناء الصورة الذهنية الحسنة في تطوير أداء المؤسسة.
- معرفة الاستراتيجية المعتمد عليها لإعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.
- معرفة العوامل المساعدة والمؤثرة في اختيار الاستراتيجية المناسبة في تشكيل الصورة الذهنية الحسنة للمؤسسة ابراز دور الاستراتيجية في اعادة بناء صورتها الذهنية.
- اظهار مدى مساهمة الخطة الاستراتيجية في تحسين ادارة الصور الذهنية للمؤسسة.
- معرفة دور الاستراتيجية الاتصالية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.
- معرفة العلاقة بين الاستراتيجية والصورة الذهنية للمؤسسة.
- تحديد الاسباب والعوامل التي أدت الى تدهور أو ضعف الصورة الذهنية .
- إقتراح استراتيجية فعالة لإعادة بناء الصورة الذهنية و تحسينها.
- قياس مستوى رضا الفئات المستهدفة عن خدمات أونيام.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه الصورة الذهنية في تشكيل إنطباعات الجمهور عن المؤسسات، وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية وازدياد حدة المناقشة اصبحت الصورة بين المؤسسة و جمهورها و اذا تعرضت هذه الصورة للتشويه أو التراجع فإن ذلك ينعكس سلبا على سمعة المؤسسة، مصداقيتها ومستوى رضا المتعاملين معها، وتنعكس هذه الأهمية في:

- التعرف على تجليات إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة.
- أهمية الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة من أجل الحفاظ على استمرارها وبنائها.
- أهمية صورة المؤسسة التي تعد عامل مهم لازدهارها وتفوقها و فشلها وانهارها.
- أهمية تموقع المؤسسة وهويتها في صناعة صورتها الذهنية نجد ان الاستراتيجية الاتصالية تسمح لخلق صورة ذهنية لدى الجمهور.
- محاولة تقديم و اظهار أهمية الدولة الاستراتيجية في نجاح المؤسسة.
- تحديد الابعاد التي تؤثر عليها الاستراتيجية لإعادة بناء صورتها الذهنية.
- تشخيص واقع الصورة الذهنية لمؤسسة أونيام من جهة نظر جمهورها.
- تحديد العوامل التي اثرت سلبا على تلك الصورة سواء كانت داخلية او خارجية.

تحديد مصطلحات البحث :

الاستراتيجية الاتصالية: يقصد بها الخطة الشاملة والمخطط الاتصالي الذي تضعه المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى المتوسط أو الطويل، عبر تحديد الرسائل، القنوات، والجمهور المستهدف، مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية. يرى (Mintzberg (1994 أن الاستراتيجية هي "نمط في سلسلة من

القرارات والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة". أما في السياق الاتصالي، فهي الأداة التي تمكن المؤسسة من صياغة خطاب موحد يوجه أفعالها التواصلية نحو بناء صورة إيجابية¹.

- **الصورة الذهنية:** هي الانطباع أو التمثيل العقلي الذي يتكون لدى الأفراد أو الجماعات عن مؤسسة أو منتج أو خدمة، بناءً على المعلومات والخبرات السابقة والتجارب المباشرة وغير المباشرة. يعرفها *Kotler (2000)* بأنها "مجموعة المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يحملها الجمهور تجاه المؤسسة". أما عربياً، فيُنظر إليها باعتبارها "المرآة التي تعكس سلوك المؤسسة وقيمها في أذهان جمهورها".
- **إعادة بناء الصورة الذهنية:** يقصد بها الجهود الاتصالية والإعلامية التي تبذلها المؤسسة لإصلاح أو تعديل الانطباعات السلبية السابقة عنها، والعمل على ترسيخ صورة إيجابية جديدة لدى جمهورها. وهي عملية طويلة المدى تتطلب استراتيجيات مدروسة تشمل الشفافية، التفاعل، والاستمرارية.
- **الاتصال المؤسسي:** هو مجموع الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة داخلياً وخارجياً من أجل تحقيق الانسجام بين أهدافها وتعزيز مكانتها لدى الجمهور. يشمل الاتصال المؤسسي العلاقات العامة، الإعلانات، الحملات الإعلامية، والتواصل الرقمي.
- **الجمهور المستهدف:** الفئة أو الفئات التي تتوجه إليها المؤسسة برسائلها الاتصالية بهدف التأثير في مواقفها وسلوكياتها. قد يكون جمهوراً داخلياً (الموظفين والعاملين) أو خارجياً (الزبائن، المستثمرين، الرأي العام).
- **الخطة الاتصالية:** وثيقة عملية تتضمن الإجراءات والخطوات التفصيلية لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية، مثل تحديد الوسائل، الموارد، الجدول الزمني، والرسائل الأساسية.
- **الأزمة الاتصالية:** وضع غير متوقع يهدد سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية نتيجة حدث أو سلسلة أحداث سلبية، ويتطلب إدارة اتصالية سريعة وفعالة للحد من الأضرار².

منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الاتصالية والاجتماعية داخل المؤسسات، حيث يقوم على وصف الواقع كما هو، وتحليل عناصره المختلفة للكشف عن العوامل المؤثرة فيه. وقد مكن هذا المنهج من تشخيص واقع الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة أونيام، وربطها بمستوى الصورة الذهنية التي تعكسها لدى جمهورها الداخلي.

¹ بن سعيد، أسماء. دور الاستراتيجية الاتصالية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2019، ص. 45.

² خليفة، ياسمين. الاتصال المؤسسي وأثره في تحسين السمعة التنظيمية. مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة 2، 2020، ص. 62.

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع وأهدافه، تم تبني مقاربة مزدوجة (كمية وكيفية):

- **البعد الكمي:** تجسد من خلال الاعتماد على الاستبيان، الذي وُجه إلى موظفي الإدارة قصد جمع بيانات رقمية قابلة للقياس حول آرائهم وانطباعاتهم حول فعالية الاستراتيجيات الاتصالية ودورها في إعادة بناء صورة المؤسسة.
- **البعد الكيفي:** اعتمد على المقابلات شبه الموجهة مع عدد من المسؤولين والموظفين، قصد تعميق الفهم وتوضيح العوامل التي أسهمت في تدهور أو تحسين الصورة الذهنية، وتفسير بعض النتائج الكمية.

أدوات جمع البيانات في البحث

تُعدّ أدوات جمع البيانات من أهم المراحل المنهجية في أي دراسة علمية، حيث تمثل الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات الدقيقة التي تساعد الباحث على الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها. وتختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة البحث وموضوعه، غير أن أكثرها استخداماً في العلوم الاجتماعية والاتصال هي الاستبيان و المقابلة³.

الاستبيان

- **التعريف:** هو أداة بحثية تتكون من مجموعة من الأسئلة المكتوبة، يتم إعدادها بطريقة منهجية لقياس آراء المبحوثين واتجاهاتهم حول موضوع محدد.
- **مميزات الاستبيان:**
 - إمكانية الوصول إلى عينة كبيرة في وقت قصير.
 - يمنح المبحوث وقتاً للتفكير قبل الإجابة مما يقلل من التحيز.
 - يسهل عملية المعالجة الإحصائية للبيانات.
- **أنواع الأسئلة:** مغلقة (اختيار من متعدد، نعم/لا، سلم ليكرت...) ومفتوحة (إجابات حرة).
- **دور الاستبيان في الدراسة:** تم استخدامه لقياس آراء الجمهور الداخلي والخارجي حول صورة مؤسسة/ونيام، ومدى رضاهم عن خدماتها، وكذلك للتعرف على التصورات العامة التي يحملها المستهلكون والموظفون تجاه المؤسسة⁴.

المقابلة :

- **التعريف:** هي أداة بحثية تعتمد على التفاعل المباشر بين الباحث والمبحوث، من خلال طرح أسئلة شفوية تهدف للحصول على بيانات معمّقة.
- **أنواعها:**
 - **المقابلة الموجهة (المقننة):** تعتمد على أسئلة معدة مسبقاً.

³ درياس، عمار. مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم الاجتماعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص. 134.

⁴ الغالي، محمد. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية. بيروت: دار النهضة العربية، 2010، ص. 201.

- **المقابلة غير الموجهة (المفتوحة):** تتيح للمبحوث حرية الحديث.
- **المقابلة شبه الموجهة:** مزيج بين الطريقتين السابقتين.
- **مميزات المقابلة:**
 - تساعد في الحصول على بيانات نوعية معمقة يصعب جمعها عبر الاستبيان.
 - تكشف عن مشاعر ومواقف المبحوثين الحقيقية.
 - تمكن الباحث من طرح أسئلة إضافية وتوضيحية.
- **دور المقابلة في الدراسة:** تم اعتمادها مع مجموعة من المسؤولين والموظفين داخل مؤسسة/أونيام، للحصول على رؤية أوضح حول الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة، والعوامل التي أثرت في الصورة الذهنية للمؤسسة.

حدود الدراسة:

تعتبر حدود الدراسة الزمنية والمكانية والموضوعية من العناصر الأساسية في اي بحث اكايمي لأنها تساعد في تحديد نطاق البحث.

● **الحدود الزمنية:**

تعتمد الدراسة على البيانات والمعلومات المتوفرة خلال الفترة، وهي الفترة التي تشهد تحولات في صورة المؤسسة، سواء في مستوى الاداء او التفاعل مع الجمهور.

- التركيز والتحليل الدقيق.
- توضيح نطاق الدراسة سابقا.
- تحديد الفترة الزمنية للدراسة في فتره تمتد من 11 مارس 2025 الى جوان 2025، من خلالها وضع البيانات وتحليلها.
- تمتد الحدود الزمنية لهذه الدراسة من سنة 2019 الى غايه 2025 وهي الفترة التي شهدت تحولات مهمة في استراتيجية الاتصال من المؤسسة ومحاولتها لإعادة بناء صورتها الذهنية بعد فشلها.

● **الحدود المكانية:**

تشير الى النطاق الجغرافي الذي اجريت فيه الدراسة هو الذي يخص المؤسسة المدروسة، فما يشير أيضا الى القيود والفواصل التي تفصل بين كيانين او اكثر، سواء كانت هذه الكيانات ممتلكات او غيرها يمكن ان تستخدم الحدود المكاني في حدود عدة.

تقتصر هذه الدراسة بصفقتها الاطار المؤسسي المعني وتستهدف الدراسة مختلف الفئات المعينة بالصورة الذهنية للمؤسسة داخل الجزائر او في المنطقة الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة.

فدراساتنا بحث المذكرة يقتصر كل مقر مؤسسة أونيام المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية المتواجدة في واد عيسي ولاية تيزي وزو. ودراسة فروعها داخل التراب الوطني مع التركيز على الجمهور المستهدف من الحملات الاتصالية.

• الحدود الموضوعية :

تشير الى الاطار النظري والمجال الموضوعي الذي تدرج فيه الدراسة وما سيتناوله وما لن يتناوله، وتركز الدراسة ايضا على تحليل الإستراتيجية التسويقية المعتمدة في اعادة تشكيل صورة ذهنية للمؤسسة دون التوسع في الجوانب المالية و القانونية، فهي جزء من منهجية البحث العلمي و تشير الى المجال أو الموضوع الذي يقتصر عليه البحث، اي أنها تحدد المحتوى أو الجوانب وتوضح ما هو داخل نطاق الدراسة.

فدراستنا لبحث المذكرة يندرج في مجال الاتصال المؤسسي ويركز على الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية لإعادة بناء صورتها الذهنية دون التطرق الى الاداء الحالي او التنظيم الاداري الداخلي للمؤسسة.

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في **موظفي الإدارة بمؤسسة "أونيام"**، حيث وقع الاختيار على هذه الفئة تحديداً دون الجمهور الخارجي أو باقي فئات العمال. ويعود ذلك إلى جملة من الاعتبارات العلمية والعملية، لعل أبرزها أن الإداريين يشكلون النواة المحورية في صياغة القرارات، وهم الأكثر احتكاكاً بالسياسات الاتصالية للمؤسسة، كما أنهم على دراية مباشرة بمواطن القوة والضعف التي تعاني منها. وبذلك، فإن مواقفهم وتصوراتهم تعكس صورة دقيقة وموضوعية عن واقع الاتصال المؤسسي ومدى تأثيره على الصورة الذهنية للمؤسسة.

بلغ العدد الإجمالي لموظفي الإدارة في المؤسسة **120 موظفاً**، وهو عدد ملائم لإجراء دراسة ميدانية تغطي جميع الأفراد. لهذا السبب، اعتمد الباحث أسلوب **الحصر الشامل** بدلاً من أسلوب المعاينة الجزئية. وقد جاء هذا الاختيار لعدة مبررات علمية:

- إن العدد الإجمالي محدود نسبياً، مما يجعل شمولية الدراسة ممكنة من الناحية العملية.
- الحصر الشامل يقلل من نسبة **الخطأ الإحصائي** الذي قد ينجم عن اعتماد عينة جزئية.
- هذا الأسلوب يزيد من **مصداقية النتائج**، إذ يسمح بتغطية كل أفراد المجتمع محل الدراسة دون استثناء.
- ضمان عدم إغفال أي رأي أو تجربة قد تثري التحليل، خصوصاً أن موضوع البحث يتعلق بالصورة الذهنية التي تتأثر بتعدد وجهات النظر.

إن اختيار موظفي الإدارة كمجتمع للدراسة يبرره أيضاً كونهم يمثلون حلقة وصل بين مستويات التسيير العليا وباقي العاملين والجمهور الخارجي، وبالتالي فإنهم الأقرب إلى فهم آليات اتخاذ القرار الاتصالي وتقييم فعاليته. ومن ثم، فإن جمع البيانات من هذه الفئة مكن من الحصول على **صورة شاملة وموضوعية** عن واقع الاستراتيجية الاتصالية في "أونيام" ومدى قدرتها على إعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة الباحثين بوقرة سعيد، سليمان الدراجي تحت عنوان " فعالية الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية دراسة ميدانية - لمؤسسة اتصالات الجزائر -، وهي مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال. حيث تناول الباحثين في إشكالية دراستهما المتعلقة بدور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة " اتصالات الجزائر"، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهم العناصر التي تساهم في إبراز ذلك ومحاولة التعرف على فعالية الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية، وقد قام الباحثان بطرح الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجية الاتصالية المتبناة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر في تحسين صورتها الذهنية؟⁵

- أوجه التشابه:

من خلال ما تمت مناقشته في الدراسة السابقة يمكن أن نقول أنها شبيهة بدراستنا، لأننا تقابلنا مع بعض المفاهيم المتعلقة باستراتيجيات الاتصال، حيث اعتمدنا على نفس المنهج لدراسة وتحليل البيانات والمعلومات. كما تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في نوع العينة المعتمدة لسبر الآراء حول الموضوع البحث والمتمثلة في العينة القصدية.

- أوجه الاستفادة:

- تمثلت أوجه الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على موضوع ذات علاقة بدراستنا والاستفادة من مواد الجانب النظري للدراسة.

⁵ فعالية الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية ، دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر ، مذكرة مقدمة من أجل نيل شهادة ماستر ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2021 / 2022 ، ص 14 ، 15 ، 17

- الاستفادة من نتائج الدراسة من خلال اكتساب نظرة أولية عن كيفية إنجاز الدراسة العلمية، كانت الدراسة السابقة بمثابة الخطوة الأولى لدراستنا الحالية، فهي أفادتنا في إعداد الخطة وكذا المنهج المستخدم في الدراسة السابقة.

- التعرف على سلبيات وإيجابيات المنهج المستخدم في الدراسة السابقة.

- أوجه الاختلاف:

رغم تشابه دراستنا مع الدراسة السابقة إلا أن هناك نقاط فصلت بين الدراستين، ونذكر منها أن كلتا الدراستين تناولتا أسباب مختلفة نظرا لاختلاف طبيعة الموضوع واختلاف نوع المؤسسة الميدانية، بالإضافة إلى اختلاف حجم العينة والعينة المقصودة، ففي دراستنا اخترنا الجمهور الداخلي من مجتمع البحث، أما في الدراسة السابقة فقد اعتمدوا على دراسة الجمهور الخارجي، وكذلك اختلاف أدوات البحث.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحث عماد الدين شعبان بعنوان دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للشركة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC (سونلغاز) - بسكرة -، والجدير بالذكر أن هذه المذكرة هي مذكرة شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال.

حيث تناول الباحث في إشكالية دراسته المشكل المتعلق بدور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للشركة، وقد قام الباحث بطرح التساؤل التالي: ما هو دور الاستراتيجية الاتصالية المتبناة من طرف إدارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط - بسكرة - في تحسين صورتها الذهنية؟⁶

- أوجه التشابه:

من خلال ما تناولته الدراسة السابقة فإنها تتشابه مع دراستنا من حيث تناولنا لنفس المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسات، وكذا اعتمادنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر المناهج ملائمة لدراستنا، واعتمدنا أيضا على نفس نوع العينة ألا وهي العينة القصدية.

- أوجه الاستفادة:

⁶ عماد الدين شعبان ، دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (SDC سونلغاز) -بسكرة- ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018 / 2019 ص 5 ، 8 ، 9 ، 13

في هذه الدراسة سوف نستفيد منها في الشق التطبيقي والاطلاع على الاستراتيجية الاتصالية المتبعة، ونظرة الباحث لهذه الاستراتيجية وهل عادت بالفائدة وحقت الأهداف المرجوة، أي بالمختصر المفيد سوف نستفيد علميا من أسلوب التناول وطريقة التحليل وشرح الباحث حول الاستراتيجية الاتصالية، ويمكن أن نتصادف في نقاط نتفق عليها ونؤكد لها في دراستنا.

- أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة في عدة جوانب نذكر منها أنها تناولت أسباب وأهداف مختلفة، وذلك راجع لطبيعة موضوع الدراسة بالإضافة إلى العينة، ففي دراستنا كانت العينة على الجمهور الخارجي، عكس هذه الدراسة التي ارتكزت عينتها على الجمهور الداخلي للمؤسسة، كما نذكر اختلاف أنواع الأدوات البحثية المعتمدة ما بين الملاحظة، المقابلة في الدراسة السابقة والملاحظة، المقابلة والاستمارة في دراستنا.

صعوبات الدراسة :

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها لإنجاز هذا العمل في عدة نقاط، والتي يمكن ذكرها أو حصرها سواء عند اختيارنا لهذا الموضوع أو عند إجراء الدراسة الميدانية في:

- صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر على معلومات كافية. وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها، مما أثر نوعا ما على البحث.
- صعوبة اختيار موضوع مناسب يجمع بين الأصالة وأهمية المشكلة.
- محدودية الدراسة السابقة أو تكرارها بشكل يجعل الإضافة محدودة.
- صعوبة في صياغة الفرضيات أو أسئلة البحث بشكل دقيق.
- صعوبة الوصول إلى البيانات أو الوثائق.
- عوائق زمنية أثناء جمع المعلومات.
- القلق والتوتر الناتج عن ضغوط أو متطلبات المشرفين.
- قلة المراجع: نقص المصادر الحديثة أو صعوبة الوصول إليها.
- تعدد المفاهيم: تشابك المصطلحات العلمية وصعوبة ضبط الإطار النظري.
- قلة الخبرة في استخدام البرامج الإحصائية أو تقنيات التحليل.
- جمع البيانات إما بسبب عدم تعاون المستجوبين أو محدودية الأدوات.
- قلة الدافعية: ضعف الحافز عند مواجهة العقبات أو النقد.
- نقص الإمكانيات أي محدودية الموارد (مكتبات، أنترنت، برامج إحصاء).

الفصل

الثاني

الفصل الثاني : الصورة الذهنية للمؤسسة

المبحث الأول : أساسيات الصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية

- المطلب الأول : مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة
- المطلب الثاني: المفاهيم القريبة من الصورة الذهنية والحاملة لها (العلامة والشهرة)
- المطلب الثالث: نشأة وتطور الصورة الذهنية للمؤسسة

المبحث الثاني: أنواع مكونات وخصائص الصورة الذهنية

- المطلب الأول: أنواع الصورة الذهنية
- المطلب الثاني: مكونات الصورة الذهنية
- المطلب الثالث: الصورة الذهنية

المبحث الثالث: أهمية الصورة الذهنية، عواملها، مراحلها وشروطها

- المطلب الأول: أهمية الصورة الذهنية
- المطلب الثاني : عوامل و متطلبات بناء الصورة الذهنية
- المطلب الثالث: مراحل إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة

تمهيد:

تعبّر صورة المؤسسة عن مجموع الانطباعات والتطورات الذهنية التي يكونها الفرد عن المؤسسة، هذه الانطباعات قد تكون سيئة أو حسنة وبالتالي تسعى المؤسسة لإيصال أحسن صورة لها لجماهيرها، وتعتبر المؤسسات الخدماتية من المؤسسات التي يعتمد نجاحها اعتماداً كلياً على رضى الجمهور والصورة الطيبة التي يحملها عنه في ذهنه.

وقد بات تكوين الصورة الذهنية الطيبة والإيجابية هدفا تسعى لتحقيقه كل المؤسسات التي تشهد النجاح، ومن ثمة لم تعد مهمة تكوين الصور الإيجابية مقتصرة على العلاقات العامة فحسب، بل أصبحت مهمة كل الإدارة، بل وكل الموظفين من أكبر مسؤول حتى أبسط عامل في المؤسسة.

المبحث الأول: أساسيات الصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية**المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة :**

لغة: في اللغة العربية ينقسم مفهوم الصورة الذهنية إلى مفردتين: الصورة والذهنية، والصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشكل، وهي تعني أيضاً (الصورة بكسر الصاد لغة في الصور جمع صورة، وصورة تصوير تتصور، وتصورت الشيء توهمت صورته فتصور لي)، أما مفردة الذهنية فإنها تشير إلى الذهن، والذهن هو العقل، كذلك (الفطنة والحفظ).

- وفي إطار ما تقدّم فإنّ الجمع بين مفردتي الصورة والذهنية يقود إلى إنشاء مصطلح الصورة الذهنية الذي هو في اللغة: صورة الشيء وتصوره في هيئته وحقيقته وظاهره، يكونها الذهن في ضوء إدراكه واستدلاله للأشياء¹.

- هي الانطباعية الذهنية، أو عكس الصورة، أو يرمز أو يمثل * . وهي صورة عقلية يشترك في حملها أفراد جماعة ما، وتمثل رأياً متشابهاً إلى حد الإفراط المشوّه أو موقفاً عاطفياً من شخص أو قضية أو حدث².

اصطلاحاً: فالصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكوّن لدى الأفراد والجماعات إزاء موضوع ما، وتتكوّن تلك الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة لما ترتبط بعواطف الأفراد واتجاهاتهم، والعلاقات العامة لا تحقّق لدى الجماهير صورة ذهنية بعينها، ولكنها من خلال المعلومات الخاصة بالمؤسسة أو سلوكياتها، وأنشطتها تساعد الجمهور على تكوين الصورة الذهنية اللائقة عن المؤسسة. ولكي تعرف المؤسسة على صورتها الحقيقية لا بدّ وأن نتعرّف أولاً على الكيفية التي ينظر بها أعضاء التنظيم أنفسهم إلى المؤسسة، ومدى اقتناعهم لما تقوم به مؤسساتهم من دور في المجتمع. ولا بدّ من التأكيد على أنّ العلاقات العامة الفعّالة هي التي تؤسّس على الانسجام بين ما تقوم به المؤسسة من أعمال، وتوقّعات الجمهور نحو المؤسسة³.

¹ ابقر موسى ، الصورة الذهنية يف العلاقات الع امة ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الرदन - عمان، 201. ص 52

² مجال بن عمار المحر ، الصورة الذهنية يف الفلسفة و العلوم ، ط1 ، دار الاليم للنشر و التوزيع، عمان - الأردن. 201 ص9

³ شدوان علي شبيبة، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية. 2012، ص 192

- فقد عرّفها قاموس (وسيتز) بأنّها تشير على التّقويم العقلي لأيّ شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، وهي إحياء محاكاة لتجربة حسّية، كما أنّها قد تكون تجربة ارتبطت بعواطف معيّنة وفي استرجاع ما اختزنه الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرّؤية أو السّمع أو اللمس أو التّذوق أو الشّم.⁴

ويرى بولدنج: أنّ الصّورة الذهنيّة تبنى على خبرات الإنسان السّابقة منذ لحظة الميلاد وربّما قبل ذلك والإنسان في بطن أمّه، ويتلقّى الكائن الحيّ رسائل مستمرة عن طريق الأحاسيس والصّور تكون غير واضحة في البداية، ثمّ يبدأ الإنسان بعدما يدرك وجوده لشيء وسط عالم الأشياء، ويكون هذا بداية التّصوّر ليضمّن في النهاية كلّ شيء موجود أو حتّى متخيّل

ويرى " Games Gray " الصّورة الذهنيّة للمنظمة بأنّها الانطباعات والمدرّكات الكلية للجماهير المتعدّدة للمنظمة اتّجاه أعمالها، وتشكّل هذه الانطباعات موقف جماهير المنظمة الداخليّة والخارجيّة اتّجاهها .

ويعرّفها روبنسون بولر: الصّورة العقليّة التي تتكوّن في أذهان النّاس عن المنشآت والمؤسّسات، وقد تتكوّن هذه الصّورة من التّجربة المباشرة وغير المباشرة، وقد تكون عقليّة أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلّة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير الموثّقة، ولكنّها في الأخير تمثّل واقعاً صادقاً بالنّسبة لمن يحمّلونها في رؤوسهم.⁵

المطلب الثاني: المفاهيم القريبة من الصّورة الذهنيّة والحاملة لها (العلامة والشّهرة)

1- العلامة:

لغة: جمع علام وعلامات، السّمة والأمانة، ما يُنصب فيهندي به ويُقال لها الإشارة (ج ع) هي الإشارة (+) للدّلالة على الأعداد الموجبة والإشارة (-) للدّلالة على الأعداد السّلبية.⁶

- العلامة عبارة عن إشارات تهدف إلى تعريف وتمييز منتجات المؤسسة وبنوع من الدّقة، هي مصطلح إشارة، رمز، أو أيّ تنسيق بين هذه العناصر وتستخدم أساساً لتحديد نوعيّة السلع والخدمات للبائع أو مجموعة الباحثين وتمييزها عن سلم المنافسين.

- العلامة، اسم، مصطلح، إشارة، رمزاً وجميع المكوّنات السّابقة تستخدم بدرجة أولى تعريف الحاجات والرّغبات والخدمات للبائع أو مجموعة من البائعين والمسوّقين وتمييز منتجاتهم عن المنافسين.

اصطلاحاً: هي اسم، مصطلح، إشارة، رسم أو جميع مكوّنات هذه العناصر تعمل على تعريف الخدمات والسلع لجماعة أو لبائع وهو ما يميّزها عن المنافسين. من خلال ما سبق من التّعريفات نجد الاتّفاق على مفهوم العلامة وتعرّيفها، فالكلّ يراها معرفة (مبرزة) لهويّة المنتج والمؤسّسة، وأغلبهم يركّزون على مفهوم الإشارة (**Singe**) الذي يثير في ذهن المستهلك انطباع لمنتج أو فكرة دون غيرها، يعبر عنها بجملة من الرّسومات والكلمات والأسماء

⁴ بسام عبد الرحمان الجرايدة ، ادارة العلاقات العامة ، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان - الاردن، 2012 ص 320

⁵ مصطفى يوسف كافي ، صبة مصطفى كافي ، الإتصال و العلاقات العامة في المؤسسة السياحية و تطبيقاتها ، الناشر الفن للوثائق نشر استرياد و توزيع الكتب، قسنطينة الجزائر. 2017 ص115

⁶ شبكة كتب الشيعة، المنجد الأبدى ، مؤسسة اللفقه للطباعة و النشر طهران، ايران، د س ص 712

- وهناك تعريف آخر للعلامة: " هي ذلك الاسم ومجموعة الرموز أو خدمة مؤسسة ما والتي تعرض نفسها في قطاع سوقي محدد حيث تركز على قيم ماديّة ومعنويّة، هذا المجموع غير المتجانس يترك آثار عميقة في نفس المستهلك، وهذه الأسماء والرموز عادة ما تكون محميّة قانونياً".⁷

2- الشهرة:

لغة: ظهور الشيء وانتشاره، وظهوره في شئعة.⁸

اصطلاحاً: **La notorité**: عرّف **Aeker**: الشهرة على أنّها قدرة الزّبون المحتمل في التّعريف أو تذكّر وجود علامة ما ضمن مجموعة من المنتجات، فالشّهرة بهذا التعريف تفترض وجود شرطين أساسيين معرفة هذه المؤسسة أو العلاقة التجاريّة، ومعرفة صنف المنتجات التي تنتمي إليه العلامة أو مجال الصناعات التي تنتمي إليه المؤسسة، أمّا " **Kotler** " فيرى أنّ الشهرة يقصدها " قياس جنوح الزّبائن لذكر المؤسسة في ظلّ مختلف الشّروط".

المطلب الثالث: نشأة وتطور الصورة الذهنية للمؤسسة

ولقد ظهر مصطلح الصورة الذهنية إلى الوجود سنة 1908م على يد العالم " جراهام دلاس " والذي أشار في كتابه الطّبيعة البشريّة والسياسيّة إلى أنّ النّخبين في حاجة إلى تكوين شيء مبسّط ودائم ومنظّم عند التّقاء في مشرح ما، ولم يستخدم هذا المصطلح في المنظمات الاقتصاديّة إلاّ مع بداية النّصف الثاني من القرن العشرين.⁹

وكمصطلح له علاقة بالمنشآت التجاريّة لم يُستخدم إلاّ مع بداية النّصف الثاني من القرن العشرين، ثمّ ثبت أنّ استخدام في مجالات سياسيّة وإعلاميّة ومهنيّة مختلفة.

في حين يعتبر البعض أنّ الصّحفي الأمريكي الشهير (والتر ليبيرمان) أول من طرق هذا الباب في كتابه (الرّأي العام) الصادر عام 1922م، اللّبنات الأولى وتصوراته الخاصّة للاستخدامات المتعدّدة لهذا المفهوم.

وكانت دراسة (كتر وبرلي) عام 1933م، أول دراسة أمريكيّة رائدة في المجال حيث استهدفت جمهوراً محدّداً من الأمريكيّين لمعرفة سمات وتوصيفات عامّة عن الصّورة الذهنيّة التّمطيّة التي يحملونها عن مجموعات قوميّة وعرقية مختلفة منها " الألمان الأمريكيّين، الإنجليز، الرّنوج، الأفارقة، اليهود...".

وحسب الدّكتور علي عوجة في كتابه (العلاقات العامّة والصّورة الذهنيّة)، فقد بدا استخدام مصطلح الصّورة الذهنيّة **Image** عندما أصبح لمهنة العلاقات العامّة تأثير كبير على الحياة الأمريكيّة، وقد كان لظهور كتاب (تطوير صورة المنشأة) للكاتب الأمريكي لي برستول **Lee Bristol** عام 1960م أثر

⁷ راشد نجوى ، جودة المنتج كاداة لتحسني صورة العالمة ، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2009-200 43 ص

⁸ إبراهيم مصطفى، حامد عبد القادر و آخرون ، الجزء الأول، المعجم الوسيط، دار الدعوة، د.س. ص 498

⁹ فاطمة حسني عواد، الإتصال و العالم التسويقي ، دار اسامة للنشر و التوزيع، اردن عمان. 2011. ص 294

كبير في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال، وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والإعلامية والمهنية.¹⁰

بدا استخدام مصطلح الصورة الذهنية **Image** عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من هذا القرن، وقد كان لظهور كتاب تطوير صورة المنشأة بين رجال الأعمال، وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والإعلامية، وقد تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات العامة عام 1965م، حينما ظهر كتاب " السلوك الدولي " الذي اشترك في تأليفه **Herbertkeman** مع مجموعة من زملائه من علماء النفس والباحثين في مجال العلاقات الدولية.

ويري ليوكريسبي " **L. Crespi** " أحد الباحثين الأمريكيين أن هذا التنوع في مجالات استخدام الصورة الذهنية له مغزى هام، فهو دليل على النمو المتزايد لأهمية البعد النفسي في الشؤون الإنسانية.

وتعدّ عملية إدارة الصورة الذهنية للمنشأة - **Corprate image management** - عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاستراتيجية للمنشأة، وتزايد الاهتمام بهذا الموضوع مع بدايات القرن الحادي والعشرون، حيث تتطلب الطبيعة التنافسية المعقدة لمنظمات الأعمال الاهتمام بهذا الموضوع في مجالات الأعمال المختلفة.¹¹

المبحث الثاني: أنواع مكونات وخصائص الصورة الذهنية

المطلب الأول: أنواع الصورة الذهنية :

الصورة المرآة : ويُقصد بها انعكاس الصورة في أذهان جمهور المؤسسة وخاصة قادتها، وتكون بداية الانطباع الذي يتخذه الجمهور الخارجي عن المؤسسة فيما بعد، ويجب أن يوضع في الاعتبار عند إجراء أبحاث الصورة الذهنية أو الرأي العام ووجود اختلافات وتعارض في عملية الإدراك والوعي بالصورة الذهنية.

الصورة الحالية: تعكس الطريقة التي ينظر بها الجمهور الخارجي إلى المؤسسة، وتعتمد الصورة الحالية على الخبرة والتجربة ومدى تدفق المعلومات للجمهور، وما تتميز به تلك المعلومات من فقر أو فراغ وقدرة على تحقيق الفهم، فالصورة الذهنية الصحيحة تكون ناتجاً للانطباع الصحيح.

الصورة المأمولة\ المرغوبة: وتعرف بأنها الصورة المرغوبة التي تهدف إلى تحقيقها، وعادةً ما ترتبط تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل الجمهور الخارجي على معلومات كاملة عنه.¹²

الصورة المتعددة: وتحدث عندما يتعرّض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة، يعطي كلّ منهم انطباعاً مختلفاً عنها. ومن الطبيعي أن لا يستمرّ هذا التعدّد طويلاً، فإنّه يتحوّل إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية،

¹⁰ خديجة قروف ، واقع الصورة الذهنية لدى اساتذة جامعة 8 ماي 1945 نموذجاً لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص العلاقات العامة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية . 2020-2019 ص 23 - 24

¹¹ نيفين احمد غياشي ، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية ،سورة المنشأة اليات ادارة الأزمات ،د، ط ،دار النهضة العربية، القاهرة. 2008 ص

211

¹² رضوان بلخيري ، العالقات العامة وصناعة الصورة الذهنية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان. 2017 ص 220

أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تمثلها العناصر الإيجابية والسلبية تبعاً لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد.

الصورة المثلى: وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير، وكذلك يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة (حران هادي المناهي، 2019، ص 8-9).¹³

صورة المنتج أو الخدمة: وهي صورة تنتج عن الجهود الإعلامية التي تقوم بها المؤسسة، وتُركّز على الخصائص النوعية للمنتج أو الخدمة وما تتمتع به من مستوى وجودة.¹⁴

ب- يرى " ف. موريل " أن الصورة المؤسسة أربعة أنواع:

الصورة المؤسسية: وتكون على المستوى الوطني أو الدولي من جهة وتخصّ الجمهور العام من جهة ثانية، وهي تتطور بفضل اتصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة وتعبّر عنها، وخاصة المجالين الاجتماعي والاقتصادي.

الصورة المهنية: وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وبكيفية أدائها له.

المطلب الثاني: مكونات الصورة الذهنية :

مكونات صورة المؤسسة هي نتيجة لتداخل عدة عناصر مادية ومعنوية تلتحم في بعضها لتقدم للجمهور حقيقة وواقع المؤسسة، فتكون هاته الصورة من العناصر التالية:

أ- **العناصر المادية:** هي كل ما هو واقعي وملسوس وواضح، ويكون التماس من خلال:

- **اسم المؤسسة:** يعدّ مكون مهمّ لصورة المؤسسة لذا يجب أن يكون الاسم سهل الفهم وللنطق ويمكن تذكره بسهولة، فاسم المؤسسة يعكس شخصيتها ومنتجاتها، فاسم المؤسسة يترك انطباعاً معيناً لدى الأفراد سواء كان إيجابياً أو سلبياً وهذا حسب طبيعة الصورة التي يحملها الفرد عن المؤسسة، وبذلك فهو يقدّم مكانة معينة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

- **العلم:** تضع المؤسسات في الدول المتقدمة إعلماً خاصاً بالمؤسسة، فهي تعتبر بذلك ميزة رئيسية تفرّق المؤسسات عن بعضها البعض.

- **الشعار والرمز:** الشعار عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبّر عن فكرة سائدة أو جهة نظر معينة، وتهدف عادةً إلى الإقناع بحيث تؤثر على الرأي العام بدون منافسة، ويستخدم في رمز معين دون غيره، وذلك نتيجة للتغيرات الاجتماعية الاقتصادية والسياسية، تعبّر عنها وتبرز مقاومة الشعار الناجح في جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بابتسامة وسمعة معينة بارزة، يرى بأنها أكثر تأثير انطباعي يمكن بمجرد سماع الشعار أو ملاحظته بنجاح، الشعار مرتبط بتجسيد الاتجاهات الأساسية والآمال وبعض القيم المستقلة لدى أفراد الجمهور.

¹³ حران هادي المناهي ، الصورة الذهنية لمنظمات المجتمع المدني ودور العلاقات العامة في تكوينها ، د ط ، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2019، ص 8-9

¹⁴ مرجع سابق ص 283

ب- العناصر المعنوية: وتتجسد عدّة صور أخرى كالصّورة الاجتماعية والصّور الماديّة البورصة البنوك وصورة المسؤولين، وكذلك بالنّسبة لسمعة ومكانة المؤسسة، هاته الصّورة تؤكّد الانطباع العامّ الذي ينمّيه الأفراد حول المؤسسة، ويمكن القول بأنّها شخصيّة المؤسسة المتكوّنة من طرف مختلف الجماهير.¹⁵

المطلب الثالث: خصائص الصّورة الذهنية

تتميّز الصّورة الذهنية للمؤسسة بعدّة خصائص نذكر منها ما يلي:

1- صورة المؤسسة تلقائية ومستقرّة:

ونقصد بذلك أنّه عندما نطرح أسئلة على المستهلكين حول المؤسسة بطريقة غير مباشرة يظهرون جزءاً من انطباعاتهم حول صورة المؤسسة، وهذا يشكّل جزءاً من الصّورة الكليّة للمؤسسة. أمّا في حالة استجواب المستهلكين عن طريق المقابلات المعمّقة سوف يظهرون حتمًا الصّورة المستقرّة عن تلك المؤسسة.

2- صورة المؤسسة مستقرّة نسبيًا:

فالصّورة تعبر عمّا نعرفه وعن مواقف المستهلكين في وقت معين، ونعلم أنّ المواقف تتميّز بالاستقرار النسبي، وكما هو معروف أن رضا المستهلكين هو عامّة عواطف عابرة لا تؤثر على الصّورة إلّا عن طريق الخبرة أو عندما تكون النية قويّة. لذا فإنّ التغيّرات المهمّة في الصّورة ترتبط بأحداث قاهرة مثل طرح تشكيلة منتجات جديدة، حملة إعلانيّة استثنائيّة، أزمة قاهرة مثل تدني الجودة في منتجات المؤسسة، لذا خمول الصّورة هو دلالة قويّة لقوّة الصّورة أي إحالة عدم تأثير المنافسة على مكانتها، والعيب عندما تكون الصّورة سيئة لأنّه يستلزم الكثير من الوقت والجهد لإعادة إصلاحها. وإنّ الولاء للمؤسسة هو ميزة الصّورة الجديدة.

3- الصّورة الشّخصيّة والذّاتية:

أي أنّ الصّورة تختلف من شخص لآخر، ولهذا لا يمكن الاكتفاء بصورة واحدة لمجمل السوق، بل يجب تحديد هويّة الصّورة المدركة من طرف مختلف الأقسام، أو القطاعات السوقيّة.

4- الصّورة الانتقاليّة والمبسّطة:

الصّورة هي ملخص عن المؤسسة، يقوم به الفرد من أجل تبسيط إدراكه للعديد من المؤسّسات التي غالبًا ما تكون متشابهة فيما بينها. لذلك فعندما نقوم بتحليل الصّورة الذهنية يجب التّركيز على الأهمّ فالصّورة التلقائيّة في الغالب تكون معجزة بشكل كبير. وأمّا الصّورة الكامنة فتحليلها يمكن أن يكون مهمًا، لكن يجب اتّخاذ الاحتياطات اللازمة في ذلك.

5- الصّورة الذهنية قابلة للقياس:

¹⁵مرجع سابق ص 225-226

فباستخدام أساليب البحث العلمي، يمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكوّنة لدى الجمهور، وتحديد آية تغييرات نظراً عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية.

6- الصورة الذهنية للمؤسسة مقصودة ومخططة لها:

وهي بذلك تختلف عن الصورة التمثيلية التي يكونها الأفراد بناءً على معلومات خاطئة وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة.¹⁶

المبحث الثالث: أهمية الصورة الذهنية، عواملها، مراحلها وشروطها :

المطلب الأول: أهمية الصورة الذهنية :

إن أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات بشكل عام تشكل عاملاً مهماً وحيوياً في تسويق أهداف المؤسسة في أداء رسالتها، وإن أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات ومدى قدرتها على البقاء والنمو يعتمد على التسويق والتمويل، فالهيئات المدنية ستبقى عن تحقيق رسالتها وأهدافها لخدمة المجتمع عندما لا يتوفر الدعم والتمويل اللازم لأنشطتها، وإذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع وتسويق منتجاتها أو خدماتها أو أنشطتها أو برامجها وخاصة في ظل تنافس المؤسسات على جذب الجماهير المستهدفة وكسب ثقتهم ودعمهم، ولا يمكن لأي مؤسسة التنازل عن صورتها الذهنية لدى الجمهور والسعي لبناء سمعة طيبة لها، فإن أهملت

المؤسسة ذلك فإن الجمهور سيبنى انطباعاته اتجاه المؤسسة على ما يتم تغذيته من معلومات من مصادر أخرى.

وبشكل عام فإن أبرز العوائد والفوائد التي تجنيها الصورة الذهنية ما يلي:

- زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمؤسسة.
- جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسات وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها.
- استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المؤسسة.
- توليد الشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة في نفوس أعضاء المؤسسين والعاملين.
- زيادة اهتمام قادة الرأي العام ووسائل الإعلام بالمؤسسة ودورها في خدمة المجتمع.¹⁷
- إن طبيعة الصورة الذهنية في المؤسسة أو الأشخاص تتوقف على قوة الصورة أو ضعفها، فعلى مستوى الأفراد الذين تتكون لديهم تبعاً لدرجة الاتصال بينهم وبين المؤسسات الأخرى ومدى اهتمامهم بهذه المؤسسات وتأثرهم بنشاطها، ويمكن التعرف على هذه الصورة وقياس التغييرات التي تطرأ رغم أن هذه

¹⁶ مسعود رشيدة بسمه. رحمانى صيربينة ، العلاقات العامة كمدخل لبناء صورة المؤسسة الحديثة دراسة حالة (مؤسسة اتصالات الجزائر) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2017 / 2018 ، ص 29، 30، 50

¹⁷ هدى غرسي ، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية، دراسة مسحية على القائمين بالعلاقات العامة بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2015/2014 ص 80

التغيرات تكون عادةً بطيئة، كما من الطبيعي أن يصعب تكوين صورة عن شيء لم يعرفه، كما أن الصورة التي تتكون عن أشياء بعيدة تكون غالبًا ضعيفة وقابلة للتغير.

ولذلك فإن تغيير الصورة تكون في بعض الحالات مؤلمة، وقد تحدث صدعًا في العلاقات العامة بين الأصدقاء، وقد تؤدي إلى توتر العلاقات العامة بينهم، كما أن بعض الأشخاص في ظروف عمرية أو صحية أو في ظل صراع عاطفي يرفضون أي محاولة لتغيير الصورة التي تكونت لديهم، وعلى الرغم من أن ذلك يؤدي إلى التضحية بفقد هؤلاء الذين يحلون عليهم لإحداث التغيير.

ومن هنا وكما يشير علماء النفس، فإن الإنسان في أغلب الأحوال يميل إلى التمسك بما لديه من صور وبتحيز لها، فلا يقبل التعرض لأي رسالة لا تتفق معه وهو يدرك محتوى هذه الرسالة التي يتعرض لها على نحو يتفق مع الصور التي كونها. كما أنه يتذكر المواقف والتفاصيل التي تدعم الصورة الذهنية التي تكونت وقت ما. واستقرت وأصبحت ذات أثر كبير في تقديره لما يحدث بعد ذلك ورؤيته للواقع وتخيّله للمستقبل. وفي هذا الصدد اعتمد (كارل دوينش) هذه الحقيقة التي لاقت اتفاقًا بين عد من الباحثين. فيما اعتبر آخرون أن تغيير الصورة لن يتم بسهولة ولكن تتغير بسرعة إذا تعرضت لهزه عنيفة .

المطلب الثاني: عوامل ومتطلبات بناء الصورة الذهنية :

أ- العوامل المؤثرة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة :

يتأثر تشكيل الصورة الذهنية بعدة عوامل:

1- رؤية ورسالة المؤسسة:

لدى كل مؤسسة رسالة أو رؤية تعكس القيم التي يتعين عليها أن تصبو إليها، والرؤية تحمل في طبيعتها معلومات يستخدمها الناس في تشكيلهم للصورة الذهنية، وتتصف الرؤية بالإيجاز والوضوح والتحديد والتحدى.

2- ثقافة المؤسسة:

والثقافة هي كل ما له صلة بالقيم والمعتقدات الداخلية للمؤسسة، وتلعب ثقافتها دورًا رئيسيًا في ترجمة القيم التي يتضمنها بيان الرؤية إلى سلوك إيجابي عند الموظفين والزبائن، كما أنها تؤثر في طريقة تنفيذ كثير من الجوانب الاستراتيجية للمؤسسات.

3- هوية المؤسسة:

الهوية هي التعبير المرئي للصورة المرغوبة للمؤسسة، فهي الأداة الأهم في العملية الاتصالية مع الجماهير، وهناك أربعة عناصر أساسية لهوية المؤسسة وهي: اسمها وشعارها الرمزي وشكل الحرف الطباعي ومخطط الألوان. ويضاف إليها عناصر أخرى مثل: البناء الذي تقطن فيه المؤسسة وديكورات مكاتبها والعلاقات الخاصة بها والزّي الموحد لموظفيها وغير ذلك، كلّها تلعب دورًا هامًا في مساعدة الجمهور على التعرف على المؤسسة وإعطاء صورة بصرية عن نوعية الجودة فيها، وكلما كان التصميم منظمًا وأنيقًا كلما أعطى ذلك انطباعًا جيدًا عن المؤسسة، وتؤدي هوية المؤسسة عدّة مهام أبرزها:

- تحقّق وعياً معرفياً بالمؤسسة.
- تنبّه الجمهور للتعرف عليها.
- تعيد إحياء صورة المؤسسة المخزّنة في أذهان الناس.

4- تواصل المؤسسة مع الجماهير:

ويُقصد به جميع النشاطات التي تهدف لإيصال معلومة ما حول المؤسسة أو خدماتها، بهدف التّسويق للمنتجات أو بهدف بناء الصّورة من خلال التّرويج لاسم المؤسسة: وبناء جسر التّقة بينها وبين الجمهور.

5- المسؤولية الاجتماعية:

إنّ قيام المؤسسة بدورها اتّجاه المؤسسة الاجتماعية يضمن إلى حدّ ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها وفق ما خطّط له مسبقاً، إضافةً إلى خلق فرصة عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي ومن بين أهمّ الفوائد التي تحقّقها المؤسسة الممارسة للمسؤولية الاجتماعية:

- تحسين الصّورة الذهنية عند الجمهور وبالتالي كسب ثقته وخلق سلوك إيجابي اتّجاه

المؤسسة ومنتجاتها وزيادة مبيعاتها وإخلاص العملاء وزيادة الإنتاجية والتّوعية¹⁸.

وهناك تصنيف آخر للعوامل والتمثّل في:

عوامل شخصية: تتمثّل في السمات الدّاتية والشّخصية المستقبلية للمعلومات والتّعليم والثّقافة

والقيم، وقدرة الفرد على تقسيم المعلومات الخاصة بالمؤسسة ودرجة دافعيّته واهتمامه بالمعلومات المقدّمة عن المؤسسة.

عوامل اجتماعية: وتتمثّل بتأثيرات الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات أثناء تبادلهم المعلومات في اتّصالاتهم الشّخصية حول المنظّمة، وتأثير قادة الرّأي على اتّجاهات الجماهير، وتأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السّائدة فيه.

عوامل تنظيمية: وتتمثّل باستراتيجية إدارة المنظّمة التي تعكس فلسفة وثقافة المنظّمة، والأعمال الحقيقية للمنظّمة، وهي تشمل كلّ الاتّصالات الداخليّة والخارجية للمنظّمة مع جماهيرها، الرّسائل الاتّصالية الخاصة بالمنظّمة والمنقولة عبر وسائل الاتّصال المختلفة، والاتّصالات الشّخصية المباشرة بين العاملين بالمنظّمة والجماهير، والأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع. وقد توصل العلماء إلى أنّ الصّورة الذهنية انحدرت من الآتي :

- الأسرة.

- المؤسسات التّربوية.

- وسائل الإعلام.

¹⁸ مرجع سابق ص 63 . 64 . 65

- الإنتاج المعرفي الثقافي .19

ب- متطلبات بناء الصورة الذهنية للمؤسسة:

يتوقّف بناء وتكوين صورة طيّبة عن المؤسسة التزام المدير ببعض الشّروط أهمّها:

1- أن تكون الصّورة حقيقيّة:

إنّ انحراف الصّورة عن الحقيقة سرعان ما يلحق المساس بمصداقيّة المؤسسة، بحيث أنّه يكفي إجراء اتّصال واحد بها لكي تدرك هذا الانحراف، وهذا من شأنه أن يبيح الشكّ والفقدان التي طالما عملت على تأسيسها من خلال الصّورة، لذلك فإنّه على المؤسسة أن تعرف نفسها على حقيقتها وأن تكون صادقة في الدّاخل والخارج.

2- أن تكون الصّورة إيجابيّة:

هنا يتعلّق الأمر بنتمين مؤهّلات ومحاسن المؤسسة، لكن في المقابل يجب عدم المبالغة في ذلك بشكل يؤدّي إلى لفت الأنظار إلى المؤسسة ومساوئها.

3- أن تكون الصّورة مستمرة:

أيّ أن تمثّل صورة المؤسسة لعدّة سنوات وإن أمكن ولما لا أطول مدّة في حياتي، فديمومة الصّورة تدلّ على فعاليتها.

4- أن تكون مميّزة:

وهذا خاصّة داخل القطاعات التي تميّز منتجاتها، حيث أنّه يجب على المؤسسة العمل على تطوير شخصيّة خاصّة بها، بمعنى صورة مميّزة وفريدة.

5- جاذبيّة الصّورة:

يجب أن تكون جاذبة هي تلك التي تجذب أو تستميل الجماهير التي هي محلّ اهتمام لدى المؤسسة، ونستطيع القول هنا أنّه لا بدّ من توقّر عنصر التميّيز في الصّورة التي تهدف تسويقها، أيّ أنّ صورة المؤسسة لا بدّ أن تمثّل بالنسبة لنا ميزة تنافسيّة من خلالها يمكن كسب تأكيد الجماهير وجذبهم للتّعامل.

6- الاستهداف من خلال الصّورة:

يجب أن تكون الصّورة متجانسة مع قيم ومعتقدات الجماهير المستهدفة، وهو ما يستدعي اعتماد برامج تلقى القبول لدى الجماهير كلّ حسب خصائصه .20

¹⁹ انس محمد الحمود ، الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية لدى الجمهور الاردني ، امانة عمان ، انموذجا، دراسة مسحية ميدانية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام ، قسم الاعلام ، كلية الاعلام، جامعة الشرق الأوسط 2019 ص 32 33
²⁰ مرجع سابق ص 37 . 38

المطلب الثالث: مراحل إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة:

1- مراحل إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة:

نتيجة لأهمية موضوع صورة المؤسسة تبلورت نظرية خاصة بإدارتها، تقوم على أنّ الهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو خلق صورة المؤسسة والمحافظة عليها، لذلك فإنّ المنظمات تقوم بالاتصال بجمهورها لبناء صورة مرغوبة عنها ومواجهة الصور غير المرغوب فيها. كما أنّ بناء صورة إيجابية للمؤسسة هو هدف أساسي من أهداف إدارة هذه المؤسسة بكلّ مستوياتها، فالمؤسسة تتواصل بشكل استراتيجي مع جمهورها لبناء صورة ذهنية إيجابية مرغوب فيها. ووفقاً لنظرية إدارة المؤسسة للصورة الذهنية، فإنّ الصورة هي إدراك الجمهور للمؤسسة، ويجب على المؤسسة المحافظة على صورة فعّالة مع جمهورها من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من فرص النجاح، بالإضافة إلى ذلك لإدارة الصورة الذهنية للمؤسسة عليها أن ترسم وتتنبأ نهج استراتيجي لتقدّم نفسها لجمهورها الداخلي والخارجي.

- فإنّ إدارة المؤسسة لصورتها هي عملية تتضمن ثلاثة مراحل: بناء الصورة والحفاظ عليها وصيانتها وإصلاح الصورة ، وفيما يلي شرح كلّ مرحلة:

المرحلة الأولى: بناء الصورة Creating

تفترض هذه المرحلة أنّ المرحلة عندما تبدأ العمل أول مرة تكون غير معروفة، لذا

عليها أن تكون لنفسها صورة عند جميع من لهم مصلحة في التّعرف على تلك الصورة، ويصعب على المنظمة في هذه المرحلة بناء تلك الصورة بسهولة عند جمهور لا يعرفها أو يتشكك منها.

المرحلة الثانية: الحفاظ على الصورة وصيانتها Maintaining

في هذه المرحلة تعمل المنظمة بعد بناء الصورة لدى الجمهور على الحفاظ على تلك الصورة وصيانتها، وهي عملية مستمرة تتطلب من المنظمة الاتصال الدائم مع الجمهور، مع الحصول على رجع الصدى من الجمهور لضبط أدائها على تلك النتائج المرندة، ممّا يتلاءم مع استراتيجية المنظمة ويضمن لها عملية الصيانة الناجحة للصورة، وعلى العكس إذا فشلت المنظمة في التعامل الجيد مع التغذية المرندة من الجمهور في هذه المرحلة، فإنّ ذلك قد يؤثر سلبيًا في نجاح المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: إصلاح الصورة Restoration

تلجأ المنظمة في هذه المرحلة عندما تواجه نوعًا من الأزمات، وهذه المرحلة لا تتعرض لها كلّ المنظمات، حيث قد يقتصر تعرض بعض المنظمات على المرحلة الثانية فقط، ولكن بسبب زيادة الأزمات تتعرض الكثير من المنظمات لهذه المرحلة، وعندما تنتقل المنظمة للمرحلة الثالثة ينبغي عليها اتباع استراتيجية اتصال ناجحة وفعّالة لإصلاح الصورة، وإذا تمّ إصلاحها بشكل جيد تعود المنظمة لممارسة المرحلة الثانية وهي صيانة الصورة، أمّا إذا فشلت المنظمة في إصلاح الصورة الحالية لها، فينبغي عليها

إعادة بناء صورة جديدة غير التي فشلت في إصلاحها، وهو ما يتطلب على الأقلّ بناء هويّة جديدة للمنظمة وقد يستوجب في حالات خاصّة تغيير اسم المؤسسة والظهور باسم جديد أمام الجمهور .²¹

²¹ يسرى حسني، عبد الخالق، العلاقات العامة و الدبلوماسية الشعبية ،اطلس للنشر والانتاج الاعلامي، الجيزة، 2014 ص 143. 145

الفصل

الثالث

الفصل الثالث : الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الاستراتيجية

- المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة
- المطلب الثالث : مميزات الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الرابع : مبادئ الإستراتيجية الاتصالية

المبحث الثاني: أنواع الإستراتيجية الاتصالية و معايير تقييمها

- المطلب الأول : أنواع الإستراتيجية الاتصالية
- المطلب الثاني : استراتيجيات الاتصال لإعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة
- المطلب الثالث: معايير اختيار وتقييم الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الثالث: آليات ووسائل تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية

- المطلب الأول: أدوات و وسائل الإتصال التقليدية
- المطلب الثاني : أدوات و وسائل الإتصال الحديثة

تمهيد

الإستراتيجية الإتصالية تعد من المفاهيم المحورية في ميدان الاتصال المؤسسي والتنظيمي، إذ أصبحت في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة ضرورة لا خياراً. فهي تمثل خطة شاملة ومنظمة تهدف إلى توجيه مختلف الأنشطة الإتصالية داخل المؤسسة بطريقة منسقة، بما يضمن نقل الرسائل بشكل واضح وفعال إلى الفئات المستهدفة. إن نجاح أي مؤسسة لم يعد يقاس فقط بقدرتها على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على بناء شبكة تواصل قوية وفعالة مع جمهورها الداخلي والخارجي. وتكمن أهمية الإستراتيجية الإتصالية في كونها أداة للتخطيط المسبق، تساعد على تحديد الأهداف والرسائل والقنوات والجمهور المستهدف، مع ضمان تكاملها ضمن الرؤية العامة للمؤسسة. كما أنها تمنح المؤسسة القدرة على التكيف مع الأزمات والتغيرات المفاجئة من خلال وضع بدائل وخطط استباقية. إن المؤسسات التي تفتقد إلى إستراتيجية إتصالية واضحة غالباً ما تواجه مشكلات تتعلق بسوء الفهم أو تراجع الثقة أو ضعف صورتها الذهنية لدى جمهورها. وبذلك، فإن الحديث عن الإستراتيجية الإتصالية لا يقتصر على كونها آلية تقنية لإدارة الاتصال، بل هي عنصر إستراتيجي يسهم في دعم أهداف المؤسسة الكبرى، ويعزز قدرتها على التميز في سوق تنافسية تتزايد فيها متطلبات الجمهور وتتعاظم فيها التحديات الإتصالية¹.

المبحث الأول: مفهوم إستراتيجية الاتصال**المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية الإتصالية :**

تعتبر إستراتيجية الإتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق ، وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدد بالنسبة للإستراتيجية العامة للمؤسسة وتعتبر عامل دعم لها ، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين ، ونظراً للخصائص التي تميز تغيرات محيط المؤسسة ، جعلت أن الإتصال اليوم لدى بعض المختصين لم يعد محدوداً في الإستراتيجية ، ومرافقة تنفيذ المشاريع ، بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي ، فهو يدعم معنى

¹ عجرة، علي (2003)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 45.

منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الاستراتيجية.

والسيناريوهات كطريقة من طرق التحليل الاستراتيجي ، أو حتى طرق أخرى من هذا التحليل ، تستعمل عادة بهدف تحديد المخاطر والفرص الاقتصادية بشكل تنافسية السلطة ، طاقة أو إمكانية التأثير، نصيب السوق أو بشكل أبسط تحديات مالية . و إدخال البعد الإتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا .

هذا يثري و يضع المشو المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة ، مقابلة مع الأطراف المعنية ، وذات ارتباط هام بها كالإدارة والمتعاملين ، المحيط.....إلخ. لهذا تعرف الاستراتيجية على انها مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من اجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه.²

وهناك عدة تعريفات لإستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بينها :
تعريف ناصر دادي عدون: هي فن تسيير، انسجام، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص وبين هؤلاء و المؤسسة.³

تعريف بيتر دروكر: هي عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة و قياس نتائجها مقارنة بالتوقعات، وذلك من خلال رجع الصدى المنظم

المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة :

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أهمية إستراتيجية الاتصال وهي كالتالي:

- تساهم في حسن اختيار المواضيع والأوقات الملائمة، إضافة إلى الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.

² مرجع سابق ص 112

³ [ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دط، 2004، ص 7.

- تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة، وبالتالي تحقيق الإستراتيجية العامة له ، هذا إن كان الاتصال فعال.
- تحقق استخدام أمثل لوسائل الاتصال المتاحة للوصول إلى الجماهير المستهدفة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاتصال .
- 4 إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها، ورسم البرامج التي تؤدي إلى مواجهة هذه المشاكل ومعالجتها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها .
- بناء الصورة الذهنية: تساعد المؤسسة على تشكيل انطباع إيجابي لدى جمهورها الداخلي والخارجي.
- إدارة الأزمات: توفر إطارًا للتعامل السريع والفعال مع الأزمات لتقليل آثارها السلبية.
- تحقيق التناسق والوضوح: توحد الرسائل الموجهة للجمهور، وتمنع التضارب أو الغموض.
- تعزيز الثقة والمصداقية: تقوي علاقة المؤسسة بعملائها وموظفيها والمستثمرين.
- دعم اتخاذ القرار: تزود الإدارة بمعلومات دقيقة من خلال قنوات اتصال فعالة.
- زيادة التفاعل مع الجمهور: تجعل التواصل ثنائي الاتجاه، ما يسمح بفهم أفضل لاحتياجات وتوقعات الجمهور.
- الميزة التنافسية: تمنح المؤسسة قدرة على التميز في سوق مليء بالمنافسين.
- تحفيز العاملين: تعزز روح الانتماء والالتزام داخل المؤسسة من خلال التواصل الداخلي.
- توجيه الموارد بفعالية: تساعد على استغلال الموارد الاتصالية والإعلامية بشكل مدروس.
- دعم النمو والاستدامة: تجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث : مميزات الإستراتيجية الاتصالية :

الإستراتيجية في الإتصال مثل غيرها في مجالات أخرى تمر عبر إلقاء التساؤلات المتسلسلة التالية :

ما القرار الواجب اتخاذه وما هي نتائجه؟ ماهي الموارد التي يجب استعمالها؟ ما هي المراحل الواجب المرور عليها؟ ما هي الأهداف والأولويات ؟ و غيرها من التساؤلات التي عليها يتم وضع الإستراتيجية الإتصالية .

4 عبد الرحمن توفيق: منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مرتکز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص 21.

- 1- تستجيب الإستراتيجية المتعلقة بالإتصال لأكثر من هدف ، فهي تبين طريقة ، وهوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها الإنسجام بين الإتصال الداخلي والإتصال الخارجي .
- 2- الإنسجام بين مختلف سجلاتها للإتصال .
- 3- إنسجام الخطب بين مختلف مشاريعها .
- 4- الإنسجام في مخططها .

وهي مثل الإستثمارات في المؤسسة تكلفها قيمة من الأعباء في ما يتعلق بالدراسات والتحليلات حول الشيء الموجود حسب الهيكل الإداري و إستراتيجيتها العامة ، و كل ما يمس التجهيز بالوسائل التقنية والآلات ، وكذلك الوسائل المعنوية ، وهما الجانبان اللذان شهدا تطورات جد معتبرة في السنوات الأخيرة إبتداء من عشرينتين أو أكثر، مما أثر تأثيراً بليغاً في نفس الوقت على تكاليف إعداد وتكوين الأفراد ، والمتخصصين في مجال الإتصال .

وفي نفس المجال فإن المؤسسة أصبحت تتوفر على مصلحة أو نظام إتصال مستغل من المصالح الأخرى في كثير من الحالات وترتبط بخط إتصال مع الإدارة العامة ، وتستفيد من خدماتها مختلف المستويات والمصالح في المؤسسة .

وفي حالة المؤسسات المتوسطة والصغيرة فدور مصلحة الإتصال تقوم به مجموعة من الجهات والمصالح قد تكون في أكثر من مستوى على الهيكل الإداري ، فهناك وسائل جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها قد تكون في مكتب المدير العام ، أو مكاتب نائب و نواب مدير ، ووسائل طبع الوثائق قد تكون تابعة لنفس الوسائل السابقة أو في مصلحة النسخ والطبع في المؤسسة .

ومصلحة الإتصال سواء مستقلة تحت إدارة شخص محدد ، أو غير مستقلة في وجود الوسائل المادية و البشرية لها ، تعمل علة توفير التنسيق ، كما ذكرنا سابقاً ، قد تكون تحت إشراف المدير العام ، أو المدير المكلف بالعلاقات العامة ، أو الموارد البشرية حسب ما تقتضيه الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها .

من هنا نذكر أن الاستراتيجية الاتصالية بعدة مميزات تجعلها أداة فعالة في إدارة العلاقة بين المؤسسة وجمهورها، فهي توفر رؤية شمولية واضحة توجه كافة الأنشطة الاتصالية نحو أهداف محددة، كما تتميز بالمرونة التي تسمح بتكييفها مع المستجدات والتغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. وتقوم كذلك على الواقعية من خلال مراعاة الإمكانيات والموارد المتاحة بما يضمن إمكانية تطبيقها بنجاح، إضافة إلى الاستمرارية التي تجعلها عملية مستمرة وليست مجرد أنشطة ظرفية مرتبطة بمناسبات أو أزمات معينة. ومن مميزات أيضاً أنها تعزز التناسق في الرسائل والأنشطة الاتصالية بما يحافظ على هوية المؤسسة ويمنع تضارب المعلومات، كما تساعد على إشراك مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها في بناء صورة ذهنية قوية ومستقرة، وهو ما يمنحها دوراً محورياً في تحقيق التميز والتنافسية.⁵

يمكن تلخيص هذه المميزات في هذه النقاط :

- **الرؤية الشمولية** : تضمن انسجام جميع الأنشطة الاتصالية مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- **المرونة** : تسمح بتكييف الرسائل والقنوات الاتصالية مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

⁵ عطية، حسن (2014)، إدارة الاتصال والعلاقات العامة في المنظمات المعاصرة، دار المسيرة، عمان، ص 97.

- **الواقعية** : تبنى على أساس الإمكانيات والموارد المتاحة بما يضمن تطبيقها بفعالية.
- **الاستمرارية** : تُصمم على المدى الطويل لتأمين تواصل دائم ومستدام مع الجمهور.
- **التناسق والانسجام** : تمنع تضارب الرسائل وتحافظ على وحدة الهوية المؤسسية.
- **إشراك الفاعلين** : تعزز المشاركة الداخلية والخارجية في صناعة الرسالة الاتصالية.
- **بناء الصورة الذهنية** : تساعد على تكوين انطباع إيجابي ومستقر لدى مختلف الجماهير.
- **الميزة التنافسية** : تمنح المؤسسة قدرة على التميز في سوق مليء بالمنافسين.
- **دعم المصداقية والثقة** : تجعل المؤسسة أكثر شفافية وانفتاحاً، ما يعزز ثقة العملاء والمستثمرين.
- **القدرة على مواجهة الأزمات** : توفر إطاراً استباقياً للتعامل مع الأزمات وحماية السمعة المؤسسية⁶

المطلب الرابع: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.

ترتكز الاستراتيجية الاتصالية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه بناءها وتنفيذها داخل أي مؤسسة. أول هذه المبادئ هو مبدأ **الوضوح**، حيث يجب أن تكون الرسائل الاتصالية واضحة وبسيطة وقابلة للفهم من طرف مختلف فئات الجمهور. يلي ذلك مبدأ **الشفافية** الذي يقوم على تزويد الجمهور بالمعلومات الدقيقة والصحيحة بعيداً عن الغموض أو التضليل، مما يعزز الثقة بين المؤسسة والمتعاملين معها. ومن المبادئ المهمة أيضاً **الاستمرارية**، حيث ينبغي أن يكون التواصل عملية دائمة لا تنقطع، بل تتجدد وتتطور مع مرور الزمن. كما تقوم الاستراتيجية الاتصالية على مبدأ **الملاءمة**، بمعنى أن تكون الرسائل والوسائل متماثية مع خصائص الجمهور المستهدف واحتياجاته. ويبرز كذلك مبدأ **التكامل**، حيث يجب أن تكون جميع الجهود الاتصالية منسقة ومنسجمة مع باقي استراتيجيات المؤسسة العامة، حتى لا يحدث تضارب أو تناقض في المخرجات. ولا يمكن إغفال مبدأ **المرونة** الذي يضمن قدرة الاستراتيجية على التكيف مع التغيرات المفاجئة أو الظروف الطارئة، إلى جانب مبدأ **المصداقية** الذي يعزز الثقة ويضمن قبول الرسائل الاتصالية. وأخيراً، يُعتبر مبدأ **المشاركة** أحد أهم المبادئ الحديثة، حيث يقوم على إشراك الجمهور الداخلي والخارجي في العملية الاتصالية، بما يعزز روح التفاعل والانتماء⁷.

مبادئ الإستراتيجية الاتصالية :

⁶ قندوز، عبد الحميد (2016)، الاتصال المؤسسي: أسس واستراتيجيات، دار الهدى، الجزائر، ص 134.
⁷ السعيد، محمد (2018)، إدارة الاتصال المؤسسي: الأسس والتطبيقات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 156.

• الوضوح :

يتمثل في صياغة الرسائل بلغة بسيطة، خالية من الغموض أو التعقيد، بحيث يمكن للجمهور استيعابها دون عناء. فالرسالة الغامضة قد تؤدي إلى سوء الفهم أو التأويل الخاطئ، بينما الرسالة الواضحة تضمن وصول الفكرة الأساسية كما أرادت المؤسسة.

• الشفافية :

تقوم على تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة والكاملة، وتجنب إخفاء الحقائق الجوهرية. فالمؤسسة التي تتبنى الشفافية تُظهر احترامها لجمهورها وتكسب ثقته، حتى في الحالات التي تضطر فيها للاعتراف بوجود مشاكل أو تحديات.

• الاستمرارية :

تعني أن الاتصال لا يجب أن يكون موسميًا أو مرتبطًا فقط بالأزمات، بل هو عملية دائمة ومنظمة، تضمن بقاء الجمهور على اطلاع دائم بمستجدات المؤسسة، مما يعزز العلاقة طويلة المدى ويحول الاتصال إلى عادة مؤسسية.

• الملاءمة:

تقتضي أن تكون الرسائل والوسائل الاتصالية متطابقة مع طبيعة الجمهور المستهدف من حيث العمر، المستوى الثقافي، الاهتمامات، وحتى البيئة الاجتماعية. فالتواصل مع الشباب يختلف عن التواصل مع فئة الأكاديميين أو رجال الأعمال، وهو ما يستدعي انتقاء أسلوب خاص لكل جمهور.

• التكامل :

يتجلى في انسجام الأنشطة الاتصالية مع باقي الاستراتيجيات العامة للمؤسسة (الإنتاجية، التسويقية، المالية، الموارد البشرية). أي أن الاتصال لا يكون نشاطًا منفصلاً بل داعماً ومكملاً للأهداف الكبرى للمؤسسة، مما يمنع التناقض ويعزز الفعالية.

• المرونة :

تتيح للمؤسسة تعديل رسائلها وخططها الاتصالية بسرعة عند مواجهة ظروف طارئة أو تغييرات في السوق أو المجتمع. فالاتصال الجامد قد يؤدي إلى فشل الجهود الاتصالية، بينما المرونة تضمن التكيف والبقاء في وضع قوي.

• المصدقية :

تعد حجر الأساس لأي إستراتيجية إتصالية ناجحة. فإذا شعر الجمهور أن المؤسسة تقدم وعودًا غير واقعية أو معلومات مشكوكًا فيها، ستهتز ثقتهم بها. أما الالتزام بالصدق والوفاء بالوعد فيعزز سمعة المؤسسة ويقوي مكانتها⁸.

• المشاركة :

تهدف إلى إشراك مختلف الأطراف (الموظفين، العملاء، المجتمع المدني) في العملية الإتصالية، سواء عبر الحوارات، الاستبيانات، أو التفاعلات المباشرة. فالجمهور لم يعد مجرد متلقٍ سلبي للرسائل، بل أصبح شريكًا فاعلاً يساهم في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

تُعتبر الإستراتيجية الإتصالية من أهم الركائز التي تستند إليها المؤسسات في تسيير علاقاتها الداخلية والخارجية، إذ لا يمكن الحديث عن فعالية التواصل ما لم تكن هناك رؤية واضحة تحدد نوع الإستراتيجية التي يتم تبنيها. فاختيار النوع المناسب يرتبط ارتباطًا وثيقًا بطبيعة المؤسسة، أهدافها، بيئتها، وجمهورها المستهدف. وتتنوع إستراتيجيات الاتصال بتنوع هذه العوامل، حيث يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية، نعرضها فيما يلي:

المبحث الثاني : أنواع الإستراتيجية الإتصالية و معايير تقييمها

المطلب الأول : أنواع الإستراتيجية الإتصالية :

تُعتبر الإستراتيجية الإتصالية من أهم الركائز التي تستند إليها المؤسسات في تسيير علاقاتها الداخلية والخارجية، إذ لا يمكن الحديث عن فعالية التواصل ما لم تكن هناك رؤية واضحة تحدد نوع الإستراتيجية التي يتم تبنيها. فاختيار النوع المناسب يرتبط ارتباطًا وثيقًا بطبيعة المؤسسة، أهدافها، بيئتها، وجمهورها المستهدف. وتتنوع إستراتيجيات الاتصال بتنوع هذه العوامل، حيث يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية⁹، نعرضها فيما يلي:

أولاً: الإستراتيجية الإتصالية الإقناعية

- تقوم على محاولة تغيير مواقف واتجاهات وسلوكيات الجمهور المستهدف من خلال الحُجج المنطقية أو العاطفية.
- تستعمل بكثرة في الحملات التسويقية والإعلانية، حيث تسعى المؤسسة إلى إقناع المستهلك بأفضلية منتجها أو خدمتها.
- تتطلب اعتماد أساليب بلاغية ولغوية قوية، مدعومة ببيانات وأرقام وشهادات تعزز المصداقية.
- من نقاط قوتها أنها تحقق نتائج ملموسة إذا صُممت بعناية، غير أنها قد تواجه رفضًا إذا شعر الجمهور بالمبالغة أو الضغط.

ثانياً: الإستراتيجية الإتصالية الإعلامية

⁸ الموسوي، عبد الأمير (2015)، العلاقات العامة والإعلام: مدخل إستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، ص 88
⁹ مرجع سابق 112 - 118.

- تركز على نقل المعلومات بشكل موضوعي وسريع إلى الجمهور، بهدف الإخبار أكثر من الإقناع.
- تُستخدم عادةً في المؤسسات الحكومية، التعليمية، أو في حالات الطوارئ حيث تكون الأولوية لسرعة إيصال المعلومة.
- تعتمد على الوسائل الإعلامية التقليدية (الصحف، التلفزيون، الإذاعة) وأيضًا الوسائط الرقمية الحديثة (المواقع الرسمية، البيانات الصحفية الإلكترونية).
- ميزتها أنها تعزز الشفافية وتقلل من الشائعات، لكنها قد تبدو "جافة" إذا لم تُرفق بعناصر تفاعلية.

ثالثاً: الإستراتيجية الاتصالية التفاعلية

- تقوم على بناء حوار متبادل بين المؤسسة والجمهور.
- تستفيد من وسائل التواصل الاجتماعي كمنصات للتفاعل المباشر، حيث يمكن للجمهور طرح أسئلته وملاحظاته، وتحصل المؤسسة على تغذية راجعة فورية.
- تهدف إلى إشراك الجمهور في صنع الرسالة الاتصالية، مما يولد شعوراً بالانتماء والثقة.
- غير أن هذا النوع يتطلب استعداداً للتعامل مع الانتقادات وإدارة الأزمات التي قد تثار عبر المنصات التفاعلية.

رابعاً: الإستراتيجية الاتصالية الدفاعية

- تُستخدم عندما تتعرض المؤسسة لهجوم إعلامي أو أزمة تهدد صورتها الذهنية.
- تركز على توضيح الحقائق، تصحيح المعلومات المغلوطة، وتقديم مبررات مقنعة لسلوك المؤسسة.
- تُعتبر جزءاً أساسياً من إدارة الأزمات، حيث تساعد على احتواء الموقف ومنع تفاقمه.
- لكنها تحمل مخاطر إذا لم تُدار بشكل مهني، إذ قد تُفسر على أنها اعتراف ضمني بالأخطاء أو ضعف في الأداء¹⁰.

خامساً: الإستراتيجية الاتصالية الهجومية

- عكس الدفاعية، فهي تعتمد على المبادرة في طرح الرسائل الإيجابية، وإبراز نقاط القوة قبل ظهور الأزمات أو الهجمات.
- تُوظف لتهيئة حضور المؤسسة في السوق وتعزيز سمعتها باستمرار.
- تُستخدم بشكل خاص في القطاعات التنافسية مثل الشركات التجارية الكبرى التي تسعى لتوسيع حصتها السوقية.
- غير أنها تحتاج إلى موارد مالية وبشرية كبيرة لتكون فعالة.

سادساً: الإستراتيجية الاتصالية التغييرية

- تهدف إلى إحداث تغيير عميق في القيم أو السلوكيات داخل المؤسسة أو في المجتمع الخارجي.
- غالباً ما تعتمد على المؤسسات ذات المسؤولية الاجتماعية، مثل حملات التوعية الصحية أو البيئية.
- لا تقتصر على الإقناع، بل تعمل على تعديل الأنماط الذهنية والثقافية للجمهور على المدى الطويل.
- من نقاط قوتها أنها تُسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة كفاعل اجتماعي مسؤول.

¹⁰ الرابعة، فريد (2017)، إدارة الاتصال الاستراتيجي في المؤسسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 145 - 152.

سابعاً: الإستراتيجية الإتصالية التشاركية

- تركز على إشراك مختلف الفاعلين (موظفين، عملاء، شركاء) في صياغة وتنفيذ الخطة الإتصالية.
- تحقق الانسجام الداخلي وتضمن أن الرسائل الصادرة عن المؤسسة تعكس قيمها الحقيقية.
- تتيح مشاركة الموظفين في الاتصال الداخلي، مما يعزز روح الانتماء ويزيد من كفاءتهم.
- لكنها قد تتطلب وقتاً أطول لاتخاذ القرارات نظراً لتعدد الأطراف المشاركة.

ثامناً: الإستراتيجية الإتصالية الرقمية

- فرضها التحول الرقمي الذي جعل الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي محوراً رئيسياً للتواصل.
- تتميز بالسرعة، التفاعلية، وتكلفة أقل مقارنة بالوسائل التقليدية.
- تسمح بتحليل بيانات الجمهور واستهداف الفئات بشكل أدق عبر أدوات الذكاء الاصطناعي.
- رغم مزاياها، إلا أنها تواجه تحديات مثل الأخبار الزائفة، الهجمات الإلكترونية، وصعوبة ضبط الرسائل بعد انتشارها.

يتضح من خلال استعراض الأنواع السابقة أن الإستراتيجية الإتصالية ليست قالباً واحداً صالحاً لجميع المؤسسات، بل هي مزيج من اختيارات تتناسب مع أهداف المؤسسة، جمهورها، وبيئتها. فقد تعتمد مؤسسة واحدة على أكثر من نوع في وقت واحد، كأن تجمع بين الإقناعية في حملاتها التسويقية والتفاعلية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مع استعداد دائم لتبني الدفاعية عند حدوث الأزمات. إن مرونة الاختيار والتكامل بين الأنواع المختلفة هو ما يضمن فعالية الإستراتيجية الإتصالية واستدامة أثرها¹¹.

المطلب الثاني : استراتيجيات الاتصال لإعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة :

تُعتبر إعادة بناء الصورة الذهنية من أصعب المهام الإتصالية التي تواجهها المؤسسات، لأنها تتعلق بالتصورات والانطباعات الراسخة لدى الجمهور. فالصورة الذهنية السلبية لا تزول بسرعة، بل تتطلب استراتيجيات اتصال مدروسة، شاملة، ومستمرة. ومن خلال ما يلي، سنتناول أبرز هذه الاستراتيجيات وفق تصنيفها إلى تصحيحية، واتصالية/إعلامية، ومجتمعية/داخلية.

الإستراتيجيات التصحيحية

تمثل الإستراتيجيات التصحيحية الخطوة الأولى لمعالجة الانطباعات السلبية، إذ أنها تستهدف الاعتراف بالأخطاء ومعالجتها بطرق عملية تعيد للمؤسسة صدقيتها.

1- إستراتيجية الاعتراف والاعتذار

تُعد هذه الإستراتيجية من أكثر الخطوات حساسية، لأنها ترتبط مباشرة بمصداقية المؤسسة. الاعتراف بالخطأ لا يعني الضعف، بل يعكس شجاعة المؤسسة في مواجهة الحقيقة، ورغبتها في

¹¹ Argenti, P. (2013). Corporate Communication. McGraw-Hill Education, pp. 134-140

استعادة ثقة جمهورها. الاعتذار هنا يجب أن يكون صريحًا ومباشرًا، بعيدًا عن التبرير أو تحميل المسؤولية لأطراف خارجية.¹²

2- إستراتيجية التصحيح وإصلاح الضرر

بعد الاعتذار، ينتظر الجمهور إجراءات ملموسة تؤكد صدق المؤسسة. يشمل ذلك تحسين جودة المنتجات، تقديم تعويضات للمتضررين، أو تعديل السياسات التنظيمية الداخلية. فالجمهور لا يتأثر بالتصريحات فقط، بل يراقب الأفعال التي تبرهن على التغيير.

الاستراتيجيات الاتصالية والإعلامية

تُعد وسائل الإعلام والاتصال المؤسسي من أهم الأدوات في بناء أو إعادة بناء الصورة الذهنية، إذ يعتمد عليها الجمهور في تكوين تصوراتهم.

1- إستراتيجية الشفافية الإعلامية

تعتمد هذه الاستراتيجية على الوضوح والانفتاح مع الجمهور ووسائل الإعلام. كلما كانت المعلومات متاحة ودقيقة، كلما قلت الشائعات والشكوك. المؤسسات التي تتبنى الشفافية تكسب احترام الجمهور حتى في الظروف الصعبة.

2- إستراتيجية إعادة التموضع (Repositioning)

تسعى المؤسسة عبر هذه الاستراتيجية إلى إعادة تقديم نفسها بصورة مختلفة، سواء من خلال تغيير هويتها البصرية (شعار، ألوان، تصميم) أو تحديث رسائلها وقيمها الاتصالية. الهدف هو خلق انطباع جديد يقطع مع الصورة السلبية السابقة.

3- إستراتيجية الاتصال متعدد القنوات

لم يعد الاعتماد على قناة واحدة كافيًا لإقناع الجمهور، بل يجب توظيف الإعلام التقليدي (صحافة، تلفزيون، إذاعة) إلى جانب الوسائل الرقمية (مواقع إلكترونية، شبكات اجتماعية). هذا التكامل يوسع نطاق الرسائل ويزيد فرص التأثير في مختلف الفئات.

الاستراتيجيات المجتمعية والداخلية

إعادة بناء الصورة الذهنية لا تتوقف عند الرسائل الإعلامية فقط، بل تشمل أيضًا علاقة المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي.

1- إستراتيجية الشراكات والمسؤولية الاجتماعية

تقوم على إشراك المؤسسة في مبادرات إنسانية، بيئية أو ثقافية، تعكس التزامها تجاه المجتمع. هذه الأنشطة تخفف من حدة الانطباعات السلبية، وتمنح المؤسسة رصيدًا من الثقة والقبول الاجتماعي.

¹² زواوي، عبد الكريم (2019)، إدارة الاتصال المؤسسي في ظل الأزمات، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، ص 87 – 95.

2- استراتيجية الاتصال الداخلي :

الموظفون هم سفراء المؤسسة الحقيقيون، وصورتهم لدى المجتمع تعكس صورة المؤسسة نفسها. لذلك، فإن تحسين بيئة العمل، تعزيز الولاء، وإشراك الموظفين في القرارات، من شأنه أن يقوي الثقة الداخلية، وينعكس إيجاباً على الخارج.

3- استراتيجية الاستباقية :

لا تنتظر المؤسسة وقوع الأزمة لتتحرك، بل تعتمد سياسة استباقية من خلال متابعة اتجاهات الرأي العام عبر الاستبيانات والتغذية الراجعة، وتحليل الشكاوى والتعليقات على وسائل التواصل. الهدف هو معالجة المؤشرات السلبية قبل أن تتحول إلى أزمة حقيقية.

- من خلال ما سبق، يتضح أن استراتيجيات إعادة بناء الصورة الذهنية ليست متشابهة أو أحادية البعد، بل هي متعددة ومتكاملة. تبدأ بالاعتراف بالخطأ وتصحيحه، ثم الانتقال إلى شفافية إعلامية وإعادة التوضع، وصولاً إلى الانخراط المجتمعي وتفعيل الاتصال الداخلي. غير أن نجاح هذه الاستراتيجيات مشروط بالاستمرارية والانسجام مع القيم الحقيقية للمؤسسة، لأن الجمهور لم يعد يقبل بالشعارات المؤقتة، بل أصبح يطالب بالفعل الملموس والدليل الواقعي¹³.

المطلب الثالث: معايير إختيار وتقييم الإستراتيجية الإتصالية:

تُعتبر عملية إختيار الاستراتيجية الاتصالية وتقييمها خطوة مركزية في أي مخطط اتصالي مؤسسي، إذ أن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها لا يعتمد فقط على تصميم الرسائل أو إختيار الوسائل، بل يرتبط أساساً بمدى ملاءمة الاستراتيجية لبيئة العمل الداخلية والخارجية، وكذلك بقدرة المؤسسة على قياس فاعلية هذه الاستراتيجية بشكل مستمر.

أولاً: معايير إختيار الاستراتيجية الاتصالية

- **طبيعة المؤسسة وحجمها:** فالمؤسسات الصغيرة قد تعتمد على استراتيجيات بسيطة ومرنة تركز على الاتصال المباشر أو الوسائط قليلة التكلفة، بينما تميل المؤسسات الكبيرة إلى استراتيجيات شاملة ومتعددة القنوات تشمل الإعلام التقليدي والرقمي، وذلك بحكم امتلاكها موارد أوسع¹⁴.
- **خصوصية الجمهور المستهدف:** يُعد الجمهور الركيزة الأساسية لأي نشاط اتصالي، لذلك يجب دراسة تركيبته الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الوضع الاقتصادي)، والنفسية (الاهتمامات، القيم، التوجهات)، وحتى الاجتماعية والثقافية. فاستراتيجية تُوجّه إلى الشباب تختلف عن تلك التي تستهدف فئة كبار السن، وكذلك الاستراتيجيات الموجهة لعملاء محليين تختلف عن تلك الموجهة لجمهور دولي¹⁵.

¹³ الخطيب، حنان (2020)، العلاقات العامة وإدارة السمعة المؤسسية، دار اليازوري، عمان، ص 132 – 140.

¹⁴ عبابسة، زهير (2018)، الاتصال المؤسسي بين النظرية والتطبيق، دار الهدى، الجزائر. ص 105

¹⁵ نفس المرجع ص 108

- **طبيعة القضايا المطروحة أو الأزمات:** إذا كانت المؤسسة تواجه أزمة مرتبطة بمنتج أو خدمة، فهي تحتاج إلى استراتيجية دفاعية أو إصلاحية سريعة، أما إذا كانت تسعى إلى التوسع في السوق أو تحسين سمعتها، فقد تلجأ إلى استراتيجية هجومية أو بنائية طويلة المدى.
- **الأهداف الإتصالية للمؤسسة:** وضوح الأهداف (زيادة المبيعات، كسب ثقة المجتمع، مواجهة شائعات، تحسين الصورة الذهنية...) يساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة، إذ أن غموض الهدف يؤدي غالباً إلى فشل في التطبيق¹⁶.
- **الإمكانات المادية والبشرية:** تمثل الموارد المتاحة معياراً حاسماً في اختيار الاستراتيجية. فالمؤسسة التي تفتقر إلى طاقم إعلامي محترف أو إلى ميزانية كبيرة قد تجد نفسها مضطرة إلى تبني استراتيجيات أكثر تواضعاً، في حين أن المؤسسات ذات الموارد الضخمة تستطيع تنفيذ حملات إعلامية وإعلانية موسعة.
- **السياق البيئي والقانوني:** يشمل هذا العامل البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية التي تعمل فيها المؤسسة. فوجود منافسة قوية، أو قيود قانونية على الإعلانات، أو بيئة سياسية مضطربة، كلها عوامل تحدد طبيعة الاستراتيجيات الممكنة والمسموح بها.
- **مدى الانسجام مع هوية المؤسسة وثقافتها التنظيمية:** أي استراتيجية ينبغي أن تكون متنسقة مع قيم المؤسسة ورسالتها، إذ أن التناقض بين الخطاب الاتصالي والواقع العملي للمؤسسة يؤدي إلى أزمة ثقة لدى الجمهور.

ثانياً: معايير تقييم الاستراتيجية الإتصالية

- بعد تنفيذ الاستراتيجية الإتصالية، لا بد من قياس نتائجها بشكل موضوعي لتحديد مدى فعاليتها، ويتم ذلك وفق معايير دقيقة، أبرزها:
- **وضوح الرسالة وسهولة فهمها:** تُقيّم الاستراتيجية من خلال مدى نجاحها في صياغة رسائل إتصالية واضحة ومباشرة، قادرة على الوصول إلى مختلف شرائح الجمهور دون غموض أو التباس.
- **مدى وصول الرسالة للجمهور المستهدف:** أي قياس نسبة الجمهور الذي تلقى الرسائل فعلاً عبر القنوات المختارة، وذلك باستخدام أدوات إحصائية أو رقمية (نسب المشاهدة، نسب النقرات، عدد المتابعين...).
- **مستوى التفاعل والاستجابة:** يُعد تفاعل الجمهور مقياساً أساسياً لنجاح الاستراتيجية. ويظهر هذا التفاعل من خلال حجم المشاركات، التعليقات، الاستفسارات، أو حتى ردود الأفعال السلبية التي قد تكشف عن مواطن ضعف ينبغي معالجتها.
- **تحقيق الأهداف الإتصالية:** يتم تقييم الاستراتيجية على ضوء الأهداف التي وُضعت في البداية. فإذا كان الهدف تحسين الصورة الذهنية، يتم إجراء دراسات لقياس التغيرات في آراء الجمهور. وإذا كان الهدف زيادة المبيعات، يتم مقارنة الأرقام قبل وبعد الحملة.
- **التأثير طويل المدى:** ليست كل الاستراتيجيات تقاس بنتائج آنية فقط، بل يجب النظر إلى ما إذا أحدثت أثراً دائماً، مثل بناء الثقة أو تعزيز الولاء.

¹⁶ لقط، إبراهيم (2015)، إدارة الاتصال المؤسسي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ص 92 95 97 .

- **الكفاءة والجدوى الاقتصادية:** يتم تقييم الاستراتيجية من خلال مدى تحقيقها للأهداف بأقل تكلفة ممكنة. إذ لا يُعد إنفاق ميزانية ضخمة دون نتائج ملموسة دليلاً على النجاح، بل مؤشراً على سوء التخطيط¹⁷.
- **قدرة الاستراتيجية على مواجهة الأزمات:** يقياس نجاح الاستراتيجية أيضاً بمدى مرونتها وقدرتها على التكيف مع الأوضاع غير المتوقعة.
- **مدى انسجام الرسائل مع هوية المؤسسة:** يُفترض أن تحافظ الاستراتيجية على تناسق الخطاب الاتصالي مع هوية المؤسسة وثقافتها وقيمها، حتى لا تفقد مصداقيتها.

المبحث الثالث : آليات و وسائل تنفيذ الإستراتيجية :

إن الاستراتيجية الاتصالية لا تُترجم إلى واقع إلا من خلال آليات ووسائل فعالة قادرة على نقل الرسائل إلى الجمهور المستهدف. فالوسائل الاتصالية هي الأداة التي تمنح الاستراتيجية القدرة على التأثير والتجسيد العملي. ويؤكد الباحث دينيس ماكويل (Denis McQuail) أن "الوسيلة الاتصالية ليست مجرد قناة محايدة، بل هي عنصر فاعل يحدد طبيعة الرسالة وطريقة استقبالها". لذلك، فإن حسن اختيار الوسيلة وتوظيفها بشكل مدروس يعد شرطاً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسة الاتصالية.

وتنقسم الوسائل الاتصالية إلى تقليدية وحديثة، لكل منها مميزاته ومحدوديته، ويظل تكاملها أفضل مدخل لتنفيذ استراتيجية اتصالية ناجحة.

المطلب الأول : أدوات و وسائل الإتصال التقليدية :

- تعتبر الوسائل التقليدية الركيزة الأساسية للاتصال المؤسسي قبل ظهور الوسائط الرقمية، ولا تزال تحافظ على مكانتها رغم التحولات التكنولوجية. ومن أبرز هذه الوسائل:
- **الصحافة المكتوبة :** تُستخدم الصحافة لنشر بيانات رسمية أو مقالات تعريفية بالمؤسسة، وتتميز بقدرتها على تقديم محتوى تفصيلي. على سبيل المثال، تعتمد شركة سوناطراك الجزائرية على الصحافة الوطنية لتوضيح سياستها الطاقوية وشرح مشاريعها الكبرى، خاصة خلال الأزمات لطمأننة الرأي العام¹⁸.
- **الإذاعة :** تمثل وسيلة قريبة من الجمهور، خصوصاً في المناطق التي لا تصلها الوسائط الحديثة. فمثلاً، في بعض الحملات الاجتماعية التي تنظمها منظمة الصحة العالمية، تلعب الإذاعة دوراً محورياً في نشر رسائل التوعية الصحية بلغة بسيطة ومفهومة.
- **التلفزيون :** وسيلة ذات تأثير بصري وسمعي قوي، تتيح للمؤسسات فرصة مخاطبة جمهور واسع. اعتمدت

¹⁷ مرجع سابق. ص 106 111 112

¹⁸ مرجع سابق ص 133

شركة "كوكاكولا" في أوقات الأزمات (مثل المقاطعات الشعبية لمنتجاتها في بعض الدول العربية) على التلفزيون لإطلاق حملات إعلانية تركز على القيم الإنسانية المشتركة لبناء الثقة.

• الملصقات والإعلانات الورقية :

تُستعمل بشكل واسع في الحملات المحلية، مثل إعلانات الجامعات حول التسجيلات أو إعلانات المؤسسات البنكية حول منتجات جديدة. وتتميز بقوتها في الأماكن العامة حيث تلامس الجمهور بشكل مباشر.

ويشير الباحث شانون ويفر (Shannon & Weaver, 1949) إلى أن "أي خلل في الوسيلة أو اختيار غير ملائم لها يؤدي إلى تشويش الرسالة وصعوبة وصولها بشكل صحيح". وهو ما يبرز أهمية الانسجام بين طبيعة الرسالة والوسيلة.

المطلب الثاني : أدوات و وسائل الإتصال الحديثة :

لقد أحدثت الوسائل الرقمية ثورة في الاتصال المؤسسي، إذ لم تعد المؤسسة مجرد مرسل للرسائل، بل أصبحت تتبادل الأدوار مع الجمهور الذي تحول إلى شريك فاعل

• مواقع التواصل الاجتماعي:

تُعتبر من أهم الأدوات الحديثة، حيث تمنح المؤسسات فضاءً للتفاعل المباشر. فمثلاً، اعتمدت الخطوط الجوية القطرية على تويتر وفيسبوك خلال أزمة الحصار الخليجي (2017) للتواصل مع عملائها وتقديم البدائل، مما ساعدها على الحفاظ على صورتها.

• المواقع الإلكترونية الرسمية:

تعد بمثابة بطاقة تعريفية رقمية للمؤسسة، وتوفر معلومات دقيقة عن الخدمات والأنشطة. على سبيل المثال، يُعتبر الموقع الرسمي لشركة "أبل" مرجعاً أساسياً لعملائها في مختلف أنحاء العالم، ويُصمم بعناية ليعكس هوية الشركة¹⁹.

• الحملات التفاعلية عبر الإنترنت:

تسمح باستهداف جمهور محدد بدقة من خلال الإعلانات الممولة والفيديوهات الترويجية. مثال ذلك: حملة "شارك ابتساماً (Share a Coke)" لشركة كوكاكولا

¹⁹ مرجع سابق ص 112

التي اعتمدت على الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق انتشار عالمي، وإعادة ربط المستهلك بالعلامة التجارية²⁰.

- البريد الإلكتروني المهني:
يُستخدم لإرسال نشرات إخبارية أو عروض خاصة، مثلما تقوم به شركة أمازون التي تعتمد بشكل كبير على البريد الإلكتروني لإبقاء عملائها على اطلاع بالعروض والمنتجات الجديدة .

- التطبيقات الذكية:
تُعتبر أداة حديثة تُقرب المؤسسة من جمهورها. على سبيل المثال، تطبيقات البنوك الجزائرية (مثل بنك البركة) تتيح للعملاء الاطلاع على حساباتهم وإجراء العمليات البنكية بسهولة، وهو ما يعزز العلاقة مع الزبائن ويُحسن صورة المؤسسة. ويؤكد الباحث مانويل كاستلز (Manuel Castells, 2009) أن "الفضاء الشبكي أعاد تشكيل الاتصال، بحيث لم يعد الجمهور مجرد متلقٍ، بل أصبح مساهماً في إنتاج المعنى والتأثير في صورة المؤسسة."

يتضح أن تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية لا يمكن أن يكون فعالاً إلا من خلال التكامل بين الأدوات التقليدية والحديثة. فبينما تمنح الوسائل التقليدية مصداقية ورسوخاً، توفر الوسائل الحديثة سرعة وتفاعلية غير مسبوقة. والمؤسسات الناجحة هي التي تعرف كيف توائم بين هذين البعدين.

فمثلاً، الجمع بين حملة تلفزيونية رسمية ونشاط مكثف عبر مواقع التواصل الاجتماعي يمكن أن يعزز صورة المؤسسة بشكل أكبر، خاصة في ظل الأزمات. وهذا ما يُبرز أن الوسيلة ليست مجرد اختيار تقني، بل قرار استراتيجي يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إعادة بناء صورتها الذهنية.

²⁰ ماكويل، دينيس (2010)، نظريات الاتصال الجماهيري، ترجمة كمال دريبي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، ص 45.

الجانب التطبيقي

الفصل

الرابع

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

❖ تقديم لمؤسسة أونيام

- تعريف مؤسسة أونيام
- مراحل تطور مؤسسة أونيام
- مهام مؤسسة أونيام

❖ عرض وتحليل النتائج

❖ مناقشة النتائج و تفسيرها

❖ النتائج العامة للمؤسسة

❖ خلاصة البحث

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة أونيام**تعريف مؤسسة أونيام ENIEM:**

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية مؤسسة اقتصادية عمومية، لها دور هام حيث تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية وتحتل الصدارة في مجال الصناعة الكهرو منزلية، فهي من المؤسسات التي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

الموقع الجغرافي لمؤسسة أونيام ENIEM:

تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية في قلب المنطقة الصناعية " عيسات إيدير " بواد عيسي على بعد حوالي 10 كلم شرق مدينة " تيزي وزو "، وتتربع على مساحة تقدر بـ 55 هكتار، تشرف عنها الإدارة العامة المتواجدة وسط مدينة تيزي وزو في 13 شارع ستيتي على بجوار البنك المركزي على بعد 100 متر عن مجلس قضاء تيزي وزو، وهي تابعة إداريا لبلدية ودائرة " تيزي راشد ".

مراحل تطور مؤسسة ENIEM :

ندرج مشروع إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ضمن المخطط الرباعي الأول 1970\1973، الذي يتضمن إنشاء جزء كبير من المؤسسات التي تعتبر القاعدة الأساسية للاقتصاد الوطني.

تطور المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية مر بمراحل محددة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

المرحلة الأولى (1930\1977):

هي مرحلة الانطلاق في الإنتاج، حيث تم إبرام عقد شراكة بين الشركة الوطنية SONELEK والشركة الألمانية DIAG لصناعة وتركيب العتاد الكهربائي. تحوي الاتفاقية على مختلف العمليات المتعلقة بالتسيير الأولى للمركب، الذي بدأ بإنتاج آلات كهرو منزلية بسيطة كمجفف الشعر.

المرحلة الثانية (1930\1936):

مرحلة تطوير للتصنيع والتركيب من طرف عمال الوحدة داخل المؤسسة.

المرحلة الثالثة (1936\1988):

في هذه المرحلة قامت المؤسسة بتطوير الإنتاج واكتساب خبرات جديدة ومتطورة، عن طريق التعاقد مع الشريك الياباني المتخصص في إنتاج الثلاجات والمبردات MITSUTTOSHIBA.

المرحلة الرابعة (1989\1991):

بداية الطهي عن طريق الشريك الإيطالي ITERCOOP\TECHNO.

• أكتوبر 1989: استقلالية مؤسسة ENIEM في سنة بموجب قانون 01 XX المؤرخ 1988، والذي ينص على توجيه المؤسسات العمومية والاقتصادية.

• اتخذت المؤسسة اسما هو SPA.EPE.ENIEM.

• SPA: مؤسسة ذات أسهم،

EPE: مؤسسة عمومية اقتصادية.

المرحلة الخامسة (1992\1996) :

إنشاء مصنع إنتاج المجمدات الأفقية للشريك اللبناني LEMAITIC.

• **جانفي 1993:** العودة إلى تركيب الآلات الكهرو منزلية البسيطة.

• **فيفري 1993:** صنع مدفئة تشتعل بغاز البوتان (CATALYTIQUE).

• **السداسي الأول لسنة 2005:** نجاح مشروع صناعة ثلاجة S 201.

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية شركة ذات أسهم SPA.

• قدر رأسمالها سنة 1988 حوالي 400 000 000 تقريبا ليصل إلى 800 000 00

10 279، وهذا في 10 سنوات أي 2009، وهي مملوكة بنسبة كبيرة لشركة SGPINDELEC.

مهام مؤسسة ENIEM:

إن مهام المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية تكمن في:

- التركيب والتطوير لضمان وتوفير الإنتاج.

- تسويق الإنتاج لمختلف زبائننا، وكذلك البحث عن فروع المواد الكهرو منزلية، خاصة أجهزة التبريد، الطبخ والتهوية، ولأهمية المنتجات الصناعية للمؤسسة قامت في فترة السبعينات بعملية التصدير إلى بعض الدول الأوروبية مثل فرنسا وروسيا وبعض الدول العربية كتونس والمغرب. أما حاليا فالمؤسسة تكتفي بتلبية الاحتياجات الوطنية، وهذا راجع إلى نقص في المواد الأولية.

5-1- وحدات مؤسسة ENIEM:

تتكون المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية من خمسة وحدات، وهي:

1-5-1 وحدة التبريد:

تقوم هذه الوحدة بصنع الثلجات والمبردات بمختلف أنواعها، تتكون من عدة وشات: ورشة الشق، ورشة الصنع، ورشة المكثف، ورشة الأشكال، ورشة الأنابيب، ورشة التلحيم.

2-5-1 وحدة الخدمات التقنية:

تتولى هذه الوحدة تزويد جميع الوحدات الإنتاجية في مجال تصليح الوسائل وقوالب صناعة قطع الغيار الأصلية، تصنيف وتنفيذ وسائل الإعلام وتسيير الطاقات، حيث تتكون من ورشة مركزية مجهزة بآلات تصنيع ميكانيكية، بالإضافة إلى خط معالجة حرارية لتجهيزات الإنتاج، تقوم بتوزيع الضروريات كما تسيير الوسائل العامة وتؤمن لحساب الوحدات الأخرى كالحراسة، أعمال الطباعة، أعمال التجارة وأعمال التنظيف.

1-5-3- وحدة التهوية:

تقوم بصناعة مكيفات هوائية من نوع نافذة، ونوع مروحيات.

1-5-4- وحدة الطبخ:

مهمتها صناعة أجهزة الطبخ الصغيرة والكبيرة ذات أربع، وخمسة مواقد.

1-5-5- الوحدة التجارية:

تكمن مهمتها في الحصول على المنتجات الإلكترونية منزلية من المركب، والقيام ببيعها لمختلف مؤسسات التوزيع عبر أرجاء الوطن أو تصديرها للخارج، وهناك خدمات ما بعد البيع، وللمؤسسة فرعين تابعين لها هما: فرع العتاد الصحي بمليانة ولاية عين الدفلى، وفرع إنتاج المصابيح في ولاية معسكر، وكلها تابعة للإدارة المركزية في تيزي وزو، ليصل عدد العمال في جميع الوحدات إلى حوالي 2000 عامل.

عرض و تحليل النتائج :

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس :

النسبة %	العدد	الإجابة
54.87%	62	ذكر
45.13%	51	أنثى

جدول (1): أعداد الذكور و الإناث في عينة البحث

- يبين الجدول أن عدد الذكور بلغ **62 فردًا بنسبة 54.87%**، في حين بلغ عدد الإناث **51 فردًا بنسبة 45.13%**. نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق الإناث بفارق بسيط لا يتجاوز 10%. هذه النتائج تدل على أن العينة متوازنة نسبيًا بين الجنسين، مما يضيف على الدراسة مصداقية أكبر ويتيح إمكانية عقد مقارنات بين استجابات الذكور والإناث. كما أن هذا التوازن يسهم في تجنب تحيز النتائج لصالح جنس دون آخر، ويعطي تمثيلًا واقعيًا يعكس وجود كلا الجنسين في مجتمع الدراسة.

- من خلال ما لاحظناه في الجدول و تحليلنا نستنتج أنه هناك توازن يجعل من الدراسة أكثر حيادية و مصداقية خلال بحثنا .

العمر :

النسبة %	العدد	الإجابة
24.78%	28	من 20 إلى 29 سنة
28.32%	32	من 30 إلى 39 سنة
26.55%	30	من 40 إلى 49 سنة
20.35%	23	أكثر من 50 سنة

جدول (2) : أعمار المشاركين في عينة البحث

- يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا هي فئة **30-39 سنة بنسبة 28.32%**، تليها فئة **40-49 سنة بنسبة 26.55%**، ثم فئة **20-29 سنة بنسبة 24.78%**، في حين جاءت فئة **50 سنة فأكثر بنسبة 20.35%** وهي الأقل تمثيلًا.

- هذه النتائج تبين أن العينة يغلب عليها الأفراد في سن النشاط العملي (30-49 سنة)، ما يعكس أن الدراسة تستند بدرجة أكبر إلى آراء الفئة الأكثر إنتاجية وخبرة في محيط العمل. كما أن وجود الفئات

الشابة (20-29 سنة) والفئات الأكبر سناً (50 فأكثر) يمنح توازناً يثري الدراسة بوجهات نظر مختلفة عبر مراحل عمرية متعددة.

- توضح النتائج أن الفئة العمرية (30-49 سنة) تشكل النسبة الأكبر من العينة، وهي الفئة التي غالباً ما تكون في أوج عطائها المهني وتمتلك خبرة عملية تساعد على تقييم المؤسسة بشكل موضوعي. في المقابل، وجود فئة الشباب (20-29 سنة) يُعطي رؤية تعكس طموحات الجيل الجديد وتوقعاته، بينما تسهم الفئة الأكبر سناً (50 سنة فأكثر) في إضافة بعد يرتبط بالتجربة الطويلة والنظرة الواقعية. هذا التنوع العمري يجعل البيانات أكثر شمولية وواقعية، لأنه يجمع بين مختلف المستويات من حيث الخبرة والتوقعات.

العينة متوازنة نسبياً بين الفئات العمرية، مع غلبة الفئة الأكثر إنتاجية وخبرة (30-49 سنة)، ما يجعل نتائج الدراسة أقرب إلى الواقع العملي للمؤسسة.

المستوى التعليمي :

النسبة %	العدد	الإجابة
18.58%	21	ثانوي
24.78%	28	تقني / تكوين مهني
30.97%	35	جامعي
25.66%	29	دراسات عليا

جدول (3) : المستوى التعليمي للمشاركين في عينة البحث

- يبين الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين ينتمون إلى فئة الجامعيين (30.97%)، يليهم أصحاب الدراسات العليا (25.66%)، ثم التقني/التكوين المهني (24.78%)، وأخيراً الثانوي بنسبة لا تتجاوز (18.58%) ، ما يعزز قدرتها على صياغة استراتيجيات اتصالية أكثر فاعلية، مبنية على خبرات أكاديمية ومهنية متنوعة.

- توضح النتائج أن أغلب الموظفين من فئة الجامعيين وأصحاب الدراسات العليا، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على قاعدة بشرية ذات مستوى معرفي وأكاديمي مرتفع. وجود فئة التقنيين والتكوين المهني يعزز الجانب التطبيقي والعملي، بينما تمثل فئة الثانوي نسبة أقل لكنها تساهم في تغطية بعض المهام التنفيذية. هذا التنوع في المستويات التعليمية يوفر للمؤسسة توازناً بين الجانب النظري الأكاديمي والجانب التطبيقي المهني.

العينة يغلب عليها المستوى التعليمي الجامعي فما فوق، ما يعكس بيئة عمل ذات كفاءة معرفية جيدة يمكن أن تساعد في تطوير صورة ذهنية أقوى للمؤسسة.

الخبرة :

النسبة %	العدد	الإجابة
19.47%	22	أقل من 5 سنوات
30.09%	34	من 6 إلى 10 سنوات
30.97%	35	من 11 إلى 15 سنة
19.47%	22	أكثر من 16 سنة

جدول (4) : مدة الخبرة للمبحوثين

- تظهر البيانات أن أكبر نسب الموظفين يمتلكون خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة (30.97%) و من 6 إلى 10 سنوات (30.09%)، بينما يشكل أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من 16 سنة نسبة متساوية تقريباً (19.47%).

- هذا التوزيع يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على فئة موظفين ذوي خبرة متوسطة إلى طويلة، مما يمنحها استقراراً في الأداء ويساعد في تبني استراتيجيات اتصالية تراكمية مبنية على الخبرة العملية.

يتضح من خلال تحليل الجداول أنّ العينة المدروسة متوازنة من حيث الجنس، حيث ضمت الذكور والإناث بنسب متقاربة، مما يتيح قراءة موضوعية للنتائج. كما أنّها شملت مختلف الفئات العمرية، مع تركيز ملحوظ على الفئة النشطة مهنيًا (30-49 سنة) التي تمثل القوة الأساسية داخل المؤسسة.

أما من حيث المستوى التعليمي، فقد طغى على العينة الموظفون ذوو التعليم الجامعي والدراسات العليا، وهو مؤشر إيجابي يعكس اعتماد المؤسسة على كفاءات علمية ومؤهلة. وبالنسبة إلى سنوات الخبرة، فإن غالبية المبحوثين يمتلكون خبرة متوسطة إلى طويلة (من 6 إلى 15 سنة)، مما يعزز مصداقية آرائهم ويمنح نتائج الدراسة عمقاً أكبر.

بشكل عام، فإن العينة المختارة تجمع بين التوازن في التمثيل الديموغرافي و التنوع في المؤهلات والخبرات، وهو ما يجعلها مناسبة جداً لدراسة موضوع استراتيجيات الاتصال ودورها في إعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

تشير البيانات إلى أن المؤسسة تستند بشكل أساسي على موظفين يمتلكون خبرة متوسطة إلى طويلة (بين 6 و15 سنة)، وهي فئة قادرة على تقديم رؤية عملية متراكمة حول أداء المؤسسة وكيفية تطوير استراتيجياتها الاتصالية. كما أن نسبة أصحاب الخبرة القصيرة أو الطويلة جداً أقل، ما يخلق نوعاً من التوازن بين الحيوية التي يجلبها الموظفون الجدد والاستقرار الذي يوفره ذوو الخبرة الطويلة.

العينة يغلب عليها موظفون ذوو خبرة متوسطة وطويلة، ما يعكس استقراراً وظيفياً يعزز من جدية ومصداقية نتائج الدراسة. بين الحيوية التي يجلبها الموظفون الجدد والاستقرار الذي يوفره ذوو الخبرة الطويلة.

من خلال تحليل البيانات الديموغرافية للعينة، يتضح أنها متوازنة وشاملة لمختلف الفئات الأساسية داخل المؤسسة. فالغالبية ينتمون إلى الفئة العمرية النشطة مهنيًا (30-49 سنة)، ما يعكس اعتماد المؤسسة على القوة العاملة الأكثر إنتاجية وخبرة في سوق العمل. كما أن المستوى التعليمي يغلب عليه الجامعيون وأصحاب الدراسات العليا، وهو مؤشر على أن الكفاءات العلمية والمعرفية تشكل قاعدة مهمة داخل المؤسسة، بما يعزز من قدرتها على صياغة استراتيجيات اتصالية أكثر نجاعة وملاءمة.

أما من حيث الخبرة، فإن النسبة الأكبر من الموظفين تتركز بين 6 و15 سنة، أي خبرة متوسطة إلى طويلة، وهو ما يوفر للمؤسسة استقرارًا وظيفيًا ومعرفيًا يمكن أن ينعكس إيجابًا على أدائها الاتصالي. في المقابل، حضور الفئات ذات الخبرة القصيرة أو الطويلة جدًا يضيف نوعًا من التنوع الذي يثري الرؤية الشاملة دون أن يخل بالاستقرار العام.

بشكل عام، يمكن القول إن العينة المدروسة تتسم بالتوازن والتنوع من حيث العمر، التعليم والخبرة، ما يمنح نتائج الدراسة مصداقية أكبر، ويجعلها قاعدة صلبة لتحليل دور الاستراتيجية الاتصالية في إعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية الحالية :

رؤية الموظفين لمحاولات المؤسسة في تحسين صورتها الذهنية :

النسبة %	العدد	الإجابة
38.05%	43	نعم
16.81%	19	لا
23.89%	27	لست متأكدًا
21.24%	24	لا أعلم

جدول (5) : الإدراك بمحاولة المؤسسة لتحسين صورتها

- تظهر نتائج الجدول أن أقل من أربعين بالمئة (38.05%) من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تحاول تحسين صورتها، وهي نسبة تعكس وجود جهود اتصالية محدودة أو غير كافية لتحقيق تغيير ملموس في الصورة الذهنية. في المقابل، تبرز نسبة مرتفعة للمُجيبين بـ "لست متأكدًا" (23.89%) و "لا أعلم" (21.24%)، والتي تُشكّل معًا ما يقارب 45% من العينة. هذه النتيجة تدل على ضعف واضح في الشفافية الاتصالية وغياب استراتيجية تواصل داخلية فعّالة تطلع الموظفين على جهود تحسين السمعة. كما أن نسبة 16.81% التي أجابت بـ "لا" تؤكد وجود قناعة لدى شريحة غير قليلة بعدم وجود محاولات جادة من قبل المؤسسة، مما قد يعكس فجوة بين الإدارة والموظفين أو عدم فعالية الاستراتيجيات الحالية. بشكل عام، تُظهر هذه النتائج حاجة ماسة إلى تعزيز الاستراتيجية الاتصالية

الداخلية والخارجية لضمان وضوح الرسالة وبناء ثقة أكبر مع الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء

يبين توزيع الإجابات أن جهود المؤسسة في تحسين صورتها لم تصل بعد إلى مستوى يُشعر الموظفين بوضوحها أو فعاليتها. فالنسبة المرتفعة من الذين أجابوا بـ "لست متأكدًا" و"لا أعلم" تكشف عن غياب قنوات اتصال شفافة وفعالة، كما أن وجود شريحة ترى أن المؤسسة لا تحاول إطلاقًا يعكس فجوة في الثقة بين الإدارة والعاملين. هذا الوضع يوحي بأن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة إما غير موجودة بشكل مؤسسي، أو أنها غير مُبلّغة بالشكل الصحيح للجمهور الداخلي.

النتائج تشير إلى ضعف في الاستراتيجية الاتصالية الحالية للمؤسسة، وحاجة ملحة لتطوير قنوات أكثر وضوحًا وشفافية لتعزيز ثقة الموظفين بجهودها.

إدراك المبحوثين للإستراتيجية الحالية :

النسبة %	العدد	الإجابة
34.51%	39	نعم
23.01%	26	لا
21.24%	24	لست متأكدًا
21.24%	24	لا أعلم

الجدول (6) : معرفة المبحوثين بإستراتيجية المؤسسة لإعادة صورتها الذهنية

- تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة 34.51% فقط من أفراد العينة يؤكدون وجود استراتيجية واضحة لإعادة بناء الصورة الذهنية في المؤسسة، مما يعكس ضعفًا كبيرًا في وضوح الرؤية الاتصالية أو في تطبيق استراتيجية فعالة وملموسة. وفي مقابل ذلك، نجد أن نسبة 23.01% تنفي وجود مثل هذه الاستراتيجية، وهي نسبة لا يمكن تجاهلها، خاصة عندما تُضاف إليها فننا "لست متأكدًا" (21.24%) و"لا أعلم" (21.24%)، اللتان تشكلان معًا نسبة 42.48%، أي ما يقارب نصف العينة.

هذه النتائج مجتمعة تُظهر غيابًا واضحًا للثقة والوضوح حول سياسات المؤسسة الاتصالية، كما تؤكد على وجود فجوة بين الإدارة والموظفين في ما يتعلق بالخطط والاستراتيجيات المعتمدة. هذا الوضع يُضعف قدرة المؤسسة على إدارة سمعتها بشكل فعال، خاصة في أوقات الأزمات أو عند الحاجة إلى إعادة بناء الثقة. لذلك، فإن تطوير استراتيجية اتصالية شاملة وشفافة، ونشرها داخليًا وخارجيًا، يبدو أمرًا ضروريًا لتعزيز مصداقية المؤسسة وتحسين صورتها الذهنية على المدى الطويل.

تكشف البيانات أن أقلية فقط من الموظفين يدركون وجود استراتيجية واضحة لإعادة بناء الصورة الذهنية، في حين أن النسبة الأكبر إما تنفي ذلك أو تعبر عن شكوك وحيرة. هذا التوزيع يوضح غياب الوضوح الاتصالي داخل المؤسسة، ويشير إلى أن الإدارة لم تنجح في إيصال خططها للموظفين أو

إشراكهم فيها. كما أن وجود نسبة معتبرة تنفي تمامًا وجود استراتيجية يعكس فقدان الثقة أو ضعف التواصل المؤسسي، وهو ما يُعرقل أي محاولة لإعادة بناء السمعة.

النتائج تؤكد أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى وضع استراتيجية اتصالية واضحة ومعلنة، تعزز ثقة الموظفين وتضمن تماسك جهودها في إعادة بناء الصورة الذهنية.

فعالية الاتصال الداخلي :

النسبة %	العدد	الإجابة
21.24%	24	فعال جدا
28.32%	32	فعال إلى حد ما
29.20%	33	ضعيف
21.24%	24	غير فعال

الجدول (7) : تقييم فعالية الإتصال الداخلي للموظفين

- تظهر نتائج الجدول أن فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة تُعاني من ضعف ملحوظ، حيث أجمع 50.44% من أفراد العينة (نسبة من وصفوه بـ"ضعيف" أو "غير فعال") على عدم فعاليته. في المقابل، لم تتجاوز نسبة من يرون أنه "فعال جدًا" 21.24%، بينما رأى 28.32% أنه "فعال إلى حد ما"، مما يعكس وجود مشكلة حقيقية في قنوات التواصل الداخلي.

هذه النتائج تُشير إلى أن الاستراتيجيات الاتصالية الحالية لا تحقق الأهداف المرجوة منها، خاصة في بناء الثقة وضمان شفافية تدفق المعلومات بين الإدارة والموظفين. ضعف الاتصال الداخلي قد ينعكس سلبيًا على الصورة الذهنية للمؤسسة، حيث يُعد الموظفون أهم سفراء لها، وغالبًا ما يؤثر عدم رضاهم عن التواصل الداخلي على سمعة المؤسسة خارجيًا.

لذلك، يتوجب على المؤسسة مراجعة استراتيجياتها الاتصالية الداخلية وتعزيزها باستخدام وسائل أكثر تفاعلية وشفافية، مثل تطبيقات التواصل الفوري أو المنصات الداخلية التفاعلية، لضمان مشاركة فعالة للموظفين وتحسين صورتهم عن المؤسسة.

توضح المعطيات أن نصف الموظفين تقريبًا يرون الاتصال الداخلي ضعيفًا أو غير فعال، وهو مؤشر مقلق على وجود فجوة حقيقية بين الإدارة وموظفيها. كما أن نسبة محدودة فقط تعتبر الاتصال فعالاً جدًا، بينما يرى جزء معتبر أنه متوسط الفعالية، مما يعكس غياب رؤية واضحة أو أدوات تواصل كافية داخل المؤسسة. هذا الوضع يضعف الروح التنظيمية، ويؤثر سلبيًا على التماسك الداخلي ويجعل الموظفين أقل اندماجًا مع أهداف المؤسسة.

تشير النتائج إلى ضعف ملحوظ في الاتصال الداخلي، ما يستدعي من المؤسسة مراجعة آلياتها الاتصالية وتعزيزها لضمان انسيابية المعلومات وبناء ثقة أكبر بين الإدارة والموظفين.

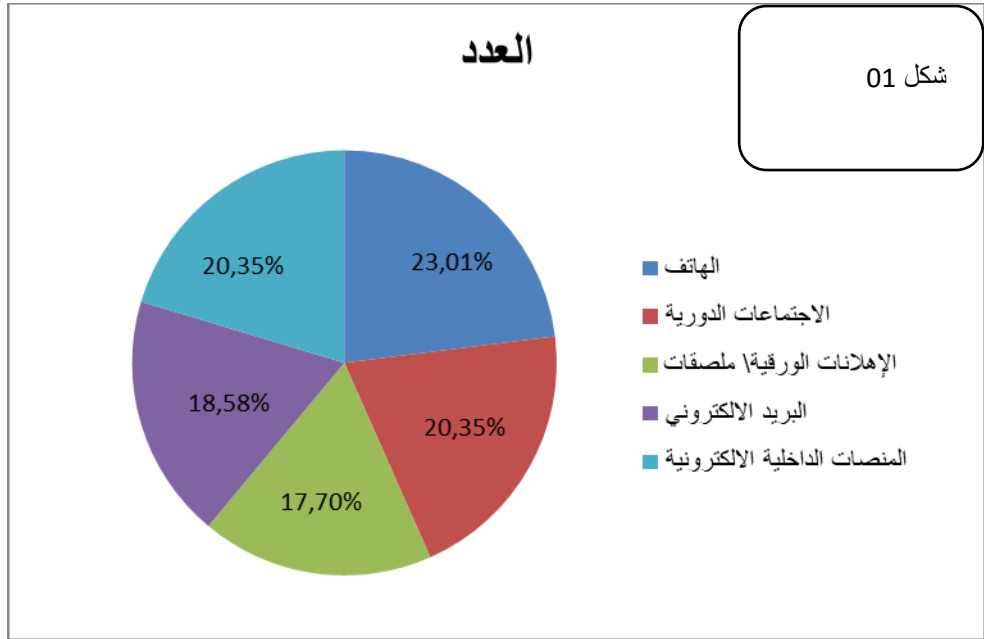
الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً

(تم اختيار وسيلة واحدة عشوائية في كل استمارة)

النسبة %	العدد	الوسيلة
23.01%	26	الهاتف
20.35%	23	الاجتماعات الدورية
17.70%	20	الإعلانات الورقية/ملصقات
18.58%	21	البريد الإلكتروني
20.35%	23	المنصات الداخلية الإلكترونية

جدول (8) : الوسائل الإتصالية المعتمدة لدى المبحوثين

- تُظهر نتائج الجدول أن الهاتف يُعد الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً في المؤسسة بنسبة **23.01%**، مما يعكس استمرار الاعتماد على قنوات التواصل التقليدية والمباشرة. تليها **الاجتماعات الدورية والمنصات الداخلية الإلكترونية** بنسبة متساوية بلغت **20.35%** لكل منهما، مما يُشير إلى محاولة توازن بين التفاعل الشخصي والتوجه نحو الرقمنة، لكن هذه النسب لا تزال متواضعة مقارنة بالهاتف.



من ناحية أخرى، حصل البريد الإلكتروني على نسبة **18.58%**، بينما جاءت الإعلانات الورقية/الملصقات في المرتبة الأخيرة بنسبة **17.70%**. هذا التوزيع يُبرز أن المؤسسة لم تتبن بعد استراتيجية اتصال متكاملة تعتمد على تنوع القنوات، حيث لا تزال الوسائل التقليدية مهيمنة، بينما

الوسائل الرقمية التفاعلية (مثل المنصات الإلكترونية) لم تحقق الانتشار الكافي. غياب وسائل متطورة مثل تطبيقات التواصل الفوري أو منصات التعاون المشترك قد يُقلل من كفاءة التواصل الداخلي ويحدّ من فعالية إعادة بناء الصورة الذهنية، خاصة في ظل الحاجة إلى سرعة تبادل المعلومات وشفافيتها. من هنا نستنتج أنه ينبغي للمؤسسة تطوير خطة اتصالية تعزز التكامل بين الوسائل التقليدية والرقمية، مع التركيز على الوسائل التفاعلية التي تزيد مشاركة الموظفين وتُعزز الشفافية.

-تكشف النتائج أن الهاتف لا يزال الوسيلة المهيمنة في الاتصال داخل المؤسسة، وهو ما يعكس تمسكًا بالأساليب التقليدية على حساب الوسائل الحديثة الأكثر تفاعلية. ورغم وجود محاولات لاعتماد الاجتماعات الدورية والمنصات الإلكترونية الداخلية، إلا أن نسب استخدامها ما تزال محدودة، مما يشير إلى بطء في مواكبة التحول الرقمي في قنوات الاتصال المؤسسي. هذا الوضع قد يحد من سرعة وكفاءة تدفق المعلومات ويُبقي المؤسسة في دائرة الأساليب التقليدية.

يتضح أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الهاتف كوسيلة اتصال داخلية، مع حضور ضعيف للمنصات الرقمية، ما يستدعي تعزيز الاستثمار في قنوات أكثر حداثة وتفاعلية.

هل الوسائل فعالة؟

الإجابة	العدد	% النسبة
نعم	42	37.17%
لا	33	29.20%
لا أدري	38	33.63%

جدول (9) : فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة

- تُظهر نتائج الجدول أن **37.17%** فقط من أفراد العينة يرون أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة **فعالة**، بينما يرى **29.20%** أنها **غير فعالة**، في حين أبدى **33.63%** عدم معرفتهم أو تأكدهم من فعاليتها ("لا أدري").

هذه النتائج تشير إلى أن أكثر من **62%** من العينة إما غير مقتنعين بفعالية الوسائل الحالية أو غير مدركين لها، مما يعكس **ضعفًا واضحًا في تأثير الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة**. ارتفاع نسبة "لا أدري" (**33.63%**) يُعد مؤشرًا خطيرًا على **غياب الشفافية وعدم وضوح أهداف وآليات التواصل داخل المؤسسة**، مما قد يُضعف مصداقيتها ويحدّ من قدرتها على إعادة بناء صورتها الذهنية.

لذلك، يجب على المؤسسة **مراجعة نقدية للوسائل المستخدمة** وتعزيزها بآليات أكثر شفافية وتفاعلية، مثل تطبيقات التواصل الداخلي الفوري أو المنصات الرقمية التشاركية، لضمان مشاركة أوسع للموظفين وتحسين فعالية التواصل بشكل عام.

هل الاستراتيجية تتماشى مع الأهداف؟

النسبة %	العدد	الإجابة
32.74%	37	نعم
30.97%	35	لا
36.28%	41	لا أدري

جدول (10) : نسبة تماشي الإستراتيجية الإتصالية مع الأهداف

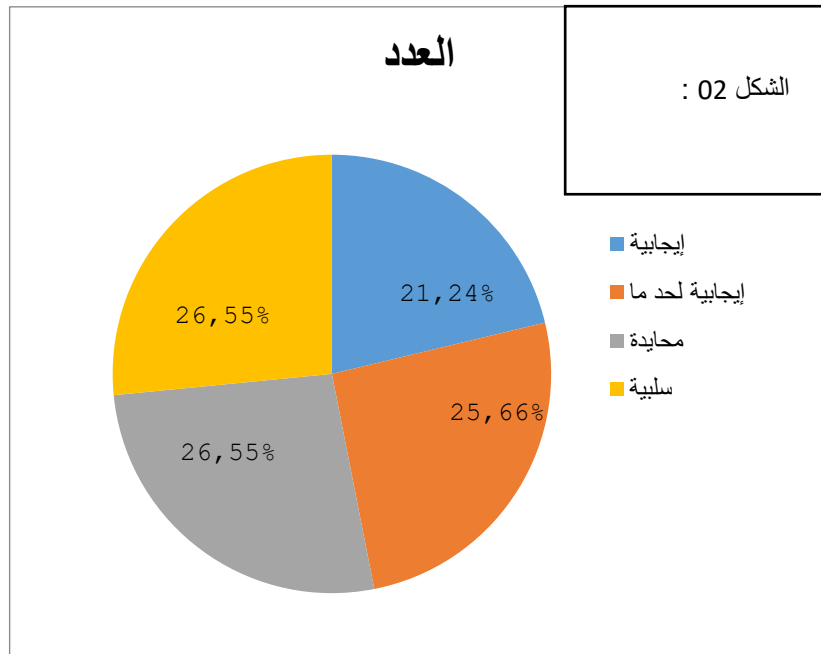
- تُظهر نتائج الجدول أن أقل من ثلث أفراد العينة (32.74%) فقط يرون أن الاستراتيجية الاتصالية الحالية تتماشى مع أهداف المؤسسة، بينما يرى 30.97% أنها لا تتماشى معها، في حين عبر 36.28% عن عدم معرفتهم أو تأكدهم من ذلك ("لا أدري").
- هذه النتائج تشير إلى أن أكثر من 67% من العينة إما غير مقتنعين بمواءمة الاستراتيجية للأهداف أو غير مدركين لها، مما يعكس فجوة كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي على أرض الواقع. ارتفاع نسبة "لا أدري" (36.28%) يُعد مؤشراً على ضعف التواصل الداخلي وعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة أمام الموظفين، مما قد يُضعف تحقيق الأهداف التنظيمية ويحد من فعالية إعادة بناء الصورة الذهنية.
- لذلك، يتوجب على المؤسسة تعزيز الشفافية في نقل الأهداف الاستراتيجية وضمان مشاركة الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ، إلى جانب مراجعة دورية لفعالية الاستراتيجية الحالية وتعديلها بما يتناسب مع التغييرات المحيطة.
- كما تشير البيانات إلى أن الاستراتيجية الاتصالية لا تُنظر إليها بشكل واضح أو متسق من قبل أغلبية الموظفين، إذ أن أقل من ثلثهم فقط يرونها منسجمة مع أهداف المؤسسة، بينما يرى آخرون العكس، والنسبة الأكبر لا تملك إدراكاً كافياً حولها. هذا التباين يُبرز ضعفاً في عملية توصيل الرؤية الاستراتيجية للموظفين، ويعكس فجوة بين الخطط المرسومة من الإدارة ووعي الموظفين بها أو مشاركتهم فيها، وهو ما قد يحد من نجاح الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق غاياتها.
- النتائج تكشف عن ضعف في وضوح ومواءمة الاستراتيجية الاتصالية مع أهداف المؤسسة، ما يتطلب إشراكاً أوسع للموظفين وتعزيز الشفافية لضمان فعاليتها.

المحور الثالث: الصورة الذهنية

حالة الصورة الذهنية عند الموظفين في المؤسسة :

النسبة %	العدد	الإجابة
21,24%	24	إيجابية
25,66%	29	إيجابية لحد ما
26,55%	30	محايدة
26,55%	30	سلبية

جدول (11) : وصف الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المبحوثين



نلاحظ من خلال الجدول بأن التقييمات من طرف الموظفين العاملين في الإدارة متقاربة جدا، بحيث أن نصف العينة أي (52%) يرونها محايدة أو سلبية.

بينما النصف الآخر أي (46,9%) يرونها إيجابية أو إيجابية جزئيا، وهذا يعكس انقساماً واضحاً في الانطباع العام عن الصورة.

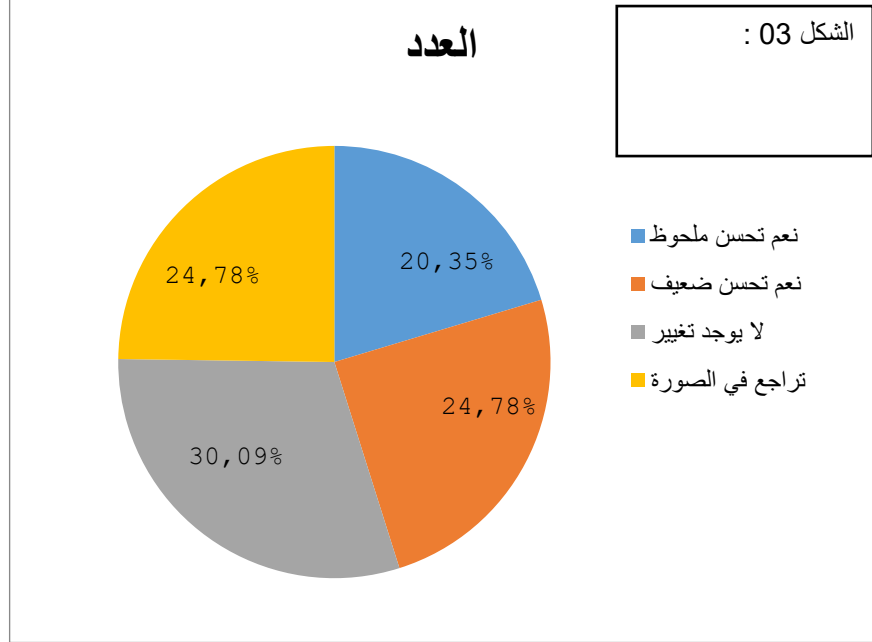
ومن هنا نستخلص أن البيانات تظهر أن الآراء متفرقة تقريبا بالتساوي بين الفئات، وبالتالي يمكن القول أن الوجه العام أقرب للحياد أو التذبذب بين السلب مع غياب أغلبية واضحة.

تقييم تطور الصورة الذهنية لدى المبحوثين

النسبة %	العدد	الإجابة
20,35%	23	نعم تحسن ملحوظ

نعم تحسن ضعيف	28	%24,78
لا يوجد تغيير	34	%30,09
تراجع في الصورة	28	%24,78

جدول (12) : وعي المبحوثين بتغيرات الصورة الذهنية للمؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول بأن ثلث العينة تقريبا أي (%30,09) يرون أنه لم يحدث تغيير، بينما %45,13 يرون أن هناك تحسنا بدرجات متفاوتة، كما نجد نسبة %24,78 يرون أن هناك تراجع في الصورة الذهنية.

ومن هنا نستنتج أن نصف المستجوبين أي الموظفين تقريبا يلاحظون تحسنا، لكن نسبة معتبرة ترى تراجعا أو ثباتا، وهذا ما يعكس عدم وجود اتجاه موحد بشكل كامل، بل يعتمد على تفضيلات وتقديرات الأفراد، وهذا يشير إلى أن التغيير ناجح جزئيا فقط، لكنه غير كاف لتحقيق توافق عام حول كونه تحسنا، وبالتالي يجب التركيز على وضوح عناصر التحسين.

تكشف النتائج أن آراء الموظفين منقسمة حول ما إذا كان قد حدث تغيير في الصورة الذهنية للمؤسسة. ففي حين يرى قرابة نصف العينة أن هناك تحسنا بدرجات مختلفة، فإن نسبة معتبرة ترى أن الصورة لم تتغير أو حتى تراجعت. هذا التباين يعكس غياب رؤية موحدة بين الموظفين حول جهود المؤسسة في تحسين صورتها، وهو ما يشير إلى أن الإجراءات المتخذة لم تكن شاملة أو واضحة بما يكفي للجميع.

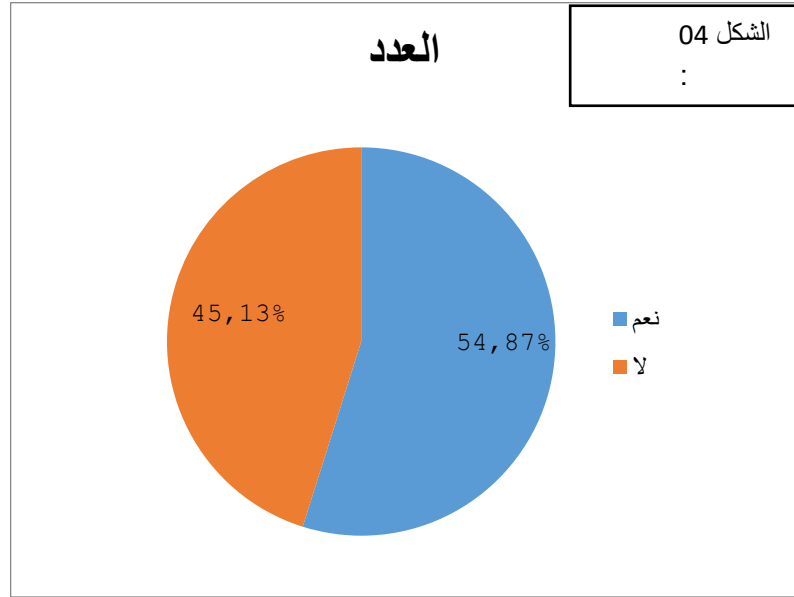
التغيير في الصورة الذهنية يُعد جزئياً وغير متفق عليه بين الموظفين، ما يتطلب تعزيز وضوح خطوات التحسين وإشراك أكبر عدد من العاملين في متابعته.

معرفة الموظفين بمحاولة المؤسسة لإعادة بناء صورتها الذهنية :

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	62	%54,87

لا	51	%45,13
----	----	--------

جدول (13) : إدراك المبحوثين بإعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة الموظفين التي كانت إجاباتهم بـ " نعم " أكثر من نسبة الموظفين الذين كانت إجاباتهم بـ " لا "، حيث بلغت الإجابة بـ " نعم " 54,87%، والإجابة بـ " لا " بلغت 45,13%.

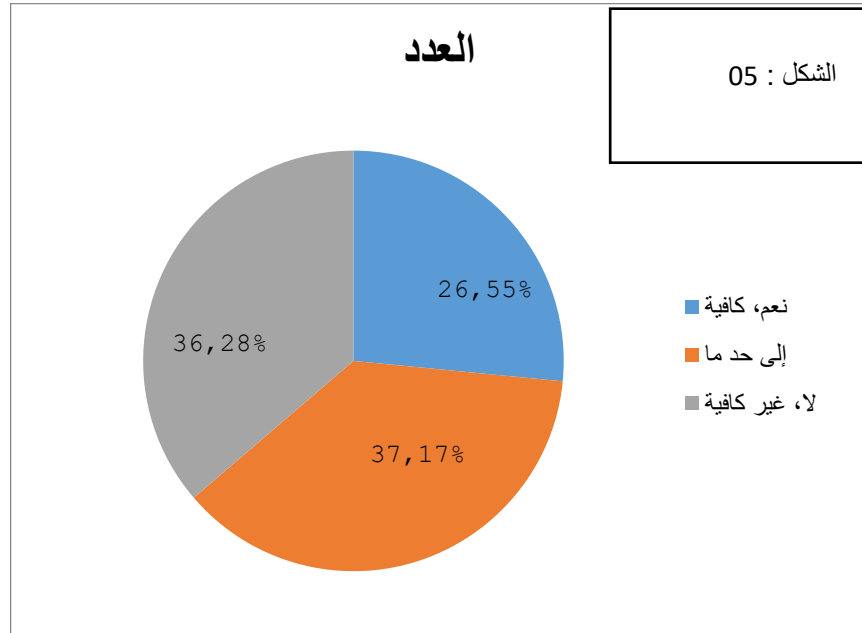
ومن هنا نستنتج أن النتيجة تظهر انقساماً شبه متوازن مع ميل ضعيف نحو الإيجاب، وهذا قد يشير إلى أن الفكرة أو الموضوع المطروح على دراية عند أغلبية الموظفين، أي كانوا يعلمون بإعادة بناء الصورة، لكنه ما زال يواجه نسبة معتبرة من الرفض، أي نسبة معينة ليست على دراية بإعادة بناء الصورة.

ومن هنا يمكن القول أن الاتجاه العام إيجابي لكنه هش، ويحتاج إلى المزيد من العمل لإقناع الفئة الراضة أو تقليل حجم التباين.

تقييم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة :

النسبة %	العدد	الإجابة
%26,55	30	نعم، كافية
%37,17	42	إلى حد ما
%36,28	41	لا، غير كافية

جدول (14) : تقدير جهود المؤسسة لإعادة بناء صورتها الذهنية لدى الموظفين



- نلاحظ من خلال الجدول الذي يجيب عن السؤال " هل الجهود كافية؟"، نجد:

- **نعم كافية:** 30 فردا بنسبة 26,55% وهي النسبة الأقل، ما يدل أن ربع العينة فقط ترى أن الجهود كافية تماما.
- **إلى حد ما:** 42 فردا بنسبة 37,17% وهي النسبة الأعلى، ما يعني أن معظم المشاركين يرون أن الجهود موجودة، لكنها غير مكتملة أو تحتاج إلى تعزيز.
- **لا، غير كافية:** 41 فردا بنسبة 36,28% وهي نسبة قريبة جدا من الفئة السابقة، ما يعكس وجود رأي قوي بعدم كفاية الجهود.

ومن هنا نستنتج أن غالبية الآراء موزعة بين " إلى حد ما " و " غير كافية "، وهو مؤشر على أن الجهود المبذولة لا تلبى التوقعات بشكل كامل، بينما فقط ربع المشاركين مقتنعون بكفايتها، هذا يعكس حاجة واضحة إلى مضاعفة وتطوير الجهود حتى تقترب من مستوى الرضا الكامل.

تشير نتائج الجدول إلى أن معظم الموظفين لا يرون أن جهود المؤسسة كافية بالشكل المطلوب. فالنسبة الأكبر تعتبرها "إلى حد ما"، بينما نسبة مقاربة ترى أنها غير كافية إطلاقاً. هذا التوزيع يعكس وجود إدراك عام بأن المؤسسة تبذل محاولات لتحسين صورتها، لكنها لا ترقى بعد إلى مستوى التوقعات، سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ أو الموارد المخصصة لذلك. في المقابل، النسبة الصغيرة التي ترى الجهود كافية تماماً تكشف عن قلة اقتناع بفعالية الاستراتيجية الحالية.

النتائج تبين أن الجهود المبذولة لتحسين الصورة الذهنية غير كافية في نظر الأغلبية، ما يستدعي تكثيفها وتطويرها لتحقيق رضا أوسع بين الموظفين.

مدى الثقة بالمؤسسة من طرف الموظفين :

النسبة %	العدد	الإجابة
29.20%	33	مرتفعة جدا
30.97%	35	متوسطة
22.12%	25	غير مرتفعة
17.70%	20	لم تتغير

جدول (15) : نسبة ثقة المبحوثين بالمؤسسة

تُظهر نتائج الجدول أن أقل من ثلث العينة (29.20) فقط يثقون في المؤسسة ثقةً عالية جداً، بينما 30.97% يرون أن مستوى الثقة متوسط. في المقابل، 22.12% يعتبرون الثقة غير مرتفعة، و 17.70% لم يلاحظوا أي تغيير في مستوى الثقة.

هذه النتائج تشير إلى أن أكثر من 39% من العينة إما غير واثقين بالمؤسسة أو لم يلاحظوا أي تحسن في مستوى الثقة، مما يعكس ضعفاً في تأثير استراتيجيات إعادة بناء الصورة الذهنية. ارتفاع نسبة "لم تتغير" (17.70%) يُعد مؤشراً على أن جهود المؤسسة لم تُترجم إلى تحسن ملموس في نظر الموظفين، مما قد يُضعف مصداقيتها ويحدّ من قدرتها على تعزيز انتماء الموظفين أو تحسين سمعتها الخارجية.

لذلك، يجب على المؤسسة تعزيز الشفافية في التواصل وتبني استراتيجيات أكثر فعالية تُظهر التزامها الحقيقي بتطوير أدائها وتحسين صورتها، مثل تفعيل قنوات حوار مفتوح مع الموظفين ومشاركتهم في خطط التحسين بشكل فعلي.

تكشف النتائج أن مستوى الثقة في المؤسسة ما يزال ضعيفاً ومتفاوتاً بين الموظفين. فالنسبة التي تتمتع بثقة عالية جداً محدودة، بينما الغالبية تنوزع بين ثقة متوسطة أو ضعيفة، إلى جانب نسبة معتبرة ترى أن الثقة لم تشهد أي تغيير. هذا الوضع يعكس أن الجهود المبذولة في إطار الاستراتيجية الاتصالية لم تكن كافية لترسيخ الثقة بشكل شامل، بل بقيت نتائجها جزئية وغير واضحة للجميع، مما قد يؤثر سلباً على تماسك الصف الداخلي وصورة المؤسسة خارجياً.

الثقة في المؤسسة ما تزال محدودة وغير مستقرة، ما يفرض ضرورة اعتماد استراتيجيات أكثر وضوحاً وشفافية لتعزيز مصداقية المؤسسة وتقوية علاقتها بموظفيها.

تشير النتائج إلى أن صورة المؤسسة وثقة الموظفين بالمؤسسة ما تزال ضعيفة وغير مستقرة، حيث يرى معظمهم أن الجهود المبذولة لتحسينها غير كافية أو غير واضحة، مما يعكس حاجة ملحة إلى استراتيجية اتصالية أكثر شفافية وفعالية لإعادة بناء الثقة وتعزيز السمعة.

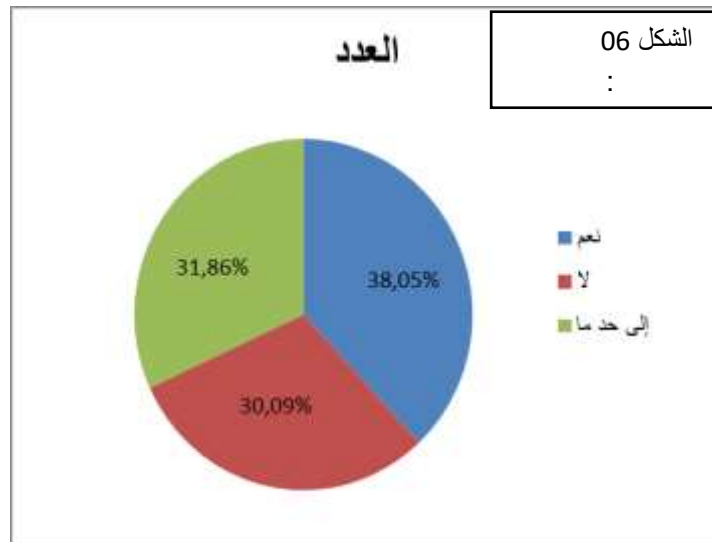
المحور الرابع: تقييم الاستراتيجية الاتصالية

هل تعتمد على وسائل فعالة؟

النسبة %	العدد	الإجابة
38.05%	43	نعم
30.09%	34	لا
31.86%	36	إلى حد ما

جدول (16) : فعالية الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة

تُظهر نتائج الجدول أن 38.05% فقط من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على وسائل اتصال فعالة، بينما يرى 30.09% أنها لا تعتمد على الوسائل، في حين يعتقد 31.86% أن الوسائل فعالة "إلى حد ما".



هذه النتائج تشير إلى أن أكثر من 61% من العينة إما غير مقتنعين بفعالية الوسائل الاتصالية أو يرون أنها محدودة الفعالية، مما يعكس ضعفاً في اختيار أو تطبيق الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة. ارتفاع نسبة "إلى حد ما" (31.86%) يُظهر أن الوسائل الحالية قد تكون مقبولة جزئياً لكنها لا تلبي التوقعات الكاملة للموظفين، مما قد يُقلل من فعالية التواصل ويحدّ من قدرة المؤسسة على إعادة بناء صورتها الذهنية بشكل فعال.

لذلك، يجب على المؤسسة مراجعة شاملة للوسائل الاتصالية المستخدمة وتحسينها لتكون أكثر شفافية وتفاعلية، مثل تطبيقات التواصل الداخلي الفوري أو المنصات الرقمية التشاركية، لضمان مشاركة أوسع للموظفين وتحسين جودة التواصل بشكل عام.

وضوح الرسائل الأخيرة

النسبة %	العدد	الإجابة
26.55%	30	دائماً
30.09%	34	أحياناً
23.89%	27	نادراً
19.47%	22	لا أعرف

جدول (17) : وضوح رسائل المؤسسة لدى الموظفين

تُظهر نتائج الجدول أن **26.55%** فقط من أفراد العينة يرون أن الرسائل الاتصالية الأخيرة للمؤسسة كانت واضحة دائماً، بينما **30.09%** يرون أنها واضحة أحياناً فقط. في المقابل، **23.89%** يعتبرونها غير واضحة في معظم الأحيان (نادراً)، و **19.47%** لا يعرفون مدى وضوحها أساساً.

هذه النتائج تشير إلى أن أكثر من **73%** من العينة إما لا يرون وضوحاً مستمراً في الرسائل أو لا يعرفون مدى وضوحها، مما يعكس ضعفاً خطيراً في جودة التواصل وغياب الاستراتيجية الواضحة في صياغة الرسائل. ارتفاع نسبة "أحياناً" (**30.09%**) و"نادراً" (**23.89%**) يُظهر أن الوضوح غير متنسق ويعتمد على الظروف أو الجهة المصدرة للرسالة، مما يُضعف مصداقية المؤسسة ويُربك المتلقين. كما أن نسبة "لا أعرف" المرتفعة (**19.47%**) تُشير إلى غياب الشفافية وعدم مشاركة المعلومات بشكل كافٍ مع الموظفين.

لذلك، يجب على المؤسسة توحيد قنوات التواصل واعتماد لغة واضحة ومباشرة في جميع رسائلها، مع تدريب القائمين على الاتصال على صياغة الرسائل بشكل يستهدف فهم الجميع، وتفعيل آليات التغذية الراجعة لقياس مدى وضوح الرسائل وتحسينها باستمرار.

تطور صورة المؤسسة لدى الموظفين بعد حملاتها :

النسبة %	العدد	الإجابة
24.78%	28	تحسنت بشكل كبير
26.55%	30	تحسنت قليلاً
28.32%	32	لم تتغير
20.35%	23	ساءت

جدول (18) : تحسن صورة المؤسسة لدى المبحوثين

تُظهر نتائج الجدول أن تأثير الحملات الاتصالية على الصورة الذهنية للمؤسسة كان محدوداً ومتبايناً.



حيث أشار 51.33% من أفراد العينة إلى حدوث تحسن، إلا أن هذا التحسن كان متفاوتاً بين تحسن كبير (24.78%) وتحسن طفيف (26.55%)، مما يعكس ضعفاً في فعالية هذه الحملات في تحقيق تأثير موحد وعميق. في المقابل، لم تُحدث الحملات أي تغيير لدى 28.32% من العينة، بينما رأى 20.35% أن الصورة قد ساءت بالفعل، وهي نسبة لا يُستهان بها وتكشف عن وجود إشكاليات حقيقية في تصميم أو توقيت أو مضامين الحملات، بسبب سوء الرسائل أو عدم معالجتها لاهتمامات حقيقية للموظفين. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الاستراتيجية الاتصالية الحالية لم تنجح في إعادة بناء الصورة الذهنية بشكل شامل، مما يستدعي مراجعة نقدية لآليات تصميم الحملات وتنفيذها، مع ضرورة تعزيز الشفافية وضمن مشاركة أوسع للموظفين في صياغة الرسائل الاتصالية لتحقيق تأثير أمثل.

ثقة الموظفين بالمعلومات المنشورة من طرف المؤسسة :

النسبة %	العدد	الإجابة
38.05%	43	نعم
31.86%	36	إلى حد ما
30.09%	34	لا

جدول (19) : ثقة الموظفين بالمعلومات المنشورة من طرف المؤسسة

تُظهر نتائج الجدول أن **38.05%** فقط من أفراد العينة يتلقون المعلومات المنشورة من المؤسسة بشكل كامل، بينما يرى **31.86%** أنهم يتلقونها بشكل جزئي ("إلى حد ما")، في حين أفاد **30.09%** أنهم لا يتلقون هذه المعلومات أساساً.

هذه النتائج تشير إلى أن أكثر من **61%** من العينة لا يحصلون على المعلومات بشكل منتظم أو كافٍ، مما يعكس خللاً واضحاً في نظام نشر المعلومات داخل المؤسسة. هذا الضعف يفسر سبب عدم وضوح الرسائل الذي ظهر في التحليلات السابقة، حيث أن غياب وصول المعلومات إلى شريحة كبيرة من الموظفين يُفقد لذلك، يجب على المؤسسة مراجعة قنوات النشر الحالية واعتماد وسائل أكثر شمولاً مثل التطبيقات الرقمية أو النشرات الدورية، لضمان وصول المعلومات إلى جميع الموظفين بشكل منتظم ومتكامل.

الاستراتيجية الاتصالية فعاليتها ويُضعف مصداقية المؤسسة.

تفاعل الموظفين مع المحتوى المنشور من طرف مؤسسة أونيام :

النسبة %	العدد	الإجابة
43.36%	49	نعم
56.64%	64	لا

جدول (20) : تفاعل الموظفين مع المحتوى المنشور من قبل المؤسسة

تُظهر نتائج الجدول أن **43.36%** من أفراد العينة قد تفاعلوا مع المحتوى المنشور من قبل المؤسسة، بينما **56.64%** لم يتفاعلوا معه. هذه النتيجة تشير إلى أن أكثر من نصف الموظفين غير منخرطين في المحتوى الاتصالي للمؤسسة، مما يعكس ضعفاً في جاذبية المحتوى أو قنوات نشره.

يعتبر هذا مؤشراً على أن الاستراتيجية الاتصالية الحالية لا تحفز المشاركة الفعالة من جانب الجمهور الداخلي، مما قد يُقلل من تأثير أي جهود لإعادة بناء الصورة الذهنية. لذلك، يجب على المؤسسة تحليل

أسباب عدم التفاعل، سواء كانت تتعلق بضعف جودة المحتوى، أو عدم ملائمة قنوات النشر، أو عدم وضوح الدعوة للتفاعل، والعمل على تطوير محتوى أكثر جاذبية وتفاعلية يشجع على المشاركة النشطة.

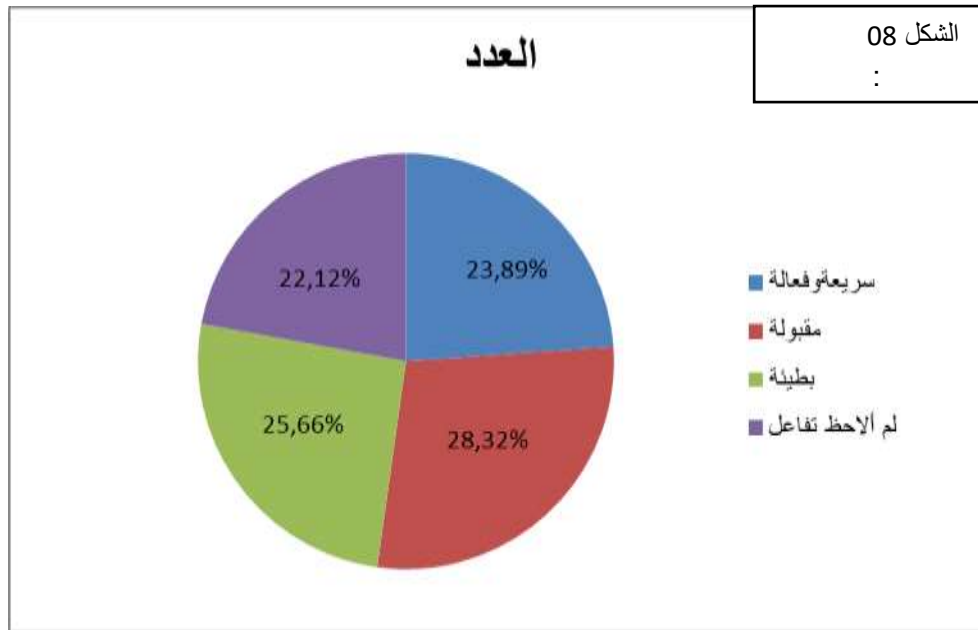
كيف كانت الاستجابة؟

النسبة %	العدد	الإجابة
23.89%	27	سريعة وفعالة
28.32%	32	مقبولة
25.66%	29	بطيئة
22.12%	25	لم ألاحظ تفاعل

جدول (21) : تقييم الموظفين لإستجابة المؤسسة على منشوراتها

تُظهر نتائج الجدول أن **23.89%** من أفراد العينة يرون أن استجابة المؤسسة كانت سريعة وفعالة، بينما يرى **28.32%** أنها كانت مقبولة. في المقابل، يعتبر **25.66%** أن الاستجابة كانت بطيئة، ويشير **22.12%** إلى أنهم لم يلاحظوا أي تفاعل من الأساس.

هذه النتائج تكشف عن تباين واضح في تجارب الموظفين مع استجابة المؤسسة، حيث أن أقل من ربع العينة فقط يشعرون بالرضا الكامل عن سرعة وفعالية التفاعل. نسبة **47.78%** (بطيئة + لم ألاحظ تفاعلاً) تُظهر أن شريحة كبيرة لا ترى استجابة فعّالة، مما يعكس ضعفاً في آليات التغذية الراجعة أو تأخرًا في معالجة القضايا المطروحة.



هذا التباين يُضعف ثقة الموظفين في قدرة المؤسسة على الاستماع والاستجابة، ويؤثر سلبيًا على جهود إعادة بناء الصورة الذهنية. لذلك، يجب على المؤسسة تحسين نظام الاستجابة عبر تحديد معايير زمنية واضحة للرد، وتدريب الفرق المعنية على التعامل السريع مع الاستفسارات، ومتابعة حلقات التفاعل بشكل منتظم لضمان عدم إهمال أي مشاركات.

علاقة الجنس بالعمر :

الجنس	العدد	أكثر من 50	العدد	40-49 سنة	العدد	30-39 سنة	العدد	20-29 سنة	المجموع
ذكر	17	19%	17	28%	17	27%	16	26%	100%
أنثى	13	22%	13	25%	15	30%	12	23%	100%

جدول (22) : علاقة الجنس بالعمر لدى الموظفين

تُظهر نتائج الجدول توزيع العينة حسب الجنس والفئة العمرية، حيث يتبين أن التركيبة الديموغرافية للعينة متوازنة نسبياً بين الجنسين والفئات العمرية المختلفة. بالنسبة للذكور، تتركز أعلى نسبة في فئة 40-49 سنة (28%)، تليها فئة 30-39 سنة (27%)، ثم فئة 20-29 سنة (26%)، وأخيراً فئة 50 سنة فأكثر (19%). أما بالنسبة للإناث، فإن أعلى نسبة كانت في فئة 30-39 سنة (30%)، تليها فئة 40-49 سنة (25%)، ثم فئة 20-29 سنة (23%)، وأخيراً فئة 50 سنة فأكثر (22%).

هذا التوزيع يعكس تنوعاً ديموغرافياً جيداً ضمن عينة البحث، حيث غطت جميع الفئات العمرية الأساسية العاملة في المؤسسة، مع وجود تمثيل معقول لفئة الخبراء الأكبر سناً (+50). كما يُلاحظ أن فئة 30-39 سنة هي الأكثر تمثيلاً بين الإناث، بينما فئة 40-49 سنة هي الأكثر بين الذكور، مما قد يشير إلى اختلاف في التركيبة الوظيفية أو سنوات الخبرة بين الجنسين.

من حيث الدلالة البحثية، يُعد هذا التوازن الديموغرافي إيجابياً لأنه يسمح بمقارنة آراء الموظفين عبر مختلف الأعمار والجنسين، مما يعزز مصداقية النتائج ويقلل من تحيز العينة. كما أنه يساعد في تحليل ما إذا كانت هناك اختلافات في تصور الصورة الذهنية أو تقييم الاستراتيجيات الاتصالية بناءً على العمر أو الجنس، وهو ما يمكن أن يقدم رؤى قيمة للمؤسسة في تصميم استراتيجياتها المستقبلية.

تقييم فعالية الإتصال الداخلي بناءً على المستوى التعليمي للموظفين :

المستوى التعليمي	غير فعال	النسبة	ضعيف	النسبة	فعال إلى حد ما	النسبة	فعال جداً	النسبة	المجموع
ثانوي	5	30%	6	25%	5	19%	4	26%	100%

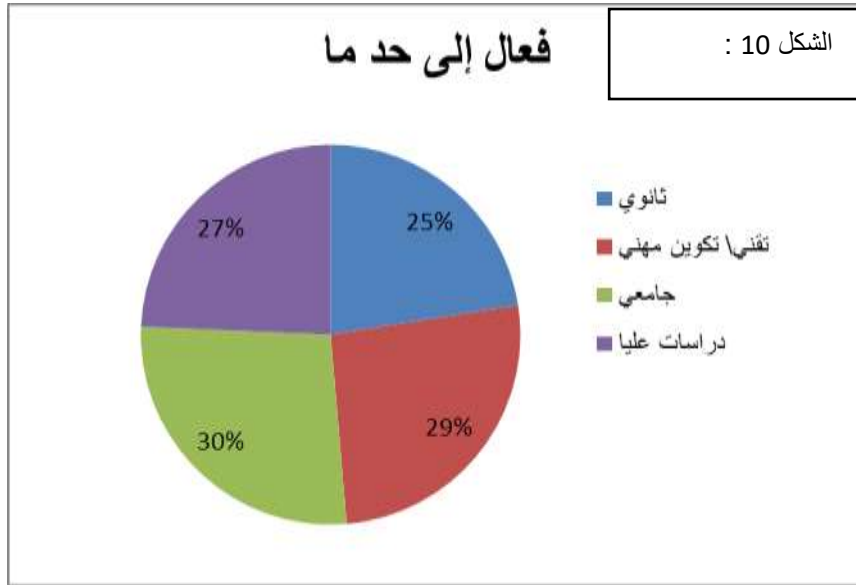
المجموع	النسبة	فعال جداً	النسبة	فعال إلى حد ما	النسبة	ضعيف	النسبة	غير فعال	المستوى التعليمي
100%	21%	6	22%	8	29%	8	28%	6	تقني / تكوين مهني
100%	18%	7	20%	10	30%	11	32%	6	جامعي
100%	23%	6	24%	7	27%	7	26%	6	دراسات عليا

جدول (23) : تقييم فعالية الإتصال الداخلي بناءً على المستوى التعليمي للموظفين

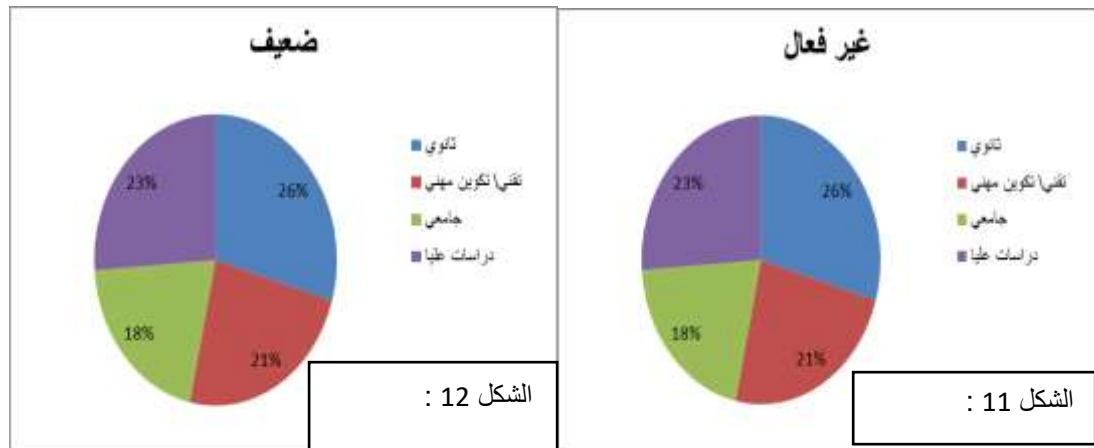
تُظهر نتائج الجدول وجود تفاوت في تقييم فعالية الإتصال الداخلي بناءً على المستوى التعليمي للموظفين. حيث يلاحظ أن أعلى نسبة تقييم إيجابي (فعال جداً + فعال إلى حد ما) كانت بين حملة الدراسات العليا حيث بلغت 50% (27% + 23%)، يليهم الحملة الجامعيون بنسبة 50% أيضاً (30% + 20%)، ثم الحملة التقنيون/التكوين المهني بنسبة 51% (29% + 22%)، وأخيراً الحملة الثانوي بنسبة 44% (25% + 19%).



في المقابل، كانت أعلى نسبة تقييم سلبي (ضعيف + غير فعال) بين الحملة الثانوي حيث بلغت 56% (30% + 26%)، يليهم الحملة التقنيون/التكوين المهني بنسبة 49% (28% + 21%)، ثم الحملة الجامعيون بنسبة 50% (32% + 18%)، وأخيراً الحملة الدراسات العليا بنسبة 49% (26% + 23%).



هذه النتائج تشير إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي لا يرتبط necessarily بتحسين التقييم لفعالية الاتصال الداخلي، حيث أن التقنيين/التكوين المهني سجلوا أعلى تقييم إيجابي (51%) بينما سجل حملة الدراسات العليا والجامعيين نسبة 50% فقط. كما أن النسب السلبية مرتفعة عبر جميع المستويات التعليمية، مما يعكس وجود مشكلة عامة في فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة.



هذه النتائج تؤكد الحاجة إلى مراجعة شاملة لاستراتيجية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف احتياجات وتوقعات الموظفين ومستوياتهم التعليمية.

علاقة الخبرة بارتفاع مستوى الثقة لدى الموظفين :

الخبرة	لم تتغير	النسبة	غير مرتفعة	النسبة	متوسطة	النسبة	مرتفعة جداً	النسبة	المجموع
أقل من 5 سنوات	5	22%	6	27%	6	28%	5	23%	100%
من 6 إلى 10 سنوات	6	17%	8	25%	11	32%	9	26%	100%
من 11 إلى 15 سنة	6	18%	8	23%	10	29%	10	30%	100%
أكثر من 16 سنة	6	20%	7	21%	10	31%	9	28%	100%

جدول (24) : علاقة الخبرة بارتفاع مستوى الثقة لدى الموظفين :

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة إيجابية بين زيادة سنوات الخبرة وارتفاع مستوى الثقة بالمؤسسة. حيث نلاحظ أن الموظفين ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة سجلوا أعلى مستوى ثقة (مرتفعة جداً + متوسطة) بنسبة 59% (30% + 29%)، يليهم الموظفون ذوو الخبرة أكثر من 16 سنة بنسبة 59% أيضاً (28% + 31%)، ثم الموظفون ذوو الخبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 58% (26% + 32%)، وأخيراً الموظفون ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 51% (23% + 28%).

في المقابل، كانت أعلى نسبة تقييم سلبي (غير مرتفعة + لم تتغير) بين الموظفين أقل خبرة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت 49% (27% + 22%)، بينما انخفضت هذه النسبة إلى 42% لدى ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات، و41% لدى ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة، و41% أيضاً لدى ذوي الخبرة أكثر من 16 سنة.

هذه النتائج تشير إلى أن الخبرة الوظيفية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الثقة بالمؤسسة، حيث أن الموظفين الأقدم يميلون إلى تقييم ثقته بالمؤسسة بشكل أكثر إيجابية. هذا قد يعكس عمق فهمهم لثقافة المؤسسة وتجاربهم الإيجابية المتراكمة معها على مر الزمن.

من الناحية العملية، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه النتائج من خلال توظيف خبرة الموظفين القدامى في نقل الثقة والقيم المؤسسية للموظفين الجدد، وتعزيز برامج التوجيه والإرشاد الداخلي.

تقييم جهود المؤسسة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة :

الصورة العامة	لا أعلم	النسبة	لست متأكداً	النسبة	لا	النسبة	نعم	النسبة	المجموع
إيجابية	3	15%	6	25%	4	18%	10	42%	100%
إيجابية لحد ما	4	16%	7	26%	5	19%	11	39%	100%
محايدة	7	23%	7	24%	5	17%	11	36%	100%
سلبية	9	30%	6	21%	4	15%	10	34%	100%

جدول (25) : تقييم الموظفين لجهود المؤسسة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة واضحة بين تصور الصورة الذهنية للمؤسسة وتقييم جهودها في تحسين تلك الصورة. حيث نلاحظ أن الأفراد الذين ينظرون إلى صورة المؤسسة بشكل إيجابي هم الأكثر اقتناعاً بجهودها في التحسين (42% منهم أجابوا بـ "نعم" على سؤال "هل تحاول المؤسسة تحسين صورتها؟"). بينما تنخفض هذه النسبة تدريجياً بين الأفراد ذوي التصور المحايد (36%) أو السلبي (34%).

في المقابل، نلاحظ أن نسبة المترددين ("لست متأكداً") تزداد بين الأفراد ذوي التصور المحايد (24%) والسلبي (21%)، كما أن نسبة الجهل بالمعلومات ("لا أعلم") ترتفع بشكل ملحوظ بين الأفراد ذوي التصور السلبي (30%).

هذه النتائج تشير إلى أن تصور الأفراد للصورة الذهنية للمؤسسة يؤثر بشكل مباشر على تقييمهم لجهودها في التحسين. فكلما كان التصور أكثر إيجابية، كان الأفراد أكثر إدراكاً للجهود المبذولة. والعكس صحيح، حيث يُظهر الأفراد ذوو التصور السلبي جهلاً أكبر بجهود المؤسسة (30% لا يعلمون) وتردداً في تقييمها (21% غير متأكدين).

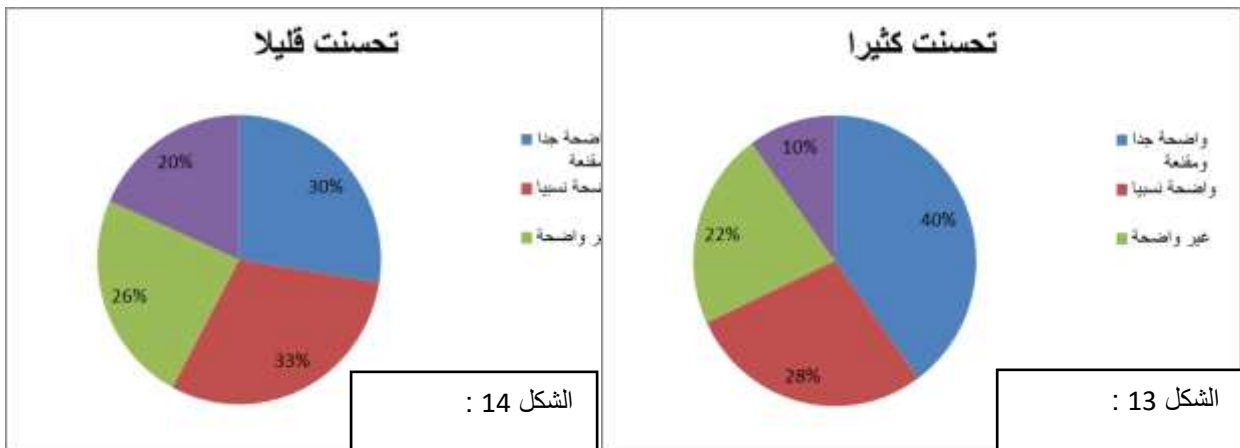
من الناحية العملية، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه النتائج من خلال توجيه جهود الاتصال بشكل انتقائي نحو الفئات الأكثر تشككاً أو جهلاً بجهودها، وتعزيز الشفافية في عرض إنجازاتها وتحسيناتها لجميع الموظفين بغض النظر عن تصوراتهم المسبقة.

العلاقة بين وضوح الرسائل الإتصالية و تقييم تغير الصورة الذهنية للمؤسسة :

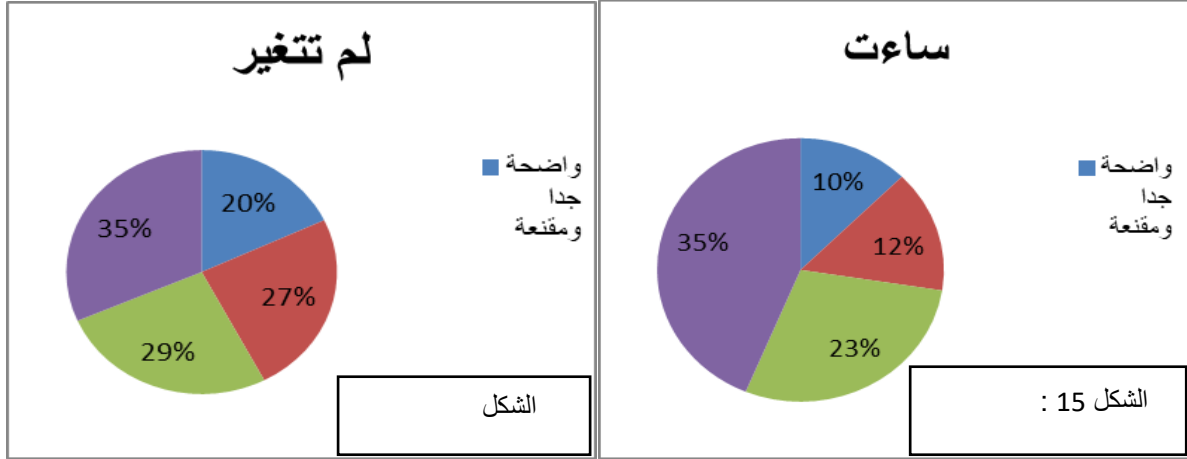
المجموع	النسبة	تحسنت كثيراً	النسبة	تحسنت قليلاً	النسبة	لم تتغير	النسبة	ساعات	وضوح الرسائل
100%	40%	12	30%	9	20%	6	10%	3	واضحة جداً ومقنعة
100%	28%	10	33%	12	27%	10	12%	4	واضحة نسبياً
100%	22%	6	26%	7	29%	8	23%	6	غير واضحة
100%	10%	3	20%	6	35%	11	35%	10	لا أتابع

جدول (26) : العلاقة بين وضوح الرسائل الإتصالية و تقييم تغير الصورة الذهنية للمؤسسة

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة قوية بين وضوح الرسائل الاتصالية وتقييم تغير الصورة الذهنية للمؤسسة. حيث نلاحظ أن الأفراد الذين يرون أن الرسائل واضحة جداً ومفهومة هم الأكثر تقييماً إيجابياً لتحسن الصورة، حيث أفاد 70% منهم بأن الصورة تحسنت كثيراً أو قليلاً (40% + 30%)، بينما لم يتجاوز نسبة من رأوا تراجعاً في الصورة (ساعات) بين هذه الفئة 10%.



في المقابل، نلاحظ أن هذه النسبة تنخفض بشكل تدريجي بين الأفراد الذين يرون أن الرسائل غير واضحة، حيث بلغت نسبة من رأوا تحسناً في الصورة 48% فقط (22% + 26%)، بينما ارتفعت نسبة من رأوا تراجعاً في الصورة إلى 23%. كما أن الفئة التي لا تتابع الرسائل سجلت أدنى نسبة تحسن في الصورة (30% فقط) وأعلى نسبة تراجع (35%).



هذه النتائج تؤكد أن وضوح الرسائل الاتصالية يلعب دوراً محورياً في تشكيل التصورات حول الصورة الذهنية للمؤسسة. كلما كانت الرسائل أكثر وضوحاً ومتابعة، كان الأفراد أكثر إدراكاً للتحسن في الصورة والعكس صحيح.

من الناحية العملية، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه النتائج من خلال تحسين جودة ووضوح رسائلها الاتصالية، وتشجيع المتابعة المنتظمة للرسائل بين جميع الموظفين، وتبسيط اللغة المستخدمة لضمان فهم أوسع للمحتوى.

تفاعل الأفراد مع المؤسسة و تقييمهم لإستجابة المؤسسة :

هل تفاعلت؟	لم لاحظ تفاعل	النسبة	بطيئة	النسبة	مقبولة	النسبة	سريعة وفعالة	النسبة	المجموع
نعم	6	12%	10	20%	14	30%	18	38%	100%
لا	19	28%	20	30%	18	27%	10	15%	100%

جدول (27) تفاعل الأفراد مع المؤسسة و تقييمهم لإستجابة المؤسسة

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة واضحة بين تفاعل الأفراد مع المحتوى وتقييمهم لاستجابة المؤسسة. حيث نلاحظ أن الأفراد الذين تفاعلوا مع المحتوى كان تقييمهم لاستجابة المؤسسة أكثر إيجابية، حيث أفاد 68% منهم بأن الاستجابة كانت سريعة وفعالة أو مقبولة (38% + 30%)، بينما لم تتجاوز نسبة من لم يلاحظوا أي تفاعل 12% بين هذه الفئة.

في المقابل، نلاحظ أن الأفراد الذين لم يتفاعلوا مع المحتوى كان تقييمهم لاستجابة المؤسسة أقل إيجابية بشكل ملحوظ، حيث بلغت نسبة من وصفوا الاستجابة بأنها سريعة وفعالة فقط 15%، بينما ارتفعت نسبة من لم يلاحظوا أي تفاعل إلى 28%، كما أن نسبة من وصفوا الاستجابة بأنها بطيئة بلغت 30%. هذه النتائج تؤكد أن تفاعل الأفراد مع المحتوى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتقييمهم لإيجابية استجابة المؤسسة. كلما زاد تفاعل الأفراد، كانوا أكثر إدراكاً لسرعة وفعالية الاستجابة، والعكس صحيح.

من الناحية العملية، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه النتائج من خلال تشجيع التفاعل مع المحتوى عبر قنوات التواصل المختلفة، وتحسين سرعة وجودة الردود على استفسارات ومقترحات الموظفين، وتعزيز الشفافية في عملية التواصل لضمان مشاركة أوسع وتقييم أكثر إيجابية لاستجابة المؤسسة.

العلاقة بين المستوى التعليمي و زيادة وضوح الرسائل :

المجموع	النسبة	واضحة جداً ومقنعة	النسبة	واضحة نسبياً	النسبة	غير واضحة	النسبة	لا أتابع	المستوى التعليمي
100%	20%	4	30%	6	28%	6	22%	4	ثانوي
100%	24%	7	32%	9	26%	8	18%	5	تقني / تكوين مهني
100%	28%	10	29%	10	25%	9	18%	6	جامعي
100%	30%	8	32%	9	20%	5	18%	5	دراسات عليا

جدول (28) : العلاقة بين المستوى التعليمي و زيادة وضوح الرسائل

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع المستوى التعليمي وزيادة وضوح الرسائل وفقاً لتقييم الأفراد. حيث نلاحظ أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي الأعلى (دراسات عليا) كانوا الأكثر تقييماً لإيجابية وضوح الرسائل، حيث أفاد 62% منهم بأن الرسائل واضحة جداً أو واضحة نسبياً (30% + 32%)، بينما انخفضت نسبة من لا يتابعون الرسائل بين هذه الفئة إلى 18% فقط.

في المقابل، نلاحظ أن الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي كانوا الأقل تقييماً لوضوح الرسائل، حيث بلغت نسبة من وصفوا الرسائل بأنها واضحة جداً أو واضحة نسبياً 50% فقط (20% + 30%)، بينما ارتفعت نسبة من لا يتابعون الرسائل among هذه الفئة إلى 22%، كما أن نسبة من وصفوا الرسائل بأنها غير واضحة بلغت 28%.

هذه النتائج تشير إلى أن ارتفاع المستوى التعليمي يرتبط بتحسين في تقييم وضوح الرسائل الاتصالية للمؤسسة. كلما ارتفع المستوى التعليمي، أصبح الأفراد أكثر قدرة على فهم الرسائل ومتابعتها، مما ينعكس إيجاباً على تقييمهم لوضوحها.

من الناحية العملية، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه النتائج من خلال تبسيط الرسائل الموجهة للأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض، واستخدام قنوات اتصال متنوعة تناسب مختلف المستويات التعليمية، وتعزيز الثقافة الاتصالية لضمان وصول الرسائل بشكل واضح ومفهوم لجميع الفئات.

معرفة الموظفين بجهود إعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة :

هل تعلم بإعادة البناء؟	لا أعلم	النسبة	ربما	النسبة	لا	النسبة	نعم	النسبة	المجموع
نعم	7	12%	16	25%	11	18%	28	45%	100%
لا	14	27%	12	23%	10	20%	15	30%	100%

جدول (29) : معرفة الموظفين بجهود إعادة بناء الصورة الذهنية للمؤسسة

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة واضحة بين معرفة الموظفين بجهود إعادة بناء الصورة وتقييمهم لجهود المؤسسة. حيث نلاحظ أن الأشخاص الذين لديهم علم بهذه الجهود كانوا أكثر إيجابية في التقييم، حيث أعرب 45% منهم عن اعتقادهم بأن المؤسسة تحاول تحسين صورتها، بينما لم تزد نسبة غير المطلعين على هذه المعلومات عن 12%.

في المقابل، نجد أن الأشخاص الذين لا يعلمون بجهود إعادة البناء كان تقييمهم أقل إيجابية، حيث بلغت نسبة المؤمنين بجهود التحسين 30% فقط، بينما ارتفعت نسبة غير المطلعين إلى 27%، كما أن نسبة المشككين في هذه الجهود بلغت 20%.

هذه النتائج تؤكد أن معرفة الموظفين بجهود إعادة البناء ترتبط ارتباطاً مباشراً بتقييمهم الإيجابي لجهود المؤسسة. كلما زادت معرفة الأفراد بالجهود المبذولة، أصبحوا أكثر تقديراً لمساعي المؤسسة في تحسين صورتها، والعكس صحيح.

من الناحية العملية، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه النتائج من خلال تعزيز الشفافية في الإعلان عن جهود إعادة البناء، وتحسين التواصل الداخلي حول هذه الجهود لضمان وصول المعلومة إلى جميع الموظفين، وتشجيع المشاركة الفعالة في عملية إعادة البناء لزيادة الوعي والافتناع بجدوى هذه الجهود.

إظهار العلاقة بين الصورة العامة و مستوى الثقة بها :

الصورة العامة	لم تتغير	النسبة	غير مرتفعة	النسبة	متوسطة	النسبة	مرتفعة جداً	النسبة	المجموع
إيجابية	2	8%	3	12%	9	38%	10	42%	100%
إيجابية لحد ما	4	14%	6	22%	8	30%	9	34%	100%
محايدة	7	23%	8	26%	8	28%	7	23%	100%
سلبية	8	27%	11	35%	7	22%	5	16%	100%

جدول (30) : العلاقة بين الصورة العامة و مستوى الثقة بها

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة طردية قوية بين التصور العام عن المؤسسة ومستوى الثقة بها. حيث نلاحظ أن الأفراد الذين ينظرون إلى صورة المؤسسة بشكل إيجابي كانوا الأكثر ثقة بها، حيث بلغت نسبة من وصفوا ثقتهم بأنها مرتفعة جداً 42%، كما أن 38% وصفوها بأنها متوسطة، وبذلك يصبح إجمالي الثقة الإيجابية 80% بين هذه الفئة.

في المقابل، نلاحظ أن هذه النسبة تنخفض بشكل تدريجي بين الأفراد ذوي التصور المحايد أو السلبي. فبين الأفراد ذوي التصور السلبي، لم تتجاوز نسبة الثقة المرتفعة 16%، بينما ارتفعت نسبة الثقة المنخفضة (غير مرتفعة + لم تتغير) إلى 62% (35% + 27%).

هذه النتائج تؤكد أن التصور العام عن المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على مستوى الثقة بها. كلما كان التصور أكثر إيجابية، زاد مستوى الثقة، والعكس صحيح. وهذا يبرز أهمية بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة كعامل أساسي في تعزيز ثقة الجمهور الداخلي والخارجي.

من الناحية العملية، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه النتائج من خلال تعزيز جهود بناء الصورة الإيجابية، ومعالجة أسباب التصورات السلبية، وتحسين الشفافية في التعامل لبناء ثقة أقوى مع جميع أصحاب المصلحة.

جدول يوضح العلاقة بين فعالية الاتصال و تقييم استجابة مؤسسة أونيام :

فعالية الاتصال الداخلي	لم ألاحظ تفاعل	النسبة	بطيئة	النسبة	مقبولة	النسبة	سريعة وفعالة	النسبة	المجموع
فعال جداً	3	10%	8	22%	11	33%	12	35%	100%
فعال إلى حد ما	5	16%	8	26%	10	30%	9	28%	100%

المجموع	النسبة	سريعة وفعالة	النسبة	مقبولة	النسبة	بطيئة	النسبة	لم لاحظ تفاعل	فعالية الاتصال الداخلي
100%	20%	6	25%	8	28%	9	27%	8	ضعيف
100%	15%	5	23%	7	30%	10	32%	10	غير فعال

جدول (31) : العلاقة بين فعالية الاتصال و تقييم استجابة مؤسسة أونيام

تُظهر نتائج الجدول وجود علاقة إيجابية قوية بين تقييم فعالية الاتصال الداخلي وتقييم استجابة المؤسسة. حيث نلاحظ أن الأفراد الذين يقيمون الاتصال الداخلي بأنه فعال جداً كانوا الأكثر إيجابية في تقييم استجابة المؤسسة، حيث أفاد 68% منهم بأن الاستجابة كانت سريعة وفعالة أو مقبولة (35% + 33%)، بينما لم تتجاوز نسبة من لم يلاحظوا أي تفاعل 10% بين هذه الفئة.

في المقابل، نلاحظ أن هذه النسبة تتخف بشكل ملحوظ بين الأفراد الذين يقيمون الاتصال الداخلي بأنه غير فعال، حيث بلغت نسبة من وصفوا الاستجابة بأنها سريعة وفعالة فقط 15%، بينما ارتفعت نسبة من لم يلاحظوا أي تفاعل إلى 32%، كما أن نسبة من وصفوا الاستجابة بأنها بطيئة بلغت 30%.

هذه النتائج تؤكد أن فعالية الاتصال الداخلي تلعب دوراً محورياً في تشكيل تصورات الأفراد حول استجابة المؤسسة. كلما كان الاتصال الداخلي أكثر فعالية، كان الأفراد أكثر إدراكاً لسرعة وكفاءة استجابة المؤسسة، والعكس صحيح.

من الناحية العملية، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه النتائج من خلال تحسين جودة الاتصال الداخلي، وتعزيز الشفافية في نقل المعلومات، وضمان استجابة سريعة وفعالة لملاحظات واستفسارات الموظفين، مما سينعكس إيجاباً على ثقتهم بالمؤسسة وتقييمهم لأدائها.

• تحليل استراتيجية الاتصال الحالية :

أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الأدوات الاتصالية، حيث أشار 28 مبحوثاً (24.8%) إلى استخدام الحملات الإعلامية الموجهة، بينما ركز 19 مبحوثاً (16.8%) على تحسين التواصل الداخلي، وذكر 17 مبحوثاً (15%) إنشاء صفحات على وسائل التواصل الاجتماعي. إلا أن هذه الاستراتيجية تعاني من عيوب هيكلية، حيث أشار 26 مبحوثاً (23%) إلى غياب وضوح الرسائل، وشكا 19 مبحوثاً (16.8%) من ضعف التفاعل الرقمي، بينما لاحظ 17 مبحوثاً (15%) عدم انتظام الحملات.

• تقييم الصورة الذهنية والعوامل المؤثرة :

تظهر البيانات أن العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية تنقسم بين إيجابية وسلبية. من جهة، أرجع 21 مبحوثاً (18.6%) تحسن الصورة إلى تحسين الخدمات، بينما أشار 13 مبحوثاً (11.5%) إلى

تأثير الإدارة الجديدة. من جهة أخرى، رأى 24 مبحوثاً (21.2%) أن ضعف التواصل مع الزبائن هو سبب التراجع، وذكر 19 مبحوثاً (16.8%) عدم استقرار جودة المنتجات.

• مقترحات التحسين من وجهة نظر المبحوثين :

طالب 27 مبحوثاً (23.9%) بتعزيز الشفافية في المعاملات، بينما اقترح 22 مبحوثاً (19.5%) زيادة المشاركة الاجتماعية. كما ركز 21 مبحوثاً (18.6%) على ضرورة تحسين جودة المنتجات، وأكد 19 مبحوثاً (16.8%) على أهمية تطوير استراتيجية التواصل الرقمي.

• نقاط القوة والضعف في الصورة الحالية :

تميزت نقاط القوة في التحسن البصري للمنتجات حيث أشاد به 25 مبحوثاً (22.1%)، بينما أشاد 20 مبحوثاً (17.7%) باستقرار المؤسسة. في المقابل، كانت أبرز نقاط الضعف في الجودة السابقة للمنتجات (26 مبحوثاً، 23%) وبطء الاستجابة للشكاوى (22 مبحوثاً، 19.5%).

• التوصيات الاستراتيجية :

طالب 24 مبحوثاً (21.2%) بتنظيم لقاءات مباشرة مع الجمهور، بينما دعا 22 مبحوثاً (19.5%) إلى إنتاج محتوى رقمي جذاب. كما اقترح 19 مبحوثاً (16.8%) تكوين فريق متخصص للتفاعل الرقمي، وأكد 17 مبحوثاً (15%) على أهمية استخدام منصات التواصل الاجتماعي بفعالية.

تؤكد النتائج أن نجاح استراتيجية الاتصال وتحسين الصورة الذهنية يتطلب معالجة التحديات الأساسية التي أشار إليها المبحوثون، خاصة فيما يتعلق بوضوح الرسائل وجودة المنتجات والخدمات، إلى جانب تعزيز الشفافية والتفاعل الرقمي الفعال.

مناقشة النتائج و تفسيرها :

1- العوامل التي ساهمت في تدهور الصورة الذهنية :

عند التطرق إلى العوامل التي ساهمت في تدهور الصورة الذهنية، أظهرت النتائج أن الغالبية من المستجوبين ينتمون إلى الفئات العمرية ما بين (30 و49 سنة)، وهي فئة نشطة مهنيًا وذات مستوى تعليمي معتبر. هذه الفئات عادةً أكثر قدرة على تقييم أداء المؤسسات ومقارنتها بغيرها، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. النتائج أبرزت أيضاً حضوراً قوياً للفئة الجامعية وفوق الجامعية، وهي فئة تُبنى مواقفها بشكل كبير على المعلومات الموثوقة والشفافية في المعاملات.

من خلال هذه المعطيات، يمكن القول إن أحد أهم العوامل المؤدية لتدهور الصورة هو غياب الشفافية والوضوح في الاتصال المؤسسي. فالجمهور المتعلم والواعي يطالب دوماً بتفسيرات منطقية، معلومات دقيقة، ومؤشرات أداء ملموسة، وهو ما لم توفره المؤسسة بشكل كافٍ. يضاف إلى ذلك عامل آخر يتمثل في ضعف استمرارية الاتصال، حيث كان التواصل مع الجمهور متقطعاً وظرفياً، مرتبطاً غالباً بحملات مؤقتة لا ترتقي إلى مستوى الاستراتيجية المتكاملة.

هذه النتائج توضح أن المؤسسة لم تستطع تلبية توقعات جمهورها، مما ولد فجوة بين الانطباعات المرجوة والانطباعات المتشكلة فعلاً.

2- دور وسائل الإعلام والاتصال المؤسسي في تشكيل الصورة :

فيما يتعلق بالسؤال حول دور وسائل الإعلام والاتصال المؤسسي في تشكيل الصورة الذهنية، فقد أبانت الدراسة عن اختلاف واضح في مصادر الانطباعات حسب الفئات العمرية. فالشباب (20-29 سنة) يميلون إلى المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي كمصدر أساسي للمعلومة، بينما تعتمد الفئات الأكبر سناً (40-49 سنة وما فوق) على الإعلام التقليدي والتجارب الشخصية.

هذا التباين يكشف أن المؤسسة حين أهملت الاستثمار في المنصات الرقمية وتقديم محتوى متجدد وجذاب، تركت المجال واسعاً لتشكيل صورة غير متوازنة عبر أطراف أخرى قد تكون منافسة أو محايدة أو حتى سلبية. وبالتالي، لعبت وسائل الإعلام هنا دوراً مزدوجاً: فمن جهة، تمثل قناة فعالة لنشر إنجازات المؤسسة وإبراز قيمها إذا استُغلت بالشكل الصحيح، ومن جهة أخرى، شكل غياب التخطيط الاتصالي فرصة لتضخيم الرسائل السلبية وانتشارها بسرعة وسط الجمهور.

إن، يمكن التأكيد على أن وسائل الإعلام ليست مجرد أداة خارجية بل هي شريك أساسي في تشكيل الرأي العام حول المؤسسة. إذا لم تتعامل المؤسسة بوعي مع هذه الوسائل، فإنها تتحول إلى عامل تهديد بدلاً من أن تكون عامل دعم.

3- الاستراتيجيات الممكنة لإعادة بناء صورة إيجابية

بالانتقال إلى السؤال حول الاستراتيجيات الممكنة لإعادة بناء صورة إيجابية للمؤسسة، فقد أظهرت النتائج أن النساء في الفئة العمرية (30-39 سنة) كن الأكثر حضوراً في العينة. هذه الملاحظة ليست عرضية، بل تبرز أهمية صياغة رسائل اتصالية تستجيب لتطلعات هذه الفئة تحديداً، إلى جانب رسائل مكيفة للفئات الأخرى.

من خلال التحليل، يمكن اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات العملية :

الشفافية كخيار أساسي: تقديم معلومات دقيقة ومباشرة حول المنتجات والخدمات، خاصة فيما يتعلق بجودة الأداء والأسعار وخطط التطوير المستقبلية.

تنويع القنوات الاتصالية: بما أن الجمهور يتوزع بين وسائط رقمية وتقليدية، فإن الاعتماد على قناة واحدة غير كافٍ. بل يجب أن تنشط المؤسسة عبر الإعلام التقليدي، المواقع الرسمية، ومنصات التواصل الاجتماعي معاً.

الاتصال التفاعلي: لم يعد الجمهور متلقياً سلبياً، بل أصبح مشاركاً فاعلاً. لذا، من الضروري خلق قنوات للتفاعل المباشر (مثل الرد على الاستفسارات، إطلاق حملات تشاركية، واستطلاعات رأي رقمية).

الاستهداف الذكي للفئات المؤثرة: خاصة المتعلمين وأصحاب الخبرة المهنية، عبر رسائل ذات مضمون عقلائي تقنعهم بقيمة المؤسسة وتعيد بناء الثقة لديهم.

هذه الاستراتيجيات إذا ما نُفذت بشكل متكامل، ستسمح بإعادة رسم صورة أكثر إيجابية تدريجياً.

4- تقييم فعالية الاستراتيجيات الاتصالية

الإجابة على السؤال الفرعي المتعلق بكيفية تقييم فعالية هذه الاستراتيجيات تكمن في اعتماد مؤشرات كمية وكيفية معاً. نتائج الاستبيان أظهرت أن نسبة معتبرة من المستجوبين يملكون خبرة مهنية تتراوح بين (6 و15 سنة)، وهي فئة قادرة على الحكم بموضوعية على الأداء المؤسسي. يمكن بالتالي اقتراح مؤشرات للقياس مثل:

- مستوى رضا العملاء عبر استبيانات دورية.

- نسبة الولاء، أي مدى استمرار الزبائن الحاليين في التعامل مع المؤسسة.

- حجم التفاعل الإعلامي والرقمي، سواء في شكل متابعات على الشبكات الاجتماعية أو تزايد في التغطيات الإيجابية في الإعلام.

- تحليل مضمون الخطاب الإعلامي لرصد ما إذا كان يتغير تدريجياً من سلبي إلى محايد أو إيجابي.

وبالتالي، فإن فعالية الاستراتيجيات لا تُقاس بمدى جمال الخطاب الاتصالي أو كثافة الحملات فقط، بل بمدى انعكاسها على سلوك الجمهور ومواقفه.

5- التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة

فيما يخص السؤال حول التحديات والصعوبات التي واجهتها المؤسسة، فإن النتائج توضح جملة من العراقيل. أولها تعدد شرائح الجمهور من حيث العمر، الجنس، المستوى التعليمي والخبرة. هذا التنوع يفرض صعوبة في صياغة خطاب موحد قادر على إرضاء الجميع.

ثانياً، أزمة الثقة تمثل التحدي الأكبر. إذ أن الصورة الذهنية السلبية ليست وليدة اللحظة، بل تراكمت عبر سنوات. واستعادة ثقة الجمهور لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تتطلب وقتاً واستراتيجية اتصالية مستمرة مبنية على الاستمرارية والاستباقية .

ثالثاً، المنافسة في السوق تمثل عاملاً ضاغطاً إضافياً، حيث أن أي تقصير من المؤسسة يُقابله استغلال من المنافسين لتعزيز موقعهم.

النتائج العامة للمؤسسة :

بعد تحليل المعطيات الإحصائية ومناقشتها في ضوء الأسئلة الفرعية المطروحة، يمكن القول إن أزمة الصورة الذهنية لمؤسسة "أونيام" ليست قدراً محتوماً أو نتيجة ظرف عابر، وإنما هي حصيلة تراكمية لتفاعل عدة عوامل؛ أبرزها **ضعف الاتصال المؤسسي**، غياب استراتيجية إعلامية متكاملة، وارتفاع سقف توقعات الجمهور مقارنة بالاستجابة الفعلية للمؤسسة. هذا الوضع جعل المؤسسة تظهر بمظهر العاجزة عن مواكبة تطلعات جمهورها، مما أضعف الثقة بها وزاد من حدة الانتقادات الموجهة إليها.

أوضحت النتائج أن وسائل الإعلام لعبت دوراً محورياً في تشكيل الانطباعات العامة، حيث ساهمت في تضخيم بعض جوانب الأزمة نتيجة غياب خطاب مؤسسي فعال قادر على موازنة الرسائل السلبية أو تصحيحها. ورغم ذلك، أبرزت المعطيات أيضاً أن الجمهور لا يزال يمتلك استعداداً للتفاعل الإيجابي مع المؤسسة، شريطة أن تتبنى الأخيرة أساليب تواصل أكثر شفافية وتفاعلية، وأن تسعى إلى بناء علاقة قوامها الصدق والمصادقية.

انطلاقاً من هذا التحليل، يمكن التأكيد على أن إعادة بناء الصورة الذهنية لمؤسسة "أونيام" ممكنة وواقعية، لكنها تتطلب جملة من الشروط الجوهرية:

1. صياغة استراتيجية اتصالية متكاملة ومتعددة القنوات

يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة شاملة، تتوزع عبر قنوات متعددة (إعلام تقليدي، منصات رقمية، تواصل مباشر)، بحيث تضمن الوصول إلى مختلف شرائح الجمهور. كما ينبغي أن تستند هذه الاستراتيجية إلى رؤية طويلة المدى، لا تقتصر على إدارة الأزمات فقط، بل تهدف إلى ترسيخ صورة إيجابية مستقرة.

2. إشراك الجمهور في صناعة الرسالة الاتصالية

بينت النتائج أن الجمهور أصبح أكثر وعياً ومطالبة بالمشاركة في بناء الخطاب المتعلق بالمؤسسة. من هنا تبرز أهمية إدماج الفئات المستهدفة في عملية صياغة الرسائل الاتصالية، سواء عبر استطلاعات للرأي، جلسات حوارية، أو فتح قنوات للتغذية الراجعة. هذا التوجه يعزز شعور الجمهور بالانتماء ويزيد من مصداقية المؤسسة.

3. اعتماد مؤشرات دقيقة لتقييم الأداء

إعادة بناء الصورة الذهنية ليست عملية آتية، بل مسار طويل يتطلب متابعة دقيقة. لذلك، لا بد من وضع مؤشرات كمية مثل نسب رضا الزبائن، حجم التفاعل مع الحملات الإعلامية، ومؤشرات كيفية مثل طبيعة الخطاب الإعلامي وانطباعات الرأي العام. هذه المؤشرات تمثل أدوات ضرورية لقياس مدى تقدم الاستراتيجية الاتصالية نحو تحقيق أهدافها.

4. الاستعداد لمواجهة التحديات عبر سياسة اتصالية استباقية طويلة المدى

من أبرز الدروس المستخلصة أن المؤسسة لا يمكنها الاكتفاء بردود أفعال ظرفية، بل هي مطالبة ببلورة سياسة اتصالية استباقية، قائمة على التوقع والتحليل المستمر لمتغيرات السوق

والجمهور. إن الاستباقية في التعامل مع الأزمات المحتملة تتيح للمؤسسة التحكم في الرسائل قبل أن يفرضها الآخرون، وتضمن الحفاظ على استمرارية الثقة حتى في الأوقات الحرجة.

في ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن الصورة الذهنية الإيجابية ليست مجرد انعكاس تلقائي لأداء المؤسسة، بل هي نتاج بناء منهجي ومدروس يرتكز على الاتصال المؤسسي كأداة استراتيجية. فاستراتيجية الاتصال في هذا السياق لم تعد مجرد وسيلة لإيصال الأخبار والمستجدات، بل غدت رافعة أساسية لإعادة بناء الثقة واستعادة السمعة، بما يضمن للمؤسسة القدرة على التكيف مع تحديات السوق وتعزيز تنافسيتها.

خلاصة البحث :

يتضح من خلال تحليل النتائج ومناقشتها أن تدهور الصورة الذهنية لمؤسسة "أونيام" لم يكن وليد الصدفة، بل جاء نتيجة تراكمات مرتبطة بضعف الاتصال المؤسسي، غياب الشفافية، وانعدام استراتيجية إعلامية متكاملة قادرة على الاستجابة لتطلعات جمهور متنوع وواعٍ. فقد ساهمت الفئات العمرية المتعلمة والنشطة مهنيًا في تكوين انطباعات نقدية قائمة على المقارنة والبحث عن المصداقية، وهو ما لم تستطع المؤسسة تحقيقه.

كما يبرز الدور الحاسم لوسائل الإعلام، التقليدية والرقمية على حد سواء، في تشكيل الصورة العامة للمؤسسة؛ حيث أدى غياب الحضور الاتصالي الفعال إلى تضخيم الجوانب السلبية وانتشارها، في حين أظهرت النتائج أن الجمهور ما يزال منفتحاً على تقبل صورة جديدة شرط أن تتبنى المؤسسة أساليب تواصل أكثر تفاعلية وشفافية.

وعليه، فإن إعادة بناء الصورة الذهنية ممكنة لكنها مشروطة بعدة متطلبات أساسية، أهمها: صياغة استراتيجية اتصالية شاملة متعددة القنوات، إشراك الجمهور في صياغة الرسائل الاتصالية بما يعزز الثقة والانتماء، اعتماد مؤشرات دقيقة لتقييم الأداء وقياس مدى نجاح الاستراتيجيات، وأخيراً تبني سياسة اتصالية استباقية طويلة المدى قادرة على إدارة الأزمات ومواكبة تحديات السوق.

وبذلك، يمكن القول إن الصورة الذهنية الإيجابية ليست نتاجاً عفويًا، بل ثمرة تخطيط اتصالي واعٍ، قائم على التناسق بين الأهداف المؤسسية والتوقعات الجماهيرية. وإذا نجحت المؤسسة في تطبيق هذه المبادئ، فإنها لن تستعيد فقط ثقة جمهورها، بل ستضمن أيضاً تعزيز مكانتها وتنافسيتها في بيئة تتسم بتسارع التغيرات وتزايد الضغوط.

الخاتمة :

بناء على ماتقدم في القسمين النظري و التطبيقي و ما إستخلص من النتائج الدراسة المعنوية ب:"الإستراتيجية الإتصالية لإعادة بناء الصورة الذهنية لمؤسسة إقتصادية ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "أونيام"و التي كان هدفها الرئيسي معرفة دور الإستراتيجية الإتصالية في إعادة بناء الصورة الذهنية المؤسسة كذلك معرفة الإستراتيجيات المختلفة الأخرى التي تعتمدها المؤسسة ، يمكن القول أن تكوين الصورة الذهنية المؤسسة من العناصر ذات الأهمية ،حيث تمثل مرجعا لاختيار تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى لذلك كان من الواجب على المؤسسة "أونيام" الحرص على تصميم الصورة المناسبة لها و تحليل الصورة المدركة لمعرفة جوانب القوة و الضعف و ذلك بصفة دورية و تعديلها إذا إقتضى الأمر بذلك.

و قد إرتبطت دراستنا حول الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية إتصال فعال للحصول على أداء حسن و متميز لتضمن الوصول إلى غايات و تحقيق الخطة العامة المؤسسة.

كما يرتبط نجاح الإستراتيجية أثناء تطبيقها في بناء أو تحسين الصورة الذهنية المؤسسة على إعطاء الإهتمام لكل من الإستراتيجية و إدارة الصورة الذهنية على حد سواء ، وإذا كان المهم لدى المؤسسة "أونيام" هو تحقيق الصورة المرغوبة و الحسنة فتبقى الأهم كيفية الحفاظ على هذه الصورة إذ لم نقل تطويرها .

إن هدف كل مؤسسة هو النجاح و الإستمرار لتحقيق ذلك فهي تسعى للمحافظة على زبائنها أو جمهورها الداخلي و كسب جمهور خارجي جديد من خلال تكوين صورة ذهنية إيجابية عنها و الذي يعد أمرا مهما في حياة المؤسسات الخدمائية .

من خلال الجانب التطبيقي للدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

- ماهي الإستراتيجية الإتصالية التي إعتدتها مؤسسة أونيام لإعادة بناء صورتها الذهنية؟

بحيث تبين أن الإستراتيجية الإتصالية تؤدي دورا كبيرا في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة و ذلك

من خلال :

الدور الذي تلعبه الإستراتيجيات الإتصالية و الإعلامية حيث تعد وسائل الإعلام و الإتصال المؤسسي من أهم الأدوات في بناء الصورة الذهنية إذ يعتمد عليها الجمهور في تكوين تصوراته حيث إستراتيجية الشفافية الإعلامية ، إستراتيجية إعادة التموضع ، إستراتيجية الإتصال متعددة القنوات تعتبر الإستراتيجيات المجتمعية و الداخلية هامة حيث إعادة بناء الصورة الذهنية لا تتوقف عند الرسائل الإعلامية فقط ، بل تشمل أيضا علاقة المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي حيث إستراتيجية الشراكات و المسؤولية الإجتماعية ، إستراتيجية الإتصال الداخلي ، على المؤسسة الإقتصادية مؤسسة "أونيام" خلق أبعاد مختلفة و ثقافية مميزة تمكنها من تحقيق صورة جذابة لها في أذهان زبائنها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع و المصادر :

- بن سعيد، أسماء. دور الاستراتيجية الاتصالية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2019 .
- خليفة، ياسمين. *الاتصال المؤسسي وأثره في تحسين السمعة التنظيمية*. مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة 2، 2020 .
- درياس، عمار. *مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم الاجتماعية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002 .
- الغالي، محمد. *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية*. بيروت: دار النهضة العربية، 2010 .
- شدوان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية 2012 .
- بسام عبد الرحمان الجرايدة ، ادارة العلاقات العامة ، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان - الاردن، 2012.
- مصطفى يوسف كافي ، صبة مصطفى كافي ، الإتصال و العلاقات العامة في المؤسسة السياحية و تطبيقاتها ، الناشر الفن للوثائق نشر استرياد و توزيع الكتب، قسنطينة الجزائر . 2017 .
- شبكة كتب الشيعة، المنجد الأبدى ، مؤسسة اللفقه للطباعة و النشر طهران، ايران، د س .
- راشدي نجوى ، جودة المنتج كاداة لتحسني صورة العالمة ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير. 2009-2008 .
- إبراهيم مصطفى، حامد عبد القادر و آخرون ، الجزء الأول، المعجم الوسيط، دار الدعوة، دس.

- فاطمة حسني عواد، الإتصال و العالم التسويقي ، دار اسامة للنشر و التوزيع، اردن عمان 2011.
- خديجة قروف ، واقع الصورة الذهنية لدى اساتذة جامعة 8 ماي 1945 نموذجا لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص العلاقات العامة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية .2019-2020 .
- نيفين احمد غباشي ، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية ،سورة المنشأة اليات ادارة الأزمات ،د، ط ،دار النهضة العربية، القاهرة.2008 .
- رضوان بلخيري ، العالقات العامة وصناعة الصورة الذهنية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان.2017 .
- حمدان هادي الجنابي ، الصورة الذهنية لمنظمات المجتمع المدني ودور العلاقات العامة في تكوينها ، د ط ، دار اليازوري العلمية للنشر و 9التوزيع،عمان .2019 .
- مسعود رشيدة بسمه .رحماني صبرينة ، العلاقات العامة كمدخل لبناء صورة المؤسسة الحديثة دراسة حالة (مؤسسة اتصالات الجزائر)،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2018 / 2017 .
- هدى غرسي ،دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية، دراسة مسحية على القائمين بالعلاقات العامة بجامعة .
- العربي بن مهدي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2015/2014 .
- انس محمد الحمود ، الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية لدى الجمهور الاردني ، امانة عمان ،نموذجا، دراسة مسحية ميدانية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاعلام ، قسم الاعلام ، كلية الاعلام، جامعة الشرق الأوسط 2019 .
- يسرى حسني، عبد الخالق،العلاقات العامة و الدبلوماسية الشعبية ،اطلس للنشر و الانتاج الاعلامي، الجيزة، 2014 .
- عوجة، علي (2003)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2004.

- عبد الرحمان توفيق: منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مرتكز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003 .
- عطية، حسن (2014)، إدارة الاتصال والعلاقات العامة في المنظمات المعاصرة، دار المسيرة، عمان.
- قندوز، عبد الحميد (2016)، الاتصال المؤسسي: أسس واستراتيجيات، دار الهدى، الجزائر.
- السعيد، محمد (2018)، إدارة الاتصال المؤسسي: الأسس والتطبيقات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الموسوي، عبد الأمير (2015)، العلاقات العامة والإعلام: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان .
- الربابعة، فريد (2017)، إدارة الاتصال الاستراتيجي في المؤسسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- زاوي، عبد الكريم (2019)، إدارة الاتصال المؤسسي في ظل الأزمات، دار الكتاب الجامعي، الجزائر .
- الخطيب، حنان (2020)، العلاقات العامة وإدارة السمعة المؤسسية، دار اليازوري، عمان .
- عبابسة، زهير (2018)، الاتصال المؤسسي بين النظرية والتطبيق، دار الهدى، الجزائر.
- لقط، إبراهيم (2015)، إدارة الاتصال المؤسسي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة
- ماكويل، دينيس (2010)، نظريات الاتصال الجماهيري، ترجمة كمال دريبي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة

- Argenti, P. (2013). Corporate Communication. McGraw-Hill Education, .pp. 134-140

الملاحق

ملحق 01 : الإستمارة

إستمارة الإستبيان :

محور البيانات الشخصية :

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر :

من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة
 أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

ثانوي تقني / تكوين مهني جامعي دراسات عليا

4- الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
 أكثر من 16 سنة

المحور الأول : الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة من طرف مؤسسة أونيام في الوقت الحالي.

1- هل مؤسسة أونيام تحاول تحالول تحسين صورتها أمام جمهورها ؟

نعم لا لست متأكدا لا أعلم

2- هل مؤسسة أونيام لها إستراتيجية محددة من أجل إعادة بناء صورتها و تحسينها بعد

مرور أزمتها؟

نعم لا لست متأكدا لا أعلم

3- كيف تقيم فعالية الإتصال الداخلي داخل المؤسسة ؟

فعال جدا فعال إلى حد ما ضعيف غير فعال

4- ما الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما في المؤسسة :

البريد الإلكتروني الإجتماعات الدورية الإعلانات الورقية / الملصقات
منصات داخلية إلكترونية الهاتف

5- هل هي فعالة أو غير فعالة ؟

نعم لا لا أدري
إن

6- هل الإستراتيجية الحالية للمؤسسة تتماشى مع أهداف المؤسسة في تحسين صورتها ؟

نعم لا لا أدري

7- هل تلاحظ وجود عيوب في الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة ؟

نعم لا لا أدري

8- في حالة إجابتك بنعم أذكرها :

.....
.....

المحور الثاني : إنطباعات المبحوثين حول الصورة الذهنية للمؤسسة :

1- كيف تصف الصورة العامة للمؤسسة حاليا ؟

إيجابية إيجابية لحد ما محايدة سلبية

2- ما الجوانب التي ترتبط بها صورة المؤسسة في ذهنك ؟ (يمكنك إختيار أكثر من إجابة)

جودة المنتجات / الخدمات الشفافية و المصداقية التواصل الفعال
المسؤولية الاجتماعية الإبتكار و التجديد عدم الوضوح أو العشوائية

التأخر و سوء التنظيم

3- هل لاحظت أي تغيير في صورة المؤسسة مؤخرًا؟
نعم تحسن ملحوظ نعم تحسن ضعيف لا يوجد تغيير تراجع في الصورة

4- برأيك ما السبب الرئيسي في تحسن أو تراجع الصورة الذهنية للمؤسسة؟

.....
.....

5- هل أنت على علم بأن المؤسسة بصدد إعادة بناء صورتها الذهنية؟
نعم لا

6- ماهي الوسائل التي إستخدمتها المؤسسة في هذا الإطار؟

حملات إعلانية و إعلامية تحسين جودة الخدمات و المنتجات
تعزيز التواصل مع الجمهور تطوير هوية بصرية جديدة (شعار ، ألوان)
المشاركة في أنشطة إجتماعية ، بيئية لا شيء واضح

7- هل ترى أن الجهود المبذولة كافية؟

نعم ، كافية إلا حد ما لا غير كافية

8- ما مدى وضوح الرسائل التي تقدمها المؤسسة في حملاتها أو تواصلها؟

واضحة جدا ومقنعة واضحة نسبيًا غير واضحة لا أتابع

9- ما مدى ثقتك بالمؤسسة بعد الجهود المبذولة في تحسين صورتها؟

مرتفعة جدا متوسطة غير مرتفعة لم تتغير

10- ما الجوانب التي يجب أن تعمل عليها المؤسسة لتحسين صورتها؟

.....
.....

11- ما أكثر ما يعجبك في صورة المؤسسة حاليًا؟

.....
.....
المحور الثالث : رأي المبحوثين حول فعالية الإستراتيجية الإتصالية التي تتبعها المؤسسة لتحسين صورتها الذهنية :

1- هل ترى أن أونيام تعتمد على وسائل اتصال فعالة للتواصل مع الجمهور؟
نعم لا إلى حد ما

2- أي من الوسائل التالية تستخدمها أونيام برأيك بشكل جيد؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)
الموقع الإلكتروني وسائل التواصل الاجتماعي المؤتمرات والندوات
الحملة الإعلانية التواصل المباشر (البريد الإلكتروني/الهاتف)

3- هل تجد أن الرسائل التي تقدمها أونيام واضحة ومفهومة؟
دائماً أحياناً نادراً لا أعرف

4- هل تغيرت صورتك عن أونيام بعد الحملات أو الرسائل الاتصالية الأخيرة؟
تحسنت بشكل كبير تحسنت قليلاً لم تتغير ساءت

5- ما العوامل التي تعتقد أنها ساهمت في تحسين أو تدهور صورة أونيام؟
.....
.....

6- هل تثق بالمعلومات التي تنشرها أونيام؟
نعم إلى حد ما لا

7- هل سبق لك التفاعل مع محتوى أونيام (تعليق، مشاركة، استفسار، إلخ)؟
نعم لا

8- كيف تقيّم استجابة أونيام لاستفسارات أو تعليقات الجمهور؟
سريعة وفعالة مقبولة بطيئة لم ألاحظ تفاعل

9- ما هي اقتراحاتك لتحسين استراتيجية أونيام الاتصالية؟

.....
.....

ملحق 02 : ورقة المقابلة 01

المقابلة مع مسؤول خلية الإعلام في مؤسسة ENIEM

تهدف هذه المقابلة إلى جمع معلومات نوعية حول استراتيجيات الاتصال المعتمدة في مؤسسة ENIEM لإعادة بناء صورتها الذهنية، من خلال مسؤول خلية الإعلام باعتباره أحد الفاعلين الأساسيين في هذا المسار.

معلومات عامة:

الإسم :

الممثل:

تاريخ المقابلة:

التوقيت:

مكان المقابلة:

محاور المقابلة:

1. كيف تقيّمون الصورة الذهنية الحالية لمؤسسة ENIEM في نظر الجمهور؟
2. ط ما الأسباب الرئيسية التي تعتقدون أنها ساهمت في تدهور صورة المؤسسة؟
3. ما هي الاستراتيجيات التي اعتمدها المؤسسة مؤخرا لإعادة بناء صورتها؟
4. ما الدور الذي تلعبه خلية الإعلام في هذه العملية؟
5. هل توجد خطة اتصال واضحة ومحددة الأهداف؟ وما هي أبرز مكوناتها؟ وما هي الفئات المستهدفة في استراتيجيتكم الاتصالية؟
6. كيف يتم قياس مدى فاعلية هذه الاستراتيجية؟
7. هل هناك إشراك فعلي للموظفين في تحسين الصورة الذهنية؟ وكيف يتم ذلك؟
8. ما هي الصعوبات التي تواجهكم في تحسين صورة المؤسسة؟
9. ما هي مقترحاتكم لتعزيز فعالية الاتصال داخل المؤسسة وخارجها؟

ملاحظات إضافية :

ملحق 03 : ورقة المقابلة رقم 02

ورقة المقابلة مع مسؤول التسويق

دليل المقابلة مع مسؤول التسويق في مؤسسة ENIEM

مقدمة:

تهدف هذه المقابلة إلى استكشاف دور التسويق في إعادة بناء الصورة الذهنية لمؤسسة ENIEM، من خلال دراسة الحملات التسويقية المعتمدة، وطرق الترويج، والتواصل مع الزبائن.

معلومات عامة:

الاسم.....

المنصب.....

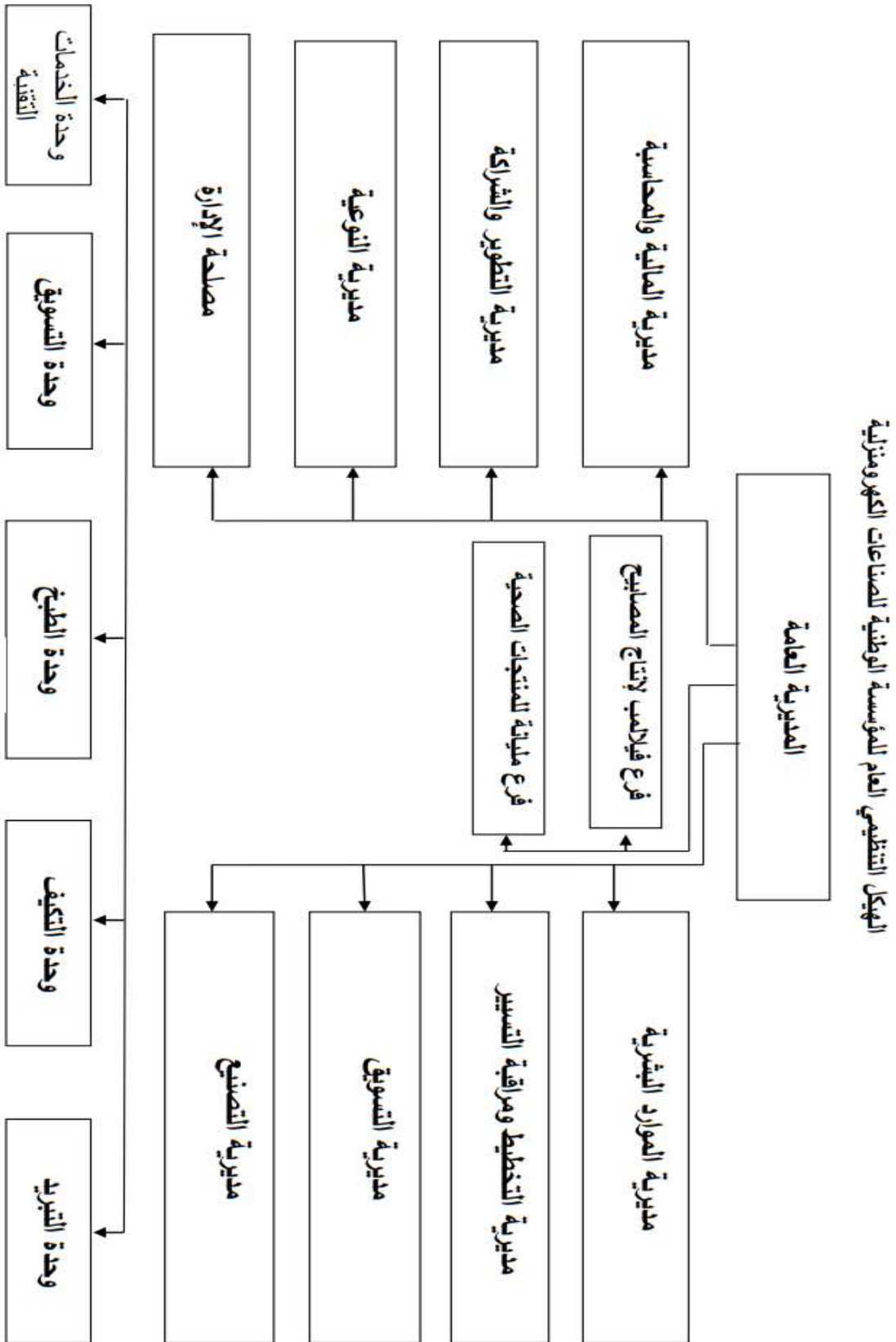
تاريخ المقابلة: التوقيت.....

مكان المقابلة..... :

محاوير المقابلة:

1. ما تقييمكم للوضع التسويقي الحالي لمؤسسة ENIEM؟
 2. ما الاستراتيجيات التسويقية التي تم تبنيها مؤخرًا؟
 3. ما نوع الحملات الترويجية التي أطلقت؟ وهل كانت فعالة؟
 4. كيف يتم رصد تفاعل الجمهور مع تلك الحملات؟
 5. ما العلاقة بين التسويق والصورة الذهنية للمؤسسة؟
 6. هل يتم التنسيق مع خلية الإعلام لتحقيق أهداف الاتصال الخارجي؟
 7. ما التحديات التي تواجه التسويق في ENIEM؟
 8. ما توصياتكم لتعزيز الصورة الذهنية من خلال التسويق؟
- ملاحظات إضافية من المسؤول:

ملحق 04 : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية



ENIEM

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية المنزلية
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES
DE L'ELECTROMÉNAGER, SPA



Siège Social: Zone Industrielle,
Aissat Idir, Oued Aissi Tizi Ouzou - 15000

Tél. : (026) 41 31 10

Fax : (026) 41 33 16

E-mail : eniembg@eniem.dz / commerciale@eniem.dz

eniemkg@yahoo.fr

www.eniem.com.dz