

جامعة الجزائر -3-
كلية علوم الاعلام والاتصال.
قسم : الاتصال.

دور الاتصال في تحسين صورة المؤسسة بعد الأزمات

دراسة حالة: شركة الكهرباء والغاز بالبويرة

ازمة الديون 2020 . 2024 نموذجاً

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم الاعلام والاتصال

إشراف الاستاذة:

ا.د زينب بعلوج

إعداد الطالبة:

حفصة بن حمادة

العام الجامعي: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير:

. الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

بكل معاني الاحترام والتقدير ،أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي السابقة الأستاذة صباح

ساكر تقديرا لجهودها المخلصة وعطائها اللامحدود خلال فترة إشرافها وتدريبها لي .

كما أتوجه بخالص التقدير والامتنان إلى الأستاذة الكريمة زينب بعلوج على ما تبذله من جهد وعطاء

متواصل وحرصها الدائم ،نسأل الله أن يبارك في علمها وعملها.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها

وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة كلية علوم الإعلام والاتصال بجامعة

الجزائر 03 وإلى كل موظفي المكتبة وجزاهم الله كل خير .

وفي الاخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل الله عز وجل أن

يجعل ذلك في ميزان حسناتهم أنه قريب مجيب

الإهداء:

الحمد لله الذي وفقني في هذا العمل المتواضع، أهديه مع أسمى عبارات الحب والامتنان:

إلى من جرع الكأس فارغاً ليهديني قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى أبي، نور دربي وسندي، الذي ساندني وضحي من أجل إتمام مسيرتي الدراسية

إلى أُمي الحبيبة التي رافقتني بدعائها وحرصها،

إلى روح أُمي الثانية جدتي الغالية وجدتي رحمهما الله

إلى زوجي العزيز قرة عيني، وإلى ابنتي الغاليتين سجدود وسجى، زهرات عمري...

إلى عمتي الغالية التي لم تبخل عليّ بمد يد العون وبتضحياتها

إلى إخوتي غاليتي عبير واخوتي وأحبتي وأصدقائي، وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو

بعيد

إلى أساتذتي الكرام وزملاء الدراسة

إلى الأستاذة الفاضلة موساوي جهان التي كانت لي أستاذة وسنداً

وإلى كل من قدّم لي يد المساعدة، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

خطة البحث

مقدمة

I. الإطار المنهجي:

الإشكالية

أهداف البحث

أهمية البحث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تعريف مفاهيم الدراسة

الدراسات السابقة

المقاربة النظرية

II. الإطار النظري:

الفصل الأول: مدخل إلى الاتصال المؤسسي.

المبحث الأول: ماهية الإتصال .

المطلب الأول: مفهوم الاتصال و عناصره

المطلب الثاني: المقاربات النظرية للاتصال المؤسسي

المطلب الثالث: وظائف الاتصال

المطلب الرابع: عوائق الاتصال

خطة البحث

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة : الأبعاد و الوظائف

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الثالث: الاتصال الخارجي في المؤسسة: التقنيات و الوسائل

المطلب الأول: تعريف الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الخارجي في المؤسسة

المطلب الخامس: تقنيات الاتصال الخارجي في المؤسسة

المبحث الرابع: ماهية الإستراتيجية الاتصالية.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

المطلب الثاني: مراحل اعداد الاستراتيجية الاتصالية

المطلب الثالث: الخصائص الرئيسية للاتصال الاستراتيجي

المطلب الرابع: مبادئ الاستراتيجية الاتصالية

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

المبحث الأول: مدخل نظري للأزمة: مفهومها أسبابها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة و مراحلها

المطلب الثاني: أنواع و خصائص الأزمة

المبحث الثاني: إدارة الأزمة في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة و مراحلها

المطلب الثاني: استراتيجية إدارة الأزمات والمعوقات التي تحد من نجاح إدارتها

المبحث الثالث: إتصال الأزمة في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم اتصال الأزمة ودوافع الاهتمام به

المطلب الثاني: أساليب اتصال الأزمة و دور الإتصال في إدارة الأزمة

الفصل الثالث : : إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي الصورة الذهنية للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية

المطلب الثاني: انواع الصورة الذهنية

المطلب الثالث: مكونات ووظائف الصورة الذهنية

المطلب الرابع: خصائص الصورة الذهنية و سماتها

المبحث الثاني: الجوانب العملية و الإستراتيجية المتعلقة بالصورة الذهنية.

المطلب الأول: الصورة الذهنية بين الأهمية و الأهداف

المطلب الثاني: مراحل تكوين الصورة الذهنية

المطلب الثالث: وسائل الاتصال في تكوين الصورة الذهنية

خطة البحث

المطلب الرابع: أساليب الاتصال في العلاقات العامة

المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة

المطلب الثاني: العلاقات العامة بين الأهمية و الأهداف

المطلب الثالث: مبادئ العلاقات العامة

المطلب الرابع: العلاقات العامة بين تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وإدارة أزماتها

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع : دور الاتصال بالشركة الوطنية الجزائرية للكهرباء والغاز وتحسين صورتها

بعد الأزمات

المبحث الأول: التعريف بشركة الوطنية الجزائرية للكهرباء والغاز

المطلب الأول: نشأة وتعريف مجمع سونلغاز

المطلب الثاني: مهام و أهداف شركة الوطنية للكهرباء والغاز

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للكهرباء والغاز

المبحث الثاني : الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الأول: الاتصال الداخلي مفاهيمه وعناصره في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المبحث الثالث: الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

خطة البحث

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الرابع: وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المبحث الرابع: ماهية الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثاني: مبادئ الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثالث: مراحل إعداد الاستراتيجية الاتصالية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المبحث الخامس: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثاني: أنواع الصورة الذهنية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثالث: الجوانب العملية والاستراتيجية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الرابع: مراحل تكوين الصورة الذهنية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الخامس: أساليب ووسائل بناء الصورة الذهنية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

الفصل الخامس: إدارة الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز أزمة الديون نموذجاً

المبحث الأول: أليات تسيير الازمات داخل مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الأول: مفهوم الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز والظروف المهيئة لها

المطلب الثاني: مراحل تطور وإدارة الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

خطة البحث

المطلب الثالث: أنواع وأسباب الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الرابع: أصناف الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المبحث الثاني: ممارسات إتصال الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الاول الاطار المفاهيمي لاتصال الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثاني : أهداف اتصال الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثالث سيرورة اتصال الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الرابع: أساليب اتصال الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الخامس : عناصر الإدارة الناجحة للأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المبحث الثالث: دراسة حالة: أزمة الديون في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز في فترة 2020-

2024

المطلب الأول: أزمة الديون طبيعتها وأسبابها في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الثاني: الإجراءات التي إتخذتها مؤسسة الكهرباء والغاز في أزمة الديون

المطلب الثالث: إحصائيات أزمة الديون في مؤسسة الكهرباء والغاز بولاية البويرة في فترة 2020-

2024

المطلب الرابع: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي والخارجي التي استخدمتها مؤسسة الكهرباء والغاز لإدارة

أزمة الديون بولاية البويرة

النتائج

الخلاصة

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
203	المقالات التي تناولت أزمة الديون في البويرة	1
206	توزيع عدد الزبائن في ولاية البويرة حتى أكتوبر 2021	2
207	عدد المستفيدين من الطاقة الكهربائية في ولاية البويرة	3

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
79	مراحل الازمة حسب ماهر احمد إدارة صورة المنظمة	1
80	مراحل تطور الازمة	2
115	ادارة صورة المنظمة	3
116	مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة	4
125	المراحل التي تمر بها العلاقات العامة لتحسين صورة المؤسسة	5

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
289	اجتماع موظفي ومسؤولي الاتصال في مؤسسة سونلغاز القابضة	.1
290	مجلة مؤسسة سونلغاز القابضة	.2
291	بيان الانقطاع في تموين بالطاقة الغازية بولاية البويرة	.3
292	لوحة الاعلانات الورقية	.4
293	تمثل خدمة الدفع الالكتروني من خلال تطبيق eccp	.5
293	الرقم الاخضر لمؤسسة الكهرباء والغاز	.6
294	رئيس مجمع سونلغاز خلال اللقاء الصحفي في عرض خطة استراتيجية سونلغاز في افاق 2021	.7
295	شعار مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز	.8
296	بيان اعلامي مديرية التوزيع البويرة لإحصائيات ديون مؤسسة الكهرباء والغاز	.9
297	بيان اعلامي لمديرية توزيع البويرة لإحصائيات ديون مؤسسة الكهرباء والغاز	.10
298	بيان صحفي لحملة تحصيل الديون	.11
296	بيان اعلامي مديرية التوزيع البويرة لإحصائيات ديون مؤسسة الكهرباء والغاز	.12
270	بيان اعلامي مديرية التوزيع البويرة لإحصائيات ديون مؤسسة الكهرباء والغاز	.13

دور الاتصال في تحسين صورة المؤسسة بعد الأزمات

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الاتصال في تحسين صورة المؤسسة بعد الأزمات، من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة في سياق أزمة الديون وتدرج هذه الدراسة ضمن البحوث التي تعالج إشكالية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية، ومدى قدرة الاتصال المؤسسي على إعادة بناء الصورة الذهنية واستعادة الثقة لدى الجمهور الداخلي والخارجي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوما بدراسة حالة ذات طابع ميداني نوعي قصد الكشف عن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة خلال الأزمة وبعدها.

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز، حيث تم اختيار عينة قصدية ضمت إطارات وعاملين في مصلحة الاتصال وبعض المسؤولين الإداريين المعنيين مباشرة بتسيير الأزمة، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات علمية معمقة أجريت خلال الفترة الممتدة بين فيفري وماي 2022، إضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية والبيانات الصادرة عن المؤسسة ذات الصلة بموضوع الدراسة

أظهرت النتائج أن المؤسسة اعتمدت استراتيجية اتصالية قائمة على الشفافية، وسرعة الاستجابة، وتعدد قنوات الاتصال، مع التركيز على توحيد الرسائل الاتصالية الموجهة إلى مختلف الفئات، كما ساهم الاتصال الداخلي في تعزيز التنسيق ورفع درجة الانخراط المهني لدى العاملين، بينما لعب الاتصال الخارجي دورا محوريا في طمأنة المتعاملين والحد من تداعيات الأزمة على السمعة المؤسسية.

ملخص الدراسة

وخلصت الدراسة إلى أن فعالية الاستراتيجية الاتصالية تعد عاملا حاسما في احتواء أزمة الديون الممتدة بين 2020 و 2024، وفي تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وضمان استمراريتها.

الكلمات المفتاحية: الاتصال ، صورة المؤسسة ،الازمات ،الاتصال الداخلي و الخارجي،الاستراتيجية الاتصالية

Summary of the study

Title: The Role of Communication in Enhancing the Corporate Image after Crises

Abstract:

This study aims to analyze the role of communication in enhancing the corporate image in the aftermath of crises, specifically through a case study of the Sonelgaz institution in the Wilaya of Bouira within the context of the debt crisis. This research is situated within the body of literature addressing crisis management in public institutions and the capacity of corporate communication to rebuild the mental image and restore trust among both internal and external stakeholders. The study employed a descriptive-analytical approach, supported by a qualitative field-based case study, to uncover the communication strategy adopted during and after the crisis.

The study population consisted of Sonelgaz employees, from which a purposive sample was selected, including executives and staff from the communication department, as well as administrative officials directly involved in crisis

Summary of the study

management. Data were collected through in-depth scientific interviews conducted between February and May 2022, in addition to the analysis of official documents and institutional data relevant to the subject of the study.

The results revealed that the institution adopted a communication strategy based on transparency, rapid response, and a multiplicity of communication channels, with an emphasis on unifying communication messages directed at various groups. Internal communication contributed to enhancing coordination and increasing the level of professional engagement among employees, while external communication played a pivotal role in reassuring stakeholders and mitigating the repercussions of the crisis on the institutional reputation.

The study concluded that the effectiveness of the communication strategy is a decisive factor in containing the debt crisis spanning from 2020 to 2024, as well as in improving the institution's mental image and ensuring its sustainability.

Summary of the study

Keywords: Communication, Corporate Image, Crises, Internal and External Communication, Communication Strategy.

مقدمة:

يعتبر الاتصال أحد المفاهيم المركزية في الدراسات المعاصرة لعلوم الإعلام والاتصال لما له من دور محوري في تنظيم العلاقات الإنسانية وضبط التفاعلات داخل مختلف الأنساق الاجتماعية والتنظيمية، فقد انتقل الاتصال من كونه عملية تقنية لنقل المعلومات إلى كونه وظيفة استراتيجية تؤثر في صناعة القرار، وتوجيه السلوك، وبناء المعاني المشتركة داخل المؤسسات وخارجها، ومع تعقد البيئات التنظيمية وتزايد التحديات المحيطة بالمؤسسات أصبح الاتصال ركيزة أساسية لضمان الاستمرارية وتحقيق الفعالية المؤسسية. وفي السياق التنظيمي، يتجسد الاتصال في بعدين متكاملين اتصال داخلي يضبط حركة المعلومات داخل المؤسسة بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، بما يعزز التنسيق، ويحقق الانسجام، ويرفع من درجة الالتزام والمسؤولية لدى العاملين؛ واتصال خارجي يتجه نحو بناء علاقات تواصلية متوازنة مع مختلف الجماهير، كالمتعاملين ووسائل الإعلام والهيئات الرسمية والمجتمع المحلي. ويُعد التكامل بين هذين البعدين شرطاً جوهرياً لنجاح المؤسسة، إذ إن اختلال أحدهما ينعكس مباشرة على الأداء العام وعلى تموقع المؤسسة داخل محيطها.

ومع تطور الفكر الإداري، لم يعد الاتصال نشاطاً ظرفياً أو رد فعل أن للأحداث، بل أصبح يُدار ضمن إطار تخطيطي يُعرف بالاستراتيجية الاتصالية، التي تقوم على تحديد الأهداف الاتصالية بدقة، وصياغة الرسائل وفق رؤية واضحة، واختيار الوسائل المناسبة، وضبط توقيت التدخل وتقييم النتائج بصورة منهجية، فالاستراتيجية الاتصالية تمثل مقارنة شمولية تدمج الاتصال في صلب القرار الإداري، وتمنحه بعداً استراتيجياً يمكن المؤسسة من التعامل بفعالية مع مختلف التحولات.

غير أن المؤسسات، مهما بلغت درجة تنظيمها، تبقى عرضة لأزمات قد تكون مالية أو تنظيمية أو إعلامية أو اجتماعية، وهي مواقف استثنائية تتسم بالمفاجأة والضغط الزمني وتهديد المصالح الحيوية. وتمثل الأزمات اختباراً حقيقياً لقدرة المؤسسة على إدارة مواردها الاتصالية بكفاءة، نظراً لما تخلفه من انعكاسات مباشرة على استقرارها وسمعتها، وفي هذا الإطار، يصبح الاتصال أداة محورية في إدارة الأزمة، سواء من خلال احتواء تدفق المعلومات، أو تصحيح المغالطات، أو طمأنة الجمهور الداخلي والخارجي.

وتبرز هنا أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة، باعتبارها البناء الإدراكي الذي يتشكل في أذهان الجمهور نتيجة الخبرات السابقة والمعلومات المتداولة والتفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع المؤسسة. فالصورة الذهنية ليست معطى ثابتاً، بل هي بنية ديناميكية تتأثر بالسياق وبكيفية معالجة المؤسسة للمواقف الحرجة. وعند

المقدمة

وقوع أزمة، قد تتعرض هذه الصورة للاهتزاز أو التشويه، مما ينعكس على مستوى الثقة والدعم المجتمعي. غير أن توظيف الاتصال ضمن استراتيجية مدروسة يمكن أن يسهم في إعادة بناء التصورات واستعادة الثقة، وتحويل الأزمة من مصدر تهديد إلى فرصة لتعزيز المصداقية والمسؤولية المؤسسية.

وانطلاقاً من هذا الإطار النظري، تأتي هذه الدراسة الموسومة بـ«دور الاتصال في تحسين صورة المؤسسة بعد الأزمات»، والتي تسعى إلى تحليل الكيفية التي يوظف بها الاتصال الداخلي والخارجي ضمن استراتيجية اتصالية متكاملة لإدارة الأزمات وتحسين الصورة الذهنية، من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية الجزائرية للكهرباء والغاز بولاية البويرة خلال أزمة الديون الممتدة من سنة 2020 إلى سنة 2024، وذلك بغرض الكشف عن الممارسات الاتصالية المعتمدة ومدى إسهامها في استعادة الثقة وتعزيز تموقع المؤسسة داخل محيطها.

ولتحقيق أهداف دراستنا، اعتمدنا خطة تشمل التقسيمات التالية:

في الإطار المنهجي، يتناول هذا الإطار عرض الإشكالية والتساؤلات بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع والأهمية العملية والعلمية، وصولاً إلى منهج الدراسة وأدواتها وحدودها الزمكانية، مع تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة والدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

الإطار النظري، وقد قسم إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول وقد حُصص للجانب النظري من الدراسة وتناول المحاور التالية: الاستراتيجية الاتصالية، الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي والاستراتيجية الاتصالية .

الفصل الثاني حُصص للمتغير الثاني من الدراسة وهو الازمات

اما الفصل الثالث حُصص للمتغير الثالث من الدراسة وهو الصورة الذهنية.

وفي الإطار التطبيقي، ويتعلق بالجانب التطبيقي من الدراسة الذي بحث دور الاتصال في تحسين صورة المؤسسة بعد الأزمات بمؤسسة سونلغاز بولاية البويرة، مع تحليل أزمة الديون من 2020 إلى 2024.

I. الاطار المنهجي للدراسة

- الإشكالية
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- الإجراءات المنهجية للدراسة
- تعريف مفاهيم الدراسة
- الدراسات السابقة
- المقاربة النظرية

الاشكالية:

عرفت مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024 أزمة مالية تمثلت في تراكم الديون المستحقة لدى المواطنين لصالح المؤسسة، نتيجة التأخر في تسديد فواتير الكهرباء والغاز. وقد أثرت هذه الأزمة على الوضع المالي للمؤسسة، كما انعكست سلبيًا على صورتها الذهنية في نظر الجمهور، الذي أصبح ينظر إليها بنوع من التذمر وعدم الثقة، وفي مثل هذه الظروف، يبرز الاتصال كوسيلة فعّالة لإدارة الأزمات والتقليل من آثارها السلبية، إذ يساهم في توضيح الحقائق وتبديد الشائعات وبناء علاقة أكثر توازنًا بين المؤسسة وجمهورها. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتبحث في دور الاتصال في تحسين صورة المؤسسة بعد الأزمات، مع الاستعانة بـ النظرية الموقفية للعلاقات العامة كإطار لفهم كيفية تكيّف المؤسسة مع مواقف جمهورها المختلفة خلال الأزمة، وبناءً على ما سبق، تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يساهم الاتصال في تحسين صورة مؤسسة الكهرباء و الغاز بولاية البويرة بعد أزمة الديون؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، كما يلي:

1. ما طبيعة العلاقة بين الاتصال وتحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز بعد أزمة الديون؟
2. ما هي الاستراتيجيات الاتصالية التي تبنتها المؤسسة لإدارة أزمة الديون والتقليل من آثارها السلبية؟
3. ما الإجراءات التنظيمية والتدابير العملية التي قامت بها المؤسسة لاسترجاع ديونها خلال الأزمة؟
4. ما هي الأساليب الاتصالية التي اعتمدها مؤسسة الكهرباء والغاز في التعامل مع أزمة الديون؟
5. ما السبل التي يمكن من خلالها توظيف الاتصال لبناء صورة إيجابية ومستدامة في مواجهة

الأزمات المستقبلية؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

1. دراسة دور الاتصال في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز بعد أزمة الديون.
2. التعرف على أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة في إدارة أزمة الديون والتقليل من آثارها السلبية.
3. دراسة الإجراءات والتدابير التي اتخذتها المؤسسة لاسترجاع ديونها خلال فترة الأزمة.
4. تحديد الأساليب الاتصالية التي استخدمتها المؤسسة في التعامل مع أزمة الديون.
5. اقتراح آليات لتوظيف الاتصال في بناء صورة إيجابية ومستدامة للمؤسسة الكهرباء والغاز في مواجهة الأزمات المستقبلية.

أهمية الدراسة:

دائما ما يكون للبحث العلمي أهمية ولاسيما عند تناوله مشكلات أو مسائل أساسية في المجتمع، إذ تكون أهميته معرفية أو مجتمعية حاضر أو مستقبلاً متمثلة بحل مشكلة أو الإجابة عن سؤال ملح: (هنوزي، 2000، صفحة 14)

1. الأهمية العلمية:

- من الناحية النظرية تتمثل أهمية الدراسة في احتوائها على ثلاث متغيرات مهمة نحن بصدد دراستهم وهما الاتصال، والأزمات، وصورة المؤسسة مع إبراز دور الاتصال كعملية جوهرية في تسيير المؤسسة والحفاظ على سمعتها تحت ضغوط الأزمات وتسليط الضوء على أهمية الصورة المؤسسة نظراً لتزايد الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الرهن.
- تسليط الضوء على الدراسات السابقة والخبرات والاستفادة من حالات سابقة لأزمات مختلفة، مما يساعد المؤسسات في التعلم من تجارب الآخرين.

2. الأهمية العملية:

- أما من الناحية التطبيقية فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى فيما توفره من إطار علمي لفهم كيفية تأثير الاتصال على صورة المؤسسة خلال وبعد الأزمات، مما يساهم في تطوير إستراتيجيات فعالة للتعامل مع ما بعد الأزمات .

- تساعد الدراسة المؤسسات في تقييم استراتيجيات الاتصال الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز فعالية الاتصالات أثناء الأزمات.
- تسلط الدراسة الضوء على دور الاتصال كأداة رئيسية في إدارة الأزمات، مما يزيد من وعي الإدارة وأصحاب القرار بأهمية استثمار الموارد في هذا المجال.
- يمكن أن تؤثر النتائج المستخلصة من الدراسة على سياسات المؤسسات وإجراءاتها الخاصة بإدارة الأزمات، مما يساهم في تحسين استجابتها وتجنب الأخطاء السابقة.
- دراسة هذا الموضوع تعكس أهمية الاتصال في إدارة الأزمات، وتساعد المؤسسات على بناء استراتيجيات أكثر فعالية لضمان استمرارية الأعمال وتحسين العلاقات مع الأطراف المعنية.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة والتعرف على أهم الإستراتيجيات الواجب اعتمادها أثناء الأزمات ودور هذه الإستراتيجية في إدارة الأزمات وتحسين صورة المؤسسة.

الإجراءات المنهجية للدراسة.

1. منهج الدراسة:

نجد في لسان العرب حسب ابن منظور أن كلمة المنهج تعني طريقًا واضحًا (شوقي، 2012، صفحة 19)

فالمنهج مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف معين، وهو أساس كل بحث علمي لأنه الطريق الذي يوصل الباحث إلى نتائج علمية متعلقة بالظاهرة، وعلى مستوى ملموس أكثر يمكن إرجاع كلمة منهج إلى طريقة تصور وتنظيم البحث، وينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة، إذ يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاحًا في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك. (موريس، 2010، صفحة 99)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يساهم في وصف وتحليل الواقع الاتصالي داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أثناء وبعد الأزمة، من خلال دراسة الظواهر الاتصالية كما هي في الواقع وتحليلها بطريقة علمية تهدف إلى فهمها واستخلاص النتائج منها.

ويعد هذا المنهج ضروريًا لأنه لا يكفي بالوصف فقط، بل يتجاوزه إلى تحليل إستراتيجيات الاتصال المتبعة في إدارة الأزمات وتفسير كيفية مساهمتها في تحسين صورة المؤسسة بعد تعرضها للأزمات. كما تم توظيف منهج دراسة الحالة كمنهج ميداني تطبيقي مكمل للمنهج الوصفي التحليلي، إذ يتيح التعمق في فهم حالة محددة تمثل الظاهرة قيد الدراسة، وهي مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة. وقد تم اختيار هذه الحالة تحديدًا بسبب العراقيل التي حالت دون تعميم الدراسة على كافة مديريات المؤسسة عبر الجزائر العاصمة، بالإضافة إلى أن مديرية البويرة للكهرباء والغاز تُعدّ نموذجًا مصغّرًا يعكس كيفية تعامل المؤسسة مع أزمة الديون على المستوى المحلي، وما تبنته من استراتيجيات اتصالية في تحصيل الديون وتحسين صورتها لدى الجمهور.

2. أدوات البحث:

يرتبط اختيار أدوات البحث بالأهداف المرسومة والمعايير التي يُبنى عليها البحث العلمي، فالأداة تعد الوسيلة التي يستعين بها الباحث لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع دراسته. وغالبًا ما يُستخدم أكثر من أداة واحدة تبعًا لطبيعة الدراسة وواقعها والمعلومات المستهدفة.

وفي دراستنا الحالية، تم الاعتماد على المقابلة العلمية كأداة رئيسية لجمع المعلومات، نظرًا لطبيعة الموضوع الذي يتطلب معرفة دقيقة ومباشرة حول آليات الاتصال المؤسسي وإدارة الأزمات وصورة المؤسسة.

تعريف المقابلة:

عرفها عبد الرحمن بأنها " عملية اتصال شخصي لفظي فعال يقوم على الثقة، تجري بين الباحث وبين احد افراد عينه البحث بهدف الحصول على البيانات تساهم في تحديد جوانب المشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقه وواضحة وإيجاد الحلول المناسبة" (عبد الرحمن ، 2007 ، صفحة 73)

كما تُعرّف أيضًا بأنها " مجموعه من الأسئلة والاستفسارات و الإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها التعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو العينة الممثلة لهم " (عامر ، 1999 ، صفحة 168)

الاطار المنهجي للدراسة

ومن خلال هذين التعريفين، يتضح أن المقابلة أداة فعالة تتيح للباحث التفاعل المباشر مع المبحوثين، ما يساعده على رصد الانفعالات والسلوكيات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاستبيان أو الملاحظة وحدها.

وقد تم توظيف هذه الأداة في دراستنا لأن موضوع البحث يتناول العلاقة بين الاتصال المؤسسي وإدارة الأزمات وتحسين صورة مؤسسة سونلغاز، وهو موضوع يتطلب معلومات دقيقة من القائمين على الاتصال والإطارات الإدارية ورؤساء الأقسام الذين يشاركون في خلية الأزمة داخل المؤسسة.

كما تسمح المقابلة بفهم كيفية اتخاذ القرارات الاتصالية أثناء الأزمة، والاستراتيجيات التواصلية المتبعة لاسترجاع ثقة الجمهور بعد أزمة الديون.

تم إجراء المقابلات خلال الفترة الممتدة من 9 فيفري 2022 إلى غاية سبتمبر 2024، وشملت عددًا من المديريات التابعة للمؤسسة، منها:

مديريات توزيع الكهرباء والغاز بخليفة بوخالفة، مقاطعة دار البيضاء، مديرية بلوزداد، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية البويرة.

وتمت المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات من أجل الإجابة على التساؤلات المتعلقة بإشكالية الدراسة، وقد بلغ عدد المقابلات المنجزة 35 مقابلة، وهي كالتالي:

- مقابلة مع المكلف بالاتصال السيدة "سادات حسينة" في تليملي بمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز القابضة
- مقابلة مع الناطق الرسمي "هدنة خليل" بمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز القابضة
- مقابلة مع المكلفة بالاتصال "عميرات امال" بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بلوزداد
- مقابلة مع "طويل لامية" مكلفة بالاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز دار البيضاء
- مقابلة مع "زاوي ناهد" مكلفة بالاتصال والشؤون العامة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بدار البيضاء

- مقابلة مع "بلقصة كاميليا" مكلفة بالدراسات والشؤون العامة بمديرية الكهرباء والغاز خليفة بوخالفة
 - مقابلة مع "شاوشي اميرة" مكلفة بالدراسات والاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بخليفة بوخالفة
 - مقابلة مع "عماروش امال" مكلفة بالاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بخليفة بوخالفة -
 - مقابلة مع "وداد بن يوسف" مكلفة بالاتصال في مؤسسة الكهرباء والغاز بولاية البويرة
- وبذلك، ساعدت أداة المقابلة في جمع بيانات نوعية دقيقة وموثوقة مكّنت من تحليل استراتيجيات الاتصال وإدارة الأزمات داخل المؤسسة، وساهمت في الإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة في البحث.

أداة الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في البحوث العلمية خاصة تلك التي تتطلب فهم سلوك الافراد في سياقاتهم الطبيعية وقد اختارت الباحثة هذه الأداة نظرا لطبيعة موضوع دراستها المرتبط بتفاعل الموظفين وسلوكهم الاتصال خلال الأزمات

وتعرف بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة أو مجموعة من الظواهر كما تحدث بشكل طبيعي مستخدمة أدوات ومنهجيات منظمة، يهدف جمع بيانات مفصلة حول سلوك معين أو بيئة محددة. (بن مرسلي ، 2003، صفحة 95)

وفي إطار دراسة دور الاتصال في تحسين صورة المؤسسة بعد الأزمات دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تم استخدام نوعين من الملاحظة:

الملاحظة البسيطة: تعرف بأنها ملاحظة تلقائية وغير مقننة حيث يقوم الباحث بمراقبة الظواهر كما تحدث في بيئتها الطبيعية دون تدخل أو تحكم في المتغيرات وقد تم الإشارة إلى هذا النوع في العديد من الكتابات المنهجية، باعتبارها أداة مناسبة لمراقبة السلوكيات العفوية. (طرية ، 2014، صفحة 134)

وقد اعتمد على أسلوب الملاحظة البسيطة لمتابعة سلوكيات الموظفين أثناء عملية الاتصال الداخلي؛ كذلك متابعة طبيعة التعليمات والمراسلات المتعلقة بإدارة الأزمات داخل المؤسسة، وتم ذلك من خلال الزيارات الميدانية حيث لم يتم إشعار العاملين في بعض الحالات لضمان طبيعة التفاعل.

الملاحظة المباشرة: وهي الملاحظة التي يقوم بها الباحث مباشرة من داخل الميدان حيث يتفاعل مع محيط الظاهرة دون التأثير عليها ويلاحظ السلوك في ظروفه الواقعية، ووفقاً لبن مرسلي تعد هذه الأداة فعالة لفهم العلاقات والسلوكيات في سياقها الحقيقي. (بن مرسلي ، 2003 ، صفحة 95)

تم استخدام هذه الأداة من قبل الباحثة في:

- زيارات ميدانية متعددة إلى مديريات شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية البويرة.
- متابعة تفاعلات الموظفين مع تعليمات إدارة الأزمات.
- تحليل سلوكيات الاتصال أثناء أو بعد وقوع أزمة الديون.
- ويعود سبب اختيار الملاحظة كأحد أدوات البحث لعدة أسباب تتجلى في:
- ملائمتها لطبيعة البحث القائم على رصد وتحليل السلوك الاتصالي الواقعي داخل المؤسسة.
- صعوبة الحصول على بيانات مكتوبة دقيقة حول بعض التفاعلات اليومية مما استدعى اللجوء إلى الرصد المباشر.

الوثائق والسجلات المؤسسة داخليا: تعتبر الوثائق والسجلات الرسمية من المصادر الأساسية

والضرورية لجمع البيانات لاسيما في الدراسات التي ستكتشف آليات الاتصال الإداري والتفاعل داخل المؤسسات خلال الأزمات.

يعرف تحليل الوثائق بأنه عملية جمع وفحص وتفسير المعلومات المتاحة الى مصادر رسمية أو غير رسمية المكتوبة بهدف دعم نتائج الدراسة أو تفسير سلوك معين في سياق محدد.

في إطار دراسة بعنوان دور الاتصال في تحسين صورة المؤسسة بعد الأزمات دراسة حالة على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز استخدمت الباحثة مجموعة متنوعة من الوثائق التي أصدرتها مؤسسة سونلغاز حيث تم تصنيفها وفق محورين رئيسيين:

أ- وثائق خاصة بالتنظيم الداخلي لمؤسسة سونلغاز:

- البطاقة الفنية للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- المجلة الخاصة بالمؤسسة.
- المطويات المؤسسة.

ب- وثائق خاصة بمخطط الاتصال بعد الأزمات:

- تم الاستناد على هذه الوثائق للكشف عن الاستراتيجيات الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة في ادارة الازمة وتحسين صورتها ومن بين هذه الوثائق:
- تقارير رسمية صدرت بعد الازمة.
 - المخطط الاتصالي المعتمد في فترات الأزمات
 - الميزانية التي تضعها سونلغاز من أجل الإستراتيجيات الاتصالية لسنة 2020.
 - بيانات صحفية صدرت عن المؤسسة أثناء وبعد الأزمات.
- وتعود مبررات اعتماد الاستناد على الوثائق إلى:
- توفر الوثائق بيانية رسمية وموثوقة يصعب جمعها عن طريق الأدوات التقليدية.
 - تدعم نتائج المقابلات والملاحظات من خلال التحقق من السياسات الاتصالية المعتمدة فعليا.
 - تسمح بإجراء تحليل كفي للغة والمصطلحات المستخدمة في الاتصال الرسمي مما يساعد على فهم البعد الرمزي في تشكيل صورة المؤسسة.
- إن اعتماد الاستناد على الوثائق كأداة مكتملة في هذه الدراسة أتاح للباحثة فهما أعمق للتفاعل الاتصالي داخل مؤسسة سونلغاز خاصة في ظل الظروف الناتجة عن الازمة وساهم في تشكيل تصور شامل للسياسات الاتصالية التي تم تبنيها لتحسين صورة المؤسسة بعد الأزمات.

3. مجتمع البحث وعينته:

يعد تحديد مجتمع البحث والعينة من أهم مراحل التصميم المنهجي لأي دراسة علمية لما له من أثر مباشر على صدق النتائج ودقتها، وفي هذه الدراسة تم تحديد المجتمع والعينة بما يتوافق مع طبيعة الإشكالية البحثية المتعلقة بدور الاتصال في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز.

ويعرف المجتمع (Society) بأنه " مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات". (العزاوي، 2008، صفحة 161)

أما مجتمع البحث (Research Population) يمكن تعريفه بأنه " المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة، ويشمل أنواع المفردات كلها مثل الأشخاص، السيارات، الشوارع... إلخ، وهناك ارتباط وثيق ومباشر بين مشكلة البحث ومجتمع البحث". (قطب، 2022، صفحة 81)

يتحدد مجتمع البحث في هذه الدراسة بجميع الموظفين والعاملين ضمن مؤسسة سونلغاز الجزائرية، وهي المؤسسة الوطنية المسؤولة عن توفير خدمات الكهرباء والغاز في البلاد، وبشكل أكثر تحديداً يركز البحث على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز التي تعمل على مستوى ولاية الجزائر، ومع ذلك فقد أظهر التنظيم الإداري الداخلي للمؤسسة أن العاصمة الجزائرية مقسمة إلى ست مديريات توزيع مستقلة، حيث تتولى كل واحدة منها الإشراف على منطقة جغرافية معينة، هذا التقسيم الإداري يجعل من الصعب اعتماد العاصمة كوحدة بحثية متكاملة، وذلك بسبب عدم توفر معطيات إحصائية موحدة وشاملة خاصة فيما يتعلق بأزمة الديون التي تعاني منها المؤسسة، إذ تختلف طبيعة المتعاملين ومشكلات التحصيل من مديرية إلى أخرى، مما يزيد من تعقيد عملية البحث.

ونظراً لتعذر جمع بيانات شاملة وممثلة لكافة المديريات الست في العاصمة، ارتأت الباحثة أن تختار شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية البويرة كمجال تطبيقي للدراسة، ويعود هذا الاختيار إلى ما تتميز به هذه المؤسسة من تغطية شاملة تشمل مختلف فئات المتعاملين بما في ذلك السكنات والمرافق الإدارية والمصانع والشركات، هذا التنوع في فئات المتعاملين من شأنه أن يوفر تنوعاً كافياً في البيانات الميدانية، مما يساهم في إثراء نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها بدقة وموضوعية، وبالتالي فإن اختيار ولاية البويرة كمجال للدراسة يعكس حرص الباحثة على الحصول على بيانات موثوقة وشاملة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة، مما يعزز من قيمة البحث ويساعد في تقديم توصيات فعالة لمعالجة القضايا المطروحة.

العينة (Sample): تعرف العينة على أنها نموذجاً يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعنى بالبحث ومثله له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استجابة دراسة تلك الوحدات. (العبيدي، 2010، صفحة 144)

تم اعتماد العينة القصدية purposive sample وهي أحد أنواع العينات غير الاحتمالية التي تستخدم حين تكون لدى الباحث معرفة مسبقة بالفئة الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، ويقصد بها اختيار مفردات بعينها تمثل مصدراً مباشراً وموثوقاً للمعلومة المتعلقة بالإشكالية المدروسة. بلغ أفراد العينة 10 مفردات من الإطارات والأعوان والمختصين في:

- إدارة الاتصال المؤسسي
- التخطيط المؤسسي
- إدارة الأزمات.

تم انتقاء أفراد العينة بالاعتماد على صلتهم المباشرة بالأزمة موضع الدراسة، والمتمثلة في الأزمة المالية الناتجة عن تراكم ديون العملاء، إضافة إلى مهامهم الوظيفية المتصلة بالتعامل مع هذه الإشكالية داخل المؤسسة،

وتم اختيار العينة :

- استجابة أفراد العينة لمتطلبات البحث من حيث الخبرة والمعرفة بمجال الاتصال المؤسسي.
 - توفر الاحصاءات الدقيقة والمتنوعة لدى شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة خلافاً لمديريات العاصمة.
 - تجسيد العينة لفئات مهنية لها صلة مباشرة باتخاذ القرار أو تنفيذ استراتيجيات الاتصال وقت الأزمات
 - صعوبة استخدام الحصر الشامل نظراً لاتساع المجتمع البحثي وتوزعه الإداري.
- وعليه تعد هذه العينة مناسبة من حيث النوع والتركيبة لتحقيق أهداف الدراسة وإن كانت لا تسمح بالتعميم الاحصائي، إلا أنها تقدم فهماً نوعياً معمقاً للظاهرة المدروسة.

4. مجالات الدراسة:

اتفقت الكثير من الدراسات على وجود ثلاث مجالات وهي المجال المكاني [الجغرافي] والمجال البشري، والمجال الزمني فالأول يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة، أما المجال البشري هو جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث في المقابل المجال الزمني يشير إلى الوقت الذي تم من خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقتها البحث مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والمعقدة لمختلف مراحل البحث. (شفيق ، 2001، صفحة 2011)

المجال الزمني: يشير النطاق الزمني إلى المدة التي استغرقتها إتمام هذه الدراسة بمراحلها المتنوعة، وقد انطلقت الدراسة عملياً منذ شهر سبتمبر 2018، حيث بدأت مرحلة التفكير في الموضوع وتحديد الإشكالية بدقة، أعقبها البحث المكتف في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وجمع المراجع العلمية الضرورية التي ساعدت في صياغة الإطار النظري وتحديد أهداف البحث و منهجيته، وتعد هذه المرحلة من أبرز مراحل البحث أهمية، نظراً لدورها في بناء الأساس المعرفي والعلمي للدراسة، وقد استمرت الجهود البحثية المتواصلة طيلة هذه المدة، إلى غاية سبتمبر 2024 حيث اكتملت مختلف مراحل الدراسة النظرية والميدانية.

بعد الانتهاء من تجهيز الإطارين النظري والمنهجي، جرى الانتقال إلى الجانب العملي للدراسة، الذي انطلق بالفعل بتاريخ 14 جوان 2022 واستمر إلى غاية 14 أكتوبر 2024، وقد بدأت هذه المرحلة بالتواصل مع بعض المسؤولين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجزائر، بهدف الحصول على الموافقة الرسمية لإنجاز الدراسة الميدانية داخل المؤسسة.

وبعد الحصول على الموافقة، جرى السعي للتواصل مع إدارات الموارد البشرية بغية توفير القوائم الإسمية للموظفين، بهدف اختيار عينة بحثية وفق معايير علمية، إلا أن الباحثة واجهت رفضاً ومماطلة من قبل المؤسسة، بحجة أن القوائم ذات طابع "حساس"، على الرغم من إيضاح الطابع العلمي والأكاديمي المحض للدراسة.

وبناء على هذا المعطى، تم اللجوء إلى اختيار عينة قصدية مكونة من مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة، ممن تربطهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وقد تم توزيع استمارات المقابلة على العينة المختارة، ابتداءً من 15 جويلية 2023 إلى غاية 10 نوفمبر 2024، حيث جمعت خلالها البيانات الميدانية اللازمة لتحليل الظاهرة موضوع البحث.

المجال المكاني: تقتصر حدود المكان لهذه الدراسة على المؤسسة القابضة المؤسسة الكهرباء والغاز بمقرها الرسمي في تلملي الجزائر العاصمة وبعض المديرية المجاورة لها بالإضافة إلى مؤسسة الكهرباء والغاز حركات البويرة.

المجال البشري: عملت المقابلات مع موظفي في إطار الاتصال وكلهم إدارات منهم هدنة خليل الناطق الرسمي للمؤسسة القابضة، سادات حسينة أيضا إطار في مصلحة الاتصال وبعض الموظفين في مديريات دار البيضاء وخليفة بوخالفة وبلوزداد أما البويرة فأجريت المقابلة مع السيدة وداد بن يوسف مصلحة الاتصال

تعريف مفاهيم الدراسة:

تعد المفاهيم من ضروريات البحث العلمي وهي البنية الأساسية للأطر المرجعية، وهذا يعني من الصعب إجراء بحث من دون الرجوع إلى الخلفية النظرية، وتمثل المفاهيم مادة أساسية في كل بحث، نظرا لما من أهمية في تحديد المفاهيم من خلال مساعدة الباحثين من التقرب لأهدافهم وتحقيق الموضوعية المطلوبة في البحث العلمي (معن ، 1996، صفحة 56)، وسنحاول توضيح المفاهيم الواردة في الدراسة الحالية والتي تتمثل في:

الاتصال:

التعريف اللغوي للاتصال: كلمة الاتصال communication في اللغة هي كلمة مشتقة من Communis أي common معناها عام ومشارك وفعالها communicar أي يذيع ويشيع أي عن طريق المشاركة فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة، أي أننا نحاول أن نشترك معا في معلومات أو أفكار مواقف محددة. (شكركر ع.، 2019، صفحة 17)

التعريف الاصطلاحي للاتصال:

هو عملية تبادل المعلومات ونقل المعنى ومن ثم إذا لم ينتقل المعنى الذي يقصده (المرسل) إلى الشخص الآخر (المرسل إليه) فإن الاتصال لا يكون قد تم. (المغربي ، 2018، صفحة 149)

هو عملية يقوم من خلالها الشخص بنقل رسالة تحمل معلومات أو آراء أو اتجاهات أو مشاعر إلى الآخرين بهدف ما، في موقف ما، عن طريق رموز بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش. (أبو أصبع ، 1998، صفحة 13)

وعرفه إنجل باركنسون (A. Parkinson) أنه " عملية منظمة وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين". (العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، 2010، صفحة 15)

ويقول الباحث كارل هوفلاندا (KarlHovland) الاتصال هو " العملية التي تنقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات (عادة، رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبل الرسالة). (شكركر ع.، 2019، صفحة 18)

كما تعرف عملية الاتصال على أنها عملية مركبة مقترنة بإرسال واستقبال، وتفسير الرسائل (ماريان ، 2015، صفحة 7)

التعريف الإجرائي للاتصال:

يعرف أنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعارف والمشاعر والأحاسيس بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض والمراجعين من جهة أخرى بهدف التأثير أو الإقناع أو الإعلان باتخاذ قرارات معينة وهذا عن طريق مجموعة من الرموز أو الرسائل أو الكلمات أو الشعارات المفهومة بين المرسل والمستقبل.

الاتصال المؤسسي:

يمكن وصف الاتصال المؤسسي بأنه الوظيفة المسؤولة عن الإشراف وتنسيق العمل المنجز من قبل الممارسين في التخصصات المختلفة مثل وسائل الإعلام، العلاقات والشؤون العامة والاتصال الداخلي. (منصور ، 2017، صفحة 02)

ويعرف فان ريل الاتصال المؤسسي بأنه " أداة الإدارة عن طريق الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال الداخلي والخارجي، وأنه العمل بكل كفاءة وفعالية وكفاءة ممكنة، مع التركيز على الهدف العام. (C.B.M, 1995, p. 24)

التعريف الإجرائي:

يعرف بأنه تخطيط إستراتيجي لعملية تواصل متبادل بين مؤسسة سونلغاز وجمهورها المستهدف لإيصال رسائل مستهدفة وهو كل العمليات الاتصالية التي تكون على الصعيد الداخلي والخارجي لتحقيق جملة من الأهداف ولتحسين صورة المؤسسة وكسب جمهورها.

الدور:

تعريف اللغوي:

لغة: من دار يدور دورًا، أي ترك باتجاهات متعددة في مكانه وكلمة الدور مستعارة من المسرح، وأول من استعملها بهذا المعنى هو (Nitcha) نيتشه، حيث أن الفرد يمثل مجموعة من السلوك على خشبة المسرح، وكأن التنظيم الاجتماعي مسرح حياة الجماعة وأفرادها يمثلون تلك الأدوار المتعددة والمختلفة حسب اختلاف مراكزهم. (حمادة ، 1985 ، صفحة 128)

وقد تلفظ كلمة دور على الشخصية المجسدة للوسائل الفنية فوق خشبة التمثيل أمام المتفرجين، وقد تلفظ على الدور الرئيسي أو الثانوي، وقد تعني كلمة دور لشيء محدد سواء من ناحية الكم أو الكيف، مثل دور وصيغ، أو حاجب، أو شاهد مما لا يتطلب غير أداء بضعة سطور ومثلها من تحركات. (حمادة ، 1985 ، صفحة 128)

يعرفها المعجم الوسيط بالقول: دار، دورًا ودورانًا طاف حول الشيء: ويقال دار حوله، وبه،

وعليه. ويقال الفلك في مداره: أي تواترت حركاته بعضها في إثر بعض من غير ثبوت ولا استقرار. ويقال دارت المسألة: كلما تعلقت بمحل توقف ثبوت الحكم على غيره فينتقل إليه، ثم يتوقف على الأول، وهكذا. (المعجم الوسيط، 1972 ، صفحة 302)

ويعرفها لسان العرب بالقول: دور: دار الشيء يدور دوراً ودوراناً، ودوراً استدار وأدركته أنا ودورته، وأداره غيره، ودوري هو دورت به وأدركت استدرت ودأوره مداورة ودوارا دار معه، ويقال: دار دورة واحدة، وهي المدة الواحدة يدورها. (ابن منظور ، 1990 ، صفحة 295)

التعريف الاصطلاحي:

بمعنى الحركة وعودة الشيء إلى ما كان عليه وخروج شيء من القوة الكامنة إلى الحركة الفعلية بالتدرج والمراد بلفظ التدرج وهو وقوع الشيء من زمان. (الجبوري ، 2019 ، صفحة 12)

ويعرف الجرجاني الدور بأنه هو توقف الشيء على ما يتوقف عليه ويسمى الدور المصرح، كما يتوقف (أ) على (ب) وبالعكس، أو بمراتب ويسمى الدور المضمحل والفرق بين الدور وبين تعريف الشيء بنفسه هو أنه في الدور يلزم تقدمه عليه بمرتبين إن كان صريحاً وفي تعريف الشيء يلزم تقدمه على نفسه بمرتبة واحدة. (الجبوري، 2019، صفحة 12)

التعريف الإجرائي: الدور هو الوظيفة والتأثير الذي يساهم في تحقيق هدف معين داخل نظام أو

سياق محدد.

المؤسسة:

التعريف اللغوي:

المؤسسات لغة: مُفرد مؤسسة، وهي صيغة المؤنث لمفعول أسس، وأسس الشيء أي: وضع قاعدته. (مختار ، 1993 هـ - 1988)

كلمة مؤسسة في اللغة مشتقة من فعل أسس وهو يدل على: بناء حدود الشيء إقامته، رفع، قواعده ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ Institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل Instituter بمعنى Enabler يدل معنى هذا الفعل على البناء تماماً كما هو الأمر في اللغة العربية وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد. (مربوحة، 2005، صفحة 183)

التعريف الاصطلاحي:

تعرف المؤسسة أنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير النواتج لغرض التسويق، وهي عبارة عن منظمة مجهزة بكيفية، توزع فيها المهام والمسؤوليات، كما تعرف على أنها وحدة

اقتصادية تتجمع فيها موارد بشرية وموارد مادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. (عرباجي ، 1996 ، صفحة 13)

التعريف الإجرائي للمؤسسة: تعرف على أنها كيان قانوني قائم على نظام معين معترف بها قانونيا يتجاوز حياة الانسان لها طريقة لاختيار قرارات معينة تتعرض لمخاطر يمكن أن تحكم عليها بإفلاسها وانحلالها، وقد تكون المؤسسة خيرية أو ربحية أو إدارية وتتعامل مع الأسواق.

الصورة الذهنية:

التعريف الاصطلاحي لصورة الذهنية: هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة وقد تكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال الغير موثقة تمثل والتي تحمل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم. (عجوة ، العلاقات العامة والصورة الذهنية، 1999 ، صفحة 12)

التعريف الإجرائي لصورة الذهنية: هي صورة المؤسسة سونلغاز بولاية البويرة المتشكلة في اذهان الجمهور بعد ازمة الديون وما يترتب على هذه الصورة من مشاعر وآراء اتجاه المؤسسة وهذه الصورة الذهنية تكونت في أذهان الناس من خلال الخدمات التي تقدمها المؤسسة والشائعات وما يتم نشره في الاعلام وهي التي تغذي الصورة الذهنية للمؤسسة، ويمكن تغييرها إيجابيا أو سلبيا من خلال العمليات الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة ويسهل التأثير عليها.

الأزمة:

هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه. (عبد الغني ، 1996 ، صفحة 09)

التعريف الإجرائي للأزمة: تعرف أنها حدوث خلل ياتر على النظام ويهدد الافتراضات الأساسية والذي يمكن أن يؤدي إلى انحلالها وتفكيكها وبقائها بعد ازمة الديون.

اتصال الأزمة:

هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية وكل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها.

التعريف الإجرائي لاتصال الأزمة: وهي الأليات و الإستراتيجيات الاتصالية التي يتم تفعيلها أثناء وقوع الأزمات بغرض إدارة الأزمات لتحكم فيها.

الاتصال الاستراتيجي:

تعرف إدارة الاتصال الاستراتيجي بأنها " التخطيط المنهج والتحقق من تدفق المعلومات والاتصالات وتطوير وسائل الإعلام ورعاية الصورة الذهنية على المدى البعيد وتهدف إلى نقل الرسالة المدروسة من خلال وسائل الإعلام الأكثر مناسبة للجمهور المستهدف في الوقت المناسب لتساهم في تحقيق التأثير المطلوب على المدى الطويل".

فعملية إدارة الاتصال الاستراتيجي تحقق ثلاثة عوامل مهمة: الرسالة والقناة الإعلامية والجمهور تمثل كتابة إستراتيجية الاتصال مهمة شاقة للمهنيين لعدم قدرتهم للتعرف على الجوانب المختلفة التي تحتاج الى التخطيط. (althayt, 2019)

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مرحلة مهمة من مراحل البحث فهي عملية منظمة لتصنيف المعلومات وتحليلها للمعلومات التي يجيب أن تكون متعلقة بمشكلة البحث (درويش ، 2018 ، صفحة 45)، وفي دراستنا الحالية فإننا سنعتمد على مجموع من الدراسات المشابهة التي لا تربطها صلة مباشرة بالبحث، ولكنها تمس جانبا معيناً من جوانب البحث.

الدراسة الأولى: (قاشي ، 2018) المعنونة ب أثر الاتصال المؤسسي على صورة

المؤسسات الجزائرية في الخارج هدفت الدراسة للتعرف كيف يؤثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج وانطلق الباحثان من إشكالية مفادها كيف يؤثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج؟

وتفرع هذا التساؤل لمجموعة من التساؤلات الفرعية التالية تتمثل في: ما المقصود بالاتصال المؤسسي وصورة المؤسسة؟ وماهي الأدوات الاتصالية المناسبة لتحسين وتدعيم صور المؤسسات الجزائرية في الخارجية؟ وكيف هي صورة المؤسسات الجزائرية الخارجية؟ ومن اجل الاجابة على تساؤلا الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية: المؤسسات الجزائرية تلجأ إلى الصالونات والمعارض كأداة للاتصال المؤسسي، صورة المؤسسات الجزائرية بالخارج تتصف بالضعف والغموض.

ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من ثلاثون فردا متعاملا أجنبيا تم استرجاع إثنين وعشرون استبياناً وهو ما يعادل 73 % تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم الاعتماد على المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

1. الاتصال المؤسسي يسهم بوضوح في تحسين صورة المؤسسات الجزائرية وإبرازها كمؤسسات جادة وموثوقة.

2. المشاركة في المعارض والتظاهرات الدولية من أبرز أدوات تحسين الصورة.

3. الثقة والجدية عنصران أساسيان في بناء الصورة الإيجابية.

4. صورة المؤسسة المحلية تؤثر مباشرة على صورتها الخارجية.

■ ومن خلال عرض هذه النتائج فإن فرضيات الدراسة والمتمثلة في:
■ تأكيد الفرضية الأولى مفادها أن المؤسسات الجزائرية تلجأ إلى الصالونات والمعارض كأداة للاتصال المؤسسي.

■ أما الفرضية الثانية والتي مفادها أن صورة المؤسسة لدى الأجانب تتميز بالغموض يمكن نفيها كون المتعاملون مع المؤسسات الجزائرية بينوا أن عنصري الثقة والجدية متوفرون في المؤسسات الجزائرية ولكن يجب العمل أكثر لتدعيم هذه الصورة.

يمكن ملاحظة عدة نقاط تشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية، حيث تتشابه من حيث الهدف مع دراستنا الحالية وهذا في تناولها لموضوع الاتصال المؤسسات وصورة المؤسسة) وهي النقطة المشتركة، إذ يعتبر كل من الاتصال المؤسسي وصورة المؤسسة متغيرات الدراسة، أما من الناحية المنهجية فقد اعتمدت الدراسة منهجيا على أداة المقابلة كأداة لجمع البيانات مما يجعل النتائج قابلة للمقارنة.

أما من ناحية الاختلاف نجد أن الدراسة السابقة تركز بشكل أكبر على المهنية والجدية كعناصر عامة تساهم في بناء الثقة بشكل كبير عكس دراستنا الحالية التي تركز على إستراتيجيات الاتصال المستخدمة في المؤسسة قيد الدراسة، كذلك تركز الدراسة السابقة على الإستراتيجيات بعيدة المدى في حين دراستنا الحالية تركز على الإستراتيجيات قريبة المدى الفورية والمباشرة لإدارة الأزمة وهو ما يجعلها دراسة أكثر تطبيقية ومرتبطة بالواقع الميداني.

حدود الاستفادة من هذه الدراسة:

تعد دراسة (قاشي، 2018) من الدراسات المرجعية المهمة التي تغني الجانب النظري لدراستنا، خصوصا فيما يتعلق بتوضيح مفهوم الاتصال المؤسسي، ووظائفه، وأثره في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة، كما تقدم هذه الدراسة نموذجا مفيدا في تحليل العلاقة بين أداء المؤسسة وصورتها في أذهان المتعاملين الأجانب، مما يمكن أن نستفيد منه في بناء الإطار النظري والمنهجي لدراستنا الحالية.

ومع ذلك، فإن اختلاف زاوية المعالجة في دراستنا يمنحها بعدا جديدا، إذ ندرس العلاقة ذاتها ولكن في سياق الأزمات الاتصالية، ما يجعلنا نتجاوز الطابع العام للدراسة السابقة نحو معالجة ميدانية أكثر دقة وواقعية، تركز على الاستراتيجيات الاتصالية القصيرة المدى ودورها في استعادة الصورة الإيجابية للمؤسسة.

الدراسة الثانية: (بدري، 2023) تحت عنوان الاتصال الرقمي وتعزيز الصورة

الذهنية المدركة للعلامة التجارية دراسة وصفية لمؤسسة موبيليس أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى توظيف مؤسسة موبيليس أبعاد الاتصال الرقمي لتعزيز صورتها الذهنية المدركة لدى عملائها ولتحقيق هذا الهدف جاءت الدراسة بتساؤل الرئيسي التالي ما مدى توظيف مؤسسة موبيليس أبعاد الاتصال الرقمي لتعزيز صورتها الذهنية المدركة لدى عملائها؟

التساؤلات: يقتضي التساؤل الجهوري أعلاه مجموعة من التساؤلات الفرعية ونذكر البعض منها:

1. ما هو تقييم العملاء للوسائل الاتصالية الرقمية المملوكة لعلامة موبيليس؟
 2. ما هو دور عملاء مؤسسة موبيليس في فعالية الوسائل الاتصالية المكتسبة لعلامة موبيليس؟
 3. ما هو تقييم العملاء للوسائل الاتصالية المدفوعة لعلامة موبيليس؟
 4. هل يتمتع عملاء موبيليس بالوعي الكامل لمكونات علامتها؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات تم الاعتماد على منهج دراسة حالة باستخدام أدوات جمع البيانات الملاحظة وهذا لجمع المعلومات وحسب الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة والملاحظة بالمشاركة والمقابلة كأداة لجمع البيانات وتم اختيار المقابلة المقننة والمقابلة الغير مقننة.

أهم نتائج دراسة :

أظهرت الدراسة أن مؤسسة موبيليس تتمتع بصورة ذهنية إيجابية لدى عملائها، ساهمت في تكوينها الجهود الاتصالية التي تبذلها المؤسسة.

- اعتمدت موبيليس بشكل أكبر على الاستراتيجيات الاتصالية الكلاسيكية (غير الرقمية) لتعزيز الثقة والعلاقة مع العملاء.
 - الاتصال الرقمي لم يُوظف بشكل فعال داخل المؤسسة، إذ استخدم بطريقة سطحية ولم يشكل الأداة الأساسية في تعزيز الصورة الذهنية.
 - تبين أن وعي العملاء بالعلامة التجارية جيد، لكنه بحاجة إلى تطوير من خلال تفعيل أدوات اتصال أكثر تفاعلية ومباشرة.
 - خلصت الدراسة إلى أن تحسين الصورة الذهنية يتطلب استراتيجية اتصال شاملة تدمج بين الأدوات الكلاسيكية والرقمية، وتعتمد على الشفافية والتواصل المستمر مع الجمهور.
- تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في نقطة مشتركة وهو دراسة دور الاتصال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وأهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين صورتها الذهنية للجمهور الخارجي، في حين اختلفت الدراسة من حيث الطرح حيث ربطت الدراسة السابقة ب الاتصال الرقمي بالصورة الذهنية في حين دراستنا الحالية تهتم بدراسة موضوع الاتصال المؤسسي ودوره في معالجة الأزمات وهذا بتحسين الصورة الذهنية.

حدود الاستفادة من هذه الدراسة:

تعد دراسة بدري مرجعا مهما في توضيح العلاقة بين الاتصال والصورة الذهنية، إذ أبرزت دور الاتصال الرقمي في تعزيز صورة العلامة التجارية، وقدمت نموذجا عمليا يمكن الاستفادة منه في دعم الجانب النظري لدراستنا. غير أن دراستنا الحالية تختلف عنها من حيث الزاوية، فهي لا تركز على الاتصال الرقمي بل على الاتصال المؤسسي ودوره في تحسين الصورة بعد الأزمة، أي في سياق اتصالي أكثر تعقيدا يتطلب استراتيجيات لإدارة الأزمات واستعادة الثقة، مما يمنح بحثنا بعدا تطبيقيا أوسع وأكثر ارتباطا بالواقع الميداني.

الدراسة الثالثة (Hayunaji, 2024) جاءت الدراسة بعنوان

Crisis Communication: A Systematic Literature Review

الاتصالات المتعلقة بالأزمات: دراسة مقارنة بين السياقات العالمية والوطنية"، وهدفت إلى تحليل ومقارنة الدراسات المنشورة حول الاتصالات المتعلقة بالأزمات في السياقات العالمية والوطنية، مع التركيز

على تأثير هذه الاتصالات على سمعة المؤسسات ومرونتها التنظيمية اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية وفقا لمعايير PRISMA2020، وقد أظهرت النتائج أن الأبحاث تركزت بشكل رئيسي في قارات آسيا وأوروبا، واعتمدت على مناهج نوعية وكمية، كما بينت أن إدارة الأزمات تلعب دورًا هامًا في إصلاح السمعة، وتحسين إدارة المخاطر، وتعزيز ثقة الأطراف المعنية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات استباقية لإدارة الأزمات من أجل تعزيز الثقة وتخفيف الأضرار المحتملة.

من خلال اطلاعنا على الدراسة السابقة يتضح أن هناك وجود تشابهات واضحة في الأهداف الأساسية المتعلقة بتحليل دور الاتصال على سمعة المؤسسة بعد الأزمات فكلا الدراستين تهدفان إلى تحليل دور الاتصال في إدارة الأزمات كما أن كلا الدراستين تركزان على أهمية الاتصال في تعزيز ثقة الأطراف المعنية واستعادة السمعة بعد الأزمات مع التركيز على إستراتيجيات الاتصال لتقليل من الأزمات وتقليل الضرر المحتمل.

أما الاختلاف بين الدراستين يكمن في السياق البيئي المؤسسي الميداني فبينما تناولت الدراسة السابقة السياقات العالمية ركزت دراستنا الحالية على سياق محددة وهو شركة سونلغاز بالجزائر وهو ما يجعل من دراستنا أكثر تخصصا، كما أن هناك اختلاف من ناحية المنهج حيث أن الدراسة استخدمت منهجية المراجعة المنهجية وفق معايير PRISMA2020، أما دراستنا فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج دراسة (Hayunaji (2024):

- الاتصال أثناء الأزمات له دور محوري في إصلاح سمعة المؤسسة وتعزيز ثقة الأطراف المعنية.
- إدارة الأزمات الفعالة تسهم في تحسين إدارة المخاطر وزيادة مرونة المؤسسة.
- أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات استباقية للاتصال لتقليل الأضرار وتعزيز الثقة بعد الأزمات.

حدود الاستفادة من هذه الدراسة :

تعد هذه الدراسة مرجعا نظريا مهما لدعم الجانب المفاهيمي في بحثنا، إذ أبرزت أهمية الاتصال في إدارة الأزمات ودوره في استعادة السمعة المؤسسية وتعزيز الثقة لدى الأطراف المعنية، كما أكدت على ضرورة تبني استراتيجيات اتصال استباقية لتقليل من الأضرار المحتملة، غير أننا سنستفيد منها في إطارها النظري فقط، لأن دراستنا الحالية أكثر تخصصا من حيث التطبيق الميداني، كونها تركز على إدارة الاتصال المؤسسي في مؤسسة سونلغاز بالجزائر أثناء وبعد الأزمة.

الدراسة الرابعة: (زياد ، 2023) دراسة نسرين زيادة بعنوان العلاقات العامة الرقمية وبناء الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية دراسة وصفية تحليلية لعينة من مضامين صفحة **alegriaOoredoo** عبر موقع الفاييسبوك خلال الفترة الممتدة من 01 جانفي 2020 إلى 31 ديسمبر 2021، هدفت الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين ثنائية العلاقات العامة والصورة الذهنية وذلك من خلال التعرف على كيفية استغلال المؤسسة أوريدو لصفحات الفاييسبوك في بناء العلاقات العامة الرقمية و إستراتيجيات التسويق الرقمي وبرامج المسؤولية الاجتماعية وأيضاً كيف يربط كل ذلك بالأبعاد الثلاث لصورة المؤسسة التي تعمل في سياق تنافسي ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات من خلال إجراء استطلاع آراء الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة عبر الصفحة وقد تم اختيار العينة القصدية لحاملي شريحة أوريدو قد بلغ عددها الإجمالي 418 مفردة كما تم الاعتماد على عينة عشوائية منظمة لتحليل عينة من منشورات صفحة **alegriaOoredoo** عبر الفاييسبوك.

من أهم نتائج دراسة نسرين زياد (2023):

1. أظهرت أن العلاقات العامة الرقمية ساهمت بفعالية في بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة من خلال التواصل التفاعلي والمباشر مع الجمهور عبر الفيسبوك.
2. بينت أن مؤشرات الحلقات التواصلية جسدت مبدأ الحوار والتفاعل بين المؤسسة والجمهور بما يعزز الثقة المتبادلة.
3. أكدت أن جودة الخدمات ورضا الزبائن يشكلان أساساً في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الصورة الذهنية.
4. أظهرت أن الجانب الإبداعي في تصميم الإعلانات الترويجية كان له دور في جذب انتباه الجمهور وترسيخ هوية المؤسسة.
5. بينت أن المؤسسة استطاعت توظيف أدوات رقمية تفاعلية لحشد المشاركة المجتمعية وتعزيز مكانتها لدى الجمهور.

6. وتتوافق هذه النتائج مع دراستنا الحالية في تركيزها على أهمية الاتصال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، غير أن دراستنا تتوسع أكثر لتشمل الاتصال المؤسسي في مختلف أبعاده خاصة في ظروف الأزمات..

بعد اطلاعنا على موضوع العلاقات العامة الرقمية وبناء الصورة الذهنية للمؤسسة الذي تناولته دراسة نسرين زياد نجد أن هناك تشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة من حيث اهتمام كلا الدراستين على كيفية تحسين صورة المؤسسة وهو ما يشترك في الهدف العام معاً، وعلى الرغم من دراستنا الحالية تركز على الاتصال المؤسسي بشكل عام غلا أن الدراسة السابقة بشكل خاص على العلاقات الرقمية على الفيسبوك ويمكن اعتبار كلا النوعين من الاتصال يسعى لتحقيق نفس الهدف وهو تحسين صورة المؤسسة ولكن بأدوات مختلفة.

أما من ناحية الاختلاف نجد أن الدراسة السابقة تركزت بشكل كبير على العلاقات العامة الرقمية وهي جزء من الاتصال المؤسسي الذي يعتمد على الأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي بينما دراستنا تتناول الاتصال المؤسسي بمفهوم أوسع يشمل جميع أشكال الاتصال الداخلي والخارجي بما في ذلك الرقمية والغير رقمية، كذلك هناك اختلاف من ناحية الأدوات المستخدمة للقياس حيث اعتمدت الدراسة السابقة على تحليل منشورات عبر الفيسبوك واستطلاع آراء الزبائن في حين ركزت دراستنا على المقابلة مع الموظفين والعملاء داخل المؤسسة قيد الدراسة، أيضاً الاختلاف من حيث موقع الدراسة فدراستنا كانت مؤسسة سونلغاز مؤسسة تعمل في مجال الطاقة في حين ركزت الدراسة على مؤسسة اتصالية خدماتية.

حدود الاستفادة من هذه الدراسة :

تعد هذه الدراسة مرجعا مفيدا لدعم الجانب التطبيقي في دراستنا، إذ أبرزت أهمية العلاقات العامة الرقمية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة، وأكدت على أن التفاعل والحوار عبر الوسائط الرقمية يساهمان في تعزيز الثقة وترسيخ الهوية المؤسسية لدى الجمهور. كما بينت أن جودة الخدمات ورضا الزبائن عنصران أساسيان في تحسين الصورة الذهنية، وهو ما يتقاطع مع دراستنا الحالية التي تركز على دور الاتصال المؤسسي في تحسين الصورة بعد الأزمات.

غير أن الاستفادة من هذه الدراسة تبقى جزئية، كونها ركزت على العلاقات العامة الرقمية في مؤسسة خدماتية تعتمد على التسويق عبر الفيسبوك، في حين تهتم دراستنا بالاتصال المؤسسي بمفهومه الشامل في مؤسسة عمومية (سونلغاز) تواجه ظروف أزمة.

الدراسة الخامسة: (ورقعة، 2018) دور الاتصال الأزماقي في تحسين صورة المؤسسة:

مؤسسة فرتيال أنموذجاً، تهدف الدراسة إلى تحليل استراتيجيات الاتصال التي تتبعها مؤسسة فرتيال خلال الأزمات وكيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على صورة المؤسسة، استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تعتمد على دراسة حالة مؤسسة فرتيال، مع التركيز على الأدوات والوسائل الاتصالية المستخدمة خلال الأزمات، توصلت إلى أن الاتصال الفعال خلال الأزمات يلعب دوراً حاسماً في تحسين صورة المؤسسة، وأكدت على أهمية التخطيط المسبق والاستعداد للتعامل مع الأزمات من خلال إستراتيجيات اتصال مدروسة، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات فرق الاتصال داخل المؤسسات وتدريبهم على إدارة الأزمات بفعالية، بالإضافة إلى أهمية الشفافية والتواصل المستمر مع الجمهور خلال الأزمات.

من أهم نتائج دراسة ورقعة (2018):

- أثبتت أن الاتصال الفعال أثناء الأزمات يسهم بشكل كبير في تحسين صورة المؤسسة وتقليل آثار الأزمة السلبية على سمعتها.
 - أكدت على أهمية التخطيط المسبق والاستعداد للأزمات عبر وضع إستراتيجيات اتصال واضحة ومدروسة.
 - بينت أن الشفافية والتواصل المستمر مع الجمهور عنصران أساسيان في استعادة الثقة بعد الأزمات.
 - شددت على ضرورة تأهيل فرق الاتصال وتدريبهم على إدارة الأزمات لضمان سرعة وفعالية الاستجابة الاتصالية.
 - أظهرت أن الرسائل الاتصالية المدروسة تساهم في توجيه الرأي العام والتقليل من انتشار المعلومات الخاطئة أثناء الأزمات.
- وتتضح أهمية هذه الدراسة في دعم البحث الحالي من حيث تأكيدها على الدور المحوري للاتصال في إدارة الأزمات وتحسين الصورة المؤسسية، غير أن الاستفادة منها تظل في الجانب النظري والمقارن، لأن دراستنا الحالية تتناول دور الاتصال المؤسساقي بعد الأزمة، بينما ركزت الدراسة السابقة على مرحلة إدارة الأزمة نفسها.

ورغم وجود تشابه إلا أن هناك اختلاف بين الدراسة السابقة ودراستنا الحالية من حيث تركيز الدراسة السابقة على الاتصال الأزماقي وهو نوع محدد من أنواع الاتصال على عكس دراستنا التي تناولت

الاتصال بشكل شامل يتضمن جميع الأنشطة التواصلية بين المؤسسة وبين الجمهور على المدى الطويل ويعني بكفوية تحسين الصورة بعد تجاوز الأزمة، كذلك الاختلاف في التركيز الزمني للأزمة فدراستنا تهدف لتعرف على دور الاتصال المؤسسي بعد الأزمة عكس الدراسة السابقة التي تركز على دوره الاتصال أثناء الأزمة، وكذلك الاختلاف على النطاق الجغرافي.

حدود الاستفادة من هذه الدراسة:

تشكل هذه الدراسة مرجعا مهما يمكن الاستفادة منه في دعم الجانب النظري لدراستنا، خاصة فيما يتعلق بدور الاتصال في مواجهة الأزمات وتحسين صورة المؤسسة، إذ أبرزت أهمية التخطيط المسبق، والشفافية، والتواصل المستمر مع الجمهور كعوامل أساسية لاستعادة الثقة بعد الأزمات.

غير أن الاستفادة من هذه الدراسة تبقى جزئية، لأنها ركزت على مرحلة الاتصال أثناء الأزمة، في حين تهتم دراستنا الحالية بدور الاتصال المؤسسي بعد الأزمة وكيفية توظيفه لإعادة بناء الصورة الذهنية وتعزيز الثقة على المدى الطويل.

الدراسة السادسة: جاءت الدراسة بعنوان "دور الاتصال المؤسسي في تحسين الصورة

الذهنية لشركة الخطوط الجوية العربية السعودية"، وهدفت إلى تحقيق التعرف على دور الاتصال المؤسسي في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وتناولت الإشكالية التالية: ما هي التحديات التي تعيق الاتصال المؤسسي عن تحقيق أهدافه وكيف يمكن تحسين الصورة الذهنية للمنظمة من خلال الاتصال المؤسسي؟ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت العينة العشوائية من بعض العاملين في شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث اتبعت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي.

أهم نتائج الدراسة السادسة:

- الاتصال المؤسسي له تأثير دال وإيجابي على تحسين معرفة الجمهور بشركة الخطوط الجوية العربية السعودية.
- وجود ارتباط بين جهود الاتصال المؤسسي ورضا العملاء ودعمهم للمؤسسة.
- التفاعل مع الأنشطة العلمية والثقافية يعزز صورة المؤسسة ويكسبها قبول الجمهور.

■ تدريب العاملين وتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة يسهم في تحسين كفاءة الاتصال الداخلي والخارجي.

■ يوصى بالاستمرار في تطوير استراتيجيات الاتصال لتعزيز صورة المؤسسة وسمعتها لدى الجمهور. بعد الاطلاع على الدراسة السابقة يتضح لنا أن هناك نقاط تشابه واختلاف بينها وبين الدراسة الحالية حيث تتجلى نقاط التشابه في تناول الدراسة لموضوع الاتصال المؤسسي وكيف يساهم في تحسين صورة المؤسسة وهو الهدف المشترك بينها وبين الدراسة الحالية، في حين تختلف مع دراستنا الحالية في تركيزها على تحسين صورة الذهنية للمؤسسة في حين دراستنا تركز على ما بعد الأزمات، أضف لاختلاف الموقع الجغرافي وطبيعة المؤسسة.

حدود الاستفادة من الدراسة السادسة:

تقدم الدراسة دعماً علمياً حول دور الاتصال المؤسسي في تحسين صورة المؤسسة من خلال تعزيز وعي الجمهور بالمؤسسة. يمكن الاستفادة من نتائجها العملية مثل تنظيم الأنشطة الثقافية والعلمية وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا لتعزيز الصورة. ومع ذلك، يظل نطاق الاستفادة محدوداً لأنها ركزت على تحسين الصورة الذهنية في الوضع الاعتيادي، بينما تهتم دراستنا بدور الاتصال المؤسسي في تعزيز الصورة وإعادة الثقة بعد الأزمات.

المقاربة النظرية للدراسة:

تمثل النظرية الموقفية إحدى أهم المقاربات الحديثة في مجالي الإدارة والاتصال، إذ جاءت استجابة للتغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل وتعدد الأزمات التي تواجهها المؤسسات. فقد أدرك الباحثون أن اعتماد منهج واحد وثابت في إدارة الأزمات أو في الممارسات الاتصالية لم يعد كافياً للتعامل مع التعقيدات المتزايدة في المحيطين الداخلي والخارجي. ومن هذا المنطلق، تبرز النظرية الموقفية باعتبارها إطاراً مرناً يركز على قدرة المؤسسة على التكيف مع طبيعة الموقف الذي تواجهه، واختيار الأساليب الاتصالية والإدارية الأنسب وفق خصوصية كل أزمة، سواء كانت مالية أو تنظيمية أو اتصالية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الاتصال المؤسسي في تحسين سمعة المؤسسة بعد الأزمة، وهو ما يستلزم فهماً عميقاً لطبيعة الأزمات وكيفية تعامل المؤسسات معها في سياقات متباينة، وفي هذا الإطار تم اعتماد النظرية الموقفية بوصفها المقاربة النظرية الأنسب، نظراً لما تقدمه من مرونة في تفسير سلوك

المؤسسات خلال الأزمات، انطلاقاً من مبدأ أن لكل موقف أزموي خصوصيته التي تستدعي نمطا اتصالياً يتماشى مع طبيعته.

يعتبر التواصل المؤسسي في هذا السياق متغيراً مستقلاً تؤثر ممارسته في نتائج مرتبطة بصورة المؤسسة، بوصفها متغيراً تابعاً يتأثر بطبيعة استجابة المؤسسة للأزمة وأسلوب تواصلها مع جمهورها، وتفترض النظرية الموقفية أن فعالية الاتصال لا يمكن فصلها عن ظروف الأزمة والسياق المحيط بها، الأمر الذي يجعل من هذا الإطار النظري أداة تحليلية مناسبة لفهم العلاقة بين التواصل المؤسسي وإعادة تشكيل صورة المؤسسة بعد الأزمة.

تسلط الدراسة الضوء على كيف يمكن للاتصال المؤسسي أن يكون أداة حيوية في إدارة الأزمات، حيث تسعى المنظمات إلى تحسين صورتها من خلال التواصل الواضح والشفاف مع مختلف أصحاب المصلحة، كما تبرز النظرية الموقفية أهمية تقييم القادة للموقف الحالي واختيار الأسلوب المناسب للتفاعل مع الأزمات، مما يساهم في تحقيق استقرار الوظائف التنظيمية وتعزيز الثقة مع الجمهور والمجتمع. فعندما تكون المنظمة قادرة على التعامل بفعالية مع الأزمات، يمكنها أن تساهم في الحفاظ على توازنها واستدامتها في الأوقات الحرجة.

النظرية الموقفية (Contingency Theory):

ظهرت النظرية الموقفية في أوائل السبعينات، نتيجة لتزايد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وتأثيرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمات، كما دعت إلى ضرورة تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بطريقة تتناسب مع الظروف التي تمر بها المنظمة، وهذا يعني أنه لا يوجد منهج إداري واحد يصلح لجميع أنواع المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة بل يجب اختيار المنهج والأسلوب

المناسبين وفقاً لطبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة. (الهواسي، 2014، صفحة 13)

ومن بين رواد هذه النظرية، تبرز Joan Woodward، التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الباحثين لتطوير هذا الاتجاه، مما أدى إلى ظهور مدرسة جديدة ونظرية حديثة في مجال الإدارة، حيث تحمل هذه النظرية فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة وتؤكد أن ما يمكن عده أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى، أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة. (الهواسي، 2014، صفحة 13)

في الواقع معظم المديرين الذين يطبقون هذه النظرية يأخذون في اعتبارهم الظروف المحددة أثناء أداء واجباتهم الإدارية ومع ذلك قد يغفلون بعض العوامل الموقفية كلما زادت معرفتهم بالعوامل التي تم تجاهلها والتي ينبغي أخذها في الاعتبار بالنسبة لموقف معين ستتحسن كفاءة الإدارة وسيكون المدير أكثر قدرة على أداء مهامه الإدارية بثقة أكبر مما هو متاح حالياً، بالإضافة إلى ذلك مع زيادة الفهم للظروف النفسية والاجتماعية والفنية المتعلقة بمواقف مختلفة ستقدم النظرية الموقفية فوائد كبيرة للإدارة من الناحيتين العملية والنظرية، و كما يؤكد العرض السابق أن هذه النظرية تستند إلى الأسس التالية:

- لا توجد طريقة واحدة يمكن اعتمادها في الإدارة.
- يجب أن تتوافق الممارسات الإدارية مع المهام المتنوعة التي يقوم بها الأفراد، ومع احتياجاتهم داخل المنظمة والبيئة الخارجية.
- تمثل هذه النظرية تحدياً لقدرات المديرين التحليلية، وتساعدهم على رؤية الذات والبيئة في سياقات وظروف متنوعة مما يساهم في تطوير وتنمية الشخصيات.
- يعتبر التنظيم نظاماً مفتوحاً يتكون من نظم فرعية متعددة تتفاعل فيما بينها، وترتبط بالبيئة الخارجية من خلال علاقات معقدة.

إسقاط المقاربة على دراستنا الحالية

يدخل موضوع الدراسة ضمن الأطارات العملية للنظرية الموقفية، التي تعتبر من النظريات التفسيرية الأكثر ملاءمة لفهم كيفية تكيف الشركات مع الأزمات الاتصالية، حيث تعطي الأهمية لتحليل السياق المحيط بكل أزمة، وتراعي أنه لا وجود لاستراتيجية اتصال واحدة ناجحة في كل الحالات، وفي حالة مؤسسة سونلغاز، تمثل أزمة الديون مثال الأزمة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وإعلامية متداخلة، مما يفرض مقاربة اتصالية مرنة واستجابة، تعتمد على تحليل دقيق لوضعية الأزمة وعناصرها المؤثرة، مثل حدة الانتقادات الإعلامية، وتراجع الثقة الجماهيرية، واحتقان الجمهور الداخلي.

انطلاقاً من هذا، تسمح النظرية الموقفية بفهم كيفية اتخاذ الشركة قراراتها الاتصالية بناء على تشخيص واقعي وديناميكي للموقف، ما ينعكس في اختيار نمط الخطاب الملائم (معلوماتي، تبريري، اعتذاري...)، وتحديد الفئة المستهدفة (إعلام، زبائن، موظفين...)، وانتقاء الوسائل الاتصالية المناسبة، كما تفسر النظرية كيف لجودة العلاقة بين القيادة الاتصالية والجمهور الداخلي أن تؤثر في فعالية الاتصال الموجه للخارج، خاصة في ظل التحديات التي واجهتها الشركة خلال الأزمة.

وبالاعتماد على النظرية، يتبين أن فعالية الاتصال المؤسسي في إعادة بناء صورة الشركة لا تنبع من الرسالة الاتصالية ذاتها، بل من توافقها مع الظرف، وقدرة الشركة على الانتقال من الوضع الدفاعي إلى التواصل التشاركي، بما يعزز الرأسمال الرمزي ويعيد بناء الثقة تدريجياً، كما أن هذه النظرية تدعم فكرة التمايز في التفاعل الاتصالي حسب درجة السيطرة التنظيمية على الموقف، مما يتيح للشركة اعتماد إستراتيجيات علاقات عامة موفقيه، تدمج بين إدارة السمعة واحتواء الأزمة.

من خلال هذا الإسقاط، يمكن القول إن الدراسة الحالية تجسد أحد التطبيقات الميدانية للنظرية الموقفية، عبر تحليل مدى استجابة سونلغاز لمتغيرات الأزمة الاتصالية، وسعيها لتحسين صورتها من خلال قرارات اتصالية لا تنفصل عن السياق الاجتماعي، السياسي، والإعلامي الذي تشكلت فيه الأزمة.

من خلال ما سبق، يتضح أن النظرية الموقفية تمثل مقارنة علمية مرنة تساعد المؤسسات على التعامل مع الأزمات بمختلف أشكالها، إذ تتيح لها اختيار الأساليب الإدارية والاتصالية الملائمة لكل موقف بحسب طبيعته وظروفه الخاصة. فهي لا تقدم نموذجاً واحداً جاهزاً، بل تفتح المجال أمام التكيف المستمر والاستجابة الذكية للتغيرات، مما يجعلها من أكثر النظريات ارتباطاً بواقع المؤسسات الحديثة، وخاصة في سياقات الأزمات التي تتطلب فهماً عميقاً للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء والاتصال.

II. الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الاتصال المؤسسي.

- المبحث الأول: ماهية الاتصال.
- المبحث الثاني: الاتصال الداخلي.
- المبحث الثالث: الاتصال الخارجي
- المبحث الرابع: ماهية الإستراتيجية الاتصالية.

يعتبر الاتصال المؤسسي أداة أساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسات، فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والإدارات، مما يساهم في تحقيق التناغم المؤسسي وتوجيه الجهود نحو رؤية مشتركة. لضمان فعالية هذا الاتصال، يتم اعتماد استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تحسين جودة الرسائل، اختيار الوسائل المناسبة، وتفعيل التغذية العكسية، مما يعزز كفاءة العمليات ويزيد من مستوى الثقة والولاء بين الأطراف المعنية.

المبحث الأول : مدخل إلى الاتصال المؤسسي :

المطلب الأول: تعريف الاتصال وعناصره

أولاً: تعريف الاتصال

يعرف الاتصال لغة: communication كلمة مشتقة من Communis أي common معناها عام ومشترك وفعالها comunicar أي يذيع ويشيع أي عن طريق المشاركة فعندما نقوم بعملية الإتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة، أي أننا نحاول أن نشترك معا في معلومات أو أفكار مواقف محددة. (شكركر ع.، 2019، صفحة 17)

قد تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الإداريين أن الاتصال هو الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل ونقل المعلومات والأفكار والحقائق والمشاعر من وجهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذي تشملهم عملية الاتصال (شكركر ع.، 2019، صفحة 17)

و عرفه إنجل باركنسون (A. Parkinson) أنه عملية منظمة وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين. (العلاق، د س، صفحة 15)

ويقول الباحث كارل هوفلاند (karlhovland) الإتصال هو : العملية التي تنقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال منبهات (عادة، رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبل الرسالة). (شكركر ع.، 2019، صفحة 18)

كما تعرف عملية الاتصال على أنها عملية مركبة مقترنة بإرسال، و إستقبال، وتفسير الرسائل (-ماريان، اليان، و الخزامي، 2015، صفحة 07)

ثانيا: عناصر الاتصال

1. المرسل source:

ويقصد به منشئ الرسالة وقد يكون المصدر فردا أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة، وكثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال، ودائما ما يسعى المرسل إلى إنجاح مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة إلى المستقبل، وهناك صفات ومتطلبات أساسية يجب أن تتوفر في الرسالة لضمان نجاحها وتتمثل في:

- القدرة اللغوية والبلاغة سردا وكتابة.
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير.
- فن الإلقاء والقدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر للأفكار والمعلومات المراد إرسالها.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة، يجب أن يكون عارفا لموضوعه.
- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة المرسل ومدى قدرته على التفاعل مع المستقبل والجمهور.
- المصادقية.
- التشابه والتماثل بين المرسل والمستقبل ويكون ذلك بتحلي المرسل على الصفات والقيم التي يقدرها المجتمع. (عواج ، 2020، صفحة 23)

2. الرسالة message:

وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة إلى يقدم بها. (مدحت ، 2020، صفحة 06)

3. قناة الاتصال Channel:

وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل، كما وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال فقد تكون عن طريق مجلة أو تلفاز أو إذاعة أو من خلال المحاضرة أو خطبة جمعية أو مؤتمرات أو شرائح فيديو أو أفلام فيديو أما عندما يكون الاتصال مباشر فإنها تكون عن طريق الكلام وجها لوجه. (العتيبي، 2020، صفحة 47)

4. الاستجابة:

وهي ما يمكن أن نسميه ردة الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال وهل تحقق التأثير أو الهدف المطلوب أم لا وهو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل. (حيز الله ، 2010 ، صفحة 112)

5. المستقبل receiver:

والشخص الذي يسمع الرسالة فيقوم بتحليل رموزها وفك مضمونها والتفاعل مع مرسلها وتفسير كل قول وحركة اتصالية يقوم بها المرسل ويفترض أن تكون قدرته اللغوية كافية لكي تتضح لديه الرؤية ويفهم تماما مضمون الرسالة لكي يتمكن المدير من إيصال رسالته لمرؤوسيه بيسر ووضوح. (عارف ، 2015، صفحة 20)

6. التغذية العكسية feedback:

إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من المستقبل بل على المصدر أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بصورتها الصحيحة من خلال ملاحظة الموافقة أو عدمها على المستقبل، وتختلف سرعة التغذية العكسية حسب اختلاف وسيلة أو قناة الاتصال المستعملة ولردود العكسية أهمية كبيرة لتحديد نجاح أو فشل عملية الاتصال. (قزاقرة ، 2020 ، صفحة 89)

7. الضجيج:

فكرة الضجيج تعود إلى جميع الظواهر التي تؤثر على الرسالة وتؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح العملية الاتصالية وقد تحدث هذه المؤثرات إما من المرسل أو من خلال عملية الإرسال أو عند الاستلام. (بن كلثوم ، 2008 ، صفحة 78)

المطلب الثاني: المقاربات النظرية للاتصال المؤسسي

تتمحور إستراتيجية الاتصال على ثلاثة أنماط للمقاربات النظرية للاتصال والتي تتم تحت إشراف فاعلين يقومون بتسييرها وهي:

(1) **النمط الرمزي:** وهي عبارة عن إستراتيجية اتصالية تدعو إلى استجابة من طرف المستقبل في شكل رمزي و إستراتيجية الاتصال تفرض مسار رمزي أثناء تلقيها من طرف المستقبل ويضمن هذا النمط تكوين إستراتيجية اتصال موجهة لخلق انتماء جميع الأفراد لنفس المجموعة أو لنفس المحيط حيث أن هذه الإستراتيجيات تحمل في طياتها تمثيلات رمزية لخلق الانتماء وبإمكانها أن تستقطب مساهمة جميع الأفراد في شكل في شكل اتصال اجتماعي. (بوهلة ، 2012 ، صفحة 25)

(2) **النمط الحقيقي:** يتطلب من المستقبل القيام بفعل ما أو توخي الحيطة من أمر ما أو وضعية معينة ويتمثل في إستراتيجية اتصالية تتطلب رد فعل المستقبل في شكل سلوك أو القيام بفعل ما وذلك بإشراك حقيقي وفي هذه الحالة إستراتيجيات الاتصال تكون بمثابة أوامر بحيث أن إستراتيجيات الاتصال تصاغ من النمط الحقيقي تنتظر الإجابة من طرف المتلقي وطاعته وتتطلب هذه الحالة الاستجابة للطلب. (بوهلة، 2012، صفحة 26)

(3) **النمط الخيالي:** إستراتيجيات الاتصال الخيالية تقوم بعمليات الإغراء وجذب المستقبل وتركز على خيال المستقبل فالبنى الخيالية تضع مخطط للعلاقات، مخطط للإنتاج الخيالي وهذه الأخيرة تعمل على خلق الرغبة لدى المستهلك (المستقبل)، كما وتهدف هذه الإستراتيجية الاتصالية إلى الاشتراك الشخصي للمستقبل على أساس رغبة خيالية. (بوهلة، 2012، صفحة 26)

المطلب الثالث: وظائف الاتصال

إن الاتصالات سواء كانت رسمية Formal أو غير رسمية Informa على درجة كبيرة من الأهمية لتحقيق أهداف أي شركة، وتعتبر عملية الاتصالات في أي شركة أو مؤسسة عملية في غاية الأهمية وذلك لتزويد جميع الموظفين بالمعلومات الضرورية من أجل تنفيذ مهامهم والأعمال المكلفين بها في الوقت المناسب ويمكن عرض وظائف الاتصال في النقاط التالية:

❖ تبادل المعلومات في جميع الأوقات بين كافة الأطراف في الشركة فمثلا يقوم مدير الشركة بشرح سياسة الشركة والعمل للمهندسين، ويقوم المهندس بشرح أساليب العمل للعاملين، كما يقوم المهندس بتزويد مدير المشروع بسير العمل في الموقع المشاكل مع المدراء من الباطن على سبيل المثال. (هنري ، 2009، صفحة 144)

❖ تسهل عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريق عملية الاتصال يتم توفير المعلومات التي يحتاجها الأفراد والجماعات لاتخاذ القرارات عن طريق نقل البيانات وتقييم البدائل.

❖ يساعد الاتصال على الإقناع في توافر الاتفاق بين أفراد المجتمع وضمان قيامهم بالدور المطلوب منه تجاه المجتمع والمؤسسة التي ينتمي إليها فضلا عن أحداث التحولات والتغيرات في وجهات نظر الجمهور حول حدث معين أو فكرة معينة أو تثبيت وجهات نظر وأفكار قائمة وتأكيدهما. (صالح م.، 2017، صفحة 37)

❖ للاتصال الداخلي وظيفتين وظيفة كمية تضمن معالجة نشر وصعود المعلومات في المنظمة ووظيفة إنعاش وتجديد نوعية تضمن دوران وسير المعلومات. (عواج، 2020، صفحة 68)

❖ نقل الرسالة من طرف إلى آخر.

❖ التأثير في الأشخاص الآخرين وتوجيههم.

❖ استقبال البيانات والاحتفاظ بها.

❖ تحليل البيانات واشتقاق المعلومات بها.

❖ التأثير في العمليات الفيسيولوجية للجسم وتعديلها. (معلم، 2015، صفحة 161)

والاتصال كعامل فهم يؤدي دورا هاما في مجال توسيع القدرات المعرفية لكل فرد داخل المؤسسة وبالتالي إثراء ذكاء المؤسسة عن طريق:

- إثراء ذكاء كل فرد في مجال المهام التي يقوم بها.
- إثراء ذكاء المستخدمين وفهمهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- إمكانية إقامة علاقات مع التغيرات الناتجة عن المحيط. (غراف ، 2021 ، صفحة 54)

المطلب الرابع: عوائق الاتصال

يحدث أحياناً أن تتعرض عملية الاتصال داخل المؤسسة إلى بعض المعوقات، مما يجعل الاتصال لا يحقق أهدافه وفي مثل هذه الحالة نقول إن الاتصال لم يتحقق أو اتصال غير ناجح، وتعتبر العوائق التي تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة هي تلك المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطّلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميته، ويمكن أن تكون معوقات بيئية أو شخصية أو تنظيمية وسنعرض مجموع هذه العوائق في النقاط التالية:

أولاً: العوائق النفسية يرجع ظهور العوائق النفسية التي تعيق عملية الاتصال إلى ما يلي:

عدم اهتمام القائد إلى أحاسيس المرؤوسين حول الموضوع الذي يعرضه مما يجعل المرؤوسين أقل تقبلاً للمعلومات والتوجيهات التي يقدمها له القائد، وعليه فإن الموظف بحاجة إلى التقدير والاحترام داخل المؤسسة واحترام أحاسيسه مما يحتم على القائد البعد عن الاتصالات الفضة والمبنية على الترهيب والعنف بل وجب عليه احترام آراء المرؤوسين ومدّهم بالمعلومات القيمة. (الحريري ، 2019 ، صفحة 89)

ثانياً: العوائق التنظيمية تتمثل في

1. **تملق المرؤوسين:** أحياناً يتملق المرؤوس رئيسه بحيث يقوم بتوصيل ما يحقق أهدافه الشخصية من معلومات.

2. **ضييق الوقت لفهم الرسالة:** أحياناً السرعة في طلب استجابة المستقبل قد يتبعها عدم الكفاية في إتاحة الوقت لفهم الرسالة وبالتالي تقل كفاءة الاتصال لعدم الاستيعاب الكامل للرسالة. (أبو بكر، 2004، صفحة 144)

■ رداءة وسيلة الاتصال.

- عدم وضوح المطلوب أو عدم فهمها أو فهم رموزها من قبل المستقبل.
 - عدم اختبار المكان والتوقيت المناسبين.
 - الخطأ في توجيه الاتصال.
 - عدم وصول الرسالة لأسباب معينة.
 - طول مسلك الرسالة. (العتيبي، 2020، صفحة 172)
- كما صنف فليبيكا بين أربعة عوائق رئيسية داخل المؤسسة تعيق عملية الاتصال تتمثل في:
- غياب الوثائق والإجراءات الرسمية داخل التنظيم.
 - قيام الاتصالات الرسمية على حساب الجانب الإنساني.
 - غياب الاتصال الصاعد.
 - كثرة الحلقات المفرغة بين الإدارة والعمال. (قادري ، 2010 ، صفحة 45)

ثالثاً: معوقات اجتماعية وثقافية

الإفراط في طلب البيانات يؤدي إلى ضغط في المعلومات، وبالتالي تعطيل قنوات الاتصال أما البيئة الخارجية للمؤسسة فهي كل ما تتأثر به المؤسسة أو تؤثر فيه باعتبارها نظام مفتوح وتشمل عوامل البيئة جوانب متعددة. (بن كلثوم ، 2008 ، صفحة 85)

وتتمثل في بعض العادات والتقاليد أو السلوكيات والاتجاهات، التخلف الثقافي عند بعض الأطراف التحيز الاجتماعي بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته، بالإضافة إلى غزارة لمعلومات وعدم استيعاب المستقبل للرسالة، عدم اختيار الوسيلة لمناسبة لعملية الاتصال. (حفصي ، 2021 ، صفحة 494)

رابعاً : معوقات بيئة طبيعية

مثل أن يكون المكان غير مهني، إما أن يكون الجو حار وتكييف الهواء معطل وأن يكون الجو بارد وليس هناك تدفئة أو أن يكون أجهزة البث معطلة لا تعمل. (كنعان ، 2020 ، صفحة 102)

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة الأبعاد و الوظائف

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي في المؤسسة

يعتبر الاتصال داخل المؤسسة أنه بمثابة عملية تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة. (أم الخير ، 2016، صفحة 47)

ويعرف المفكر Simon الاتصال الداخلي على أنه "عملية لها اتجاهين، نقل الأوامر والمعلومات والتوجيهات إلى مركز اتخاذ القرار معناه إلى فرد مكلف بمسؤوليات خاصة، ونقل القرارات المتخذة على مستوى هذا المركز إلى باقي أعضاء المؤسسة". (Kramoulila, 2017, p. 168)

وتعرفه الجمعية الفرنسية بأنه " مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، وتسهيل وتقرير ونشر المعلومات تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها". (برباوي ، 2013، صفحة 89)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولاً: أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

1. أهداف خاصة بالعاملين:

- استخدام الكلمات والحركات وغيرها لتبادل المعلومات.
- وضع الأفكار في صياغة رسالة وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بشكل المطلوب.
- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تقررت والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تحددت.
- إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ أعمال أو الامتناع عن تنفيذها بشكل معين في وقت معين. (مدحت ، 2020، صفحة 21)

بالإضافة إلى هذه الأهداف فإن هناك أهداف كثيرة تحققها الاتصالات الداخلية داخل المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها ويمكن إيضاح بعضها فيما يلي:

- نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات النظر من الرئيس إلى المرؤوسين لكي يحسنوا القيام بوظائفهم الأساسية.
 - تعريف العاملين بحقيقة ما يحدث داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات وعدم تصنيع الوقت.
 - معرفة العاملين بحقيقة النشاط المبذول في إدارات وأقسامه المؤسسة يجعلهم أكثر تقديرا لغيرهم من العاملين وأكثر إحساسا وارتباطهم بهم.
 - تزويد العاملين بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي حتى يتمكنوا من القيام بالمجالات التي تدعم الروابط الإنسانية مما ينعكس أثره الجيد علي العمل.
 - إمداد الرئيس بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه اتخاذ القرارات السليمة ويجعله عارف بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة بصورة صادقة ويعمل على إقناع الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ بسلامة القرارات. (عامر ، 2013 ، صفحة 98)
 - تقوم بتسهيل عملية الربط بين المؤسسة وفروعها بما يضمن للمنظمة قدرتها على أن تؤدي وظائفها بصورة فعالة.
 - عملية الاتصال متطابقة مع اتخاذ القرارات وبصورة لا يمكن فصلها عن بعضهما.
 - تظهر عملية أهمية الاتصال من خلال الترابط بين المنظمة الإدارية ومحيطها الخارجي لأن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها. (بن ديليم، 2019 ، صفحة 44)
 - جعل المؤسسة مصدر لقيم جديدة.
 - إعطاء المؤسسة شرعية مجتمعية وإدماجها في المجتمع من خلال تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني و الخدماتي.
 - الاستجابة لحاجيات الأفراد داخل المؤسسة. (إلياس ، 2020 ، صفحة 198)
- 1. أهداف خاصة بالمؤسسة:**
- نشر المعلومات المفيدة التي تسمح لكل فرد بفهم مؤسسته للتكيف مع المخاطر، وأن يكون مستقلا وفعالاً بالنسبة لمنصبه.
 - التبادل، الإثراء، التنسيق والتفاعلات بين الأفراد والمؤسسات.

- الاندماج في طموح، قيم مشاريع مشتركة والتضامن معا في كل شيء. (Kramoulila, 2017, p. 168)

2. أهداف خاصة بالقيادة:

يساعد الاتصال الداخلي داخل المؤسسة من تمكين القائد على الاطلاع على ما يحدث داخل المؤسسة وهو ما ساعده على اتخاذ القرارات بطريقة سليمة ويسهم عليه عملية التوجيه والإشراف والقدرة على التأثير في المرؤوسين. (عليان، 1999، صفحة 78)

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

تساهم عملية الاتصال داخل المؤسسة في تنمية وبناء علاقات إنسانية طيبة، ورفع روح الجماعة وتماسكهم داخل المؤسسة، كما يحس العمال بمدى بأهميتهم ودورهم ومشاركتهم في بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى تماسك أفراد الجماعة وعدم إحساسهم بالاغتراب، لذلك تعتبر عملية الاتصال الداخلي بمثابة حياة أي مؤسسة وعمودها الفقري باعتبارها عملية تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف هذه المؤسسة. وبما أن الاتصال يعتبر عملية هامة في الحياة اليومية فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات الاقتصادية وإن كانت كبيرة أو صغيرة فله دور كبير في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرارات، فهو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم، كما يسهل عملية انسياب المعلومات داخل القنوات فهو بمثابة حركة ديناميكية تتم في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة كونه نقطة وصل بين الإدارة والعاملين. (خضر ، 2013، صفحة 17)

ويذكر "محمود كاظم" أن أهمية الاتصال داخل المؤسسة تتجلى في النقاط الآتية:

- كونه وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.
- هو عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المؤسسة إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية، مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- يعبر وسيلة ضرورية بين الأفراد والعاملين في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

- يعتبر وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال و المهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة. (الكافي ، 2021، صفحة 183)

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولاً: الاتصال الغير الرسمي

ويقصد به وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات والكيفية التي يسلكها تدفق البيانات في المؤسسات والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية (عواج، 2020، صفحة 71)، ويعتبر هذا النوع من الاتصال من أهم وسائل تماسك الجماعات الغير رسمية وبعث اهتمامها بالعمل كما يتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه دائم الحركة وكثير التغيير ولا يسير طبقاً لترتيب معين بل يسير في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات. (الصريفي، 2014، صفحة 78)

وينشأ هذا النوع من الاتصال في أي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي. (خضر، 2013، صفحة 45)، ومن أهم الخصائص التي يتميز بها الاتصال الداخلي ما يلي:

• يساعد على معرفة معلومات وأفكار قد لا يسمح بذكرها بصورة رسمية. (دعمس، 2009، صفحة 76)

- يساعد على تنمية الروابط و الصداقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء الهيئة.
- هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي.
- كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب على ذلك.
- تزداد فاعلية الاتصالات الغير رسمية في أوقات لشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.
- تنقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال الغير رسمي شفويًا.
- يتميز الاتصال الغير الرسمي بسرعه الفائقة في نقل البيانات والمعلومات.
- أن حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الاتصال الغير رسمي صحيحة.
- الأفراد في الاتصال الغير رسمي يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة.
- عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي.

وتوجد عدة أنماط للاتصالات الغير الرسمية أهمها ما يلي :

1. الاتصالات العنقودية:

وتعد من أكثر الاتصالات الغير رسمية شيوعا واستخداما داخل المنظمات وتأخذ شكلا شبكيا

يشبه إلى حد كبير شكل عنقود العنب ويمكن التمييز بين نمطين من الاتصال في هذا الشكل وهما:

- **سلسلة النميمة والغيبية:** يتم نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى أشخاص آخرين وأن بعض هؤلاء قد يحفظ السر، في حين قد يفشيهِ الآخرين وسرعان ما انتشرت المعلومات وفي الغالب تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية ذات خصوصية عن الآخرين وتتميز هذه السلسلة بأن مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدة وليس جميعهم في آن واحد.

- **السلسلة العنقودية:** وتعد أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات الرسمية بحيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا.

2. السلسلة الاجتماعية: حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل A

إلى B بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم B بدوره إلى نقلها للآخرين، وبذلك فإن بعض الأشكال يكونون قد سمعوا وأطلعوا فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا. (العلاق، 2020، صفحة 159)

3. الإدارة بالتحوال: يكثر في المنظمات الصغيرة جدا أو الخدمائية خاصة، حيث يتواصلون بشكل

غير رسمي وتكون في المناسبات والاحتفالات خارج بيئة العمل الرسمية. (عواج، 2020، صفحة 79)

ثانيا: الاتصال الرسمي

هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو في مؤسسة بالطريقة الرسمية المتفق

عليها في نظمها وتقاليدها وهو يعتمد على التقارير والمذكرات. (سنا، 2014، صفحة 75)

ويعرف الاتصال الرسمي على أنه هو ذلك الاتصال المنطقي والمخطط مسبقا والذي يمر عن طريقه الحقائق والمعلومات في المنظمة، بحيث يستخدم خطوط السلطة الرسمية التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها بناء التنظيم الرسمي، وتسير إما باتجاه نازل أو صاعد أو أفقي. (Constantin , 2018, p. 64)

1. الاتصال الصاعد:

يسمى أيضا الاتصال من الأسفل إلى الأعلى، أي من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى من موظف إلى مدير، ويكون عادة بهدف إرسال تقارير أو تسليم أعمال مطلوبة أو طلب الموافقة على شيء معين أو تسليم شكوى أو تقديم ملاحظات أو تغذية راجعة إلى الإدارة، ويواجه هذا النوع من الاتصال الكثير من المشكلات والعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المديرين دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى وخاصة إذا كانت أخبار تسيء إلى المؤسسة وتسبب له الإزعاج. (القميزي، 2012، صفحة 133)

2. الاتصال النازل:

هذا النوع من الاتصال يهدف إلى نقل المعلومات والأوامر والتعليمات وغيرها من القادة و المسؤولين والمشرفين ومن هم أقل مسؤولية من المرؤوسين بمختلف وظائفهم ومهامهم لغرض تحريك مشاعرهم وإثارة حماسهم للعمل وتقوية روحهم المعنوية هذا من جهة، ومن جهة ثانية يكمن دور هذا الاتصال في زيادة توضيح الأمور للمرؤوسين والتأكد من فهمهم لما نقل إليهم فهما صحيحا. (بن أونيس، 2018، صفحة 174)

3. الاتصال الأفقي:

ويهدف الاتصال الأفقي إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين أفراد أو زملاء من نفس المستوى الإداري أو الوظيفة أو المهنة، ويكون الاتصال الأفقي شفويا بطريقة مباشرة دون أية تعقيدات إدارية، ويتم من خلال تبادل الزيارات والاجتماعات واللجان وأنماط السلوك المختلفة أثناء العمل. (القميزي، 2012، صفحة 132)

4. الاتصال المتقاطع:

يلاحظ هذا المستوى عدم تقيده بمستوى إداري معني معين، فقد يتم اتصال الطالب بالمدير مباشرة، أو مع مدير التربية أو العكس فقد يتصل النظام مع مدير دائرة دون المرور برئاسة وذلك بهدف الاطلاع على الحقائق مباشرة دون تعقيدات. (سلامة، 2019، صفحة 34)

5. الاتصالات الإلكترونية: تعتبر نوع خاص من الاتصال المكتوب وتمثل في الجريدة الهاتفية، الإنترنت، المحاضرات المرئية، البريد الإلكتروني... الخ، وبالتالي فإن تطور تقنيات الاتصال الحديثة قد سهل عملية الحصول على المعلومات مما يتيح المعرفة الشاملة بكل ما يحدث داخل المنظمة وإشراك الأفراد في مختلف جوانب العمل داخل المنظمة التي ينتمون إليها. (بشاني، 2019، صفحة 203)

المطلب الرابع : وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولاً: وسائل الاتصال الرسمي

الاتصال (اللفظي): ويعتمد هذا الاتصال على وسائل أو طرائق تتكون أساساً من كلمات مكتوبة أو غير مكتوبة لإيصال الفكرة أو المعنى ويضم هذا النوع ما يلي: (عواج، 2020، صفحة 88)

الاتصال الشفوي: ويتم ذلك عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح. (عامر، 2013، صفحة 113)

و يكون الاتصال الشفوي من خلال نقل المعلومات عن طريق تبادل الأحاديث بين المرسل والمستقبل مباشر وتعتبر أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً واستخداماً في المنظمات خاصة بالنسبة للإدارة العليا ويأخذ هذا النوع من الاتصالات أشكالاً عديدة منها وجهاً لوجه، المحادثات الهاتفية، الاجتماعات الرسمية والتي فيها يتم استخدام الكلمات الشفوية لنقل المعلومات والأفكار والآراء المراد إيصالها المرؤوسين وكذلك من المرؤوسين للرؤساء. (يوسف، 2011، صفحة 254)

المقابلات: والمقابلة أحد الأساليب الفعالة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانب من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ولكي تكون المقابلة مثمرة ومحقة للغاية يلزم أن تكون مرتبة تتلاءم بطريقة عرضية وأن تهيئ الظروف التي تساعد على نجاحها. (المغربي، 2018، صفحة 181)

وتعتبر طريقة المقابلة مهمة للحصول على البيانات اللازمة لتحليل العمل ويجب أن تتم المقابلة على مرحلتين أثناء ملاحظة العمل وأخذ فكرة عنهم ثم استدعاء العامل أو الملاحظ وسؤاله عن الأمور التي لم يفهمها المحلل أثناء ملاحظته ويجب أن تشمل المقابلة جميع مستويات العمال بمعنى أن يقابل المحلل عدد من العمال. (حيز الله، 2010، صفحة 96)

ولكي تكون المقابلة ناجحة يجب أن يتم مراعاة الشروط التالية:

- أن يحدد موعدا.
- أن تتم فعلا في الموعد المحدد.
- ألا تتأخر المقابلة حتى يتولد شعور بالملل.
- الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.
- أن يبدأ الحديث عن الشيء من الرد والبساطة والمجاملة.
- التفرغ التام للمقابلة وعدم الانشغال بأعمال أخرى. (المغربي، 2018، صفحة 181)

اللقاءات الجماعية: ترى العديد من المؤسسات أن عقد اجتماع أسبوعي مع العاملين بأحد الأقسام والقطاعات يمثل طريقة فعالة للاتصالات، ويجب أن تبني الاجتماعات عن الطريقة الرسمية قدر الإمكان حتى تفتح أكبر عدد من المشاركات للعاملين ولكي تستطيع الإدارة في ظل هذا المناخ أن تشرح سياساتها وخططها بكل سهولة. (مرتضي ، 2017 ، صفحة 127)

الاتصالات المكتوبة: إن الاتصالات المكتوبة تعتبر من طرق الاتصال المهمة وذلك لأنها تستخدم في الاتصالات الرسمية سواء داخل المؤسسة أو خارجها ولكي تكون الاتصالات المكتوبة فعالة ينبغي أن تتوفر الاعتبارات الأساسية فالكتابة يجب أن تكون واضحة والعبارات واضحة وسهلة المعنى وينبغي الابتعاد عن العبارات المحيرة كما يجب التركيز على الأشياء المهمة والعبارات القصيرة ذات المعنى الواضح وتتخذ أشكالا عدة منها: (المشهداني، 2017، صفحة 196)

المجلات الحائطية: وتستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل وبرنامج التكوين المتاحة وبقوائم الاقدمية وهي وسيلة ضئيلة التكاليف فعالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تهتم بشكل مباشر. (برباوي، 2013، صفحة 89)

كشوف المعلومات: وهي تغيير من تنظيم إلى آخر فقد تكون يومية، أسبوعية شهرية تبعاً لإمكانات المؤسسة واحتياجاتها، وهي فعالة جداً للاتصال بالعاملين وإعلامهم وتحسين معنوياتهم أحياناً هذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة. (برباوي، 2013، صفحة 89)

الرسالة: وتعني القرارات التي يتخذها مصدر الاتصال في اختياره وترتيبها لكل من الرموز والمضمون ولذلك يجب الاهتمام بتصميم وصياغة محتوى الرسالة والتركيز على المضمون الذي يعتقد أنه يناسب جمهوره فقد تكون قديمة أو غير واضحة المصدر أو غير راقية أو رديئة الصياغة ولذلك يجب أن تكون الرسالة وواضحة ومفهومة المرسل إليه. (المشهداني، 2017، صفحة 197)

ثانياً: وسائل الاتصال الغير رسمي

الإشاعات: خبر غير مؤسس يتم إرساله شفويًا، ويلقى صدى إيجابي وتعرف الإشاعة بأنها من حيث تصديقه وتبنيه ويجهل مصدره وتتعدد المنافذ التي تسمح بالإشاعة بالبروز إذ تظهر الإشاعة عندما يكون الاتصال في المؤسسة محدوداً فهي بمثابة المخفف لحالة نقص الاتصال، إذ ما يغذي الإشاعة هو الحاجة الملحة للحصول على المعلومات من طرف العاملين، وللحد من الإشاعة ينبغي الانطلاق من فكرة محورية تتمثل في استخدام جميع الطرائق التي تسمح لنا بإظهارها ووصفها بالإشاعة، ثم يجب البحث وتحديد مصدرها ليتم بعد ذلك تنفيذها واستخدام التهديد بالعقاب كوسيلة لتجنب تفشيها. (عواج، 2020، صفحة 92)

مسرح المؤسسة: هذه الوسيلة تستخدم لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي الذي يعاني منه العامل أثناء أداء مهامهم، كما تسمح أيضاً بالوفاء للعاملين خارج أوقات العمل، وكشف المشكلات ومعالجة الاختلالات الناتجة عن سير العمل في المؤسسة، إضافة إلى إرساء قيم وعادات مستحدثة من خلال معالجة مواضيع تخص العلاقات الوظيفية والأداء وغيرها مما يعزز الثقافة داخل المؤسسة. (عواج، 2020، صفحة 93)

المبحث الثالث : الاتصال الخارجي في المؤسسة: التقنيات و الوسائل

يمثل جمهور المنظمة العصب الرئيسي لبقاء المؤسسة واستمرارها، فهو عبارة عن كيانات من أفراد وجماعات تنتمي إلى مجتمع معين أو بلد معين وبيئة اجتماعية وثقافية معينة لهم حاجات وتطلعات يسعون

لإشباعها وهذا من خلال الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ففي كل مجتمع وكل هيئة تتوفر مؤسسات معينة تقوم بوظائف متنوعة ولهذا نجد أن هناك علاقة بين كل من المؤسسة وجمهورها الخارجي تكون قائمة على تحقيق غايات ووظائف محددة وتسود هذه العلاقة الثقة والانتماء والولاء المتبادل بين الطرفين ويكون ذلك عن طريق الاتصال الخارجي من خلال رسم مجموعة من الأهداف والاعتماد على أساليب وتقنيات من طرف المؤسسة للوصول إلى جمهورها وعرض خدماتها .

المطلب الأول: تعريف الاتصال الخارجي في المؤسسة

وهو ذلك الاتصال الذي تتوجه المؤسسة لإرسال رسائل معينة إلى جماهيرها الخارجية التي تتمثل في مستهلكين، مواطنين، مؤسسات، وسائل إعلام جماهيرية، منظمات، مجتمع مدني. (مهري ، 2019، صفحة 311)

ويعرف أيضا أنه مجموعة من الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع جمهور المستهلكين والزبائن والعملاء، كما عرفه كالين على أنه على أنه اتصال موجه إلى الزبائن نحو الخارج (المصري ، 2000، صفحة 140)، وعليه فقد تم توضيح القاعدة الجماهيرية التي يستهدفها الاتصال الخارجي بغرض إيصال رسالة معينة.

كما يعرف بأنه مجموعة من المعلومات والنشاطات التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي بهدف إمداده بالمعلومات، وبالتالي فهو يشكل حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من أجل التعريف بنفسها وأهم خدماتها وكل ما يحيط بمعلومات وبيانات تخص هذه المؤسسة. (قصري ، 2022، صفحة 52)

كما عرف على أنه مجموعة من العمليات الاتصالية المقصودة والتي تتم بين المؤسسة كمرسل ومحيطها كمرسل، حيث ترسل جملة من الرسائل والمعلومات التي تتعلق بالمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها في شكل رموز وأنشطة اتصالية معتمدة في ذلك على تخصصات وتقنيات الاتصال المختلفة تكون مندمجة في إطار الاتصال الإعلامي والعلاقات العامة وفي حدود علاقتها مع الصحافة وعليه فههدف الاتصال الخارجي يتمثل في إمداد الجمهور بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة وتحسين صورتها بطريقة إيجابية. (بوهدة ، 2020، صفحة 03)

عرفه الدكتور مصطفى الحجازي أنه يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها وبناء علاقات إيجابية تتسم بالثقة المتبادلة مع الفاعلين وفق خطوط مدروسة تتسم بالبقاء والدوام مع الفاعلين في هذا المحيط كالجماعات المحلية وأصحاب المؤسسات وبين الجماهير. (بويض ، 2018، صفحة 08)

وبشكل آخر وأشمل يمكن تعريف الاتصال الخارجي على أنه عملية أساسية تتمحور على التواصل مع المحيط الخارجي (الجمهور) والتسويق للمؤسسة من خلال عرض منتجاتها وخدماتها وتحسين صورتها وسمعتها أمام زبائنها في المقام الأول وهذا من خلال إرسال المؤسسة لمجموعة من الرسائل المراد إيصالها عبر وسائل مختلفة.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة

يساعد الاتصال الخارجي على بناء سمعة المؤسسة بصورة جيدة وإيجابية والتي تجعل منها مؤسسة ذات موضع ثقة للمستفيدين، كما أن الاتصال الخارجي يساعد المؤسسة بتزويد المعنيين بمعلومات آنية وموثوقة حول المواضيع التي تقع ضمن تفويضها، فتبني إستراتيجية اتصال خارجية للمؤسسة القائمة على الفهم الراسخ لأهداف المنظمة والمتعلقة بالاتصال بالمعنيين والرسالة والرسائل المراد إيصالها للجمهور يساعد على بناء قاعدة جماهيرية من قبل المؤسسة. (بهاء ، 2018، صفحة 282)

من أبرز الأهداف التي يسعى الاتصال الخارجي لتحقيقها نجد:

- نشر الوعي بين الجماهير.
- التحسين المستمر لسمعة وصورة المؤسسة لدى جماهيرها الخارجية.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة للمؤسسة.
- توفير المعلومات للإدارة عن الأطراف المتعامل معها خارجياً.
- شرح دور المؤسسة في خدمة البيئة الخارجية والمواطن بصفة عامة.
- زيادة شهرة الشركة عن طريق إتمام فهم الجمهور لما تقوم به الشركات من خدمات و نشاطات. (مانع ، 2014، صفحة 272)
- إيجاد سمعة جيدة وصورة ذهنية طيبة ومركز متميز للمنظمة لدى الجماهير التي معها.
- الإعلام عن نشاط المنظمة و خدماتها وسياساتها وكافة جهودها المبذولة.

- الاتصال الدائم بأجهزة الإعلام المختلفة والمحافظة على علاقات حسنة و مستمرة معها. (المسوي ، 2016، صفحة 45)
- يسعى الاتصال الخارجي في تحسين تقدير وتفهم المشكلات الإدارية سواء من قبل العاملين الذين يكونون على دراية بحقيقة الموقف وأحوال المؤسسة أو من قبل الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة، حيث يكون على دراية بالحقائق الخاصة بإمكانيات المؤسسة وإنجازاتها ومشاكلها أو من قبل المجتمع المحلي بصفة عامة.
- يساعد الاتصال الخارجي على توجيه وإرشاد المؤسسة إلى تطلعات الجمهور واتجاهاته التي تخدمها تلك المؤسسة وبالتالي تكون مثل هذه التطلعات بنظر المؤسسة عند وضع الخطط والسياسات والبرامج. (قريحة، 2002، صفحة 08)

المطلب الثالث : أنواع الاتصال الخارجي في المؤسسة

أولاً: الاتصال المؤسسي: هو كل ما يتم بواسطة المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار نفسها أو عن نشاطاتها أو تأكيد حضورها أو التعريف بموقفها حول موضوع أو حدث يسمى نشاطها الخارجي. (مهري ، 2019، صفحة 301)

وتعرف Marie Helene Westphalen بأنه مجموعة من العمليات الاتصالية الجارية تحت مفعول قوانين (المؤسسات، الجمعيات والإدارات) من أجل التعريف بالمؤسسة وتحسين صورتها. (ببويض، 2018، صفحة 06)

فهو تخطيط إستراتيجي لعملية تواصل متبادل بين المنشأة وجمهورها المستهدفة، فهو يعد من أبرز سمات نجاح المؤسسة فلا يمكن للمؤسسة التكلم على نجاحاتها وإبراز صورتها للجمهور إلا عن طريق الاتصال المؤسسي بين الشركة وجمهورها المستهدف وإبراز الصورة الذهنية الإيجابية لتحقيق نجاح أسرع وهنا يجدر بنا التمييز بين كل من العلاقات العامة كتقنية من تقنيات الاتصال الخارجي وبين الاتصال المؤسسي كنوع من أنواع الاتصال الخارجي فالعلاقات العامة عبارة عن علاقة مجتمعية بين الجمهور والعاملين داخل المؤسسة أما الاتصال المؤسسي فهو يهدف لبناء السمعة و الاستثمار المجتمعي وعرض خدمات المؤسسة وأهم ميزاتهما فهو عبارة عن جهودات إستراتيجية تقوم بها المؤسسة لإيصال رسائلها للجمهور وهو يعد محور رئيسي وأساسي لنجاح أي عملية إدارية تسويقية.

ثانياً: الاتصال التجاري: هو مجموع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة للتسويق للسلع والخدمات وذلك لحث مختلف الزبائن عن اقتناء منتجاتها باستعمال الإشهار(مهري، 2019، صفحة 302)، ويعرف الاتصال التجاري على أنه حث وإقناع المستهلكين لشراء ما يقدمون من سلع وخدمات، ويكون في الغالب المهدف منه هو إحداث تغيير معين من مواقف واتجاهات المستهلكين نحو السلع والخدمات المقدمة وحثهم على شرائها، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أكثر تكلفة حيث يعتمد على تقنيات الدعاية والإعلان. (الصميدي، 2014، صفحة 39)

كذلك يعد الاتصال التجاري أحد أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة بغرض التواصل مع زبائنها لعرض منتجاتها والتعريف بها قصد زيادة المبيعات ويكون ذلك بتعزيز التسويق ورفع فعاليته من خلال فهم السوق وتحليل اتجاهات السوق وشخصية العملاء المحتملين، واستهدافهم بدقة عبر خطط تسويقية ملائمة مع الاعتماد على مهارات البيع والإقناع.

ثالثاً: الاتصال الاجتماعي: يرى ميشال لوني أن الاتصال الاجتماعي هو أحد الأساليب التي يستعملها الإنسان في حل مشاكله، فهو ركيزة لتغيير الآراء إلى الأفضل، وتعديل السلوك المعاكس، كما يعني الاتصال الذي توجهه المؤسسة للمواطنين والجماعات العامة والوطنية والإداريين الذي تتمنى المؤسسة خلق علاقات جيدة معهم.(مهري، 2019، صفحة 302)

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الخارجي في المؤسسة

ومن بين وسائل الاتصال الخارجي نجد:

أولاً: الوسائل المكتوبة تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تقرأ من قبل جمهور في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها بعدة وسائل وستطرق إليها كالتالي: (طارق ، 2019 ، صفحة 87)

عبارة عن مجموعة من صفحات من واحد إلى ثلاثة توضع على شكل مطبوعات لتسهيل حملها وتستخدمها المؤسسة بغرض مخاطبة الجمهور، يتم تسليمها بالجملة أثناء المناسبات الخاصة بالزيارات والمعارض وتسلم أيضا للجمهور الخاص بالمؤسسة كالمساهمين والموردين والموزعين، وتشمل النشرات على معلومات وتعالج النشرات موضوعات دقيقة تهم الموظفين والعاملين في المؤسسة ولها أنواع كثيرة تتمثل في:

- **نشرات دورية:** وهي التي تصدر كل فترة زمنية محددة وتحمل إثم معين، كما أنها تصدر في حجم وشكل واحد تقريبا وفي مواعيد منظمة ومحددة.
- **نشرات غير دورية:** ترتبط بالظروف والمستجدات ودون ارتباط بموعد محدد لصدورها، وتصدر في مناسبات معينة أو لإعلام العاملين والموظفين بالمستجدات من تشريعات وسياسات أو مواقف طارئة.
- **نشرات إخبارية:** تهتم هذه النشرات بتقديم الأخبار عن التطورات المختلفة على المؤسسة.
- **نشرات مصورة:** وهي عبارة عن مجموعة من الصور الفوتوغرافية المرتبطة بمحادثة أو مناسبة.
- **نشرة ملخصة:** تصاحب خطابا أو قرار معين أو تتضمن عرض ملخصا لها.
- **نشرة تحليلية:** تركز على التفاصيل الفنية في موضوع معين. (عواج، 2020، صفحة 103-104)

2. **مجلة المؤسسة:** حيث تقوم المؤسسة بنشر مجلة خاصة بالمؤسسة وقد تصدر هذه المجلة إما أسبوعيا أو شهريا أو بصفة دورية ربع أو نصف سنوية، ويكون الغرض من هذه المجلات مخاطبة جمهور المؤسسة الداخلي من موظفين ومخاطبة الجمهور الخارجي من عملائها من موردين ومستهلكين وموزعين وغيرهم. ويخلص كلايبر (Klapper 1960) أهم مزايا مجلة المؤسسة في:

- اختيار القارئ للقراءة في الوقت المناسب.
- القدرة على إعادة القراءة للمزيد من الفهم والتعميق.
- تعتبر من الوسائل المطبوعة والمكتوبة التي لها القدرة عن غيرها من الوسائل في معالجة الموضوعات ومعالجة كاملة وتناول تفاصيلها الدقيقة. (المسوي ، 2016 ، صفحة 57)

يجب أن يكون مضمون المجلة واضحا وأغلب المجالات يدور مضمونها ضمن الفئات التالية:

أ. أخبار العاملين وتتمثل في:

- الأخبار الخاصة بالعاملين كأعياد ميلادهم والذكر السنوية لتأسيس المؤسسة.
- أهم الهويات التي يمارسها العاملون.
- الأنشطة الرياضية المختلفة التي يزاؤها وما يتم تحقيقه من نجاحات فيها.
- الترقيات في العمل وفي الحياة الاجتماعية.
- أسماء العاملين الجدد الملتحقين بالمؤسسة مع التعرف بهم.
- صورة من جوانب العمل المختلفة.

ب. أخبار جماهير المؤسسة وتتمثل في:

- إلقاء الأضواء على دور هؤلاء في المؤسسة واهتمام المؤسسة بهم.
- جوانب من التعامل هؤلاء مع المؤسسة ووجهة نظرهم فيها.
- الأخبار الاجتماعية الهامة لهؤلاء.

ج. أخبار المؤسسة وتتمثل في:

- أخبار حركة المبيعات أو خدماتها.
- إلقاء الضوء على السياسات والقواعد المتبعة فيها.
- أخبار التغييرات التنظيمية فيها.
- أخبار المديرين وتشمل جوانب مختلفة عن أنشطتهم وكفاءتهم وما إلى ذلك من أخبار منتجاتها الجديدة
- الأخبار العامة التي تهتم منظمة الأعمال ونوع المواد التي تتعامل بها. (صبيطي، 2010، صفحة

(313)

ثانيا: الوسائل المباشرة

وتعتبر من أكثر الوسائل تأثيرا في الجمهور لأن الاتصال بين المرسل والمستقبل عادة ما يكون مباشر أي وجه لوجه وتأخذ الوسائل المباشرة الأشكال التالية:

1. تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة:

ويعتبر اتصال مباشر سواء كان داخل المؤسسة أو الجمهور المتعامل معها أو عملاء المؤسسة، وفي الحفلات يتم التعرف على كبار مسؤولين المؤسسة المدعوين في الحفلة، مع تبادل الحديث والمناقشات التي

تجعل كل منهم أكثر تفهما للأخرين وآرائهم واتجاهاتهم، كما تكون الحفلات لأغراض التكريم وتقديم الحوافز المادية للعاملين واستقبال زوار أجناب لتقوية العلاقات العامة. (شهن، 2015، صفحة 93)

2. المشاركة في المسابقات:

وتعتبر المسابقات من وسائل الاتصال الخارجي وفي هذه المسابقات تقدم المؤسسة للفائزين فيها مجموعة من الهدايا والحوافز المادية، وهي تعتبر من الوسائل التي تحظى باهتمام الجمهور مما يساعدها من زيادة مبيعاتها وكسب زبائن وارتداد المواقع التي تعرض خدماتها. (شهن، 2015، صفحة 94)

3. الاجتماعات والندوات: meetings and seminars

تعد من أهم وسائل الاتصال الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة وذلك من خلال تنظيم الاجتماعات والندوات والمؤتمرات التي يتم فيها تبادل وجهات النظر وتدعيم العلاقة بين المؤسسة وجمهورها من جانب وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى من جهة أخرى وتكون هذه الاجتماعات أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو نصف سنوية وفي بعض الأحيان تكون طارئة في حالة حدوث أزمات أو حوادث مفاجئة. (صالح م.، 2017، صفحة 96)

ثالثا: تكنولوجيا الاتصال الحديثة

هي مجموع التقنيات والأدوات والوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال سواء كان جماهيري أو شخصي أو التنظيمي أو الجمعي أو الواسطي، التي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات وهذا من خلال الحاسبات الإلكترونية ثم تخزين هذه البيانات والمعلومات ثم استرجاعها في الوقت المناسب ونشرها ونقلها من مكان لآخر وتبادلها. (مهري، 2019، صفحة 13)

ومن أبرز وسائل الاتصال الحديثة التي أصبحت أغلب المؤسسات تعتمد عليها للتواصل سواء مع العاملين فيما بينهم أو مع المؤسسة والجمهور نذكر أهم هذه المسائل فيما يلي:

الإنترنت: وهي شبكة عالمية تسمح بربط عدد كبير من الحواسيب ببعضها البعض بواسطة الخطوط الهاتفية كالألياف البصرية أو عبر الأقمار الصناعية أو بتكامل ومزج هذه الخطوط للنقل السريع للمعلومات، وتعتبر الإنترنت هي أحد مشاريع البحث المتقدمة التي كان يشرف عليها. (مهري، 2019، صفحة 22)

المطلب الخامس: تقنيات الاتصال الخارجي في المؤسسة

أولاً: العلاقات العامة تهتم المؤسسة بإقامة علاقات عامة داخليا وخارجيا من أجل إقامة تفاهم بينها وبين جماهيرها الداخلي والخارجي وهذا ما يساعدها على كسب قاعدة جماهيرية والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتقوية علاقتها به، فالعلاقات العامة تقوم بدور فعال على عرض الحقائق وتبادل الآراء عن طريق دراسة الجماهير والتعرف على اتجاهاتهم وأفكارهم نحو الإدارة التي تتعامل معها. (زينة ، 2016، صفحة 35)

ثانياً: الترويج للمبيعات sales promotion

تعريف الترويج: تعتبر إستراتيجية الترويج من أهم الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة تهدف لخلق حالة من النسق للجهود المبذولة من قبل المنظمة التي تستهدف جماعة معينة من المستهلكين والترويج بصفة عامة يعرف على أنه مجموعة من النشاطات المتعلقة بتزويد المستهلك بمعلومات عن مزايا المنتج والهدف إثارة اهتمامه وإقناعه بتمايز المنتج عن منتجات المنافسين ودفعه إلى الشراء. (بن مويزة ، 2019، صفحة 90)

أهداف الترويج: يهدف الترويج إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- ترغيب المستهلك بالسلعة وإقناعه بشرائها.
- المحافظ على السمعة الجيدة للسلعة بين الجمهور.
- توسيع نطاق المستهلكين من السلعة.
- إدخال أساليب ترغيب جديدة من فترة لأخرى باستخدام وسائل الاتصال المختلفة.
- توفير المعلومات عن نظام البيئة التسويقية.
- تشجيع الطلب الفعال على السلع والخدمات.
- تحقيق التمييز السلعي.
- تحقيق استقرار المبيعات.
- تحسين حصص السوق.
- تحقيق استقرار المبيعات.

- تحسين الكفاءة الترويجية.
 - تحسين الاعتراف والقبول السلعة والولاء السلعي.
 - نشر الثقافة التسويقية بين المشتريين. (زقاي ، 2010 ، صفحة 45)
- إستراتيجيات الترويج: بشكل عام ينقسم الترويج إلى قسمين هما:
- إستراتيجية الدفع **push strategy**: في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمات بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي - الإعلان) وتوجه تلك الجهود إلى العاملين في المنافذ التوزيعية (تجار الجملة) ودفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تاجر التجزئة، وهذا الأخير يقوم بدوره بتوجيه الجهد البيعي للمستهلكين، وضمن هذه الإستراتيجية تمنح الخصومات كحوافز للعاملين في المنافذ التوزيعية، والدفع يقصد به اشتراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للمستهلكين. (رقيق ، 2019 ، صفحة 282)
 - إستراتيجية الجذب **pull strategy**: وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المألوفة لدى المستهلكين والتي تجذب المستهلك وتدفعه لطلب السلعة، وتستطيع من خلاله المنظمات استخدام كلا من الدفع والجذب بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع متاجر التجزئة في منتجاتها وخدماتها. (الصميدي، 2020 ، صفحة 272)
- ثالثاً: الرعاية **sponsorship** هي أداة تسويقية متميزة تلجأ إليه المؤسسات والمنظمات المختلفة (سلعية - خدمية) على المستوى الحكومي أو الخاص لتحقيق أهداف اتصالية خاصة بتحسين الصورة الذهنية لاسم الشركة والمؤسسة ومنتجاتها ورفع درجة الوعي بها لدى الجمهور المستهدف وأخرى تجارة تتعلق بخلق وزيادة الطلب على منتجاتها. (سالم، 2006 ، صفحة 195)
- فهي العلاقة التي ترتبط بين المعلن والموقع الإلكتروني بشكل معين والتي توفر للمعلن مشاهدة أعلى ومزايا أفضل من استخدام الإعلان الذي يظهر في أي مكان وأي موقع حينما تتعلق بمحتوى معين فإن الرعاية توفر جمهوراً مستهدفاً أكثر من جمهور الإعلانات التي تعرض في أي مكان داخل الموقع. (شريتج ، 2017 ، صفحة 21)

الفصل الأول : [ماهية الاتصال المؤسسي]

وفي إطار تناولنا لأسلوب الرعاية كتنقية للاتصال الخارجي سنحاول التمييز بين كل من الرعاية والإعلام بتحديد أوجه الاختلاف بين كل منهما في الجدول التالي:

الإعلان	الرعاية	أوجه الاختلاف
الإعلان يسمح بتحكم بيئة الرسالة، فالرسالة الإعلانية تكون مباشرة وصریحة والمعلنون يستطيعون تحديد متى يتم تقديم الرسالة وإلى أين.	الرعاية أقل تحكماً في محتوى وبيئة الرسالة الاتصالية، فالرسالة تكون غير مباشرة وأقل وضوحاً.	
الإعلان يعتبر رسالة إعلانية تعتمد على الصوت والصورة والكلمة المكتوبة.	الرعاية تعتبر وسيلة صامتة غير لفظية.	

أهداف الرعاية الاتصالية:

أ. الترويج لاسم الشركة وصورة المؤسسة وزيادة شهرتها:

تسعى الرعاية لتحقيق أهداف اتصالية لتحقيق مستوى معين من الوعي والمعرفة وتغيير الاتجاهات وغيرها من الأهداف الاتصالية وأهمها الترويج لاسم المؤسسة وصورتها الذهنية لدى الجمهور المستهدف وزيادة الوعي بأهمية المؤسسة وأهم الأهداف الاتصالية للرعاية وهذا ما أثبتته الدراسات التي أجريت للتعرف على دوافع استخدام الشركات لأسلوب الرعاية حيث أكدت الدراسات أن الهدف الأساسي التي تسعى إليه المؤسسة من خلال استخدام إستراتيجية الرعاية كانت لزيادة الوعي باسم الشركة وتحسين صورتها الذهنية وكذلك زيادة الوعي باسم المنتجات التي يقومون بها وعلامتهم التجارية. (سالم، 2006، صفحة 199)

ب. زيادة وعي الجمهور بالمنتجات التي تقدمها الشركة:

فالمؤسسة تهدف من خلال استخدامها لأسلوب الرعاية على زيادة وعي الجمهور بالمنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات للعمل على اتساع قاعدة الجمهور المستخدم لها ومثال على ذلك شركة كانون أثناء رعايتها لإحدى الأنشطة الرياضية اعتمدت على أسلوب الدعاية لتحقيق هدفها، حيث استخدمت الشركة لوحات إعلانية داخل ملعب كرة القدم لإعلام الجمهور بأن الشركة التي ترعى الحدث. (سالم ، 2006، صفحة 203)

ج. تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية للمؤسسة:

فمن أهداف المؤسسة تحسين صورة وعلاجها التجارية في ذهن المستهلك وتمييزها عن المنافسين وتبني معنى خاص بها وهوية متميزة لعلامتها وتحويل رسالتها لنشاطات ملموسة تستطيع المنظمة القيام بها وبالتالي تجعل من فكرة نقل الهوية والقيم فكرة قابلة للتنفيذ ويكون بالاعتماد على برامج ووسائل مختلفة يمكن أن تكون عن طريق برامج تلفزيونية وحصص وبرامج لعرض منتجاتها وخدماته. (الجلد، 2022، صفحة 31)

د. التمكين من التعريف بالعلامة التجارية للمؤسسة:

إذ تلعب الرعاية المنبه للعناصر الوظيفية والخيالية المرتبطة بعلامة المنظمة الراعية والتي تعيد إحياء واستحضار صورة العلامة وتقوية القيم الرمزية لها وهذا يكون بالاعتماد على برامج ووسائل مختلفة يمكن أن تكون عن طريق برامج تلفزيونية وحصص وبرامج لعرض منتجاتها وخدماته والموضات الإشهارية. (الجلد ، 2022، صفحة 31)

ثالثاً: الإشهار: تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق والإشهار بأنه شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات غير الشخصية والمدفوعة الأجر بواسطة مععلن محدد ومعروف. (كورنل ، 2012، صفحة 147)

وتتجلى أهمية الإشهار كونه تقنية من تقنيات الاتصال الخارجي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل

في:

- تعريف العملاء والجمهور بالمنظمة وشرح أهم أهدافها وإمكانياتها لهم، والتعريف بالمنتجات التي تقدمها هذه المنظمة عن طريق بيان خصائصها ومكوناتها وأنواعها وأشكالها المتاحة وأماكن توافرها وكيف يمكن للمؤسسة إشباع حاجات الجمهور بتحديد المغريات البيعية الخاصة بها.
- تذكير العملاء والجمهور بالمنظمة والمنتجات التي تقدمها وحثهم دائما على إشباع حاجاتهم منها متى حان الوقت.
- تعليم العملاء والجمهور كيف يستخدمون المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها إلى الأسواق.
- بث الثقة في العملاء والجمهور عن طريق توفير البيانات والمعلومات التي تساعد على ذلك، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية وتدعيم العلاقات بين المنظمة والجمهور فيما بينهم. (وعلي، 2015، صفحة 282)

رابعا: التسويق: وتعريف الجمعية الأمريكية للتسويق في عام 1985 على أنه العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات. **Source spécifiée non valide.**

المبحث الرابع : ماهية الإستراتيجية الاتصالية

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية

تعريف الإستراتيجية الاتصالية

حسب موسوعة علوم الإعلام والاتصال فإن الإستراتيجية الاتصالية هي : بمثابة نسق منظم ومبرمج، ويهدف إلى السماح للمتلقي باتخاذ القرارات والتي تكون على شكل سلوكيات عملية في الواقع، فتصبح الرسالة متداولة بين الأشخاص (يوسف، 2014، صفحة 456)

ويتضح لنا من خلال هذا التعريف بأن الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من العمليات المدروسة والدقيقة هدفها الأساسي هو سير الاتصال داخل المؤسسة من أجل قرارات صحيحة وسليمة تخدم مصالح المؤسسة.

وعرفها ناصر عدون بأنها " فن تسيير انسجام ووضع أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها يمر عبر تطوير او تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص وبين هؤلاء والمؤسسة. (عدون، 2004، صفحة 72)

ويتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الإستراتيجية الاتصالية هي إدارة الاتصالات تتم بطريقة متكاملة ومنسجمة عن طريق اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التي تخدم المؤسسة.

كذلك تعرف بأنها " مجموعة من القرارات الرشيدة والمتراطة، والتي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة والوسائل اللازمة لتحقيقها. (تريان، 2010)

ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف هو أن الإستراتيجية الاتصالية عبارة عن سلسلة من التوجيهات والقرارات المدروسة والمتناسقة بهدف تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة باستخدام الوسائل المحددة والمناسبة.

وفي تعريف آخر ورد أنها "عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع، وهذا لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماعيها مع وليكون التطور والتقدم أمنا ومستقرا وموازنا". (البادي، 2005، صفحة 105)

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا التعريف أن الإستراتيجية الاتصالية تتم باستخدام منهج علمي يناسب طبيعة المؤسسة تتماشى وأهدافها ومواردها من أجل تحقيق جملة من الأهداف والغايات تخدم المؤسسة وجمهورها.

المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية

هي خطة عامة تضعها المنظمة بشكل واضح ومحدد الأهداف وطويلة الأمد، وتهدف الإستراتيجية لإحلال سلسلة من الأفعال، وتوزيع الموارد المهمة لتحمل مسؤولية تنفيذ تلك الأهداف. (فرجاني، 2018، صفحة 95)

أولا: تحليل الوضع الحالي إن التخطيط للاتصال الاستراتيجي يتطلب الموازنة بين قدرات المؤسسة وأصولها من جهة وبين الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى، لذلك فإن وصف البيئة

الخارجية هو موضع جيد للبدء كما انه يجب القيام به عندما تواجه المؤسسة تغيرا سريعا. (موسى و عبادي، 2024، صفحة 170)

ومن بين الطرق المستخدمة في عملية تحليل الوضع نجد نموذج سوت SOWt لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويعتمد هذا النموذج على تحليل العناصر الإستراتيجية التي تشكل البيئة الداخلية، وتمثل في نقاط القوة والضعف وتحليل العناصر الإستراتيجية المشكلة للبيئة الخارجية وهي: لفرص والتهديدات (سعيد، 2020، صفحة 121)

وكلمة سوت مكونه من:

- نقاط القوة s strengths

- نقاط الضعف s weaken

- الفرص o opportunities

- لتهديد t threats. (ساندرا، 2014، صفحة 350)

1. البيئة الداخلية: هي مجموعة المتغيرات الداخلية، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة

وتتضمن:

أ. نقاط القوة: وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة، والتي تملكها المنظمة وتكون قادرة على

استخدامها بشكل ايجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.

ب. نقاط الضعف: النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا يمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى

تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها، وهذا وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي، والمتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات. (يحياوي، 2021، صفحة

100)

2. البيئة الخارجية: هي الإطار لعام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط

وبرامج العمل من اجل تحقيق أهدافها وتشمل العملاء ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها والمنافسين، وجماعة الضغط والتأثير (أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، 2004، صفحة

203)

أ. الفرص: هي عناصر داعمة وخدمات تطرح من المجتمع الخارجي، تهدف لمساعدة المنظمات والمؤسسات على التطور والتقدم ويجب عليها استغلالها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ب. التهديدات: يؤثر على عملية المنظمة قد يأتي التهديد من عدة مصادر بيئية خارجية محلية أو إقليمية أو عالمية من البيئة الاقتصادية أو السياسي... إلخ (هيبه و السيد، 2016، صفحة 125)

ثانيا: تحديد الأهداف

إن أهداف الإستراتيجية الاتصالية تولد من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويحددها المدير العام أو المسئول على المؤسسة، وهي في هذا المعنى تضمن الانسجام العام للمؤسسة باعتبارها الإشارك الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور والحوار الاستعانة على التغذية العكسية تارة أخرى. (عدون، 2004، صفحة 76)

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال إستراتيجيتها الاتصالية نجد:

1. الأهداف الخارجية:

- تقوم الإستراتيجية على بناء الرؤية والرسالة والهوية، والتي تحدد الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.
- صياغة الانطباع والتأثير لدى الفئات الذين تستهدفهم الإستراتيجية في وسائل تنفيذه.
- ترسيخ القواعد التي تبني الهوية المؤسسية، والقيم المستندة عليها.
- الصورة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها أي تريد الوصول إليها.

2. الأهداف الداخلية:

- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح المعلومة الخاطئة أو المظللة أو أي سياسة غامضة أو إشاعة مغلطة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية، وضمان تدفقات المعلومات في كل الاتجاهات.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكاره ومقترحاتهم لتحسين المردودية أو ظروف بيئة العمل و أخذها بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا.

- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة وضمان انفتاح الاتصال وسيولة المعلومات وفاعلية قنوات الاتصال.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين من خلال تعزيز الاتصال.
- تفعيل قنوات الاتصال وتدفقات المعلومات في كل الاتجاهات.
- التقليل من العوائق التنظيمية (هنجر و الصباغ، 2000، صفحة 77)

ثالثا: تحديد الجمهور المستهدف والرسائل

تعريف الجمهور هو الجماعات أو الأفراد الذين يملكون القدرة على قبول ورفض البرنامج، والذي تنفذه المنظمة بما يناسب مع اهتماماتهم واحتياجاتهم لكي تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المؤسسية الموضوعية

وهي مرحلة مهمة في عملية إعداد الإستراتيجية الاتصالية، لأنها تمكننا من ربح الوقت والجهد فكلما كان تحديد الجمهور بشكل دقيق كلما ربحنا المزيد من الوقت والجهد والميزانية، وتعتبر عملية تحديد الجمهور المستهدف عملية صعبة نظرا لكثرة الجماهير في الكثير من الحالات ولكن على القائمين على الإستراتيجية الاتصالية تحديد الجمهور المستهدف بناءً على الأهداف المسطرة مسبقا.

ونقصد بالجمهور المستهدف: هو الجمهور الذي يتم التوجه إليه بالرسائل الاتصالية بغية تزويده بالمعلومات او محاولة تغيير وتعديل موقفه اتجاه قضية معينة. (سعيد، 2020، صفحة 123)

رابعا: الرسالة وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه والخصائص التي تميزها من غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية، حيث توفر المؤسسة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المؤسسة وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد. (موسى و عبادي، 2024، صفحة

(177)

1. خصائص الرسالة الاتصالية الناجحة:

- ✓ **الرسالة الاتصالية:** هي قلب عملية الاتصال وحلقة وصل بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن أن تتم عملية الاتصال بدونها ولا بد من توفر بعض الخصائص حتى تكون ناجحة هي:
- ✓ **صريحة غير متحيزة:** يعني أنها لا لبس فيها ويجب أن تقول الحقيقة حتى يتم تنفيذها وتؤدي إلى تغيير في معلومات واتجاهات المستقبل.
- ✓ **صحيحة أو مضبوطة:** بمعنى سلامة لغة الرسالة الاتصالية، وخلوها من الأخطاء النحوية أو الإملائية، واختيار الكلمات الصحيحة من أجل وضعها في جمل صحيحة وفقرات معبرة فاللغة السليمة تبين مدى حرص المرسل على إيصال رسالته للمستقبل على أكمل وجه.
- ✓ **واضحة أو جلية:** يجب أن يكون معنى الرسالة الاتصالية واضح، ولا يكون هناك أدنى إمكانية لسوء الفهم وهذا يتطلب فحص كل كلمة وجملته وعبارته من عبارات الرسالة الاتصالية حتى تكون مفهومة لدى المستقبل.
- ✓ **تامة أو كاملة:** يجب أن تعطي الرسالة الاتصالية معنى كاملاً عن طريق تزويد المستقبل بمعلومات وفيرة تجيب عن جميع أسئلته وتوضح الهدف الاتصالي وهو ما يتطلب من المرسل تحليل جمهوره والتعرف عليهم حق المعرفة حتى يفهموا قصده من الاتصال المباشر، وكذلك يجب ألا يفترض بأن المستقبل يفهم رسالته من أول مرة فلا بأس أن يكرر رسالته أكثر من مرة حتى يعطي صورة كاملة عن هدفه من الاتصال.
- ✓ **موجزة أو مختصرة:** على المرسل أن يوجز ويكون الإيجاز بحذف المعلومات التي لا تسهم في تحقيق هدف الاتصال وتجنب الحشو الزائد.
- ✓ **لطيفة:** يجب على المرسل استعمال الألفاظ الطيبة و اللطيفة، والتي تضيء جوا من الاحترام والتقدير والسرور والمحبة على جو الاتصال.

✓ **محسوسة أو ملموسة:** يجب أن تكون كلمات الرسالة الاتصالية محسوسة لان الكلمات المحسوسة أكثر تحديدا للمعنى من الكلمات المجردة لكونها تشير إلى الإنسانية . (althayt, 2019)

خامسا: اختيار الوسيلة المناسبة

بعد الانتهاء من تحديد الأهداف واختيار الجمهور المستهدف واختيار الرسالة الموجهة الآن نحدد الوسائل والدعائم التي يتطلب الاعتماد عليها في إجراء الإستراتيجية الاتصالية، بما يتماشى مع الرسالة التي تحملها والجهة التي ترسل إليه الرسالة.

وهناك مجموعة من الوسائل المساعدة على نقل المعلومات والبيانات في شكل رسائل اتصالية منها: الشفهية كالهاتف والفاكس الاجتماعات والمحاضرات والندوات ومنها الوسائل المكتوبة والسمعية والمرئية والإعلانات عن طريق الملصقات المطويات الصحيفة المجلة الرسائل الخاصة.

كما توجد طرق اتصالية عن طريق شبكة الانترنت والحاسب ومدونات مواقع الويب sit web ومواقع التواصل الاجتماعي مثل الفايسبوك و التويت و اليوتيوب. (شكر ع.، اهمية الاستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية، 2018، صفحة 192)

نستخلص من هذه المرحلة: أن كل هذه الركائز والوسائل مهمة في مساعدة المؤسسة في تطبيق ونجاح إستراتيجيتها الاتصالية، وهذا من خلال السرعة في نقل المعطيات في الوقت المناسب وإيصالها إلى الجمهور المستهدف.

أما بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن أن تكون شفوية أو كتابية كما يمكن تقسيمها إلى تلك التي لا يترك أي اختيار للمستخدم، وهي تخضع فقط للإدارة السلطة الرئاسية.

كما نجد تلك التي يشارك فيها المواطن مثل الاجتماعات العملية ، وهناك من يترك تدخل إيجابي بالنسبة للمستخدم وتصدر الإشارة هنا انه كلما كانت وسائل الاتصال اقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية. (شعبان، 2019/2018، الصفحات 49-50)

سادسا: تحديد الجدول الزمني و الميزانية

تحديد الجدول الزمني الجدول الزمني هو: عبارة عن خليط من الموارد والأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهام والخطوات الواجب القيام بها، خلال فترة زمنية معينة وينتهي بانتهاء الفترة التي تغطيها (الشواورة، 2013، صفحة 125)

تحديد الميزانية تغطي ميزانية الإستراتيجية الاتصالية ثلاث جوانب هي:

- حساب الموارد البشرية والميزانية اللازمة، من أجل تحقيق كل الإجراءات والأنشطة الاتصالية.
- تقرر كيفية تخصيص هذه الموارد للقيام بالإجراءات والأنشطة المختلفة، خاصة إذا كانت القيود المتعلقة بالميزانية تفرض الخيارات.
- تسيير مواردها على البرامج الجارية. (موسى و عبادي، 2024، صفحة 183/184)

سابعا: مرحلة تنفيذ المخطط الاتصالي

تعد مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية من أهم الخطوات التي يجب مراعاتها حيث يتم تنفيذها عادة في مدة زمنية تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات، وفيها تحدد العناصر اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية ومتابعتها عبر كل مراحلها.

مخطط الاتصال هو وثيقة مفصلة إلى حد ما تحتوي على جميع إجراءات الاتصال المخطط لها للترويج لشركة أو علامة تجارية أو حدث يتم بترجمة الإستراتيجية الاتصالية إلى مخطط قابل للتطبيق الفعلي بالإسناد إلى عناصر الميزانية التشخيص الداخلي والخارجي، وكذلك الأهداف المسطرة يحتوي على المعلومات المتاحة من طرف كل المصالح بالمؤسسة ويمثل دليلا عاما للعمليات الاتصالية التي سيتم إنجازها. (بن زرار، 2021، صفحة 87)

ثامنا: المتابعة و التقييم

إن تصميم الإستراتيجية الاتصالية وتنفيذها عملية مستمرة، ولذلك يتعين على المسئول النقد التقييم الدوري لعناصر الإستراتيجية وقياس مدى تأديتها للأهداف التي وضعت لأجلها، كما ينبغي عليه كذلك تنقيح كل الرسائل باستمرار إضافة إلى تنقيح الإستراتيجية في حد ذاتها. (بدرين، 2021، صفحة 33)

المطلب الثالث: الخصائص الرئيسية للاتصال الاستراتيجي

1. **أهداف واضحة:** يركز الاتصال الإستراتيجي على تحقيق أهداف محددة مثل زيادة الوعي بالعلامة التجارية أو تحسين مشاركة العملاء أو زيادة المبيعات، لذا يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بوضوح وقابلة للقياس.
2. **التركيز على الجمهور:** تم تصميم الاتصال الإستراتيجي، بهدف الوصول إلى الجمهور المستهدف يكون محدد برسائل مصممة وفقا لاحتياجاتهم و اهتماماتهم.
3. **نهج متكامل:** يتضمن الاتصال الإستراتيجي نهجا متكاملا مع رسائل متسقة عبر قنوات ومنصات متعددة.
4. **اتصال ثنائي الاتجاه:** يتضمن الاتصال الإستراتيجي اتصال ثنائي الاتجاه مع التركيز على الاستماع إلى الجمهور المستهدف والتفاعل معه.
5. **التقييم:** يشمل الاتصال الإستراتيجي التقييم المستمر وقياس فعالية جهود الاتصال مع التركيز على التحسين المستمر.
6. **البحث:** يتضمن الاتصال الإستراتيجي إجراء البحوث لإكساب فهم أعمق للجمهور المستهدف وتحديد قنوات الاتصال والرسائل الأكثر فعالية.
7. **تطوير الرسائل:** يتضمن الاتصال الإستراتيجي تطوير الرسائل الرئيسية التي تتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة والتي يتردد صداها مع الجمهور المستهدف.
8. **تخطيط الاتصال:** يتضمن الاتصال الإستراتيجي تخطيط أنشطة الاتصال مسبقا مع فهم واضح للتوقيت والتكرار والقنوات التي سيتم استخدامها للوصول إلى الجمهور المستهدف.
9. **التنفيذ:** يشمل الاتصال الإستراتيجي تنفيذ أنشطة الاتصال بطريقة منسقة ومتسقة عبر قنوات ومنصات متعددة.
10. **القياس والتقييم:** يتضمن الاتصال الاستراتيجي القياس والتقييم المستمر لفعالية جهود الاتصال باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

11. **التحسين المستمر:** يتضمن الاتصال الإستراتيجي استخدام التغذية العكسية والبيانات لتحسين إستراتيجيات الاتصال وتكتيكاته باستمرار من أجل تحقيق نتائج أفضل بمرور الوقت. (naif, 2023)

المطلب الرابع: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية

تعتبر الإستراتيجية الاتصالية بأنها خطة اتصالية تعتمد على وسائل وتقنيات تساعد المؤسسة في نقل رسائلها الاتصالية للجمهور المستهدف وتقوم على مبادئ أساسية تتمثل في:

- **مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة ورسالتها سهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف فأى إستراتيجية تعتمد على الغموض والتعقيد تكون أهدافها ونتائجها غير سليمة ولا قيمة لها. (شكركر، 2018، 18)
- **مبدأ الاستمرارية:** يجب أن تستمر الإستراتيجية الاتصالية وأن تشكل حسب التغيرات التي تطرأ عليها.
- **مبدأ القبول الداخلي:** على مسؤولي المؤسسة إتقان الاتصال الداخلي وإلا فإن العملية ستفرض من طرف المستهلك المستهدف الخارجي وهذا بسبب عدم وجود تنسيق محكم داخل المؤسسة أي غياب الاتصال الداخلي. (تريان، 2010)
- **الواقعية والتماسك:** يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية مرتبطة بالواقع متماسكة مع الحقيقة فأى معلومة ليس لها علاقة بالواقع تؤدي إلى تشويه صورة المؤسسة. (شكركر ع.، أهمية الاستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية، 2018، صفحة 18)

خلاصة الفصل:

يتضح أن الاتصال يمثل حجر الأساس في بناء العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، إذ يعد وسيلة فعالة لتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. فمن خلال التعرف على ماهية الاتصال وعناصره ومقارباته النظرية، يتبين أن العملية الاتصالية ليست مجرد نقل للمعلومات، بل هي نظام متكامل يهدف إلى التأثير المتبادل بين المرسل والمتلقي بما يخدم الأهداف التنظيمية.

فالالاتصال الداخلي، يعزز روح الانتماء لدى العاملين ويساهم في خلق بيئة عمل قائمة على التفاهم والتحفيز والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، في حين يضطلع الاتصال الخارجي بدور محوري في بناء علاقات المؤسسة مع محيطها من زبائن وشركاء ومجتمع، باستخدام تقنيات ووسائل متنوعة تسعى إلى التعريف بالهوية المؤسسية وترسيخ سمعتها.

كما أن الاستراتيجية الاتصالية تشكل الإطار الموجه لهذه العملية، من خلال مراحلها المدروسة ومبادئها التي تضمن التخطيط المسبق والانسجام بين الرسائل الاتصالية وأهداف المؤسسة، مما يجعلها أداة ضرورية لترسيخ صورة إيجابية وتحقيق التفاعل المستمر مع مختلف الفئات المعنية.

وبذلك، يمكن القول إن الاتصال في مختلف مستوياته ووظائفه يمثل أداة استراتيجية لتحقيق التوازن بين الأداء الداخلي والانفتاح الخارجي، مما يساهم في رفع فعالية المؤسسة وتعزيز مكانتها في بيئتها التنافسية.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمات.

➤ المبحث الأول: مدخل نظري للازمة: مفهومها أسبابها وأنواعها.

➤ المبحث الثاني: إدارة الأزمة في المؤسسة.

➤ المبحث الثالث: اتصال الأزمة في المؤسسة.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

يلعب الاتصال دوراً محورياً في إدارة الأزمات، حيث يُعتبر وسيلة أساسية لضمان التدفق السليم للمعلومات بين الأطراف المعنية ، وهذا من خلال تقديم معلومات دقيقة وموثوقة من شأنها التقليل من الشائعات والمعلومات المغلوطة ، التي قد تزيد من تفاقم الأزمة كما يُسهم الاتصال في طمأنة الجمهور وتعزيز الثقة من خلال توضيح الخطوات والإجراءات المتخذة للتعامل مع الوضع، علاوة على ذلك، يساعد الاتصال الفعال في تحسين التنسيق بين الفرق الداخلية والخارجية، مما يعزز من سرعة الاستجابة وكفاءتها، كما يُعد أداة رئيسية لإدارة صورة المؤسسة، وجاء هذا الفصل لتوضيح مكانة الاتصال في إدارة الأزمات.

المبحث الأول: ماهية الأزمة

المطلب الأول: مفهوم الأزمة و مراحلها

أولاً: تعريف الأزمة

1. التعريف اللغوي للأزمة: تعني الشدة والقحط والأزمة هو المضيق ويطلق على كل طريق بين جبلين ما، ويعرف المعجم الوسيط الأزمة بأنها الشدة و القحط، و في قاموس تعرف بأنها فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل في الوظيفة.(مجمع اللغة العربية، 2004، صفحة 20)

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر، والثانية تدل الفرصة التي يمكن استثمارها وتكمن براعة هنا في تحويل الأزمة وما تعمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف واتخاذ الحلول السديدة.(الشعلان، 2002، صفحة 17)

قال ابن سيده الأزمة الشدة و القحط وجمعها أزم كبدرة ويدر وأزم كتمر وتمر. (جاد الله، 2010، صفحة 7)

2. اصطلاحاً: هي نقطة تحول في موقف مفاجئ، يؤدي إلى اضطرابات ويشكل خطراً على النظام يؤدي إلى نتائج غير مرغوب بها في فترة محدودة، وهو ما يتطلب اتخاذ قرار موحد للمواجهة، وتكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة. (ميهوب، 2009، صفحة 92)

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

ويتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الأزمة: تأتي فجأة لها آثار سلبية وأضرار وخيمة وتحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة وأشخاص كفاء.

وتعرف بأنها ذلك الموقف الذي يخلق انقطاعا أو تغييرا مفاجئا في آن واحد أو أكثر من المتغيرات النظامية. (نصر، 2008، صفحة 5)

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا التعريف أن الأزمة هي حدث أو حالة مفاجئة ويتسبب في توقف عناصر مهمة في النظام المؤسسة وحدث خلل في توازنها.

هي حالة غير متوقعة، تخرج عن السيطرة، وتؤدي إلى توقف الحركة العمل أو هبوطها هبوطا غير معهود، وبالتالي إعاقه تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها. (الشعلان، 2002، صفحة 26)

وقد تعرف الأزمة تعريفا عاما وشاملا على أنها: مجموعة من المواقف غير المتوقعة، يمكن أن تؤدي إلى خسائر كبيرة تهدد مصالح المجتمع وموارده المادية والبشرية، وتحدث تغييرات جوهرية في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية، وتسبب حالة من التوتر والقلق النفسي لدى أفرادها. (الدوري، 2000، صفحة 110)

كما يعرفها فليس بأنها تغيير غير متوقع أو حدث مفاجئ، يحدث عطل بالنظام المتبع في المنظمة مما يضعف المركز التنافسي لها يحتاج إلى إجراء فوري وعاجل وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة، اعتمادا على درجة العطل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة. (عبد الحميد، 2013، صفحة 13)

وتعرف أيضا بأنها حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى صعوبة في إدارة الأمور، ومن ثم ضرورة البحث على أساليب لإدارة الوضع لتقلل من أثارها السلبية. (إبراهيم، 2001، صفحة 27)

هي نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر بشكل مباشر على نظام المؤسسة ككل، ويهدد كيانها ولعله يكون من الضروري توضيح خصائص الأزمة، والذي بعضها مأخوذ من التعريفات السابقة والبعض الآخر يزيد هذا المفهوم إيضاحا وأكثر ظهورا. (عياد، 2005، صفحة 334)

ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية : توقف في أحداث المتوقعة واضطراب العادات، مما يحتاج التغيير السريع لإعادة التوازن وبناء عادات جديدة أكثر ملائمة. (السيد، 2002، صفحة 54)

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

ومن الناحية الاقتصادية فهي : تعني تراجع في مسار النمو الفعلي مقارنة بالنمو الاحتمالي. (عبد الغني، 2004، صفحة 51)

أما من الناحية الإدارية هي : ظاهرة غير مستقرة، تشكل تهديدا على بقاء المنظمة واستمرارية، وقد تسبب عواقب وأضرار، وتعتبر مرحلة حاسمة تؤدي إلى نتائج وخيمة تؤثر سلبا على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها (العيساوي، 2016، الصفحات 16-17)

مما تم عرضه سابقا يتضح أن : مفهوم الأزمة أخذ في التوسع باتساع ظهور الأزمات لتلمس كل مجالات الحياة، فتظهر الأزمة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية والمالية، ولهذا فإن أغلب التعريفات قد اتفقت في نقطة واحدة ألا وهي إن الأزمة فجائية لها آثار سلبية وأضرار وخيمة، ولعل أكثرها خطورة يتمثل في اهتزاز الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور، ومن أجل تجنب هذه الأخيرة يجب الاهتمام بالجانب الاتصالي مع الجمهور وتطويره واتخاذ القرار في الوقت المناسب وتأسيسا على ما تقدم تعني الأزمة بأنها الموقف الخطير إذ له علاقة بالأفراد والمنظمات ويكون لتأثيرات حاسمة على مستوى تلك الأطراف سواء بالإيجاب أو السلب.

بعض المفاهيم المتشابهة لمفهوم الأزمة:

هناك بعض المفاهيم تتداخل مع مفهوم الأزمة وإزالة اللبس سيتم تحديد معنى كل مفهوم على حدة كما يلي:

1- **المشكلة:** وهي تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا، نتيجة لوجود بعض المشاكل التي تمنع تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، وبالتالي يمكن أن تعتبر بمثابة مقدمة للأزمة إذا سلكت مسارا حادا أو معقدا يجعل من المستحيل توقع نتائجه بدقة، ويتطلب هذا اتخاذ الإجراءات بسرعة. (عبد الغني، 2004، صفحة 10)

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا التعريف أن المشكلة هي : مقدمة للأزمة في حالة عدم معالجتها بشكل مناسب، وخروج الأوضاع عن السيطرة، وصعوبة التنبؤ بها وضرورة اتخاذ إجراءات سريعة.

2- **التهديد:** هو إنذار و تحذير من المخاطر المرتقبة، وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة. (عبد الحميد،

2010، صفحة 9)

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا التعريف: أن التهديد هو بداية لإنذار بوجود مخاطر في حالة عدم التعامل معها بأسلوب مناسب يؤدي إلى حدوث أزمة.

3- **الواقعة:** وهي تعني حدث أو حادثة معينة انقضت، تترك خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر. (عبد المجيد، 2011، الصفحات 78-79)

ويتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الواقعة هي: حدث أو حادثة معينة تسبب خللا في جزء معين، ويمكن السيطرة عليها بسرعة قبل إحداث الضرر بالكل.

4- **الكارثة:** عرفها عبد الوهاب محمد كامل بأنها: حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى إرتباك وخلل وعجز في التنظيمات الإجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات.. **Source spécifiée non valide**

ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أن الكارثة هي: حالة خطيرة تسبب في خسائر كبيرة في كل من الموارد البشرية والمادية، مما يؤدي إلى شلل في المؤسسة ونظامها وانحيار العمليات الحيوية.

5- **الحادث:** عبارة عن تطور جزئي تتم معالجته ضمن إطاره، ووفق منطلق وسياقه ثمة احتمال قائم دائما أن يتحول الحادث بشكل متعمد إلى أزمة. (خضور، 1999، صفحة 8)

ما يمكن استخلاصه من خلال هذا التعريف أن الحادث هو: تطور جزئي لمشكلة جزئية تحدث داخل المؤسسة، ويحدد لكن يمكن السيطرة عليه ومعالجته داخليا.

6- **الخلاف:** يعبر عن التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظروف أو في المضمن، لا يمثل أزمة في حد ذاته ولكنه يعبر عنها أو يكون باعثا لها. (العيساوي، 2016، صفحة 21)

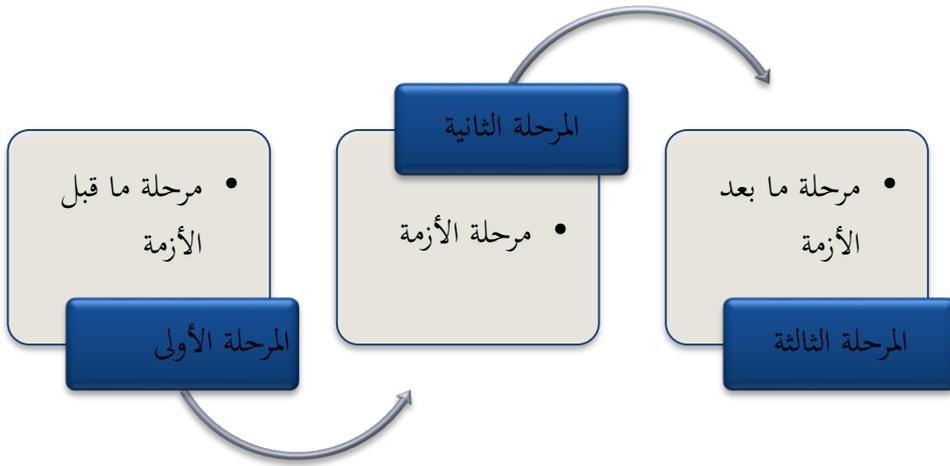
ما يمكن استخلاصه من خلال هذا التعريف أن الخلاف هو: عدم الاتفاق في المصالح والأهداف، وليعتبر الخلاف أزمة لكنه يعبر عنها.

ثانيا: مراحل الأزمة:

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

إن تحليل الأزمات المختلفة يفترض وجود تشابه بينها وبين النموذج البيولوجي والذي يمر من خلاله الكائن الحي بمراحل الميلاد النمو النضج الفناء ولذلك فإنه يمكن استخدام دورة حياة الأزمة للتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تلك الدورة وربما لاتصل الأزمة إلى مرحلة النمو أو مرحلة النضوج عند

التدخل في الوقت المناسب وبالفاعلية المطلوبة وربما لا تؤدي للأزمة، فالإدارة الناجحة تستطيع تجنب الأزمات حتى قبل أن تولد لذلك فإن الأزمة تمر بالمراحل السابقة في حالة فشل الإدارة في التعامل معها منذ البداية وهو ما يؤثر إذا ما وقعت على سمعة ومصالح المنظمة .
قام ماهر أحمد بتصنيف مراحل الأزمة سنعرضها في الشكل التالي:



رسم توضيحي 1 مراحل الأزمة حسب ماهر أحمد

المصدر: من إعداد الباحثة

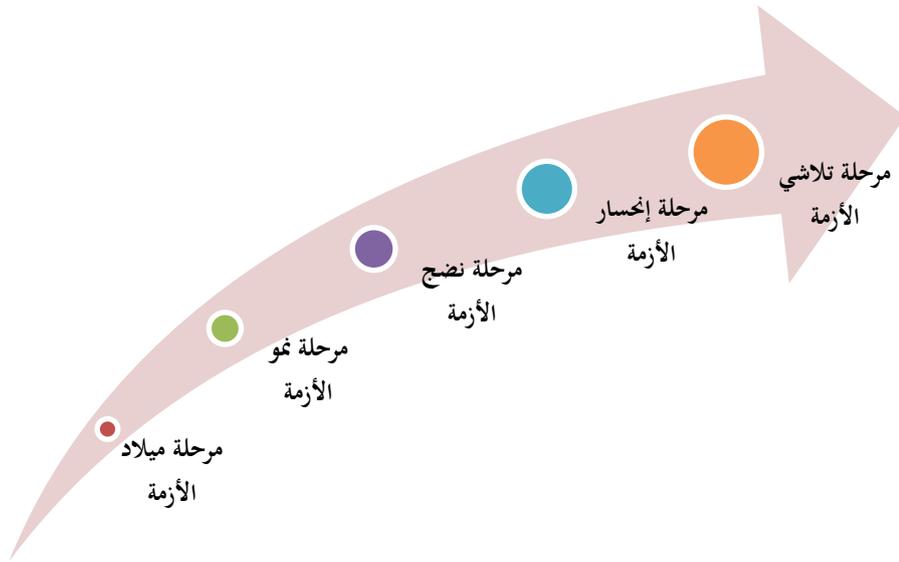
المرحلة الأولى - مرحلة ما قبل الأزمة: تبدأ هذه المرحلة عند ظهور قصور في الأداء الوظيفي وهي بذلك تبرز بعض الإشارات التحذيرية لاحتمال وقوع الأزمة في المستقبل، هذه المرحلة تتسم ببداية ظهور مؤشر تحذيري تشير إلى الخلل في أداء المنظمة والتعامل معه في البداية يقلل من وقوع الأزمة.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

المرحلة الثانية- مرحلة الأزمة: يطلق عليها أيضا مرحلة الخلل والاضطراب ويقع حدث مفاجئ يبرز الأزمة ويشير إليها، في هذه المرحلة تقع الأزمة ويتطلب الوضع الإسراع في مواجهتها والتصدي لها بمختلف الإمكانيات المتوفرة ورسم خطط لإدارتها والخروج منها بأقل الخسائر.

المرحلة الثالثة- مرحلة ما بعد الأزمة: وتظهر في هذه المرحلة النتائج التي خلفتها الأزمة إذ من الممكن أن تكون النتائج مدمرة تشبه ما يخلفه إعصار أو زلزال ومن جهة أخرى من الممكن أن تكون النتائج مشابهة للشعور بالراحة بعد النجاة من حادث (أحمد، 2006، صفحة 12)، ويقصد بها مرحلة التعافي وهي مرحلة إعادة ترميم ما خلفته الأزمة من آثار سلبية على المنظمة والمحاولة على استعادة صورتها وبناء الثقة مع جمهورها.

كما هناك من يرى أن الأزمة تمر بمراحل مختلفة سنعرضها في الشكل التالي قبل التطرق إلى التفصيل في هذه المراحل:



رسم توضيحي 2 يوضح مراحل تطور الأزمة.

المصدر: من إعداد الباحثة

مرحلة ميلاد الأزمة: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة أي بداية ظهور مؤشرات أولية تنذر بحدوث الأزمة وهنا يكون إدراك متخذ القرار ومعرفته وخبرته المرتكزات الأساسية في التعامل مع الأزمة، لأن الأزمة لم تصل إلى ذروتها بعد.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

مرحلة نمو الأزمة: في هذه المرحلة يبدأ الأمر بالتفاهم والتصاعد كون متخذ القرار تجاهل مرحلة الميلاد حيث تتطور وتنمو إذ لا يستطيع متخذ القرار في المنظمة إنكار وجودها، ويتم في هذه المرحلة تغذية الأزمة بمغذيات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة.

مرحلة نضج الأزمة: تعتبر من أخطر مراحل الأزمة حيث تصل إلى ذروتها وتصبح أكثر خطورة وتؤثر بشكل مباشر على المنظمة وهذا نتيجة لسوء التخطيط واللامبالاة.

مرحلة انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص والتراجع والتخفيف من حدتها بعد أن تفقد جزءا من قوة الدفع لها وتستمر للانحسار حتى الاختفاء التدريجي.

مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة: وتصل إلى هذه المرحلة بعد أن تشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، وهي المرحلة الأخيرة في دورة حياة الأزمة أي وصول الأزمة إلى نهايتها وبداية استعادة استقرارها. (أحمد، 2013، الصفحات 32-33)

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الأزمة

أولاً: المناخ المناسب لحدوث الأزمات

تفضل الأزمات عند حدوثها مواقع منظمات تمتاز بمميزات تجعلها مكانا خصبا لحدوث الأزمات وهذه المميزات هي: (جاد الله، 2010، صفحة 24)

- التنظيمات التي تتبع نظام البيروقراطية: أي أن المؤسسات التي تعتمد على هذا النظام تكون عرضة للأزمات.
- ضعف الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل، وهذا يؤدي إلى مشاكل بين الموظفين ونقص المعلومات والتي تكون سببا في تأخر اتخاذ القرارات.
- إهمال دراسة السوق والمنافسين، فتجاهل المسؤولين لهذه النقطة وعدم القيام بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة من تهديدات وفرص ونقاط الضعف يكون سببا في حدوث الأزمة.
- عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، ويترتب عن الأهداف الغير مفهومة قرارات إستراتيجية معقدة و مبهمه .

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

- ضعف روح الانتماء والالتزام للعمل، وهذا يشير إلى غياب التواصل الفعال بين الموظفين في المنظمة مما يؤدي إلى عواقب وخيمة وتفاقم الخلافات بين الأفراد.
- ذهاب الحماس وسيادة اللامبالاة، يؤدي إلى تراجع في الإنتاجية مما يجعل المنظمة في مشاكل وتراجع في الأداء بما سمعتها.

كما أن وقوع الأزمة داخل المؤسسة يعود لعوامل إدارية وتنظيمية وتتجلى أبرزها في النقاط التالية:

- أسباب خارجة عن إدارة المنظمة ويكون من الصعب التنبؤ بها والتكهن لها وتمثل في الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات والزلازل والتقلبات الجوية.
- ضعف البنية التحتية: وتتجلى في الوسائل المتاحة من أجل مواجهة الأزمات في حالة حدوثها وهو مما يؤدي إلى تفاقمها وارتفاع الخسائر المترتبة عنها.
- عدم وضوح هدف المؤسسة.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر والتي تشير لإمكانية حدوث الأزمة.
- الانحراف الوظيفي وصراع المصالح بين العمال.
- ضعف نظام المعلومات ونظم صنع اتخاذ القرار. (جلدة، 2011، الصفحات 22-23)
- كثرة الإشاعات وتضخم الإنتاج.
- التغيرات السريعة داخل إدارة المؤسسة وتعقيد هيكلها.
- كثرة شكاوى العملاء وضعف كفاءة العاملين. (فرجاني، 2018، صفحة 191)

ثانيا: أنواع و خصائص الأزمة

1. أنواع الأزمة:

تنقسم الأزمات وفقا لمصدرها إلى نوعين:

- أزمات تقع بفعل الإنسان: وهي التي تحدث بفعل الإنسان مثل (الحروب- تلوث البيئة -الحرائق).
- أزمات بفعل الطبيعة: وهي التي لادخل للنشاط الإنساني فيها مثل (الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات.. الخ)، وهذا التقسيم من أبسط التقسيمات الخاصة بأنواع الأزمات **Source**

spécifiée non valide.

تنقسم الأزمات وفقا لنمط الأزمة والمدى الزمني لها إلى ثلاث أنواع هي:

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

■ **الأزمات المفاجئة:** وهي تلك الأزمات المفاجئة الغير متوقعة تكون مخيفة أثناء الوقوع إذ تتميز بضيق الوقت في وضع مخطط لدراستها ومن أمثلة تلك تخطيط الطائرات والعبث بالمنتجات، الحرائق والانفجارات ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى إدارته والتعامل معه بشكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة وذلك وفقا لطبيعة عمل كل منظمة.

■ **الأزمات الطارئة ذات المقدمات المحسوسة:** هي الأزمات التي تكون لها مقدمات قبل الحدوث وتكمن أهمية العلاقات العامة في هذا النوع من الأزمات في إقناع الإدارة العليا باتخاذ قرارات صائبة قبل إنفجار الأزمة وتفاقمها ومن أمثلة ذلك (إضراب العاملين - التغييرات في القواعد والقوانين المؤثرة على المنظمة - إرتفاع نسبة الغياب والتباطؤ عن العمل). **Source**

spécifiée non valide.

■ **الأزمات المستمرة أو المزمنة:** وهي تلك الأزمات التي تستمر لمدة شهور على الرغم من بذل أفضل الجهود لايجاد حلولها من جانب الإدارة، كما تخرج عن سيطرة العلاقات

Source spécifiée non valide.. العامة

تنقسم الأزمات وفقا لدرجة خطورتها وطريقة وقوعها إلى الأنواع التالية:

■ **أزمة عادية:** وهي التي يمكن أن تتنبأ بها المنظمة وتعتبر أقل خطورة عندما لا تهدد المصالح الحيوية للمجتمع أو الدولة أو المنظمة المعنية.

■ **أزمة مباغتة:** وهي التي تتم بشكل فجائي وتحدث بشكل غير متوقع ولا يكون هناك إيجاء أو مقدمات أو توقعات لحدوثها مثل (الكوارث الطبيعية والزلازل والفيضانات أو هجمات إرهابية).

■ **أزمة حادة:** وتتم بمقدمات وإن كان توقيتها غير متوقع كما أن درجة خطورتها يكون من الصعب التنبؤ بها بمعنى إنها أزمات خطيرة تتطلب رد فعل سريع فعال غالبا تكون لها مخلفات وخيمة.

تنقسم الأزمة وفقا لمعيار عمقها إلى نوعين:

■ **أزمات سطحية:** وهي لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة وبشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة فهي أزمة بدون جذور، بمعنى أن هذه الأزمات مؤقتة يمكن التعامل معها بسهولة ولا تؤثر على المنظمة.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

■ **أزمات عميقة متغلغلة:** وهي أخطر أنواع الأزمات لإرتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به ولذلك فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة بحدوثها، أي أنها أزمات معقدة يصعب التعامل

معها تؤثر بشكل مباشر على كيان المؤسسة.. **Source spécifiée non valide**

تنقسم الأزمات وفقا للمستوى إلى ثلاثة أنواع هي:

■ **أزمات على المستوى المحلي:** وتكون على مستوى الشركات والمشروعات المختلفة ولذلك يكون حجمها وتأثيرها لا يمثل كثيرا خارج هذه الوحدات إلى أنه قد يمتد تأثيرها إلى وحدات أخرى ، وذلك لتشابك العلاقات والمصالح بين هذه الوحدات . **Source spécifiée non valide**

■ **أزمات على المستوى القومي:** وهذا يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع بأكمله لكونه متصلا بأدائه وهي أزمات شاملة وعمامة سواء في أسبابها وفي نتائجها التي أفرزتها أو متطلبات العلاج الخاص بها ولها من التدخلات والأبعاد المختلفة.

تقسيم الأزمة وفقا لمدة حدوثها الى ثلاثة أنواع:

■ أزمة قصيرة : وهي تستمر من يوم إلى ستة أيام.

■ أزمة متوسطة : وتستمر من سبعة أيام إلى ستة أشهر.

■ أزمة كبيرة : وتستمر أكثر من ستة أشهر.. **Source spécifiée non valide**

وبشكل عام تنقسم الأزمات التي يمكن أن تواجه المجتمع إلى نوعين:

■ **أزمات داخلية:** وهي التي تنشأ داخل المؤسسة قد تكون موجهة ضد الأمن والسلامة العامة وتتميز وتتميز بعدة خصائص هي: عادة تبدأ بصدمة مما يسبب ضعف فيمواجهتها، التصاعد المفاجئ للأزمة يثير الشكوك في البدائل المطروحة، أنها تنطوي على تهديد الإنسان وممتلكاته أو مقومات بيئية مما يجعل مواجهتها واجبا مصيريا، مواجهة هذه الأزمات يتطلب خروجاً على الأنماط التنظيمية المعتادة إبتكار نظم تمكن من إستيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

■ **أزمات خارجية:** وتحدث نتيجة لتفاقم في صراع طويل يمتد بين دولتين أو أكثر مما يجعلها تلجأ للقوة العسكرية ، وفي ظل هذه الظروف يزيد إدراك صناع القرار في الدول الأطراف في الأزمة بالتهديد كما يزيد إدراكهم لضغوط الوقت المتاح للاستجابة.

تنقسم الأزمات وفقاً لمحتواها ومحورها الى نوعين :

- **أزمات مادية:** وهي أزمات متعلقة بشيء مادي مثل أزمة الغذاء.
- **أزمات معنوية:** ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل الثقة وأزمة الولاء وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس بمعنى أنه لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه أو

رؤيته. . **Source spécifiée non valide.**

2. خصائص الأزمة:

أن مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة في حياة المؤسسة وأن الأزمة تسبب في بدايتها صدمة وتوترا وضغطا مما يضعف من إمكانية الفصل السريع والمؤثر لمجتمعتها ولقد تحددت خصائصها في النقاط التالية:(العجمي، 2013، الصفحات 372-373)

- تتميز بتغير في العلاقات بين أعضاء المؤسسة، أي أن الأزمة تحدث ضغوطات وتوترا يؤدي إلى تغيير بين فريق المؤسسة وهذا يرجع إلى طريقة تسيير الأزمة.
- تعد موقفا يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء، فالأزمة تتطلب من أعضاء المنظمة الالتزام بكل المهام المطلوبة إنجازها والتعاون والتشارك فيما بينهم لخلق الثقة من أجل تجاوزها.
- يؤدي التصاعد المفاجئ للأزمة إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة بمواجهة الأحداث المتصارعة، عندما يقع تصعيد طارئ للأزمة في المنظمة يصبح هناك تضارب في المعلومات مما يخلق الشك في مدى صحتها ويؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات.
- تهدد الأزمة استقرار المؤسسة ومقومات البيئة، إذ تعد الأزمة تهديد وخطر على سمعة المؤسسة مما يؤثر على مدى بقائها واستمرارها.
- يتطلب مواجهة الأزمة أنماطا تنظيمية غير مألوفة وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

- ومن أجل مواجهة الأزمة والظروف الصعبة المحيطة بالمنظمة لابد من الاعتماد على استراتيجيات تساعد في الحد منها ووضع خطط مسبقا لمواجهتها.
- و لمواجهة الأزمة يتطلب توفر درجة عالية من التحكم في الطاقة والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.
- إذ لابد من توفر الموارد المتاحة والإمكانات واستخدامها بنجاح لخلق بيئة ومناخ مستقر في المنظمة.
- ترفع درجة التوتر بين الأعضاء، فالأزمة تتسبب في زيادة ضغط العمل ونقص في الوسائل يؤدي إلى توتر بين الموظفين.
- التعقيد و التشابك والتداخل والتمدد في عناصرها وعوامل أسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة، تتميز الأزمة بالغموض وهذا ما يحدث توتر وإرباك بين الأفراد وتعطيل في الأداء.
- ضعف الوقت و إدراك متخذ القرار أن الوقت متاح لصنع القرار واتخاذ محدد: يعتبر الوقت أكبر عائق يواجه الفرد، لأن الوقت الذي يخصص لحل الأزمة واتخاذ قرار يكون ضيق.
- عدم وضوح الرؤية والقصور في تدفق المعلومات، فالأزمة تتميز بنقص في تدفق المعلومات بين الأعضاء وضبابية مما يؤدي إلى خلل في اتخاذ القرار وجعل الصورة غير واضحة.
- إمكانية الاستفادة من هذا الموقف واكتساب خبرات جديدة، الأزمة تقدم فرصة للتعلم من المواقف السابقة والصعبة والاستفادة منها.
- يؤدي هذا الموقف إلى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن، فالأزمة تخلق حالة من الضغط والتوتر والتي تتسبب في عدم الاستقرار وفقدان التوازن في إدارة المنظمة.

المبحث الثاني: إدارة الأزمة في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة و مراحلها

أولا: تعريف إدارة الأزمة

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

ينبغي أولاً معرفة مفهوم إدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق إلى إستراتيجيتها ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين، من خلال إحداث المواقف وتوجيهه، بما يخدم أهداف صناعة الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها، تدعى أحيانا بفن صناعة المؤامرات يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والكشف.

إن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعه من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها. (الخضيري، 1993، صفحة 25)

فهي عبارة عن تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كان تشكل خطراً محتملاً مما يستدعي أن تأخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها. (Rouse, 2013, p. 3)

وعرفه أبو قحف بأنها عملية الإعداد و التقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة المنظمة. (أبو قحف، 2002، صفحة 353)

و تركز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على كل من الآتي:

- الإستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمة.
- دفع متواصل وصريح من المعلومات.
- رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى.
- عرض الشفقة، أي التعامل الإنساني مع الضحايا.
- تركيز المتحدث الرسمي المدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته . **Source spécifiée**

non valide.

ثانياً : مراحل إدارة الأزمة

تم تحديد خمس مراحل لإدارة الأزمة هي: (العيساوي، 2016، الصفحات 48-49)

1. مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة: في هذه المرحلة نجد أن الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار الأعراض يستقبلها المديرون ولكن قد يكون من الصعب عليهم الالتقاط الإشارات

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

الحقيقية والهامة، وتعد مرحلة هامة في إدارة الأزمة إذ تساعد القادة في التقليل من الأضرار المترتبة عن الأزمة من خلال معرفة المؤشرات الأولية للأزمة.

2. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة وذلك مع ملاحظة أن أي خطة أفضل من الاحتمال والعشوائية، وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الاستراتيجي مهم جدا في محاولة تفادي وقوع الأزمة كما يساعد على التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.

3. **مرحلة مجابهة الأزمة:** وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمة وأيضا على طبيعة الأزمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة.

4. **مرحلة استعادة التوازن و النشاط:** وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقا واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط وذلك من أجل إعادة التوازن بشكل تدريجي.

5. **مرحلة التعلم وتقييم التجربة:** في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه في أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الأزمة.

المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة الأزمات والمعوقات التي تحد من نجاح إدارتها

أولا: إستراتيجيات إدارة الأزمات

تمثل إستراتيجيات إدارة الأزمات مجموعة المناهج التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية والظروف الموضوعية والإمكانات المتاحة ويمثل اختيار الإستراتيجية المناسبة أهمية كبيرة في سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة، وفي هذا الصدد ترصد أدبيات إدارة

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

الأزمات الإستراتيجية الأساسية والتكتيكات التي تستخدمها كل إستراتيجية في التعامل مع الأزمة وذلك على النحو التالي:

(1) إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: وتستخدم في التعامل مع الأزمات التي لا تتوفر حول

المعلومات الكافية وأيضا في حالة انتشار الأزمة في عدة اتجاهات وتستخدم هذه الإستراتيجية:

● التدمير الداخلي للأزمة: بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة أو خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة لها.

● التدمير الخارجي للأزمة: عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج وتجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى مجال الأزمة.

(2) إستراتيجية وقف النمو: وتهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبدل الجهود لمنع تدهوره

وتستخدم في أزمات المواجهة مع قوى ذات حجم كبير ومتشعبة وأزمات الرأي العام والجماهير ويركز التكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية على التعامل مع القوى المسببة للأزمة وتلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات فضلا عن تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير والتفاوض المباشر.

(3) إستراتيجية التجزئة: وتعتمد على الدراسة والتحليل للعوامل المكونة والقوى المؤثرة في الأزمات

الكبيرة وتركز على الروابط المجمعدة للأزمة وتجزئتها تم تحويل العناصر المتحددة إلى عناصر متعارضة ويركز التكتيك المستخدم خلالها على خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالف الأزمة أو مساعدة بعض القيادات على الظهور والصراع على قيادة الأجزاء. (محمد، 2007، صفحة 102)

(4) إستراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة: بما ان الفكر هو الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم

واتجاهات معينة تمثل تأثيرا على شدة الأزمة، لذا فإن هذه الاستراتيجية تقوم على إجهاد هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته، والتكتيك المستخدم هو: التشكيك في عناصر الأزمة، والتحاليف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر. Source

spécifiée non valide.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

(5) إستراتيجية تصعيد الأزمة: وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الاستراتيجية عن تكتل قوى غير متجانسة من أجل صناعة الأزمة.

والتكتيك المستخدم هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون مصدرا للصراع عن مناقشة الاستفادة منها.. Source spécifiée non valide.

(6) إستراتيجية تغيير المسار: تستخدم للتعامل مع الازمات الشديدة التي يصعب إحتوائها وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج. Source spécifiée non valide.

ثانيا: العوائق التي تحد من نجاح إدارة الأزمات:

توجد العديد من المعوقات التي تحد من نجاح عملية إدارة الأزمات في المؤسسة وبالتالي تحد من تحقيق أهداف المؤسسة والتخلص من الأزمة وتداعياتها السلبية والتي تعكس بطبيعة الحال على صورة المؤسسة وعلاقتها مع جماهيرها، وقد تنوعت من إتصالية وإقتصادية وتكنولوجية وغيرها، ولهذا سنبرز أهم العراقيل التي تحد من نجاح إدارة الأزمة وتنقسم الى:

1. **معوقات تنظيمية:** وتكون بعدم تحديد واضح للسلطة، ضعف التدريب، إختلاف الثقافة بين الأفراد، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.
2. **معوقات متعلقة بالمعلومات:** وتتعلق بدقة المعلومات وصحتها، وأيضا بحجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.
3. **معوقات متعلقة بالاتصال:** وتتمثل في صعوبة نقل المعلومات وتبادلها داخل وخارج المؤسسة، وأيضا من محدودية إستخدام أنظمة الإتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
4. **معوقات بيئية:** وتتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة للحد من فعاليتها لمواجهة الأزمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية، وضعف الوعي البيئي للمواطن، وعدم وجود حملات كافية للتعامل مع الأزمة.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

5. معوقات إنسانية: وتعلق بالأفراد وتتمثل في: الإعتماد على آراء الجماعة، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار، واعتقادهم بعدم أهمية وجود إدارة الأزمة،
6. معوقات إقتصادية: تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، وقلة الموارد الآلية، وارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة.
7. معوقات تكنولوجية: وتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة، وتعد عائق لمواجهة الأزمة من قلة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة كالإنترنت وغيرها، وعدم توافر أجهزة حديثة متطورة
- لتشخيص الأزمة.. Source spécifiée non valide.

المبحث الثالث: اتصال الأزمة في المؤسسة

المطلب الأول: ماهية اتصال الأزمة

أولا: مفهوم اتصال الأزمة

يرى عثمان محمد العربي أنها اتصالات تجربها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالعداء من قبل وسائل الإعلام، ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها، والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وإنتاجها وبقائها.

(عبد المجيد، 2011، صفحة 181)

ويرى محمد شومان أن اتصالات الأزمة هي: كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الإتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق إتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق إتصال الأزمة،

Source spécifiée non valide.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويخل في هذا كافة الأنشطة التي يمارسها الإعلام في التعامل مع الأزمة في مراحلها المختلفة خاصة مع تزايد اهتمام وسائل الإعلام بالتغطية للأزمات المؤثرة على الجمهور، واللجوء إلى تغطيتها بعمق باستخدام التحقيقات التي توفر تغطية موسعة ومتعمقة حول الأزمة. (هوايد، 2018، صفحة 63)

و من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف اتصال الأزمة على أنها تلك العملية التي تتضمن التواصل الفعال وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وهذا من خلال فترة الأزمة الداخلية سواء كانت هذه الأزمة من المؤسسة أو نتيجة عوامل خارجية.

ثانيا: دوافع الاهتمام باتصال الأزمة

يؤدي الاتصال دور مهم في مختلف مراحل إدارة الأزمة ، ولذلك زاد الاهتمام باتصالات الأزمة وتطورت هذه الدراسات لتلبي حاجة المجتمع المعاصر للمعرفة، ولا تقتصر الأزمات على المؤسسات التجارية والصناعية بل تصيب الشركات والمؤسسات التي لا تهدف للربح والهيئات الحكومية وتعرض سمعتها و صورتها المؤسسية للخطر ، كما أن هذه الأزمات تضع المؤسسات أمام أمر صعب ويوضع على عاتق العلاقات العامة أمر التصدي والمواجهة للأزمة والقيام بإجراءات الاتصال الأزمة وهو ما يعرف باتصالات الأزمة خاصة مع الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأي العام، لإخراج المؤسسة من أزمته وإعادة بناء سمعتها وإعادتها إلى وضعها الطبيعي قبل الأزمة. (بولوداني ، 2022، صفحة 409)

ثالثا: أهداف اتصال الأزمة

لخص الباحث محمود يوسف في كتابه المعنون دراسات في العلاقات العامة المعاصرة في النقاط التالية:(بن مزارى، 2020، صفحة 252)

- يجب منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة.
- التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
- توزيع المهام والأدوار والأجهزة المختلفة للمؤسسة، وكذا توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الأزمة
- سرعة الاستجابة الفورية وكذا تقليل الخسائر إلى حد أدنى.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية أو الوطنية أو الإقليمية أو الدولية.
- يجب أن تستعيد المؤسسة عافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة وكذا لاستمرار أدائها لدورها في المجتمع.
- تخفيف الآثار السلبية اللازمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- الاستفادة من مدخلات معطيات (الأزمة) ومخرجاتها (نتائجها) لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.
- تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية، فأهداف اتصال الأزمة تسعى لثمين جهود العاملين داخل المؤسسة وتحقيق التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة واتخاذ القرارات السريعة والفعالة وتوجيه الموظفين بشكل صحيح للتصرف بما يحقق الاستقرار ويقلل من تأثير الأزمة على سير العمل داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أساليب اتصال الأزمة ودور الاتصال في إدارة الأزمة

أولاً: أساليب اتصال الأزمة تتعدد أساليب الاتصال في إدارة الأزمة بتنوع أنواع الاتصال المؤسسي حيث تعدد هذه الأساليب أدوات حيوية لتحقيق التواصل الفعال وتنسيق جهود في مواجهة الأزمات وتهدف هذه الأساليب على مناقشة الاستجابة المناسبة للأزمة وتوجيه القرارات السريعة وضمان توزيع المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وبالتالي تقليل تأثير الأزمة وتعزيز الاستقرار والثقة في المؤسسة ومن بين هذه الأساليب نجد ما يلي:

1. أسلوب الاتصال الشفهي:

ويعد الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، حيث يتطلب القدرة على التعبير من المرسل للمعلومات إلى مستقبل للمعلومات إضافة إلى ذلك فهو يدعم الاتصال الشخصي ويكون الاتصال الشفهي باستخدام مجموعة من الأساليب ذكرها سابقاً وسنشير إليها باختصار فهي تضم كل من المقابلة والمناقشات والمحادثات التي تعتمد الإدارة للاتصال بالعاملين. (الشميمري، د.س، صفحة

(234)

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

ومن أهم مميزات اتصال الشفهي لإدارة الأزمة نجد:

- توفير الوقت والسرعة في اتخاذ القرارات والأداء.
- مواجهة المواقف وجها لوجه وبالتالي تسير عملية المشاركة في فهم المشاعر.
- يساعد على تشجيع الأسئلة ومناقشتها والإجابة عليها.
- زيادة درجة العلم بالمشكلة والظروف العمل وأحوالها في المؤسسة، وهذا عن طريق تيسير الكشف عن بواطن الأمور وتوضيح ما خفي منها.
- التدريب على المصارحة والمناقشة.
- تشجيع المشاركة في العمل خاصة في القضايا المستعصية. (عبد الفتاح، د.س، صفحة 118)

2. الأسلوب الكتابي:

ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يتيح فرصة اختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل غرسها، فهو يساعد على تقليل الغموض لرسالة أو سوء فهمها الإداري الناجح وتعتمد المؤسسة في هذه الحالة على مجموع من الإستراتيجيات تتمثل في المذكرات والمحاضرات والجلسات والتعامل مع البريد الإلكتروني والفاكس أيا كان نوع ذلك من الاتصالات. (العديلي، 2018، صفحة 53)

ثانيا : الاتصال كعامل أساسي لإدارة الأزمات

1. الاتصال قبل الأزمة:

- لقد قام فهد احمد الشعلان في كتابه المعنون بإدارة الأزمة: الأسس - المراحل - الآليات بتحديد أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة وهي على النحو التالي:
- ✓ إعداد الخطط الاتصالية في ظل التوجهات السياسية العامة واستراتيجيات إدارة الأزمة.
 - ✓ يتضمن التخطيط المراحل الثلاث قبل أثناء وبعد الأزمة ولكل مرحلة وسائلها وأهدافها.
 - ✓ تحديد الجمهور المستهدف لمراحل الأزمة وأساليب إقناعهم وذلك وفقا للخطاب الإعلامي.
 - ✓ تتسم الخطة الاتصالية بالدقة والشمول المرونة وضوح الوسائل والأهداف.
 - ✓ الحفاظ على كل المراحل على الصورة الذهنية.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

✓ التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام واختيار الوقت المناسب لتزويدها وعدم المبالغة والتهويل في شأن أحداث الأزمة حتى لا تؤثر على إدارتها.

✓ الاستعانة بالخبراء في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.

✓ رصد ردود الأفعال المحلية والإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة وتزويد مركز قاعدة إدارة الأزمات بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال. (الشعلان، 2002، الصفحات 189-192)

ويتطلب تخطيط الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة مراعاة الإجراءات التالية:

✓ رصد بيئة عمل المنظمة تستهدف وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة ونشاطها ومركزها المالي وعلى الأخص الجوانب التالية:

- طبيعة نشاط المنظمة وخدماتها.
 - معرفة جوانب القصور وكيفية تلاقيها.
 - دعم الروابط مع الإعلاميين وكسب ثقتهم.
 - مراجعة النشرات والكتيبات والتقارير.
 - الاستيعاب الكامل للقوانين والتشريعات.
 - رصد جوانب قوة المنظمة.
 - دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء.
 - كيفية تعامل المنظمة مع الأزمات السابقة.
 - إعداد فهرس كامل بأسماء وعناوين فريق إدارة الأزمة.
 - إعداد رسوم توضيحية عن حجم الإنتاج. (ضلاعين، 2014، صفحة 200)
- ✓ تحديد أهداف المنظمة:

تتمثل نقطة البدء في التخطيط عامة هو تحديد الأهداف وبطبيعة الحال فإن أهداف خطة الاتصال وإعلام الأزمات ترتبط وتعكس أهداف الخطة العامة لإدارة الأزمات والكوارث وهي بدورها مستمدة من الأهداف الإستراتيجية للهيئة أو المنظمة، فكلما كانت أهداف هذه الخطة قليلة وواضحة مفهومة كان التخطيط ناجحاً، ويسهل تحديد الأهداف الفرعية والمهام وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات. (بن مزارى، 2023، صفحة 181)

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

✓ تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال الهدف منها هو: سرعة الوصول والتعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة المباشرة بنشاط المنظمة، إلى جانب توفير الوقت والجهد والنفقات لبناء الرسائل الإقناعية لكل فئة من فئات الجمهور. (مكاوي، 2006، صفحة 200).

طرق الاتصال بالفئات المستهدفة من المهم التأكد من توفر الوسائل الاتصالية السريعة لكل فئات الجمهور، ويجب أن تتوفر لدى المنظمة سجلات يتم تحديثها باستمرار تستخدم الوسائل التالية:

■ عناوين المكاتب والمنازل وأرقام الهواتف الأرضية و المحمولة.

■ البريد الإلكتروني والفاكس وعقد مؤتمرات الصحفية.

■ مواقع الانترنت مستشارو العلاقات العامة.

■ خطوط تلفون الطوارئ. (مكاوي، 2006، صفحة 201).

✓ بناء الرسائل الاتصالية تعتمد صياغة الرسائل الاتصالية على طبيعة الأزمة والمرحلة التي تمر بها والجمهور المستهدف، ومن المهم التفكير في صياغة هذه الرسائل وذلك لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على خلفية المنظمة واستراتيجيات عديدة. (مكاوي، 2006، صفحة 202).

فريق اتصال الأزمة:

يعتبر عنصر هام في الإعداد والتخطيط للازمات تتمثل في تكوين فريق الإدارة الأزمات وتقديمه على الورق سواء حدثت الأزمة أم لا، مع استمرار المؤسسة في عملها اليومي.

وفريق إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها:

■ تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمة.

■ فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولوية في ترتيبها.

■ صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والأدوار.

■ مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة، وإدخال التحسينات عليها.

■ تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة. (السعيد، 2006، صفحة 114)

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

ففرق المهام الأزمومية يناط به مسؤولية التفاعل المباشر مع الأزمات ويقتضي الأمر حسن المواجهة والقدرة على حسمها وتدريب أفراد فريق مواجهة الأزمة على سيناريوهات المواجهة كما تم صياغتها بمعرفة خبراء فريق إدارة الأزمة. (المساعدة، 2012، صفحة 142)

تدريب أعضاء الفريق:

بعد عملية الاختيار تأتي عملية التدريب وإكساب المعارف والمعلومات وصقل المهارات وهي عملية دائمة ومستمرة حتى يكون أعضاء فريق المهام الأزمومية على قدرة وفاعلية للتصدي السريع والحاسم لتيار أي أزمة تحدث وفي نفس الوقت يكون الفريق على استعداد لكل طارئ. (المساعدة، 2012، صفحة 146)

تعريف خلية الأزمة:

هي أداة أساسية للتصدي للأزمة تكون منظمة هيكلية محددة تجاوز التنظيم الهيكلي العادي وهي مسؤولة عن إدارة حالات محددة في الوحدات المعنية، وتشمل المهارات الشاملة تحت مديرية واحدة. (عبادي، 2019، صفحة 160)

وتتمثل عناصر خلية إدارة الأزمة في ثلاث عناصر:

- المنشط ويمكن أن يكون هو الممثل الأول للمؤسسة، كما انه يمكن اختيار شخص آخر بديلا له بناء على تمكنه في إدارة الحوار.
- الخبراء لهم مهمة صعبة قائمة على الموقف العصيب الذي تفرضها الأزمات، فأزمات المنتج لها أبعاد متعددة، لهذا يجب أن تضم الخلية مجموعة من الخبراء في المجال التقني على أن تضم الخلية مختصين في القانون والمالية مهما كانت طبيعة الأزمة، لان هذين المجالين أكثر تأثرا من أي مجال آخر أما بالنسبة للخبراء فان تحديد اختصاصاتهم يكون بناء على طبيعة الأزمة....
- المكلف بالاتصال مهمتين: أولها تكمن في تحقيق الاتصال الصاعد ونقل اهتمامات الجمهور ومدى تقبلهم للقرارات المتخذة، والمهمة الثانية تتمثل في نقل المعلومات والرسائل الاتصالية والقرارات المتخذة إلى الجمهور المستهدف. (Libaert, 2005, pp. 37-38-39)
- المتحدث الرسمي: يضم فريق المتحدث الرسمي اسم المنظمة، ويعتبر الواجهة الرسمية للمؤسسة ويجب على المتحدث الرسمي أن يتميز بالمهارات اللازمة في التعامل مع وسائل الإعلام وإجراء

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

المقابلات، ويجب أن يضبط أعصابه في التعامل مع الأزمة لان مواجهتها قد يتطلب عمل مستمر ومتواصل إلى جانب التعرض المستمر وغير محتمل من جانب الجماهير الخارجية. (عبد المجيد، 2011، صفحة 275)

وأهم المواصفات التي يجب توفرها في المتحدث الرسمي في أثناء الأزمة ماياقي:

- الصدق.
- أن يتمتع بثقة وسائل الإعلام والفئات المستهدفة.
- أن يكون على إلمام ومعرفة بالأزمة وتطوراتها.
- أن يكون مدربا على التعامل مع وسائل الإعلام.
- الابتعاد عن الغضب والتوتر والعصبية أمام وسائل الإعلام، إذ أن هذه الصفات تعكس صورة سلبية عن المنظمة.
- إمكانية وصول وسائل الإعلام بسهولة إلى المتحدث الرسمي في أثناء الأزمة وبعد

الأزمة.. Source spécifiée non valide.

اللجوء إلى الاستعانة بالخبراء و المستشارين من الخارج:

في حالة فقدان الخبراء المتخصصين داخل المؤسسة او عندما تتعرض لازمة قوية جدا قد تلجا المؤسسة إلى خبراء من الخارج للاستعانة بهم لإدارة الأزمة، كما أن الخطاب الإعلامي مرهون بمدى استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات. وهذا يتطلب القيام بتحليل الأزمة مسبقا ويتطلب الاستعانة بوكالات خارجية لتحديد بعض الأخطار... (هامل، 2008، صفحة 94)

إعداد السيناريوهات:

إن الإعداد خطة اتصالات الأزمة تقوم على مفهوم سيناريوهات لما قد تكون عليه ظروف الاتصالات في عملية الأزمة، وذلك بعد جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط. (أكموش، 2008، صفحة 107)

2. الاتصال أثناء الأزمة:

أهمية الاتصال في مرحلة الأزمة:

■ سرعة المواجهة الأزمة والحد من خسائرها.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

- طمأنة الجمهور الداخلي و الخارجي.
- التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الأزمة.
- القضاء على الشائعات التي تنشر في حالة نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة.
- تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة.
- كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجماهير الخارجية. (مكاوي، 2006، صفحة 146)

إجراءات الاتصال في مرحلة الأزمة:

الاستحواذ على الحدث: وهذا يتم باتخاذ المنظمة بعض الإجراءات المفتعلة أو غير ضرورية ليس لسبب سوى الإيحاء للجماهير بأنها ليست مستسلمة وإنما تقوم بعمل مهم ... (مكاوي، 2006، صفحة 151)

إصدار بيان: على المؤسسة أن تكون متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقا وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز. (نايلي، 2012، صفحة 162)

تحديد الجمهور المستهدف: يجدر على مدير الأزمة أن يحدد نوعية وطبيعة الجمهور الذي سيخاطبه قبل وقوع الأزمة، ويختار المتحدث المناسب من اجل الإدلاء والتصريح بالمعلومات المهمة التي يسعى الجمهور الوصول إليها، والتعرف عليها وتشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة لان لكل أزمة جمهورا خاصا بها حسب طبيعة ونوعية الأزمة. (عبادي، 2019، صفحة 185)

وتشمل قائمة الجماهير الداخلية والخارجية والتي يجب على المؤسسة التواصل معهم أثناء الأزمة:

- أعضاء مجلس الإدارة.
- المساهمين أو الشركاء الماليين.
- المستثمرين.
- الزبائن أو العملاء.
- الموردين و الباعة.
- جيران المؤسسة ومنافسيها.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

- الموظفين بالمؤسسة.
 - الممثلين القانونيين للمؤسسة.
 - وسائل الإعلام.
 - المسؤولين النقابيين.
 - المتقاعدين.
 - المسؤولين الولائيين المدينة، الولاية المقاطعة. (Fearn, 2011, p. 309)
- و يعد الجماهير المنتشرين هم الأشخاص المرتبطون بشكل غير مباشر بالمنظمة في حالة الأزمة مثل وسائل الإعلام والمجتمعات المحلية والجماعات والجيران في المنطقة التي توجد فيها المنظمة. (Fearn, 2011, p. 309)
- تحديد الرسائل: يجب أن تتضمن خطة مواجهة الأزمة المحددة مسبقا بعض الرسائل الأساسية، والتي تصدر في بيان المؤسسة وتشمل هذه الرسائل:
- تفاصيل الحدث.
 - إظهار التعاطف الإنساني.
 - بث الطمأنينة.
 - ماذا تفعل الآن المنظمة لمواجهة الحدث.
 - معلومات إضافية تتضمن الإنجازات السابقة للمنظمة. (مكاوي، 2006، صفحة 158)
- أهمية وسائل الإعلام أثناء الأزمة:
- هي العمل مع وسائل الإعلام المختلفة في إبقاء الجمهور على علم بما يحصل في المنظمة بإيجابية وبطريقة فعالة، ومع ذلك يجب على كل عضو في فريق اتصال الأزمة أن يكون على علم على بعض مبادئ العلاقات الإعلامية. (بن مزارى، 2023، صفحة 195)
- إن الإعداد للمقابلات وأحاديث وسائل الإعلام وتكوين العلاقات مع مندوبيها يتم غالبا من خلال خبراء وممارسي العلاقات العامة وللتعامل مع وسائل الإعلام يجب:
- التأكد من المعلومات الهامة والضرورية مثل أسماء المحررين بوسائل الإعلام وأرقام هواتفهم.
 - مراعاة ضرورة إصدار نشرات لأخبار وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

■ إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع إعلاميين. (مكاوي، 2006، صفحة 142)

أهمية التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام:

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام أمرا ضروريا ومهما وأهم هذه الأسباب:

■ التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام يعطي لفريق الأزمة فرصة أكبر ليكون مؤثرا في الأحداث وليس مستجيبا لها.

■ التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام، يؤدي إلى تحقيق فرصة أفضل في السيطرة على الرسالة الإعلامية المتعلقة بالأزمة.

■ التنسيق والتعاون أيضا يعطي فرصة لإزالة الغموض وسوء الفهم المتعلق بالأزمة.

■ الرفض لإجراء مقابلات مع وسائل الإعلام في بعض الأحيان يعطي سوء فهم بان الأمور غير مستقرة في المنظمة. (بوشارب، 2015، صفحة 43)

لكن في بعض الأحيان يكون موقف وسائل الإعلام ضد المؤسسة بل وقد يخلق أزمات عديدة للمؤسسة تتعلق أكثرها باهتزاز الصورة الذهنية لها عند الجمهور وفقد مصداقيتها. (مكاوي، 2006، صفحة 146)

3. الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة:

ومن أهم الأنشطة الاتصالية في مرحلة ما بعد الأزمة نجد:

● بيئة عمل المنظمة والتي يجب الرجوع إلى الهيكل التنظيمي والإدارة بالمنظمة لإعادة تحليل علاقتها مع مكوناتها المختلفة.

■ العمل على اكتشاف مصادر التهديد والتنبؤ للإخطار واتخاذ الإجراءات الوقائية للتعامل معها.

■ تمكين الإدارة من السيطرة على المشكلات واتخاذ إجراءات لمواجهة الطوارئ. (عيشوش،

2011، صفحة 142)

■ دعم العلاقات بجماهير المنظمة والتعرف الدائم على فئات الجمهور المستهدف وخصائصه الديموغرافية والإيكولوجية ورصد التحولات في رغبات واحتياجات الجماهير. (عيشوش،

2011، صفحة 143)

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

● دعم العلاقات مع وسائل الإعلام إقامة علاقات وروابط قوية مع وسائل الإعلام وتبادل المصالح بين الطرفين، واكتساب الثقة وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع والمتابعة الدائمة والمستمرة في نشر وسائل الإعلام لأخبارها، مع الالتزام بالوضوح والصراحة والمعلومات الدقيقة عند تعاملهم مع مندوبي وسائل الإعلام. (عيشوش، 2011، صفحة 143)

● صورة المؤسسة إذا كانت الأزمة لا تتعلق بالإنتاج وكانت متأتية من المحيط أو من مشكل أخلاقي فقد ينتج عن ذلك رفض الزبائن الإقبال عن المنتج، أو قد تكون المؤسسة أيضا أقل استقطابا للمتخرجين الجدد، ولن يكون لذلك اثر على صورة المؤسسة فحسب وإنما ينعكس هذا على حصصها السوقية وعلى مدخلاتها المالية، وذلك لارتباط الجانبين ببعضهما البعض مما يتطلب مضاعفة الجهود الاتصالي البعدي.

وعليه فان انتهاء الأزمة لا يعني توقف العملية الاتصالية في المؤسسة بل إن العملية تبقى دائمة مستمرة ويكمن دورها في تقييم الدور الذي لعبه الجهاز الاتصالي للمؤسسة في مواجهة الأزمة، إلى جانب الجهاز التنظيمي الإداري الخاص بها ومحاوله إحداث موازنة بين ما حققته من نتائج وبين النتائج التي كانت تتوقعها في مواجهة الأزمة والخروج بأقل الخسائر الممكنة، وبالإضافة لمعرفة العراقيل التي اجتازتها قبل وأثناء الأزمة. (بويض، 2018، صفحة 185)

الفصل الثاني : دور الاتصال في إدارة الأزمة

الخلاصة الفصل:

يُظهر أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية في حياة المؤسسات، إذ تنشأ نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تؤدي إلى اختلال في توازنها واستقرارها. وفهم طبيعة الأزمة ومراحل تطورها يمثل خطوة أساسية في القدرة على التعامل معها بفعالية، لأن إدراك خصائصها وأنواعها يمكّن المؤسسة من الاستعداد المسبق لمواجهةها وتجنب تفاقم آثارها.

وتعد إدارة الأزمات من أهم الوظائف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تقليل الخسائر والمحافظة على استمرارية النشاط، من خلال تبني خطط واستراتيجيات محكمة تركز على التحليل، والتخطيط، والتنسيق، واتخاذ القرار في الوقت المناسب. كما أن مواجهة المعوقات التي تحد من نجاح إدارة الأزمات تتطلب توافر قيادة فعالة، ومرونة تنظيمية، ورؤية واضحة تستند إلى العمل الجماعي والتواصل الفعال.

أما اتصال الأزمة فيمثل البعد الحيوي في إدارة المواقف الحرجة، إذ يسهم في توجيه المعلومات داخلياً وخارجياً بطريقة مدروسة تهدف إلى طمأنة الجمهور، والحفاظ على الثقة، وتقليل الشائعات، وتوضيح مواقف المؤسسة. فالإتصال خلال الأزمة ليس مجرد نقل للمعلومات، بل هو أداة استراتيجية تدعم اتخاذ القرار وتؤثر في استجابة الجمهور وسلوكاته.

وعليه، يتضح أن نجاح المؤسسة في إدارة أزماتها يرتبط بمدى قدرتها على دمج الاتصال ضمن استراتيجيتها العامة، وجعله وسيلة استباقية للوقاية والتفاعل الإيجابي مع مختلف الأوضاع الطارئة، بما يضمن استقرارها واستمرارها في بيئة متغيرة ومعقدة.

الفصل الثالث: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية.
- المبحث الثاني: الجوانب العملية و الإستراتيجية المتعلقة بالصورة الذهنية .
- المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

تعتبر صورة المؤسسة من العناصر الأساسية التي تؤثر على نجاحها واستمراريتها في بيئة المنافسة، فهي الانطباع الذي يتكون لدى الجمهور حول المؤسسة استناداً إلى تعاملاتها، منتجاتها، قيمها، وأدائها العام، وتلعب صورة المؤسسة دوراً حيوياً في بناء الثقة، وتعزيز الولاء، وجذب العملاء والشركاء المحتملين، لذلك تسعى المؤسسات إلى تحسين صورتها من خلال استراتيجيات اتصال فعّالة تعكس هويتها بشكل إيجابي، وتبرز تميزها وقيمها في نظر المجتمع، مما يسهم في تعزيز مكانتها ومصداقيتها على المدى الطويل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية:

المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة

أولاً: التعريف اللغوي للصورة الذهنية

يشير مصطلح الصورة الذهنية في اللغة العربية إلى مقطعين أو كلمتين مترابطين لتعبر عن شيء ذهني أو عقلي وهما الصورة والذهن وتعطي كل واحدة منهما تفسيراً واضحاً، وقد ذكر أبو عبد الله الرازي في كتابه مختار الصحاح في معرض حديثه عن الصور والصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء وهي تعني أيضاً الصور بكسر الصاد لغة في الصور جمع صورة وصوره تصويراً فتصور وتصورت الشيء توهمت صورته فتصور لي. (الرازي، 1968، صفحة 156)

ويشتق مصطلح الصورة الذهنية من صار الشيء آية فالصورة مائلة إلى شبه أو هيئة وهي الشكل والتمثال الجسم وكذلك صورة المسألة أو الأمر صفتها ويقال هذا الأمر على ثلاث صور وصورة الشيء ماهيته المجردة وخياله في الذهن والتصوير واستحضار صورة الشيء محسوس في العقل دون تصرف فيه. (الراجي، 2014، صفحة 78)

كما رأى أرسطو الصورة فاعلة ومؤثرة فقط في المادة (حسين، 2008، صفحة 240)، في حين عرف بعضهم الصورة بأنها هيئة الشيء أو شبهه، أو هي تسجيل شكل الجسم أو المنظر بطريقة قابلة للدوام ويمكن رؤيته مباشرة أو عن طريق جهاز يسمح بالرؤية. (شمال م، 2006، صفحة 11)

وورد للصورة الذهنية مصطلحات كثيرة في اللغة العربية وكذلك في اللغة الإنجليزية إما المصطلحات العربية مثل الصورة الذهنية الصورة النمطية القوالب النمطية الجامدة. (ندام، 2004، صفحة 19)

ولقد تطورت القدرة على عمل مدركات جديدة وتبين تلك المدركات الجديدة لتكوين صورة ذهنية جديدة في شكل نماذج تشابك محددة في داخل المخ البشري بشكل جيد، فنحن نستطيع بقدرتنا المخية أن نقارن الصورة الذهنية المتكونة بالفعل مع نماذج التنشيط الجديدة الآتية عبر القنوات الحسية المختلفة. (الدهونر، 2014، صفحة 62)

والتعبير الرمزي باللغة الانكليزية هو *stereotype tabloid /they image thinking* كما تعرف الصورة الذهنية أنها لا تعبر عن مفهوما فكريا معين بل هي ترجمات تقريبية لمصطلحات غريبة إذ يحاول الباحثون ويلاحظ من خلال ترجمتها كبنية لغوية أكثر من ترجمتها كبنية موضوعية، فالأولى تركز على الترجمة الحرفية للحصول على مقارب لغوي في لغتنا، أما الثانية اهتمت بالحصول على مقارب موضوعي يعبر عن ذاته من خلال ذاته أكثر من التعبير عن ذاته، هذا ما يفسر كثرة المصطلحات الدالة عليه في اللغة العربية. (ندام، 2004، الصفحات 19-20).

ومصطلح التصورات الذهنية أصله يوناني فهو مشتق من مصطلح علمي شاع استخدامه ليوم بمعنى نموذجان نظرية أو تصور أو فرض أو إطار مرجعي، وبالمفهوم العام للمصطلح فإنها الطريقة التي نرى بها العالم ليس على أساس الرؤية الحسية، ولكن على أساس التصور والفهم والتفسير. (ار كوفي، 2009، صفحة 32)

كما وتستخدم الأديبات العربية مصطلحات: مثل الصورة الذهنية والصورة المنطبعة كمقابل للمصطلح الإنجليزي وأن عدم وجود مصطلح عربي واحد مقابل للمصطلح الإنجليزي عن تعدد الاجتهادات في الترجمة العربية للمصطلح المذكور. (المشهداني س، 2012، صفحة 88)

وفي الأخير يمكن القول أن مصطلح الصورة الذهنية شامل وواسع وجامع، بالرغم من كثرة المصطلحات التي تعبر عن الصورة الذهنية، إلا أن بعض هذه المصطلحات ينسجم مع ذات المفهوم مثل الصورة النمطية التي تتكون نتيجة رسوخ الصورة الذهنية في ذهن الفرد.

ثانيا: التعريف الاصطلاحي للصورة الذهنية

بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وقد كان لظهور كتاب تطوير صورة المنشأة للكاتب الأمريكي لي برميتول في عام 1937 أثر كبير في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال وما لبث هذا

المصطلحان تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والإعلامية والمهنية. (عجوة: 2000، صفحة 3)

ويشير مصطلح الصورة الذهنية إلى تصور الشيء في هيئته وحقيقته وصفته، عن طريق الفطنة والحفظ في الفعل وإدراك الأشياء والتفكير بها لإصدار الأحكام والاستدلالات. (الشمري، 2011، صفحة 130)

وقد عرفها "إبراهيم الداوقوي" الصورة التي تقوم على الإدراك العقلي السابق دون أن تكون لها انعكاسات سلبية على تفاعل الأفراد والمجموعات، لأن معظم تلك الصور الذهنية عاطفية يصيها النسيان أو إعادة النظر بمرور الزمن لاعتمادها على الخيال بالدرجة الأولى. (الداوقوي، 2001، صفحة 17)

ورأى "كينت بولدنج" أن الفرد يكون الصورة الذهنية عن نفسه وعن الآخرين في إطار البيئة المحيطة والعلاقات الشخصية وملامح البيئة من حيث الزمان وطبيعة المكان، كما أن الفرد يكون العديد من الصور على المستويات المحلي والإقليمي والدولي، إذ أن الصورة الذهنية هي التي تحكم بصورة كبيرة سلوكيات الأفراد، كما أنها تنبئ إلى حد كبير بالسلوكيات المتوقعة للأفراد اتجاه المواقف المختلفة، وكذلك اتجاه الظروف الطارئة أو الأزمات. (شادن ن، 2004، صفحة 88)

ويعد كتاب الرأي العام الذي أصدره ولتر ليومان علامة بارزة في تاريخ دراسة الصورة، إذ أحتوى هذا الكتاب على فصل تحت عنوان العالم الخارجي والصورة الذهنية *The world outside and the picture in our head*، وقد أشار فيه إلى أن الأفراد الذين يعيشون في عالم واحد يفكرون ويشعرون وكأنهم في عوالم مختلفة، فالإنسان لا يميل إلى تزييف ذلك العالم الذي يعيش فيه بشكل متعمد ويمكن إرجاع هذا الاختلاف للخبرات القديمة. (severin & tankard, 1992, pp. 298-299)

أما في المجال "علم الاجتماع" فالصورة الذهنية تعني أن إدراكها للآخرين لا يقوم على معرفة حقيقتهم في الواقع، وإنما ما نحمله من أفكار وتصورات وتمثيلات ذهنية تنتج عنها عمليات استنتاج لاشعورية تمكنا من تشكيل انطباعات عن الآخرين، بناء على أدلة صورا ذهنية محدودة بشأنهم. (مكلفين و غروس، 2002، صفحة 11)

ونجد تعريف "الدكتور أديب خضور" للصورة الذهنية إذ يحددها في مجموعة الأحكام والتصورات والانطباعات القديمة والجديدة الايجابية منها والسلبية، التي يأخذها شخص أو جماعة أو مجتمع عن آخر

ويستخدمها منطلقا وأساسا لتقويمه، لهذا الشخص ولتحديد موقفه وسلوكه إزاءه. (خضور، 2002، صفحة 11)

ولقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة بمفهوم الصورة الذهنية بشكل كبير جدا، فأصبحت مرتبطة بجوانب حياة الإنسان، فهو يعيش في عالم تحكمه الصور وتهيمن عليه بشكل لم يحدث من قبل في تاريخ البشرية إلى الحد الذي صار فيه الإنسان يتحرك عن طريق الصور الذهنية التي يحملها عن الأشياء، ولم تقتصر أهمية الصورة الذهنية على الأفراد وإنما تعدى ذلك إلى المؤسسات التي أصبحت تسعى جاهدة لبناء صورة ذهنية إيجابية لها في أذهان جماهيرها، بل يمكن القول أن الهدف الرئيسي لسياسة أي مؤسسة هو بناء صورتها المرغوبة لأن نجاح تلك المؤسسة بات يتوقف على نوع الصورة التي يحملها الجمهور عنها. (طارش، 2014، صفحة 428)

كذلك تعرف أنها نتيجة التصور لحواري بين المنظمة والجمهور حيث يوفر هذا النوع من الاتصال علاقة تبادلية بين المنظمات وجمهورها، وهو سلوك اتصالي أخلاقي، ومع أن هذا الاتصال يجب أن يعكس الواقع إلا أنه يمكن التركيز على السمات المرغوب فيها والتي تحتاج المنظمة أن تقنع الجمهور بها. (صالح س.، 2005، صفحة 22)

ويعتبر هذا التعريف تطور مهم لأنه يربط صورة الصورة الذهنية للمؤسسة بعملية الاتصال التي تقوم بها مع الجمهور والانتباه للضرورة أن يكون الاتصال في اتجاهين، وهذا يعني من المنظمة كما يوفر هذا النوع من الاتصال إمكانيات مستمرة لتشكيل الصورة والمحافظة عليها.

ويرى علي عجوة "أن الصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب أو جنس بعينه أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية أو مهنة معينة أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم. (عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، 1983، صفحة 10)

وهناك من يرى أن الصورة الذهنية عبارة عن التصورات التي يحملها أفراد المجتمع عن العالم من حولهم بمكوناته المختلفة، مشكلة بذلك نتاجا طبيعيا لما يتمتع به الأفراد من خبرات وقدرات إذا ما كانت مباشرة أو غير مباشرة، والتي يحصلون عليها عبر تفاعلاتهم الاتصالية المختلفة، وبذلك تتوقف سهولة التغيير أو صعوبته على مستوى رسوخ الصورة الذهنية لدى الجمهور. (ابو عرجة، 2000، صفحة 111)

والصورة الذهنية بشكل عام هي المفهوم الذي يتعلق بتحديد وتطوير ونقل الخصائص النسبية التي تدرك عن طريقها منتجات المؤسسة على أنها فريدة ومتميزة مقارنة مع مثيلاتها من منتجات أو مخرجات المؤسسات المنافسة على اختلاف ما تنتجه من مواد استهلاكية أو رسائل إعلامية أو أخبار، مما يضفي عليها مكانة متميزة في الذهان المتلقين أو المستهلكين. (الضمور حامد، 2008، صفحة 191)

نستنتج مما سبق : أن كل فرد يكون صورا ذهنية نتيجة لتفاعله مع الواقع أو البيئة الحقيقية التي يعيشها والظروف المختلفة التي تحيط بها والمستوى الثقافي والعلمي لذلك الفرد، وكذلك للمواقف إن كانت إيجابية أو سلبية دوراً في تكوين الصورة لدى ذلك الفرد، ومن ثم تختلف الصورة الذهنية من شخص إلى آخر لأن الأفراد لا يعيشون كلهم الظروف نفسها ولا يمرون أيضاً بالمواقف نفسها ولا يعيشون في بيئة واحد ومفاهيمهم مختلفة وعاداتهم وتقاليدهم أيضاً، وقد لا يتعرض جميعهم إلى مواقف سلبية أو إيجابية اتجاه الشخص ذاته أو المؤسسة ذاتها في الوقت نفسه لكي تتكون عندهم الصورة نفسها وإن حدث ذلك فقد تختلف الصورة باختلاف الفرد وقد يفسر كل على حده ما تعرض له بطريقة فالأفراد لا يتشابهون جميعهم بالأفكار والتفسير والمنطق.

المطلب الثاني: أنواع الصورة الذهنية

أضاف عدد من الباحثين أنواع من الصورة الذهنية ومن هذه الأنواع ما يلي:

- (1) **الصورة الذاتية:** إذ ينصرف الأفراد في حضور الآخرين بشخص أو صورة معينة لدواتهم ويؤثرون بها نتيجة التفاعل الاجتماعي الذي ينخرطون فيه.
- (2) **الصورة المثالية:** وهي الصورة التي يصيغها بعض الأفراد عن أنفسهم والتي يعتقدون أنها تمثلهم.
- (3) **الصورة المجسمة للشعوب والأمكنة:** وهو نوع من التعميم يوجد في أدب الدراسات ما بعد الاستعمارية والتي يعمل الخطاب الثقافي الأوربي الغربي إلى تمثيل الشعوب والأمكنة.
- (4) **الصورة المقدسة:** يعرفها جونز بأنها صورة الإعجاب المحفوظة بلا حدود في اللاشعور وكثيرا ما تتقمص أو تتمثل مع أشخاص غير الشخص الأصلي.
- (5) **الصورة المتخيلة:** تعرفها كارين هورن هي صورة لا شعورية بطريقة لا معقولة عن ذات المرء وما ينبغي لها أن تكون على وفق ما يمليه عليه الاعتزاز العصابي فهي تتميز بالصفات المجددة المعظمة

والمكملة المستمدة من تحيلات الشخص السابق وخبراته. (الجواري فاضل، 2016، صفحة 116)

وهناك من يضيف أنواع أخرى للصورة الذهنية هي:

- 1) الصورة المرآة: وهي الصورة التي ترى المؤسسة من خلالها.
 - 2) الصورة الحالية: وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة.
 - 3) الصورة المرغوبة: وهي التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.
 - 4) الصورة المثلى: وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار المؤسسات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير ولذلك يمكن أن تسمى الصورة المتوقعة. (كلفاح، 2012، صفحة 298)
- وتوجد أيضا تصنيفات أخرى جديدة للصورة الذهنية:

1- الصورة الاتصالية:

وهي الصورة التي تقوم المنظمة أو الدولة أو المؤسسة بالعمل على تشكيلها من خلال الرسائل الاتصالية التي توجهها إلى الجمهور، وباستخدام كل وسائل الاتصال، وهذه الصورة تكون في الغالب إيجابية لكنها في كثير من الأحيان تكون أقل من الصورة التي ترغب المؤسسة أو المنظمة أو الدولة في تشكيلها.

2- الصورة الناتجة عن أزمة:

وهي ليست صورة دائمة أو قوية ولكنها نشأت نتيجة تعرض المنظمة أو المؤسسة أو الدولة إلى أزمة أدت إلى استجابات عاطفية سريعة معادية للمنظمة أو المؤسسة أو الدولة. (صالح س.، 2005، الصفحات 25-26)

المطلب الثالث: مكونات ووظائف الصورة الذهنية

أولاً: وظائف الصورة الذهنية للمؤسسة

- 1) تعزيز التكيف: تسهم الصورة الذهنية في تمكين الأفراد من التكيف مع ظروف الحياة، حيث توفر لهم أطراً جاهزة تساعد في التعامل مع الآخرين وتوقع سلوكياتهم دون الحاجة إلى تحليل معمق.
- 2) تقليص الجهل: يساهم التصور الذهني في خفض مستوى الجهل بالآخرين، حيث يعتمد الأفراد على المعلومات التي يوفرها هذا التصور لفهم كيفية تفاعلهم مع المحيطين بهم.

- (3) **تنظيم العالم:** تعمل عملية تشكيل الصورة الذهنية على تحويل العالم إلى بيئة أكثر سهولة وتنظيمًا، مستفيدة من الجوانب النفسية المرتبطة بعمليات التعلم.
- (4) **تفسير السلوك:** تساعد الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وآرائه وأنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية، كما تعكس فلسفته في الحياة بسبب ارتباطها بقيمه ومعتقداته وثقافته.
- (5) **تشكيل الرأي العام:** تلعب الصور الذهنية دورًا مهمًا في تشكيل الرأي العام، حيث تُعتبر الأساس الذي يُبنى عليه الرأي نظرًا لتأثيرها على آراء ومواقف الناس. (محمود، 2008، صفحة 58)

ثانياً: مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة

- (1) **ثقافة المؤسسة:** هي الثقافة التي تتوفر داخل المنظمة وهي شيء مشابه للثقافة الاجتماعية إذ تشمل مجموعة من القيم والاعتقادات والافتراضات والمدركات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية إنها القوة الغير مرئية وغير ملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها. (بوحنية، 2003، صفحة 71)
 - (2) **تموقع المؤسسة:** ويضيف kotler أن التموقع هو عمل تصميم العروض المؤسسة وصورتها لتحتل مكانا متميزا في أذهان الناس في السوق المستهدفة، حيث يرى انه من الضروري أن يكتسي هذا التصميم ميزة معينة (بوغازي، 2016، صفحة 16)
 - (3) **هوية المؤسسة:** هي الطريقة التي من خلالها تختار المؤسسة أن تعرف نفسها لجمهور معين من خلال: الرموز، الاتصال، السلوك كما تعتبر الهوية المؤسساتية الظهور الملموس والبصري والمادي لشخصية وثقافة المؤسسة والهوية المؤسساتية هي هوية شاملة لهوية المنتجات والعلامات وكل ما تتيحه المؤسسة. (بخوش، 2021، صفحة 179)
- وهوية المؤسسة يجب أن ترتبط بالإدارة العليا والرؤية و الإستراتيجية المتعلقة بالمنظمة، إذ لا بد أن تكون للإدارة العليا دور في تشكيل هوية المؤسسة، وهذا لتزايد تأثيرها من خلال صورة المؤسسة ويمكن أن نلخص صور الهوية في بضع نقاط هي:

■ الهوية الحقيقية: تشمل أصحاب المنظمات والقيادة الإدارية، والهياكل التنظيمية ومدى جودة خدماتها ومنتجاتها.

■ الهوية الاتصالية: هي الهوية المرتبطة باتصالات المنظمة وفعاليتها وكفاءتها، وتتضمن كل من الإعلان العلاقات العامة الرعاية وتوجه الجمهور الداخلي والإعلام.

- الهوية الممكنة: هي الصورة الذهنية للشركة وسمعة المنظمة والعلامة.
- الهوية المثلى: هي المكانة المثلى للمؤسسة في السوق، ويتأسس هذا حسب المعلومات الحالية من الإستراتيجية وقدرات المنظمة الأخرى.
- الهوية المرغوبة: هي الهوية التي يسعى القادة تحقيقها. (الطنطاوي محسن، 2013، الصفحات 49-50)

(4) **سمعة المؤسسة:** هو انطباع ذهني المتعاملين مع خدماتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من الداعمين أو المفترضين أو العاملين أو الزبائن أو الموردين أو المنافسين أو غير ذلك من المؤسسات، أو الأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الداخلية والخارجية التي تتعامل فيها المؤسسة. (بوترعة و لعلوي، 2021، صفحة 240)

بالإضافة إلى العناصر الآتية:

العناصر المادية: تتمثل في كل ما هو ملموس وواقعي ويكون واضح من خلال:

- **اسم المؤسسة:** يعتبر أساس المؤسسة وعمودها وصورتها ولهذا يجب أن يكون الإسم سهل ومفهوم وواضح يملك نتذكره بسهولة، لأنه يعكس صورة المؤسسة وخدماتها وشخصياتها، وهذا لتركة إنطباعاً لدى الأفراد سواء كان سلبي أو إيجابي، وهذا حسب طبيعة الصورة التي يحملها الفرد عن المؤسسة وتركة مكانة مرموقة في قطاع أو مجال المؤسسة (رضوان، 2017، صفحة 225)
- **الشعار والرمز:** (اللوجو): الرموز في المؤسسة من أهم العناصر التي يجب الاهتمام بها، لتبقى صورة المؤسسة قوية ومشهورة وجيدة والأهم من كل هذا تبقى دائمة،
شارة المؤسسة (logo): هو التمثيل الهندسي لعلامة أو اسم مؤسسة ما، ليس من الضروري أن تشتمل الشارة على علامة المؤسسة، وإنما قد تكون صورة فقط أو شكلاً أو حتى لون، بحيث تسمح بتميز المؤسسة بسرعة. (morel, 2000, p. 17)

المطلب الرابع: خصائص الصورة الذهنية وسماتها

مما تقدم يمكن أن نوجز عدداً من الخصائص التي تميز الصورة الذهنية أهمها:

1. **عملية ديناميكية تفاعلية:** تُعتبر الصورة الذهنية عملية تتفاعل عبر مراحل متعددة، وتتأثر هذه المراحل ببعضها البعض، مما يجعلها عرضة للتغيير وفقاً للظروف المحيطة.

2. **تغير السمات:** تتميز الصورة الذهنية بوجود سمات ثابتة وأخرى متغيرة، العوامل المؤثرة في تكوينها، مثل المدركات والاتجاهات يمكن أن تكون دقيقة أو غير دقيقة، وتعتمد دقة الصورة الذهنية على دقة هذه العوامل.

3. **مكونات متعددة:** تتكون الصورة الذهنية من ثلاث مكونات رئيسية:

- **المكون المعرفي:** يتضمن مراحل العمليات المعرفية ويخضع للعوامل المؤثرة عليها.
- **المكون العاطفي:** يعبر عن تداخل العواطف في تشكيل الصورة، مما يضيف أبعاداً عاطفية إلى جانب الأبعاد المعرفية.
- **المكون السلوكي:** يشمل السلوكيات المباشرة مثل المواقف المسبقة تجاه جماعة أو فكرة معينة. وتجدد الإشارة إلى أن هذه المكونات تتكامل معاً لتشكيل الصورة الذهنية بشكل نهائي، ولا تعمل بشكل منفصل.

1- تتأثر الصور الذهنية بالبيئة المحيطة التي يعيش فيها الفرد الذي يحمل تلك الصور.

2- تتميز الصورة الذهنية بقدرتها على تجاوز حدود الزمان والمكان، خاصة مع تزايد تأثير وسائل الإعلام. فلم يعد الفرد في تشكيل صورته الذهنية مرتبطاً بالمكان الذي يعيش فيه، بل أصبح بإمكانه تكوين تصورات عن العالم بأسره، بل وحتى الكون ككل، وعلى صعيد الزمان يمكن للإنسان أن يشكل صوراً ذهنية عن الماضي والمستقبل، بالإضافة إلى اللحظة الحالية. إذا تم التركيز على صورة ذهنية معينة لفترات طويلة، يمكن أن تتحول إلى صورة راسخة في أذهان الأفراد، مما يجعلها أقل قابلية للتغيير أو التعديل، وتفتقر إلى المرونة والتطور التي تتميز بها الصور الذهنية العادية. وتعرف هذه الصورة الثابتة بالصورة النمطية.

3- **الجزئية:** وهي تعني أن الصورة تعبر عن جزء من الحقيقة لا عن الحقيقة بأكملها، ويظهر ذلك بوضوح حين يسعى الفرد إلى تكوين صورة ذهنية عن حدث ما، فإنه عادة ما يقوم باختصار أجزاء من هذا الحدث وحذف أجزاء أخرى منه، وإعادة تنظيم وتفسير جوانب ثالثة، وتنطوي هذه الخاصية على عدة مخاطر هي: صعوبة أن يعبر الجزء عن الكل بموضوعية وصدق، واحتمال التحيز وأنّ الإنسان يقفز عادة إلى الاستنتاجات لعدم توافر المعلومات الكافية، مما قد يعرض الصورة إلى التشويه والخطأ.

4- التراكم والتجانس: الإنسان وهو ينمو يطور تصورًا منظمًا للعالم، والأمر المهم في هذا التصور هو أن كل جزء يعمل في نطاق الكل ليخلق بناءً له معنى، فنحن نستطيع أن نحدد أوضاعنا في ما يتعلق بالزمان والمكان وفي علاقاتنا بالآخرين، حينما نربط أجزاء التصور المختلفة تلك بالتصور الأصلي الذي كوّناه، فمدركاتنا عن أنفسنا وعن الآخرين وعن العالم متصلة بحيث إن تجربة الحياة كلها تلتئم عند كل فرد، فكل تجربة جديدة تجد مكانها في التصور الذي نكونه عن العالم، وكل رسالة جديدة أيضًا تحتل مكانها المخصص لها، بحيث تدعم التجربة السابقة وتؤيد التصور الأساسي الذي كونه، ويحدث مع أي تجربة جديدة، حيث يتم استقبالها وتفسيرها بأنها تضيف إلى التصور الحالي معلومات جديدة أو تدعم التصور الحالي أو تُحدث مراجعات طفيفة على هذا التصور أو ينتج عنها إعادة بناء كامل للتصور ذلك. (الجواري فاضل، 2016، صفحة 222)

المبحث الثاني : الجوانب العملية و الإستراتيجية المتعلقة بصورة الذهنية المؤسسة

المطلب الأول: : الصورة الذهنية بين الأهمية و الأهداف

تقوم الصورة الذهنية بدور مهم ومحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الأفراد وتؤثر في تصرفاتهم تجاه الجماعات والقطاعات المختلفة فهي تعكس الواقع وتحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة وأن يواجهه بشكل غير مباشر يعتمد الوصف أو التخيل الذي يتناول الصورة الذهنية بالمقارنة وإدراك العلاقات بينها وعمل تركيبات جديدة مبتكرة تختلف عن الصور السابقة. (ابو شنب، 2010، صفحة 113)

وتعكس الصورة الذهنية التي يحملها الجمهور الخارجي على المؤسسة هوية المؤسسة، فهي التصور الذي يدركه الفرد وتتواجد فقط داخل ذهن متلقيها، إذ أن الانطباعات التي يحملها الأفراد إما أن تكون:

- سلبية معارضة تسعى للتأثير عليها بأساليب مختلفة لتغييرها.

- إيجابية مؤيدة تسعى لتعزيزها والحفاظ على استمراريتها.

- محايدة ما بين مؤيد ومعارض سهلة التأثير. (خورشيد مراد، 2014، صفحة 373)

كما تبرز أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات كونها تعتبر عاملا مهما وحيويا في تسويق أهداف المؤسسة وأداء رسالتها فمن أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسات ومدى قدرتها على البقاء والنمو ويتجلى أبرز الفوائد التي تجنيها الصورة الذهنية تتمثل في:

- زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمؤسسة.
- جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسات وزيادة تمويل برامجها وانشطتها.
- استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المدروسة.
- توليد الشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة في نفوس اعضاء المؤسسين والعاملين.
- زيادة إهتمام قادة الراي العام ووسائل الاعلام بالمؤسسة ودورها في خدمة المجتمع. (حامد مجيد، 2013، صفحة 117)

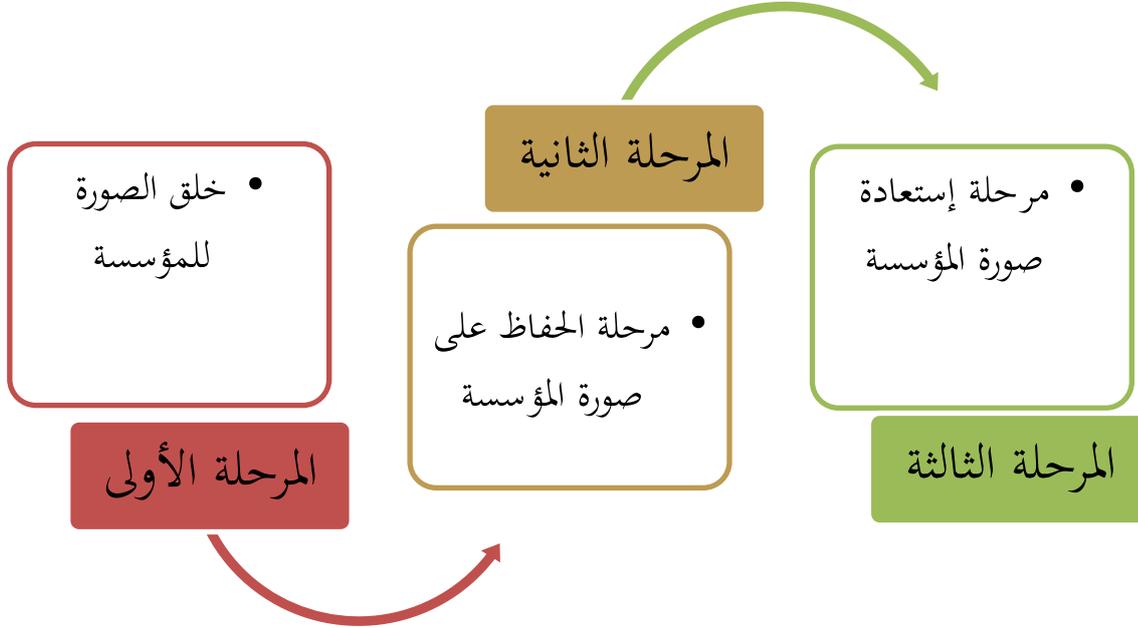
المطلب الثاني: مراحل تكوين الصورة الذهنية

- تتكون الصورة الذهنية بعد مرورها بمراحل عديدة متصلة ببعضها البعض حتى تصل بالصورة إلى مستوى الثبات والاستقرار ومن هذه المراحل ما يلي:
- (1) **مرحلة تجانس الصورة الذهنية:** وترابط الصورة في هذه المرحلة ترابطاً تدريجياً، وفي هذه المرحلة تتسم الخصائص بالاتساق، ليصبح للفرد تقييماً جيداً للأشياء التي تخص موضوع بناء الصور الذهنية.
 - (2) **مرحلة استقطاب الصورة الذهنية:** في هذه المرحلة يتمسك صاحب الصورة الذهنية بالسمات التي يتبناها بشكل كبير ويعتقد أنها صادقة، وهنا يبدأ ظهور التأثير السلبي للصورة الذهنية.
 - (3) **مرحلة ثبات الصورة الذهنية:** بعد مرحلتى التجانس والاستقطاب تأتي مرحلة الثبات، إذ أن استقرار الصورة المتجانسة والمستقطبة لمدة زمنية طويلة يؤدي بها إلى الثبات. (الطرايشي، 2007، الصفحات 177-178)

وتقوم إدارة صورة المنظمة على ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى:** خلق الصورة وتبدأ عندما تكون المنظمة غير معروفة لهذا لا بد من خلق صورة إيجابية والمنظمة في هذه المرحلة بحاجة إلى إستراتيجية اتصالية لبناء صورتها.
- المرحلة الثانية:** المحافظة على الصورة إذا استطاعت المنظمة بخلق صورة حسنة لا بد عليها العمل على الحفاظ عليها ويكون هذا الحصول على معلوماتهم ردود افعلا الجمهور أما إذا فشلت في الحصول على التغذية المرتدة فهذا يشكل تهديدا لصورة المنظمة.

المرحلة الثالثة: استعادة الصورة وتحدث عندما تعاني المنظمة من أزمة وفي هذه المرحلة لا بد من قيام المنظمة بصياغة إستراتيجية اتصالية لاستعادة صورتها. (صالح س.، 2005، الصفحات 29-30) وسنلخص هذه المراحل في الشكل التالي:



رسم توضيحي 3 مراحل إدارة صورة المنظمة

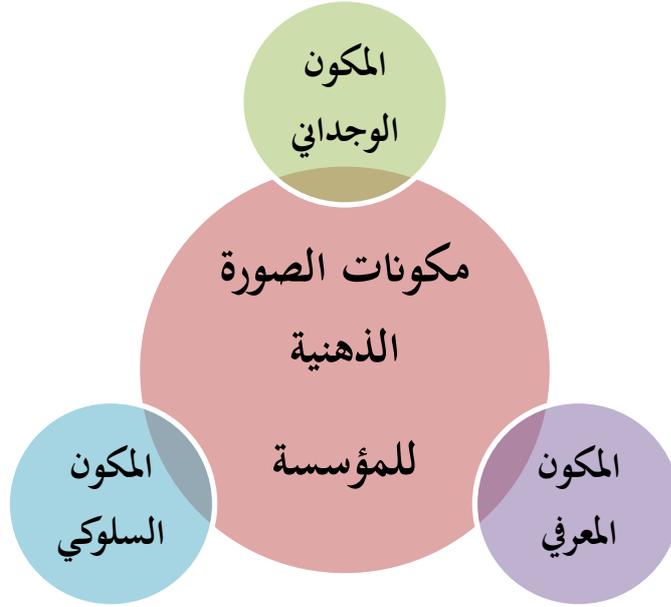
المصدر: من إعداد الباحثة

وهناك مكونات وأبعاد أخرى للصورة الذهنية وتتمثل في:

5- البعد أو المكون المعرفي: ويقصد بهذا البعد المعلومات التي يدركها الفرد من خلال موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما.

6- البعد أو المكون الوجداني: ويقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه الموضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار مجموعة الصورة الذهنية التي يكونها الأفراد ويشكل الجانب الوجداني من الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت يتلاشى الجانب المعرفي وتبقى الجوانب الوجدانية نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة.

7- البعد أو المكون السلوكي: يمكن قياس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية لمشكلة لديه في شؤون الحياة إذ ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها على أنها تمكن التنبؤ بسلوك الأفراد وسلوكيات الأفراد يفترض أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة. (الطرايشي، 2007، صفحة 178)



رسم توضيحي 4 مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث : وسائل الاتصال تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة

تلجأ العلاقات العامة إلى وسائل الاتصال المختلفة الداخلية والخارجية أو المباشرة وغير المباشرة وتستخدمها في تكوين الصورة الذهنية المرغوبة للمنظمات والمؤسسات المختلفة، وأهم هذه الوسائل هي:

أولاً: الصحف والمجلات

تستخدم الصحف والمجلات لأغراض وأهداف العلاقات العامة عن طريق كتابة التقارير عن المؤسسة أو التحقيقات الصحفية التي يقوم بها مراسلو تلك الصحف والمقابلات التي يجريها هؤلاء مع رؤساء ومدراء هذه المؤسسات، وكذلك المقالات والنشرات والإحصائيات والإعلانات الخاصة بالمؤسسة، وباستخدام هذه الفنون الصحفية، تحاول الصحف والمجلات بناء صورة إيجابية عن هذه المؤسسات بما يساعد على نقل الرسائل الاتصالية من هذه المؤسسات إلى جمهورها عن طريق هذه الوسيلة وتحقيق أهدافها المرسومة.

(الجبوري راضي، 2001، صفحة 101)

ثانياً: الإذاعة

وسيلة مهمة من وسائل الاتصال والإعلام السمعي الحديثة والمؤثرة بشكل مباشر وفوري على الجماهير، وتتميز بقدرتها على تخطي حاجز الأمية والمسافات والزمن لإيصال الكلمة المسموعة إلى جماهير المؤسسة المختلفة، ويمكن أن يكون لها تأثير أقوى من الصحف إذا ما وظفت بشكل مهاري يستطيع أن يحمل مضامين الرسالة الاتصالية وتوصيلها بشكل سليم وفعال، ومن ثمّ تكوين صورة ذهنية معينة لدى الجمهور. (عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، 2000، صفحة 198).

ثالثاً: الحاسوب

تستخدم إدارة العلاقات العامة أجهزة الحاسوب في تنفيذ أنشطتها عن طريق إعداد النشرات والجداول وطبع الكتب الرسمية والقيام بإجراء البحوث العلمية وتصميم الهياكل التنظيمية وغيرها (خشبة سعيد، 1987، صفحة 9)، ويلجأ أخصائي العلاقات العامة إلى استثمار الإمكانيات المتطورة التي يوفرها الحاسوب عند قيامهم بالتخطيط لبرامج العلاقات العامة، وذلك عن طريق المعلومات والبيانات الدقيقة عن جمهور المنظمة الداخلي والخارجي، والتي من شأنها الترشيد في عملية التخطيط في مجال العلاقات العامة. (هاشم محمود، 1990، صفحة 323)

رابعاً: الهاتف الجوال

باستخدام هذه الوسيلة الاتصالية الحديثة وبكل ما فيها من إمكانيات، تستطيع العلاقات العامة أن تقدم صورة ذهنية طيبة عن هذه المؤسسة، وبذلك يكون جهاز العلاقات العامة مواكباً لتطورات العصر ومنها وسيلة الهاتف الجوال، وبالنظر لاشتراك الهاتف الجوال بالكمبيوتر وكذلك الأنترنت لذلك فقد تم الاستفادة من المشترك بين الهاتف المحمول والإنترنت فتم توفير ميزة تلقي البريد الإلكتروني، ويتم عبر خدمة الرسائل الهاتفية (SMS) أو MESSA SHORTSERVICE تقديم طيف واسع من الخدمات الإخبارية للمشتركين تشمل خدمات وكالات الأنباء وبعض الصحف اليومية والمواقع الإخبارية في شكل نصوص أو وسائط متعددة تستقبل بوساطة الهاتف الجوال هذا فضلاً عن إرسال واستقبال وعرض الصور الملونة والرسوم المتحركة والمقاطع الصوتية والبصرية، كل ذلك عبر شبكة الهاتف الجوال من هاتف إلى آخر أو من هاتف إلى بريد إلكتروني على شبكة الأنترنت.

خامساً: الإعلانات

تستخدم الإعلانات لتحقيق بعض أهداف العلاقات العامة فضلاً عن الترويج للسلع والخدمات، فقد تلجأ إليها المؤسسات إسهاماً منها في الخدمة العامة أو لرسم صورة طيبة عنها في أذهان الجماهير، إن الإعلان قد يسوق لأفكار كما يسوق لسلع وخدمات لذلك تستخدمه العلاقات العامة لغرض التعريف بأفكارها ورسم صورة ذهنية جيدة عنها، وتلعب الإعلانات دوراً مهماً في بناء الثقة وتكوين صورة ذهنية جيدة عن هذه المؤسسات، فالمؤسسة التي تبدي اهتماماً بصورتها العامة تقوم بحملة إعلانية لشرح سياستها وموقفها وذكر إنجازاتها وبما يحقق أهدافها المرسومة.

المطلب الرابع: أساليب الاتصال في العلاقات العامة بالمؤسسة

ومن أهم الأساليب الاتصالية التي تلجأ إليها العلاقات العامة لممارسة أنشطتها المتنوعة في تكوين صورة ذهنية جيدة داخل المؤسسة وخارجها ما يأتي:

أولاً: المؤتمرات الصحفية

أسلوب اتصالي تلجأ إليه العلاقات العامة عندما تكون هنالك أخبار أو معلومات لديها تقتضي الضرورة عرضها على الرأي العام في المجتمع، فالمؤتمرات أسلوب فعال لتنمية التفاهم وتعزيز أواصر التعاون بين المؤسسة وجمهورها أو مع غيرها من المؤسسات، إذ يتيح هذا الأسلوب للمؤسسة أيّاً كانت طبيعة عملها والترويج لها أو التعبير عن وجهة نظرها بشأن قضية أو مشكلة أو لطرح وتفسير سياسة معينة تمم الجمهور أو تتعلق بطبيعة العلاقة بينهما. (طاهر، 2006، صفحة 103)

ثانياً: المعارض

أسلوب مهم من أساليب الاتصال في العلاقات العامة يهدف إلى إعطاء زواره صورة ذهنية جيدة عن جهود المنظمة في المجتمع ومدى التقدم الذي أحرزته في مجال الخدمات أو الإنتاج ودورها في النهوض والتطور، وبهذا يحاول هذا الأسلوب بناء سمعة طيبة للمؤسسة. وبناءً على ما تقدم، تعد المعارض أداة حيوية من أدوات العلاقات العامة كونها تتيح الفرصة لبناء صورة ايجابية للمؤسسة، فضلاً عن ترويج المنتجات والخدمات. (الصريرة نجيب، 2001، صفحة 57).

ثالثاً: لأحاديث والخطب العامة

إن الكلمة المنطوقة أو الشفوية *spoken word* مازالت أكثر أساليب الاتصال قوة وفاعلية، ومن الأدوات الرئيسة لجهاز العلاقات العامة، وهذا الأسلوب هو من صور الاتصال الشخصي في مجال

العلاقات العامة، إذ يتولى أحد المسؤولين أو الأعضاء بالمؤسسة الاتصال المباشر بالجمهور ويتحدث معهم باسم المؤسسة أو أن يلقي خطبة عامة في إحدى المناسبات على الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة ليوضح سياسة المؤسسة وبرامجها وإنجازاتها محاولاً بذلك أن يكسب تأييد ومؤازرة الجمهور للمؤسسة، وقد يكون الهدف من هذه الأحاديث والخطب محاولة نفي إشاعة مغرزة أو إزالة فكرة سيئة كونها الرأي العام عن موقف المؤسسة أو إنجازاتها أو غير ذلك .

رابعاً: المناقشات المفتوحة

أحد أساليب الاتصال في تكوين الصورة الذهنية في مجال العلاقات العامة، حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى عقد اجتماعات دورية لجمهورها الداخلي وأحياناً تدعو المجتمع المحلي للقاءات مع قيادات المؤسسة، وتوجه في هذه الاجتماعات واللقاءات الأسئلة التي تعلن للجمهور بعد الاستماع إلى كلمة المسؤولين، والهدف من هذه المناقشات هو التعرف على آراء الجمهور واتجاهاته إزاء المؤسسة وتصحيح المعلومات الخاطئة ومناقشة السياسات الجديدة، ومن ثمّ تكوين صورة ذهنية طيبة عن هذه المؤسسة عن طريق هذا الأسلوب الاتصالي. (عجوة، 2000، صفحة 197)

خامساً: إقامة الحفلات وتقديم الهدايا

وهذا الأسلوب يقوم بعملية تحسين الصورة الذهنية عند الجماهير المستهدفة للمؤسسة، فعن طريق التنظيم الجيد وتهيئة مستلزمات إنجاح هذه الحفلات ينعكس النشاط المتميز للمؤسسة والجهود المبذولة في خدمة الجماهير.

وتستغل إدارة العلاقات العامة هذه الحفلات التي ما يكون منها للتكريم أو للاستقبال أو للترفيه وغيرها لتقديم الهدايا التذكارية التي غالباً ما تحمل اسم المؤسسة وعنوانها أو شعارها في إطار تواصلها مع

جماهيرها، وفي بعض الأحيان يتم تقديم هدايا جماعية كمساهمة في تجهيز مستشفى أو إنشاء حديقة عامة، وكل ذلك يتم في إطار تدعيم صورة المؤسسة في أذهان الجماهير. (الصرايرة نجيب، 2001، صفحة 58).

وتعتبر وسائل وأساليب الاتصال في العلاقات العامة هي مصادر لتكوين الصورة الذهنية حيث تستخدم العلاقات العامة في ممارسة نشاطها الاتصالي ووسائل الاتصال المختلفة لنقل رسائلها وإيصالها إلى الجماهير ذات العلاقة ويعدّ هذا الاستخدام أحد الأنشطة الأساسية والمهمة في أنشطة العلاقات العامة،

ويحقق وصول مضمون الرسائل عبر الوسائل المختلفة إلى الجماهير ليحقق هدف العلاقات العامة في التفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة وتقديم المؤسسة له، ووسائل الاتصال هي (وسائل يستعان بها في نقل المعلومات أو الرسائل والأفكار إلى الجمهور بهدف إعدادة ذهنياً لتقبل فكرة أو رأي أو موقف معين أو لخلق تأثير معين ترغبه المؤسسة. (هاشم محمود، 1990، صفحة 167).

وحيث أن لكل وسيلة مزاياها وحدودها وكذلك الجماهير الخاصة بها فلا بد من التفكير في الوسيلة الأكثر فعالية لتوصيل معلومات معينة لجمهور معين وهناك عدة متغيرات نستطيع على أساسها اختيار الوسيلة منها:

1. مزايا كل وسيلة وما يمكن أن تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف ومدى تقبل الجمهور لتلك الوسيلة.
 2. تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المراد تحقيقه.
 3. خصائص الجمهور المستهدف من حيث (مهارته الاتصالية) وقابليته للتأثير من خلال أسلوب معين يتحقق بشكل فعال عن طريق وسيلة معينة كذلك مدى تعرض الجمهور لتلك الوسيلة.
 4. طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه بحيث يتناسب مع وسيلة الاتصال.
- قد يحدد عامل الوقت عملية اختيار الوسيلة فهناك وسائل لا تتناسب مع الخطة الموضوعية من ناحية الوقت الملائم لضخ الرسائل الاتصالية وسرعتها أو مدى بقائها ضمن جو الاتصال للمتلقي (الجمهور المستهدف).

المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة

تعريف إدوارد بيرنز للعلاقات العامة بأنها: "إعلام الجمهور وإقناعه لتعديل الاتجاهات والسلوك نحو المؤسسة أو المنظمة، ليحدث نوع من التوافق والرضى بينها وبين هذا الجمهور" (جلال، دون سنة نشر، صفحة 14)

أما الدكتور علي عوجة فقد عرفها بأنها: "الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة

لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع" (عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، 2000، صفحة 24).

ويحاول زكي محمود هاشم أن يعرفها أنها (فن الاتصال جماهير خاصة ونقل الحقائق والمعلومات الدقيقة إليها وتفسيرها والعمل على إقناعها بما يكفل كسب ثقة هذه الجماهير في المنظمة وغرس المشاعر الطيبة والودية بين المنظمة وقطاعات عديدة من الجماهير). (هاشم محمود، 1990، صفحة 18)..
أما طلعت همام فيقول: (تعني العلاقات العامة نشر المعلومات والأفكار والحقائق مشروحة مفسرة لجماهير المؤسسة ، وكذلك نقل المعلومات والآراء والحقائق من الجماهير إلى المؤسسة، وذلك بغية الوصول إلى الانسجام أو التكيف الاجتماعي بين المؤسسة والجماهير. (طلعت، 1984، صفحة 7)
ومن خلال ما تقدم من تعاريف نستطيع القول بأن العلاقات العامة هي: نشاط اتصالي يهدف إلى توثيق الصلة بين المؤسسة وبين جمهورها الداخلي أو الخارجي وإقامة تواصل إعلامي ومعنوي من خلال أساليب ووسائل الاتصال التي تعمل على خلق صورة ذهنية إيجابية تجاه المؤسسة ونشاطها بما يؤدي إلى إيجاد ثقة مصدرها الجمهور تجاه المؤسسة.

المطلب الثاني : العلاقات العامة بين الأهمية و الأهداف

أولاً: أهمية العلاقات العامة

تبرز أهمية العلاقات العامة بالنسبة للمنظمات من خلال العديد من النقاط:

- ✓ تعمل على إقامة علاقات مع الجماهير الخاصة بالمنظمة والمحافظة على هذه العلاقات و صيانتها.
- ✓ تعزز العلاقات العامة ثقة العاملين بالمنظمة بزيادة ارتباطهم وتفهمهم لأهدافها و أنظمتها.
- ✓ العلاقات العامة هي جزء من فلسفة المنظمة وبالتالي هي تساعد على تنفيذ مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه.
- ✓ تؤمن العلاقات العامة عملية الاتصال الدائمة والمستمرة بين المنظمة وجماهيرها سواء الداخلية أو الخارجية.
- ✓ تعمل العلاقات العامة على تحسين صورة المنظمة مما يساهم في تكوين سمعة جيدة سواء لمنتجات أو خدمات هذه المنظمة.

- ✓ تضمن الحصول على التغذية الراجعة الناتجة عن ردود فعل الجماهير واتجاهاتهم إذ تقوم بإبلاغ تلك الردود للإدارة العليا وإحاطتها بكل المستجدات المتعلقة بجمهورها العام.
- ✓ تساهم العلاقات العامة الجيدة في توجيه الإدارة إلى ما فيه صالح الجمهور إذ يكون من السهل على الإدارة الوقوف على آراء الجماهير التي تتعامل معها لتأخذها بعين الاعتبار. (عواج، 2020، 98-99)

ثانياً: أهداف العلاقات العامة

وهناك عدة أهداف تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها من أهمها:

- تعريف جماهير المؤسسة بأهدافها و سياستها ومنتجاتها من السلع و الخدمات والحصول على تأييدها ورضاهها عن نشاطات للمؤسسة.
- إعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جماهير المنظمة و آرائها.
- تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق والانسجام بين المنظمة والجماهير سواء كان هذا الجمهور داخلياً كالعاملين بالمنظمة حتى يشعرون بالرضا والارتياح وترتفع الروح المعنوية بينهم فيرتفع إنتاجهم وينمو إحساسهم بالانتماء لهذه المنظمة. (رشوان حسين، 1987، صفحة 14)
- تعريف نشاط الجهاز يُعتبر وسيلة فعّالة للتعريف الدقيق والمقنع بنشاط الجهاز و كسب تأييد الجمهور ورضاه.
- البحث وجمع المعلومات: يتضمن إجراء بحوث للرأي والاستطلاع، وجمع معلومات عن الشركات المنافسة ومنتجاتها وجماهيرها، بالإضافة إلى معلومات عن الشركة ومنتجاتها.
- الاتصال: يتطلب توفير قنوات اتصال ملائمة في كلا الاتجاهين، من المنظمة إلى الجماهير ومن الجماهير إلى المنظمة، سواء من خلال الاتصال الشخصي أو الاتصال الجماهيري.
- تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة: يشمل بوضع الخطط الوقائية و العلاجية لتحسين الصورة الذهنية للمنشأة لدى الجماهير، وتنقسم هذه الخطط إلى طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.

- التقييم: يتم تقييم البرامج والخطط من خلال تقييم قبلي، وتقييم مرحلي (أثناء التنفيذ)، وتقييم بعدي.
- التنسيق: يُعتبر الجهاز بمثابة حلقة وصل تنسيقية بين إدارات المنشأة المختلفة، وكذلك بين المنشأة وجماهيرها. (الجبالي، 2016، صفحة 06)

المطلب الثالث: مبادئ العلاقات العامة

- تعتمد العلاقات العامة في ممارستها وتطبيقها على العديد من الأسس والمبادئ وتتمثل فيما يلي:
- انطلاق نشاطه يبدأ من المحيط الداخلي بها ومساهمة جميع الموظفين بتكوين انطباع وسمعة حسنة داخل المؤسسة وتكون مبنية على أساس التعاون والاحترام فيما بينهم
- الديمومة و الاستمرار تعمل العلاقات العامة على تحقيق العمل المستمر من اجل كسب ثقة الجمهور والحفاظ على التواصل من أجل تبادل الآراء والمعلومات.
 - احترام العلاقات العامة لآراء الجمهور وإيمانهم بمعتقداتهم.
 - التعاون المتبادل بين المنظمات يعد أحد المرتكزات العلاقات العامة نظرا لأهميته وضرورته.
 - الشمولية فنشاط العلاقات العامة يجب أن يشمل جميع المجالات والميادين.
 - ديناميكية العلاقات العامة و حيويتها. (انعام، زاهر، و المقداد محمد، 2016، صفحة 39.40)

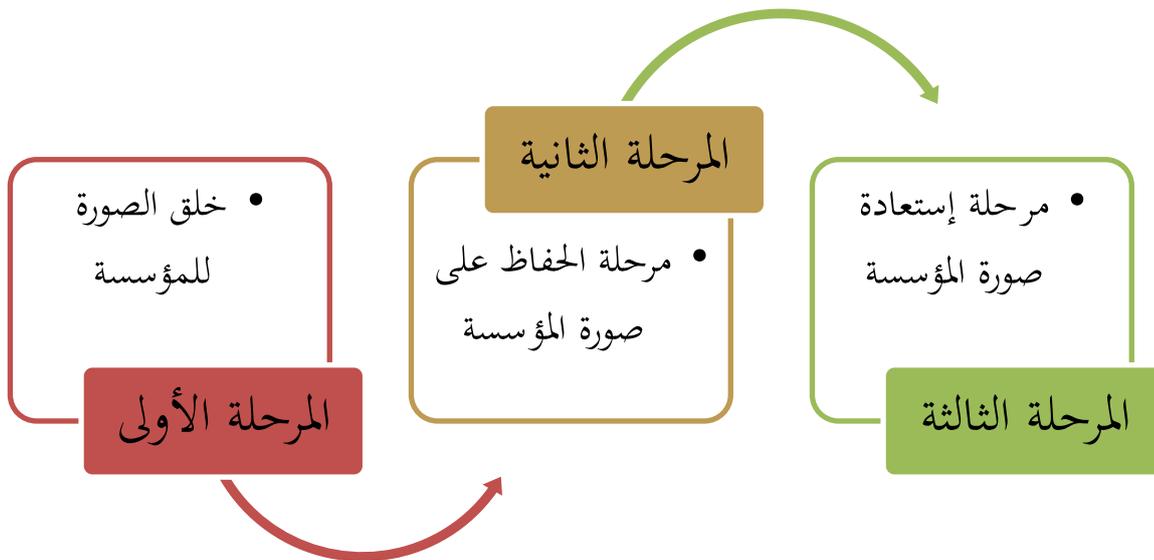
المطلب الرابع : العلاقات العامة بين تحسين صورة المؤسسة وإدارة أزماتها

أولا: مراحل العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة

- 1- مرحلة خلق الصورة: تُعتبر هذه المرحلة الأولى في عملية بناء الصورة الذهنية، وهي مرحلة تتسم بالتحدي، حيث يكون لدى الجماهير شكوك تجاه ما لا يعرفونه. لذا، يتعين على المؤسسة إتباع إستراتيجية اتصالية فعالة لتعزيز صورتها، بالإضافة إلى تعزيز قدرات العاملين في مختلف إدارتها، وخاصة إدارة العلاقات العامة، لتمكينهم من إنتاج رسائل تسهم في بناء صورة إيجابية للمنظمة، في هذه المرحلة تتمثل وظيفة العلاقات العامة في إعداد رسائل إعلامية، مثل الإعلانات، التي توضح إستراتيجية عمل المؤسسة وتشرح خطواتها، مما يتيح للجمهور الاطلاع عليها، ومن خلال ذلك، تبدأ صورة المؤسسة في التكون في أذهان الجمهور بناءً على ما تم تقديمه.

2- مرحلة الحفاظ على الصورة: بعد إنشاء الصورة الذهنية، تسعى إدارة العلاقات العامة جاهدة للحفاظ على هذه الصورة وحمايتها من أي تزييف أو تضليل. تتطلب هذه العملية إقامة تواصل مستمر مع جمهور المؤسسة للحصول على آرائهم وردود أفعالهم. يتم ذلك من خلال إنشاء حوار دائم مع هذا الجمهور، مما يضمن الحصول على ردود فعل تساعد في التعرف على أي تهديدات قد تواجه صورة المنظمة وتفاديها، بهدف الحفاظ على صورة إيجابية مستدامة، بمعنى آخر، يتعين بناء إستراتيجية وقائية لمواجهة التهديدات المحتملة، سواء كانت معروفة أو غير معروفة، والتي قد تؤثر على سير عمل المؤسسة. ويتم ذلك من خلال البرامج والرسائل الاتصالية التي تقدمها إدارة العلاقات العامة لجمهور المؤسسة.

3- مرحلة استعادة الصورة: تحدث هذه المرحلة عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر سلبًا على سمعتها العامة. يتطلب ذلك من القائمين على المنظمة العمل على استعادة صورتها الإيجابية في أذهان الجمهور وتصحيح الانطباعات السلبية. إذا استمرت الصورة على هذا النحو، فإن الجمهور سيتجنب المؤسسة وقد يتجه نحو مؤسسات أخرى. في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بتطوير استراتيجيات اتصالية تهدف إلى استعادة صورتها الإيجابية، مستندة إلى صورتها السابقة. إذا نجحت المنظمة في استعادة صورتها الإيجابية، فإنها تسعى للحفاظ عليها. أما في حالة الفشل، فقد تضطر المؤسسة إلى إعادة تشكيل نفسها، أو تغيير اسمها، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى. وسنلخص هذه المراحل في الشكل التالي:



رسم توضيحي 5 المراحل التي تمر بها العلاقات العامة لتحسين صورة المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات وتحسين صورة المؤسسة

تلعب العلاقات العامة دورًا محوريًا في التخطيط لبرامج الصورة الذهنية من خلال البحوث والوظائف التحليلية التي تقوم بها دائرة العلاقات العامة، وتساهم هذه الوظائف في تحليل احتياجات الجمهور وتوجهاته، مما يساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية لبناء علاقة قوية وفعالة مع الجمهور المستهدف، كما تقوم العلاقات العامة بتنفيذ هذه الخطط من خلال مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تعتمد على تواصل فعال ومستمر مع الآخرين، مما يسهل عملية بناء الثقة وفهم متطلبات الجمهور بشكل دقيق.

علاوة على ذلك، تعد العلاقات العامة مسؤولة عن متابعة وتحليل ميول واتجاهات الجمهور، وهو ما يمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على هذه النتائج. هذا التفاعل المستمر يساهم في خلق حالة من التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، ويعزز من بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدى كافة الأطراف المعنية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دور العلاقات العامة في خلق بيئة ملائمة للمؤسسة لبناء سمعة إيجابية لها، سواء لدى الجماهير الداخلية (مثل الموظفين) أو الخارجية (مثل العملاء والمجتمع)، وبذلك تكون العلاقات العامة هي حلقة الوصل الحيوية التي تساهم في تحسين صورة المؤسسة وضمان نجاحها في تحقيق أهدافها الاتصالية.

يبدأ بعد وإنما يبدأ بعدها فالتعلم هو ما يحدث بعد وصول المعلومات إلى المتعلم الذي يقوم بصناعة المعنى الشخصي الذاتي الناتج عن المعرفة. ودور المعلم في البنائية تهيئة بيئة التعلم لتجعل الطالب يبني معرفته بنفسه.

إن إعداد خطط لمواجهة الأزمات والطوارئ في مجالات العلاقات العامة يساهم في تحقيق الأهداف الآتية:

1- احتواء الأزمة أو الموقف الطارئ بسرعة وبفاعلية أكبر من خلال الاستجابة السديدة للمواقف الحرجة.

2- كسب و تأييد و مساندة وتعاطف الجمهور.

3- ضم حلفاء جدد للمؤسسة بوصفه رد فعل للمعالجة الجيدة والمخططة للأزمة أو الموقف الطارئ.

4- حماية الصورة الذهنية للمؤسسة وزيادة مصداقيتها والثقة فيها ومن ثم زيادة فرص استئناف نشاطها بصورة اعتيادية بعد المعالجة المخططة للأزمة أو الموقف الطارئ. (الزعيبي و السميعيات بدر، 2019، صفحة 105)

خلاصة الفصل:

يتبين أن الصورة الذهنية تمثل عنصراً محورياً في بناء هوية المؤسسة وتعزيز مكانتها في أذهان جمهورها، فهي الانعكاس الإدراكي الذي يتشكل لدى الأفراد بناءً على ما يتلقونه من معلومات وتجارب واتصالات مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة. وتتجلى أهميتها في كونها أداة استراتيجية تؤثر في اتجاهات المتعاملين، وتشكل أساساً لتكوين الثقة والمصداقية والولاء.

إن فهم مراحل تكوين الصورة الذهنية وخصائصها يمكّن المؤسسة من التحكم في الرسائل التي توجهها لجمهورها، وضبط الانطباعات التي تُكوّن عنها. كما أن إدراك مكوناتها ووظائفها يساعد على توظيف الوسائل الاتصالية المناسبة، سواء عبر الإعلام، أو الإعلانات، أو العلاقات العامة، لتحقيق صورة متكاملة ومتناسقة تعكس هوية المؤسسة وقيمها.

وتبرز العلاقات العامة كأداة فعالة في هذا السياق، إذ تؤدي دوراً أساسياً في تحسين الصورة الذهنية وصيانتها من خلال بناء جسور الثقة والتواصل مع الجمهور، وإدارة الأزمات بطريقة مدروسة تحافظ على سمعة المؤسسة وتدعم استمراريتها.

وعليه، فإن إدارة الصورة الذهنية ليست مجرد نشاط اتصالي، بل هي عملية استراتيجية شاملة تتطلب تكاملاً بين مختلف الوظائف الاتصالية للمؤسسة، لضمان تحقيق حضور إيجابي ومستدام في محيطها التنافسي.

III. الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع: دور الاتصال بالشركة للكهرباء والغاز

وتحسين صورتها بعد الأزمات

➤ المبحث الأول: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر.

➤ المبحث الثاني: : الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز

سونلغاز.

➤ المبحث الثالث : الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز

سونلغاز.

➤ المبحث الرابع : ماهية الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة الكهرباء والغاز

سونلغاز

➤ المبحث الخامس: إدارة الصورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز

سونلغاز

المبحث الأول: تقديم عام للشركة لتوزيع الكهرباء والغاز للجزائر

سنعرض في هذا البحث تقديم عام للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز من خلال ذكر لمحة عن المؤسسة، مهامها، أهدافها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي .

المطلب الأول: نشأة وتعريف مجمع سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز الفاعل التاريخي والأساسي في قطاع توزيع الطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وقد شهدت الشركة تحولات تنظيمية وهيكلية عميقة، خاصة إثر صدور القانون المنظم للكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات، حيث تحولت من نموذج الشركة المدججة رأسياً إلى مجمع صناعي متكامل يضم عدة فروع متخصصة ومتعددة الاختصاصات.

أدت سونلغاز دوراً استراتيجياً في بلوغ أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، عن طريق مساهمتها الفعالة في تنفيذ السياسة الطاقوية للدولة، لاسيما فيما يخص توسيع شبكتي الكهرباء والغاز. فقد بلغت نسبة التغطية الكهربائية 99.4%، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز الطبيعي 62%، وهي مؤشرات تبرز مدى اتساع نطاق تدخل الشركة في تقوية البنية التحتية الطاقوية.

يتكون المجمع حالياً من 16 شركة تُدار مباشرة من طرفه، بالإضافة إلى 18 شركة بمساهمة مشتركة مع مؤسساته، و10 شركات أخرى بالشراكة مع جهات خارجية، وتشمل ميادين نشاطاتها الجوهرية إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، فضلاً عن نقل وتوزيع الغاز، في حين تتولى فروع المتخصصة بالأشغال إنجاز مشاريع البنية التحتية الكهربائية والغازية، أما فروع الخدمات فتعمل في مجالات تركيب وصيانة المعدات الطاقوية وتوزيعها وأيضاً في النقل والمناولة، وإذ يشرف المجمع على رسم وتنفيذ الإستراتيجية العامة لتطوير موارده البشرية والمالية، فإنه يسهر أيضاً على تعبئة الموارد التمويلية اللازمة لتوسيع قدراته، وهو ما مكّنه من نقل خبراته إلى السوق الإفريقية، مكرّساً بذلك مركزه كفاعل إقليمي في مجال الطاقة.

(www;son;dz)

أولاً: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

التصميم التنظيمي الحديث الذي وضعت السلطات العامة لإنشاء المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، وهي مؤسسة أسهم ونتيجة لدمج شركات التوزيع بالشرق والوسط والغرب والجزائر تأسست الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وهي شركة مساهمة (ش.م.ل.) بتاريخ 2017/05/22، برأسمال يتجاوز 6 مليارات دينار جزائري، وتعمل عبر 52 مديرية للتوزيع و48 امتياز توزيع للكهرباء والغاز منتشرة في كل أنحاء الوطن.

وبناء على ذلك تتجلى مهام واختصاصات المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز على توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ولأجل ذلك وضعت الشركة في خدمة عملائها 216 مقاطعة للكهرباء و188 مقاطعة للغاز، علاوة على 377 وكالة تجارية بتواجدها في السوق الوطنية، تطور المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من الأنشطة التي تهمس مجال شراء الطاقوتين الكهرباء والغاز وبيعها للزبائن النهائيين بجهد عالٍ ومتوسط ومنخفض وضغط مرتفع ومتوسط ومنخفض، كما تضمن الشركة تطوير الشبكات والتراكيبات الكهربائية والغازية، ومعها تلبية جميع طلبات الربط بالجهد المتوسط والمنخفض، والضغط المتوسط والمنخفض، في إطار دفاتر الشروط والنظام السائد.

ثانياً: نشأة مجمع سونلغاز

تأسست شركة سونلغاز عام 1969، ومنذ ذلك الوقت تقوم بدور أساسي في تزويد الناس بالطاقة الضرورية المرتبطة بالحياة اليومية، حيث ارتبط عملها الوثيق بمسار النمو الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر، ومع إصدار القانون المنظم للكهرباء وتوزيع الغاز عبر الأنابيب تحولت الشركة من هيكل تنظيمي رأسي متكامل إلى شركة قابضة تشرف على مجمع صناعي متنوع يشمل عدة شركات متخصصة، وقد ساهمت سونلغاز بطريقة فعالة في تنفيذ السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يخص كهربة المناطق الريفية وتوسيع شبكة توزيع الغاز، إذ بلغت نسبة التغطية الكهربائية 98%، بما يماثل أكثر من 10.9 مليون زبون، بينما بلغت نسبة التغطية بالغاز الطبيعي إلى 65%، لمنفعة ما يقارب 6.9 مليون مشترك، ويتألف المجمع حالياً من 14 شركة فرعية تابعة مباشرة، بالإضافة إلى 12 شركة أخرى تتبع نظام الشراكة والمساهمة، مما يوضح تنوع نشاطه و إستراتيجيته في التوسع و الحوكمة القطاعية.

وتتمحور مهام الشركة حول:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة من أجل تلبية حاجيات الزبائن.
- تأمين الهياكل والبنى الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك خاصة استهلاك الطاقة الكهربائية قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية.
- تأمين الخطوط من العوامل المناخية والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث الكبرى.
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا.
- مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية المدرجة في إطار برامج الدولة وفقا لمهام الشركة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر

أولا: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر

- ضمان نوعية وجودة الخدمات لضمان الديمومة والاستمرارية.
- ضمان أمن الشبكات.
- التطوير والحداثة في شبكات الكهرباء والغاز من أجل جلب زبائن جدد.
- ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة.
- تسويق الطاقة الكهربائية والغازية في ظروف الجودة وبأقل تكلفة.
- ضمان توزيع عمومي للغاز.
- الامتثال لقوانين السلامة والوقاية وحماية البيئة.

ثانيا: مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر

1. المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجيا والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية لكل عملائها.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية مثل البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج والنقل وكذلك توزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2. مهام التسيير:

- توزيع الطاقة الكهربائية في كل الجزائر العاصمة.
- التكفل بكل ماله علاقة بالشركة سواء على المستوى الداخلي او الخارجي للمؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز للجزائر

تحتوي شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر على العديد من المديريات التي تتكامل فيما بينها وتمثل المديريات فيما يلي:

1. **مدير ناحية:** وهو المكلف والمشرف على تسيير المؤسسة إداريا وماليا، ويخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وإدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر ويمكنه الاستعانة بنواب ومساعدين يكلفهم بكل أو جزء من صلاحياته ويقوم بتعيين الموظفين واتخاذ القرارات الإدارية والإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة.

2. **الأمانة العامة:** هي كاتبة الرئيس المدير العام وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية الاهتمام بانشغالات الرئيس المدير العام واستقبال مكالماته وتحويلها وتقوم بتسيير أجندة المواعيد وتنظيمها.

3. **مساعد المديرية العامة:** يقوم بتنفيذ كل المهام المكلفة من طرف رئيس المدير العام وتقوم بمهام الكتابة في مجلس الإدارات وكذلك مجلس المديريات.

4. مساعد الاتصال ومهامه:

- تطوير ومراقبة تنفيذ إستراتيجية اتصال الشركة.
- تطوير ومراقبة العلاقات العامة.
- إعداد إجراءات للاتصالات الداخلية.
- تنظيم المؤتمرات والندوات وإدارة الموقع الالكتروني.
- استخدام حق الرد على أي ادعاءات تنطوي على الشركة.
- التأكد من إخبار وإبلاغ وسائل الإعلام والاتصالات.

5. قسم الشؤون القانونية: مهامه الدفاع على مصالح الشركة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضد الزبائن.
6. مديرية الموارد البشرية: تعمل على تسيير مستخدمين حيث تقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إضافة إلى التوظيف وتهتم أيضا على تطبيق القوانين الداخلية للشركة.
7. دائرة الشؤون العامة: وتهتم مهام هذه الدائرة في تسيير وصيانة المباني التابعة للشركة وتحقيق مخطط الاستثمار وتنظيم وتسيير الأرشيف الخاص بالشركة.
8. مديرية التخطيط والنظام المعلوماتي: وتهتم بكل ما هو مخططات ومشاريع وأيضا تهتم بكل ما هو إعلامي رقمي من حيث البرمجة والصيانة.
9. قسم الأمن والنظافة والحيط وتمثل مهامه في :
 - مراقبة قواعد النظافة والسلامة في مكان العمل.
 - المساهمة في إعداد دراسات الأثر البيئي.
 - المساهمة في التوعية والتدريب لموظفي الشركة في مجال النظافة والسلامة والبيئة.
10. مديرية المحاسبة والمالية تعتبر العصب الأساسي في الشركة حيث يعود إليها الدور في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي، وهذا من خلال عملياته الأساسية التي تتركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للشركة والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة ومشاركة الإدارة العليا في قراراتها الخاصة منها قرارات اختيار الاستثمارات وتمويلها.
11. مديرية التجارة ولهذا المديرية أهمية كبيرة نظرا لعلاقتها مع الزبائن تقوم بمهام تسييره وأخرى تقنية.
12. مديرية تقنيات الكهرباء تقوم هذه المديرية بدراسة الكهرباء لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات الكهربائية.
13. مديرية تقنيات الغاز وهذه المديرية لها مهام تقنية حيث تقوم بدراسة أولية لتوصيل الغاز والصيانة
14. مديرية المشاريع والأنظمة المعلوماتية وتعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات وأيضا يتم

15. إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديريات الأخرى للشركة.
 16. **1 مساعد الأمن الداخلي للمؤسسة:** تكمن مهامها في توفير الأمن والحرص على ممتلكات الشركة
 17. **مديرية التوزيع** لها مهمة توصيل الكهرباء والغاز للزبائن..
- وفي إطار المهام الموكل لها قانونا وخاصة القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002 الذي يتمثل في الخدمة العمومية ويعمل المجمع على:

- ضمان إنتاج نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية لسنوات عدة وتأمين تمويلها.
- دراسة ووضع برامج لتحقيق الطلب المتزايد على الطاقة والوصول إلى توازنات السوق.
- تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من أجل تحقيق مجموع مهامها.
- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.(www;son;dz)

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز.

المطلب الأول: الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز مفاهيمه وعناصره

أولا: تعريف الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز

أوضحت المكلفة بالاتصال سادات حسينة، بأنه مجموعة من الاتصالات الرسمية التي تتم داخل المؤسسة بين مختلف المستويات الإدارية بهدف تبادل المعلومات وتوجيه الأوامر والقرارات إلى الموظفين بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

تستخدم في هذا السياق العديد من وسائل الاتصال الداخلية التي تجعل منه أداة جوهرية لربط المؤسسة بموظفيها، هذا النوع من الاتصال يعد أيضا وسيلة فعالة لتحسين صورة المؤسسة لدى العاملين من خلال تقديم المعلومات بطريقة واضحة ومفهومة، مما يعزز تفاعلهم الإيجابي مع الأهداف العامة للمؤسسة. كما يتجسد الاتصال الداخلي في جميع الأنشطة التي تعنى بتوثيق العلاقة بين الموظفين والمؤسسة وتوجيههم نحو تحقيق غاياتها العليا، والتي تتجلى في السعي نحو التطوير والنمو.

وبحسب سادات حسينة يعتبر الاتصال الداخلي نشاطا إداريا يمارسه المدير كمرسل للمعلومات باتجاه العاملين كمتلقين، عبر رسائل تتضمن الأوامر والتعليمات اللازمة لدعم أهداف المؤسسة، بالإضافة

إلى ذلك يشكل الاتصال الداخلي عملية حيوية تمكّن المؤسسة من فهم بيئتها الداخلية والتكيف معها، مما يعزز قدرتها على مواجهة تحديات البيئة الخارجية بكفاءة (سادات ح.، 2022).

ثانيا: عناصر الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز

وفي نفس المقابلة تحدثت السيدة سادات حسينة حول عناصر الاتصال في المؤسسة فحسب التصريح تحدثت أن "الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز يمثل عملية متكاملة لضمان تدفق المعلومات بفعالية بين مستويات الإدارة المختلفة وبين المؤسسة وموظفيها، بهدف تعزيز التنسيق وتحقيق التكامل الوظيفي بما يخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتعتمد هذه العملية على خمسة عناصر رئيسية مترابطة، والتي يمكن تفصيلها كالتالي :

1. المرسل:

يعتبر المرسل المصدر الرئيسي لنقل الرسائل داخل المؤسسة، ويتمثل من جهات الإدارة العليا مثل المديرين أو المسؤولين عن الاتصال الداخلي، يقوم المرسل بصياغة الرسائل التي تتمثل على شكل تعليمات، قرارات، أو توجيهات، مع الحرص على أن تكون الكلمات واضحة ومنظمة لضمان الفهم الدقيق عند وصولها للمتلقين .

2. الرسالة:

هي الجوهر الأساسي للاتصال، وتتلخص في مضمون المعلومات المراد إيصالها، في سياق الداخل المؤسسي، قد تحمل الرسالة تفاصيل حول السياسات الداخلية، الخطط المستقبلية، إجراءات الأمان، أو حتى محتوى تحفيزي لتعزيز الروح المعنوية للموظفين مع التأكد من صياغة المحتوى بشكل يسهل فهمه يحمي من الأخطاء أو سوء التفسير .

3. قناة الاتصال:

تمثل الوسيلة المستخدمة لنقل الرسائل بين الأطراف، في سونلغاز تشمل الخيارات قنوات مباشرة كالمقابلات والاجتماعات أو وسائط غير مباشرة مثل البريد الإلكتروني والمذكرات، تعتمد فاعلية القناة على مدى مناسبتها لظروف الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف .

4. المستقبل :

وهو الجانب الذي يتلقى الرسائل ويعمل على تفسيرها واستيعاب محتواها، المستفيد من الاتصال قد يشمل الموظفين الأفراد أو وحدات تنظيمية داخل المؤسسة أما الدقيق للمعلومة يساعد المستقبل على تنفيذ المطلوب وفق الأهداف المؤسسة .

5. التغذية العكسية:

تعد التغذية العكسية خطوة حاسمة تتيح فرصة للمستقبل لإرجاع الردود أو التعليق على مضمون الرسالة، مما يسمح بتقييم نجاح العملية الاتصالية، وقد تظهر صيغ التغذية العكسية عبر ملاحظات وتقارير مكتوبة أو شفوية، وقد يستدل عليها من نتائج التنفيذ العملي في بيئة العمل، بإتباع هذه العناصر وتنظيم الاتصال الداخلي بشكل سليم تستطيع المؤسسة بناء نظام فعال يعزز الشفافية والتواصل ويسهم في تحقيق أهدافها بفعالية. (سادات ح، 2022)

المطلب الثاني : أهداف ووظائف الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز للجزائر

أولاً: أهداف الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز

في شركة الكهرباء والغاز للجزائر تسعى مؤسسة سونلغاز إلى تحقيق أهداف وهذا ما تحدثت عنه المكلفة بالاتصال عمار وش أمال وتمثل في:

1. أهداف خاصة بالعاملين:

من أهم أهداف الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز الأهداف المتعلقة بالعاملين عن طريق تنمية المورد البشري وهذا من خلال إعطائها أهمية وذلك بتكوينه لدفع عجلة التطور لاسيما الكفاءات المهنية. كما يهدف الاتصال الداخلي بالتعريف عما يجري داخل المؤسسة لكل الموظفين مما يساعد هذا في زيادة الثقة فيما بينهم، كما تسعى مؤسسة سونلغاز بتوفير كل الإمكانيات اللازمة للموظفين من راحة بتوفير جو عمل مناسب وتوفير مختلف الوسائل والتحفيز.

2. أهداف خاصة بالمؤسسة:

تسعى مؤسسة سونلغاز للحفاظ على مكانتها في مجال إنتاج الكهرباء والغاز وتركز على توسيع شبكة الكهرباء والغاز عبر كامل القطر الوطني كما تهدف إلى تحسين مستوى خدماتها العمومية والرفع من استثماراتها.

3. أهداف خاصة بالقيادات الإدارية:

الفصل الرابع [دور الاتصال بالشركة للكهرباء والغاز بالبويرة في تحسين صورتها بعد الازمات]

تقوم بتوفير كل الإمكانيات المتوفرة لتسهيل العمل على المسؤولين والمدراء داخل المؤسسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز وتمكنه من معرفة كل ما يحدث داخل المؤسسة بصورة جيدة وهذا يساعده في عملية اتخاذه للقرارات المهمة. (عماروش، اهداف الاتصال الداخلي بمؤسسة الكهرباء والغاز، 2022)

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز

فيما يخص بأهمية الاتصال الداخلي أقرت المكلفة بالاتصال عماروش أمال أن أهميته في شركة توزيع

الكهرباء والغاز تتمثل في:

- يساعد على عملية اتخاذ قرارات المؤسسة.
- تحقيق التنسيق.
- توجيه وإرشاد العاملين وتسهيل سيرورة العمل.
- دفع سير العمل والإنتاج من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساعد المدير في الاطلاع على نشاطات العمال.
- تعزيز التبادل وتكوين الآراء وخلق التناسق.
- يعمل على ربط أهداف الفرد والجماعات وأهداف المؤسسة أيضا.

ثالثا: وظائف الاتصال الداخلي في شركة الكهرباء والغاز للجزائر

وتضيف عماروش أمال مكلفة الاتصال أن الوظائف الاتصال الداخلي في شركة توزيع الكهرباء

والغاز تتمثل في:

- مشاركة المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة.
- الاستماع إلى وجهة نظر الموظفين.
- استمرارية تدفق المعلومات.
- إنجاح برامج المؤسسة وذلك بتكئين تداول المعلومات بسرعة وسلاسة داخل المؤسسة مما يساهم في توجيه العاملين في تجسيد أهداف المؤسسة. (عماروش، 2022)

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز

تستعمل شركة الكهرباء والغاز عدة أنواع وهي:

أولا: الاتصال الغير رسمي

خلال الدراسة الميدانية التي شملت مقابلات وملاحظات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تبين أن الاتصال غير الرسمي يلعب دورا بارزا داخل المؤسسة، مدفوع بطبيعة العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين الموظفين، هذا النوع من التواصل لا يتم عبر القنوات الرسمية، وإنما يظهر بشكل رئيسي في المحادثات الجانبية داخل المكاتب أو خلال فترات الراحة، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات المتعلقة بتنفيذ المهام وحل المشكلات التقنية اليومية، الملاحظ أن انتشار الاتصال غير الرسمي يرتبط بالثقة العالية بين الزملاء، إضافة إلى وجود حاجة اتصالية لم تلبي بالشكل الكافي عبر القنوات الرسمية، فعلى سبيل المثال عندما يحدث عطل مفاجئ في الشبكة الكهربائية، يلجأ الفنيون غالبا إلى التفاعل السريع فيما بينهم عبر الحديث غير الرسمي للتوصل إلى الحلول قبل صدور أي تعليمات رسمية من الإدارة، ورغم أن هذا النمط من الاتصال يمثل قناة بديلة فعالة للتنسيق السريع وتجاوز القيود البيروقراطية، إلا أنه قد يسبب أحيانا تضاربا في المعلومات أو انتشار إشاعات إذا لم يتم تنظيمه بشكل جيد.

وينقسم الاتصال الغير الرسمي إلى:

1. الاتصالات العنقودية:

كشفت المقابلات والملاحظات الميدانية أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعتمد بشكل واضح على نمط الاتصال العنقودي في نقل المعلومات، خاصة خلال إبلاغ القرارات التشغيلية أو إصدار التعليمات العاجلة، يعتمد هذا الأسلوب على انتقال المعلومات من مصدر مركزي إلى مجموعة محددة من الأفراد الذين بدورهم ينقلونها تدريجيا إلى مجموعات أخرى بطريقة تشبه تشكيل العنقود، يتم اللجوء إلى هذا النمط بهدف تخفيف العبء على القنوات الرسمية وضمان إيصال الرسائل بسرعة إلى جميع المستويات، خصوصا في المواقف التي تحتاج إلى استجابة سريعة مثل برمجة انقطاعات الكهرباء أو الإبلاغ عن أعطال تقنية، فعلى سبيل المثال، عند اتخاذ قرار بقطع التيار الكهربائي في منطقة محددة لأغراض الصيانة، يتم بداية نقل المعلومة إلى رؤساء الفرق الميدانية، ليقوم كل منهم بدوره بإبلاغ أفراد فرقته، يعكس هذا الأسلوب رغبة المؤسسة في تحقيق الانسيابية وتقليل العقبات الناتجة عن الإجراءات البيروقراطية، مما يجعله أداة فعالة لتخفيف الضغط على الإدارة العليا وتسريع تنفيذ القرارات.

2. سلسلة النميمة و الغيبة:

تظهر نتائج المقابلة والملاحظة الميدانية أنّ سلسلة النميمة تعدّ أحد مظاهر الاتصال غير الرسمي الشائع داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز، حيث يتداول الموظفون الأحاديث الجانبية حول زملائهم أو

قرارات الإدارة بطريقة سلبية، تميل هذه الممارسات إلى اكتساب طابع انحيازي يبرز بتفضيلات الإدارة تجاه بعض الموظفين أو يشكك في نزاهة الترقيات والامتيازات الممنوحة، يرتبط انتشار هذا السلوك بعدم وجود شفافية اتصالية وضعف قنوات الاتصال الداخلي الرسمية التي لا تلبى الاحتياجات المعلوماتية للموظفين، مما يدفعهم إلى البحث عن المعلومات عبر مصادر بديلة قد تفتقر إلى المصداقية، يؤدي هذا النوع من التواصل غير الرسمي إلى تشويه بيئة الاتصال الداخلي وخلق مناخ تنظيمي سلبي يُضعف الثقة بين الموظفين والإدارة، و يعتبر نفشي النيممة مؤشرا واضحا على الحاجة الملحة إلى تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الشائعات وتعزيز التواصل المتبادل بين الإدارة والموظفين.

3. الإدارة بالتجوال:

تشير نتائج المقابلات والملاحظات الميدانية أن مؤسسة سونلغاز تعتمد أسلوب الإدارة بالتجوال كوسيلة لتعزيز فعالية الاتصال الداخلي وتطوير العلاقات المهنية بين مستويات الإدارة المختلفة، يرتكز هذا النهج على انتقال المديرين والمشرفين إلى مواقع العمل مباشرة والتفاعل مع الموظفين، بدلا من الاقتصار على استخدام القنوات الرسمية التقليدية، وأثناء إجرائنا للمقابلات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز تم ملاحظة قيام المدراء بجولات ميدانية منتظمة لمتابعة سير العمليات، خصوصا فيما يتعلق بفرق الصيانة والمناطق الميدانية خلال هذه الجولات، يتبادلون المعلومات مع الفنيين حول المشكلات القائمة ويستمعون إلى ملاحظاتهم واقتراحاتهم لتحسين الأداء، هذا النوع من الاتصال يعمل على تعزيز التواصل التصاعدي والرجعي، حيث يتيح الحصول على آراء الموظفين بسرعة وبشكل مباشر، ما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار بناء على معلومات ميدانية دقيقة وهو ما يشير إلى أنه أداة فعالة لإدارة السمعة الداخلية وبناء الثقة التنظيمية، حيث يقدم صورة إيجابية عن القيادة باعتبارها قريبة من الموظفين ومتفاعلة مع احتياجاتهم.

ثانيا: الاتصال الرسمي

يمثل الدعامة الأساسية التي تدعم هيكل الاتصالات داخل مؤسسة سونلغاز، إذ يعتمد على قنوات محددة ورسمية تتماشى مع التسلسل الهرمي التنظيمي، يهدف هذا النوع من الاتصال إلى ضمان انتقال المعلومات بسلاسة ودقة بين مختلف المستويات الإدارية، وفقا لما تم رصده خلال المقابلات والملاحظات الميدانية تتمثل أبرز أشكال الاتصال الرسمي في نقل القرارات والتعليمات فضلا عن إعداد التقارير، حيث تتنوع أدواته وفقا لاتجاه حركة الرسائل الاتصالية .

1. الاتصال الصاعد:

يعد هذا النوع قناة جوهرية تتيح للمستويات التنفيذية والوسطى إيصال معلومات وبيانات إلى الإدارة العليا هذه المنهجية تعزز عملية اتخاذ القرار بناء على أسس دقيقة وموضوعية، وفي سياق مؤسسة سونلغاز يحظى الاتصال الصاعد بأهمية استثنائية خاصة في التعامل مع القضايا التشغيلية والمالية، على سبيل المثال يقدم قسم المحاسبة تقارير دورية إلى الإدارة تتضمن تفاصيل حول الأخطاء الموجودة في الفواتير، سواء كانت تتعلق بالمبالغ أو بيانات الزبائن هذه التقارير تساعد المسؤولين في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح تلك الأخطاء و يصنف هذا النوع من الاتصال ضمن نطاق التواصل التنظيمي التصاعدي الذي يركز على تحسين الأداء، ويعرف بمفهوم "التواصل التصاعدي المرتبط بالأداء"، كما يلعب دوراً محورياً في تشجيع مبدأ الاتصال التشاركي داخل المؤسسة، مما يعزز مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فاعلية.

2. الاتصال النازل:

يمثل حركة التواصل التي تنجده من الإدارة العليا نحو المستويات الأدنى داخل المؤسسة بهدف نقل الأوامر، السياسات، والتعليمات التنظيمية بشكل موجه، في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، يتم تطبيق هذا النوع من الاتصال عبر إصدار مذكرات رسمية أو إرسال بيانات إلكترونية للموظفين، تتضمن تغييرات مثل تعديل ساعات العمل، منح الإجازات، أو تنفيذ إجراءات السلامة. أهمية هذا النوع من الاتصال تظهر في الحفاظ على تناسق الرسائل بين مختلف الوحدات، مما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويمثل الاتصال النازل أداة أساسية لإدارة التواصل الداخلي، وخاصة فيما يتعلق بتوضيح الرؤية المؤسسية وتوزيع القرارات المهمة بشكل مفهوم ودقيق.

3. الاتصال الأفقي:

يعد الاتصال الأفقي إحدى الوسائل الأساسية للتواصل بين الموظفين أو الأقسام التي تشترك في نفس المستوى التنظيمي، ويهدف إلى تعزيز التنسيق وتكامل الجهود لتنفيذ المهام المشتركة، في مؤسسة سونلغاز يلاحظ أن هذا النوع من الاتصال يتم بصورة رئيسية من خلال الاجتماعات الدورية التي تُعقد بين الأقسام الفنية والتقنية، مثل قسم الصيانة وقسم التخطيط، حيث يُخصص للتنسيق بشأن برامج الصيانة الدورية وضمن الاستعداد الكامل للشبكة الكهربائية قبل حلول فصل الشتاء يساهم هذا النمط في تحسين

التكامل الوظيفي وتقليل التعارض في الأدوار بين الفرق المختلفة، مما يشكل أحد ركائز الاتصال الفعال داخل المؤسسات ذات الطبيعة التقنية كسونلغاز

4. الاتصال الإلكتروني:

الاتصال الإلكتروني يعتبر جزءا جوهريا من البنية الاتصالية الحديثة في سونلغاز، يتمثل في أدوات مثل البريد الإلكتروني والشبكات الداخلية التي تربط بين المؤسسة الأم وفروعها الجهوية، ووفقا لما أظهرته المقابلات تستفيد المؤسسة من منصتها الرقمية الداخلية لتبادل التقارير الدورية، إرسال التعليمات الخاصة بالتشغيل وإدارة المراسلات الرسمية بين المديرية المختلفة، هذا النوع من الاتصال يضمن سرعة انتقال المعلومات وتوثيقها بطريقة آمنة، مما يعكس طموح المؤسسة نحو الرقمنة الاتصالية كإستراتيجية تهدف إلى تقليص الفجوات الزمنية وتجنب أي عقبات قد تؤثر على وضوح الرسائل التواصلية. (سادات ح.، 2022)

المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز

تقول المكلفة بالاتصال السيدة زاوي ناهد أن لوسائل الاتصال الداخلي أنواع هي:

أولاً: وسائل الاتصال الرسمي

وتعتمد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عدة وسائل إما تكون شفوية أو كتابية وتمثل هذه الوسائل

فيما يلي:

الاتصال اللفظي: يعتمد نظام الاتصال اللفظي داخل مؤسسة سونلغاز بصورة أساسية على الاجتماعات والمحادثات الهاتفية بين الموظفين، مما يعكس اهتمام المؤسسة بضمان سرعة تداول المعلومات ومناقشة القضايا ذات الأهمية بقدر عال من المرونة، كما تسعى من خلال هذا الأسلوب إلى توفير بيئة تدعم التفاعل المباشر وتبادل الآراء، مما يعزز عملية اتخاذ القرار ويسهم في تحسين مستوى التنسيق بين مختلف الأقسام. (الملحق رقم 01)

الاتصال الشفوي: يعتبر من الاتصالات المهمة داخل المؤسسة ويتم دون استخدام لأداة أو وسيلة

اتصال ويوفر الوقت والجهد كما يخلق جو من التعاون داخل المؤسسة بين الموظفين ويوثق الصداقة بينهم

حيث يقوم المدير بالتحدث مباشرة مع العمال كما يكون عن طريق الهاتف وتستخدمه مؤسسة

سونلغاز خلال المؤتمرات والندوات والاجتماعات.

المقابلات: يتضح أن شركة سونلغاز تعتمد بشكل جوهري على أسلوب المقابلة المباشرة بين المدير ومساعدته بوصفها أداة تنظيمية أساسية لإدارة شؤون العمل، تشكّل هذه اللقاءات فرصة لتبادل المعلومات والبيانات الضرورية، فضلا عن معالجة العقبات التي قد تؤثر على سير العمليات، واستعراض المقترحات المقدمة من المساعد، إلى جانب التعرف على متطلباته واحتياجاته المهنية إضافة إلى ذلك تساهم هذه اللقاءات في خلق تفاعل مباشر يعزّز التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، الأمر الذي يساهم بفعالية في تسريع عملية اتخاذ القرارات وترسيخ مبدأ المشاركة البناءة في معالجة القضايا الميدانية.

اللقاءات الجماعية: حسب المقابلة الميدانية نرى أن مؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز) تعتمد بشكل كبير على الاجتماعات المباشرة كوسيلة أساسية للتواصل الداخلي وتسهيل نقل المعلومات التشغيلية سواء كانت هذه الاجتماعات في شكل مقابلات فردية بين المدير ومساعدته أو لقاءات جماعية تعقد أسبوعيا، ولهذا اللقاءات دوري محوري في مواجهة الأعطال الطارئة واتخاذ قرارات سريعة بشأن توزيع الفرق وترتيب الأولويات إضافة إلى ذلك تتيح هذه الاجتماعات فرصة لمناقشة مقترحات الميدان التي غالبا ما تتحول إلى إجراءات عملية تساهم في تعزيز كفاءة العمل، مثل تعديل جداول الدوريات أو تحسين تنظيم مسارات الصيانة. (طويل، 2022)

توظف هذه الاجتماعات بشكل منهجي لرصد احتياجات الفرق وجمع معلومات تشغيلية دقيقة، مما يساهم في تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات ويفسح المجال أمام الموظفين للمشاركة الفعالة في صنع القرار، مثل الاجتماع الطارئ الذي عُقد بعد عاصفة أو اعتماد مقترح ميداني ساهم في تقليل ازدواجية الجهود، تُبرز كيف تستغل المؤسسة هذه اللقاءات كأداة إستراتيجية لتعزيز الأداء وضمان استمرارية تقديم الخدمة بكفاءة عالية.

من بين الأمثلة العملية التي تبرز أهمية اللقاءات الجماعية في مؤسسات قطاعي الكهرباء والغاز، الاجتماع الذي نظّمه المدير العام للمؤسسة مراد عجال، بتاريخ 4 أغسطس 2025، على مستوى المديرية العامة تمحور هذا الاجتماع حول تقييم ملف استراتيجي ذي صلة بمسار الرقمنة داخل المؤسسة،

وشارك فيه عدد من الإطارات العليا بالإضافة إلى مسؤولي الشركات الفرعية ذات العلاقة بالموضوع، وهو ما يشير إلى أهمية اللقاءات الجماعية كوسيلة اتصالية رسمية للتواصل داخل المؤسسات، حيث تُتيح

هذه اللقاءات الجمع بين مختلف المستويات الإدارية بما يساهم في توحيد الرؤى وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة تصب في مصلحة التنمية المؤسسية. (سونلغاز، 2025)

ثانياً: الاتصالات المكتوبة من أهم الطرق الاتصال الداخلي وأنجعها في المؤسسة ومنها

المجلات الحائطية: تعتبر المجلات الحائطية من الأدوات التقليدية والفعالة في تعزيز الاتصال الداخلي بالمؤسسات، حيث تجمع بين الجانب الإعلامي والتوجيهي، وتتيح نقل المعلومات بشكل بصري ومشارك إلى جميع العاملين، تتميز هذه الوسيلة بقدرتها على تثبيت الأخبار والأحداث المتعلقة بالمؤسسة، إلى جانب تقديم تعليمات إدارية أو تذكارات، فضلاً عن المساهمة في تعزيز الانتماء المؤسسي عبر تسليط الضوء على إنجازات الموظفين والمشاريع، في مؤسسة الكهرباء والغاز، وتقوم مؤسسة سونلغاز بالاستثمار في المجلات الحائطية كجزء من إستراتيجية الاتصال الداخلي، تصدر المجلات من قبل مديرية الاتصال والإعلام، ويتم عرضها في أماكن تواجد الموظفين لتقديم محتوى يشمل أخباراً عن زيارات المسؤولين، معلومات حول المشاريع الجارية، تغطية الفعاليات التي تنظمها الفرق، والإعلانات التنظيمية التي تم جميع العاملين .

كشوف المعلومات: تعد الوثائق الرسمية والتقارير الإدارية من الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان إدارة فعّالة وتنظيم منهجي للعمل فضلاً عن كونها وسيلة أساسية لتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، تتضمن هذه الوثائق مجموعة متنوعة من البيانات والمعلومات التي تتناول مجالات متعددة، بدءاً من الجوانب المالية مثل تقارير الميزانية، وصولاً إلى الجوانب التنظيمية كجداول توزيع المهام وتقارير متابعة سير العمل وتبرز هذه الوثائق أهمية خاصة في دعم الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية، حيث ترسل التقارير الدورية من المديرات والفروع إلى الإدارة العامة بهدف تقييم الأداء وضبط الإجراءات، بالإضافة إلى ذلك تصدر مذكرات العمل لتحديد مهام الفرق التقنية والإدارية، مما يضمن وضوح الأدوار ويقلل من احتمالات الازدواجية أو التداخل في المهام بهذا الصدد.

مجلة المؤسسة: مجلة الكهرباء والغاز الدورية تمثل نافذة إعلامية شاملة تغطي جميع الأنشطة والأخبار المرتبطة بالمؤسسة، مما يجعلها منصة رئيسية لإبراز إنجازات الشركة على مدار العام، مع التركيز أيضاً على المشاريع المستقبلية المقررة إلى جانب دورها الإعلامي، تعد هذه المجلة أداة إستراتيجية تهدف إلى تعزيز صورة المؤسسة سواء داخلياً بين الموظفين أو خارجياً أمام الشركاء والجمهور، تشمل محتويات المجلة تقارير تفصيلية حول المشاريع الكبرى، ملخصات للزيارات الميدانية، و تغطيات للمبادرات التقنية والاجتماعية، مما يجعلها مصدراً موثوقاً للحصول على المعلومات المتعلقة بنشاطات المؤسسة، كما تساهم

في تعزيز الانتماء المؤسسي عبر مشاركة النجاحات والخطط مع مختلف الفئات المعنية. (انظر الملحق 02)
(زاوي، 2022)

الهاتف: لقد أكدت المكلفة بالاتصال لاميا طويل أن الهاتف له مكانة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز إذ يعد وسيلة اتصالية سريعة تساعد في نقل المعلومات بين المديرين ويسهل على المدير الاتصال مباشرة بالموظفين من أجل إعطاء التعليمات والمهام تعتمد عليه سونلغاز باعتباره وسيلة في التواصل بين عملائها وزبائنهم من أجل الاستعلام على فواتيرهم أو تقديم شكاوي حول عطب أو الانقطاع الكهربائي.

الوسائل الكتابية: وتعتبر لاميا طويل الوسائل منها التقارير الأوامر المحاضر المذكرات المجالات المقالات الصحفية المطويات الملصقات الكتيبات النشرات من أهم الوسائل الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها مديرية توزيع الكهرباء والغاز من أجل إعطاء التعليمات والتوجيهات.

الرسائل الشفهية: منها المقابلات الندوات المؤتمرات الاجتماعات التصريحات الصحفية المنتديات ورشات العمل المعارض الصالونات الزيارات.

الوسائل السمعية البصرية: تعتمد سونلغاز على التلفزيون باعتباره وسيلة مرئية تساعد على نشر الأخبار وترويج للخدمات وحملات تحسيسية حول الاستعمال الآمن للطاقة.

كما تعد الإذاعة وسيلة هامة في تواصل المؤسسة وجمهورها كالإعلان عن انقطاع أو أعمال الصيانة وإعداد برامج حوارية مع المسؤول أو الناطق الرسمي للمؤسسة من أجل بعض الاستفسارات التي تهم الجمهور.

الوسائل الالكترونية: تستخدم سونلغاز الوسائل الالكترونية باعتبارها مؤسسة رائدة في قطاع الطاقة وهذا لتحسين الخدمات وتسريعها وتقوم بوضع منصة عبر الأنترنت من أجل دفع فواتير خاصة أثناء الجائحة كورونا سنة 2021 لتسهيل على الزبائن عملية التنقل.

ثالثا: الاتصال الغير رسمي هي العلاقات التي تحدث بين الموظفين خارج إطار العمل وتشمل:

1- **الإشاعات:** هي المعلومات التي تنقل بشكل غير رسمي وتنتشر بين الموظفين عبر أحاديثهم اليومية والتي تكون في الحفلات والتجمعات التي تقوم بها سونلغاز.

2- **مسرحة المؤسسة:** وتعتمد عليه مؤسسة سونلغاز ويكون عبارة عن الفعاليات والأنشطة التي تنظم

داخل المؤسسة والهدف منه تعزيز الروح الجماعية بين الموظفين وبناء علاقة قوية. (طويل، 2022)

معوقات الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز:

- عدم حصول معظم الموظفين على البريد الإلكتروني لتسهيل عملية الاتصال
- تعدد المستويات الإدارية وكثرة المسؤولين داخل المؤسسة
- ضعف وسيلة الاتصال مما يعرقل نقل المعلومات بين العمال داخل المؤسسة
- في حالة توقف النظام يتم توقف العمل أو نقل الأعمال بحيث اغلب الأعمال تتم بلا انترنت وهذا ما يعيق الاتصال داخل المؤسسة. (زاوي، 2022)

المبحث الثالث: الاتصال الخارجي في مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الخارجي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

تعرف المكلفة بالاتصال سادات حسينة الاتصال الخارجي في مؤسسة سونلغاز هو إيصال الرسالة بين المؤسسة والزبون وذلك بترك انطباع ايجابي فيه فهو وظيفة من وظائف الإدارة التي تقيم اتجاهات الجمهور، وبالتالي فإن الاتصال الخارجي في مؤسسة سونلغاز هو مجموع المعلومات والنشاطات التي ترسلها المؤسسة إلى المحيط الخارجي والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل تحسين صورة المؤسسة. وتعرفه أيضا بأنه: وسيلة تستطيع المؤسسة بواسطتها تطوير نفسها فنجد الاتصال الخارجي يخص الاتصالات التي تهدف لترويج سمعة المؤسسة وإعطاء صورة حسنة لدى الجمهور. ويعتبر الاتصال الخارجي في المؤسسة: حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها من أجل بناء علاقة إيجابية مع الجمهور أو المستهلك ويأتي هذا من خلال بناء ثقة متبادلة بين كلا الطرفين وتبنى على أسس متينة وخطط مدروسة لضمان البقاء والاستمرارية. هو: عملية تبادل المعلومات بين مؤسسة سونلغاز وجمهورها الخارجي وتهدف لتحسين صورة وسمعة المؤسسة. (حسينة، مفهوم الاتصال الخارجي بمؤسسة الكهرباء والغاز، 2022)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الخارجي في المؤسسة الكهرباء والغاز

أولا: أهداف الاتصال الخارجي

إن العملية الاتصالية لمؤسسة الكهرباء والغاز تطمح للوصول لعدة أهداف وذلك خلال اتصالا بمحيطها الخارجي ولكن الهدف الأسمى هو ترسيخ صورة حسنة وجيدة في ذهن المواطن وبناء سمعة طيبة عن المؤسسة ومحاربة كل الشائعات التي تترصدها لأجل الإطاحة بخدماها وتمثل هذه الأهداف حسب ما قالته السيدة المكلفة بالدراسات والاتصال في:

دعم سياسة المؤسسة المتبعة وتقبل الجمهور لها.

بناء هوية المؤسسة على أسس متينة.

خلق الثقة بين المؤسسة والعاملين عامة والجمهور.

ثانيا: أهمية الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز

تصرح المكلفة بالدراسات والاتصال أن أهمية الاتصال الخارجي تكمن في:

- ساعد الاتصال الخارجي لمؤسسة سونلغاز في شهرة المؤسسة وذلك بإعطاء صورة حسنة عنها
- يساهم في اطلاعهم على البيئة الخارجية لمؤسسة سونلغاز أي محيطها المتكون من فرص وتهديدات والضعف والقوة.
- يساعد في تعزيز العلاقات بين الشركاء والموردين وتقوية الثقة فيما بينهم. (شاوشي، 2022)

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

تقول السيدة حسينة سادات المكلفة بالاتصال أن:

الاتصال المؤسساتي: يحظى بأهمية كبيرة في مؤسسة سونلغاز وهذا بتعزيز مكانتها وإعطاء انطباع

حسن عنها من خلال صورتها الحسنة وتعزيز خدماتها التي تقدمها للزبون من غاز وكهرباء فقد قامت مؤخرا بتوزيع عما يزيد من أجهزة كواشف غاز أحادي أكسيد الكربون مجانا من أجل حماية الزبون وكسب ثقته، وينقسم الاتصال في سونلغاز إلى:

الاتصال الدائم: من خلال التواصل الدائم مع الزبون وإخباره بكل ما يحدث من الانقطاعات

المبرمجة في المؤسسة عن طريق بيان يقدم لوسائل الإعلام أو يكون مبرمج في موقع الشركة (أنظر الملحق

رقم 03)

ويحتوي على:

- اسم المؤسسة أو المديرية.
- سبب الانقطاع.
- تاريخ ووقت الانقطاع.
- أرقام الاستعلام.
- حسب الحدث.

الاتصال الاجتماعي: يعتبر أحد الدعائم الأساسية لنجاح إستراتيجية الاتصال المؤسسي حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية للأطراف التي تتعامل معها، وذلك عبر تقديم معلومات دقيقة وشفافة حول أي انقطاع أو خلل في خدماتها، يتم تحقيق ذلك عادةً من خلال نشر بيانات صحفية أو إصدار إعلانات رسمية تهدف إلى إبقاء المواطنين والزبائن على اطلاع كامل بالوضع الراهن، مع التركيز على الحد من الإشاعات أو المعلومات غير الدقيقة حيث تولي اهتماما كبيرا بالتواصل المنتظم مع زبائنها والمجتمع المحلي، خصوصا في أوقات حدوث الأعطال أو الانقطاعات في الكهرباء والغاز. تعتمد وهذا بالاعتماد على وسائل مثل التصريحات الرسمية والإعلانات للإبلاغ عن أي مشكلات طارئة، مع تقديم تفاصيل حول أسبابها والمدة المتوقعة لإصلاحها، ولا يقتصر هذا النوع من التواصل على تزويد الجمهور بالمعلومات بل يمتد ليشمل تهدئة مخاوفهم وتقليل انتشار المعلومات المغلوطة، مما يعكس التزام المؤسسة بمبدأ الشفافية وتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية.

الاتصال التجاري يعتبر هذا النوع مهم جدا في مؤسسة سونلغاز لأنه يعتبر نقطة أساسية يساعد في ترويج لخدمات المؤسسة وكسب رضى الزبون كما أن غياب المنافسين للشركة هو ما جعل من الزبون لا خيار له إلا باقتناء منتج المؤسسة من كهرباء وغاز. (سادات ح.، 2023)

المطلب الرابع: وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي لمؤسسة الكهرباء والغاز

أولا: وسائل الاتصال الخارجي

تعتمد مؤسسة الكهرباء والغاز على عدة وسائل ومنها:

1. الوسائل المكتوبة:

الصحف والمجلات: تعتمد مؤسسة سونلغاز على الوسائل التقليدية وذلك في نشر الإعلانات والمقالات.

النشرات الدورية: تتمثل في مستندات تصدر بشكل منتظم وتضم معلومات حول المؤسسة أو خدمات حول الانقطاع او طريقة الحصول على خدماتها . (الملحق رقم 04)

النشرات الغير دورية: تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في الإعلانات الطارئة والتي تحدث نادرا منها عطل مفاجئ أو كارثة طبيعية وتقدم أيضا حملات توعوية حول الاستهلاك الأمثل للطاقة دون تبذير.

النشرات الإخبارية: تصدر سونلغاز لهذه الوسيلة باعتبارها تقدم كل ما يتعلق بالمشاريع الجديدة والمبادرات والشراكات المهمة أيضا الإعلان عن المؤتمرات والمعارض حتى تصل المعلومات إلى كافة الفئات المختلفة من الجمهور.

أخبار العاملين: تتضمن أخبار العاملين في مؤسسة سونلغاز عادة إعلان عن وظائف أو تغييرات في المناصب القيادية مثل ما حدث مؤخرا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بدار البيضاء، كما تتضمن أيضا عن تكريم الموظفين ومنحهم أوسمة لإنجازاتهم سواء كانت فردية أو جماعية أو إقامة برامج تكوينية من اجل التدريب وتعزيز المهارات.

أخبار الجماهير: تتمثل أخبار الجماهير في سونلغاز في المعلومات والبيانات التي تقدمها المؤسسة وتكون معلومات مهمة مثل إعلامهم بالانقطاع وسببها أو الإعلان عن حملات توعية في المدارس وتوزيع من خلالها كتيبات وملصقات تحتوي على نصائح الاستعمال العقلاني للطاقة وعدم تبذيرها.

أخبار المؤسسة: الأخبار المتعلقة بالمؤسسة هي كل المشاريع الجديدة والمبادرات التي تقوم بها كمشروع الطاقة الشمسية التي تم إطلاقها في عدة ولايات من اجل خفض الانبعاث الكربونية ومشروع تحسين الخدمات الكهرباء في المناطق النائية كما أنها تقوم بالتعاون مع الهلال الأحمر من اجل تنظيم حملات التبرع والتي يشارك فيها موظفو المؤسسة.

2. الوسائل المباشرة:

تنظيم الحفلات: تقوم سونلغاز بتنظيم احتفالات وتهدف هذه الفعاليات بتقوية العلاقة بين الموظفين وتكريمهم بجوائز عن الانجازات.

مشاركة سونلغاز في المسابقات: إن المشاركات التي تقوم بها سونلغاز في مسابقات لأجل تقوية الوعي حول خدماتها.

ندوات سونلغاز: تقوم مؤسسة سونلغاز بتنظيم ندوات وتكون مسيرة من طرف مختصين تتعلق بعدة مجالات منها الطاقوية.

الاجتماعات والندوات: أكدت في نفس السياق لامية أن الاجتماعات والندوات من أهم الأداة الاتصال المعتمدة في مديرية بهدف مناقشة المواضيع والمشاريع المنجزة.

تكنولوجيات الاتصال: الحديثة تساعد كثيرا في تطوير الأداء وتحسين الكفاءة خاصة الانترنت.

ثانيا: تقنيات الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز

1. العلاقات العامة:

تعتمد مؤسسة سونلغاز على العلاقات العامة باعتباره يعزز العلاقة بين المؤسسة والجمهور وخاصة في إدارة الأزمات حيث تتعامل مع الأزمات التي تؤثر بطريقة مباشرة عن صورة المؤسسة وتمس بسمعتها، كما أنها تساهم في تدعيم صورة حسنة للمؤسسة في أذهان الجمهور عن طريق شرح سياستها وأهدافها وشعور المستهلك بالرضا الدائم.

2. الترويج:

سونلغاز لا يوجد لها مبيعات باعتبارها مؤسسة خدمية لكن تستخدم الترويج لخدماتها التي تقدمها للزبون عن طريق حملات إعلانية.

3. الرعاية:

تعتبر وسيلة اتصالية تركز عليها مؤسسة سونلغاز وتعتمدها خلال تنظيمها لمختلف الأحداث كما أنها تستخدم لأغراض داخلية في التواصل داخل المؤسسة والموظفين بهدف تطوير العلاقة بين المؤسسات المختلفة ووسائل الإعلام وهدفها مالي، كما أنها تدعم الفعاليات والمبادرات المختلفة.

4. الإشهار:

يسعى إلى التأثير على الجمهور بهدف تحقيق المصالح وحث المستهلك على اقتناء خدماته ويحدث في مؤسسة سونلغاز بوسائل تقليدية منها التلفزيون الإذاعة المصنقات وتقدم من خلالها حملات تحسيسية أو التوعية للحفاظ على سلامة المواطن عن طريق الاستعمال الجيد للكهرباء والغاز وأيضا إعلانات رقمية، عبر موقع المؤسسة إذ تخصص فضاء خاص بخدمة المواطن.

التسويق: تسعى مؤسسة سونلغاز بصورة عامة إلى تطبيق برامجها في البيئة التي تعمل بها تماشيا مع أهدافها المسطرة مسبقا وتقوم بنشر المعلومات حول خدماتها المقدمة من أجل التعريف الزبون بها مما يؤدي إلى خلق صورة جيدة عنها وتقوم سونلغاز بالتسويق لخدماتها عن طريق دراسة احتياجات السوق والجمهور المستهدف. (بلقصة، 2023)

المبحث الرابع : ماهية وأهمية الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة الكهرباء والغاز

سونلغاز

أولاً: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة الكهرباء والغاز

تقول المكلفة بالاتصال سادات حسينة أن الإستراتيجية الاتصالية هي " نهج تخطيطي شامل تتبناه المنظمة على شكل خطة سنوية تغطي جميع أنشطة الاتصال المخطط لها وفق جدول زمني محدد بدقة لتحديد المراحل اللازمة، تعتمد هذه الإستراتيجية على حشد الموارد البشرية والمادية تحت إشراف مسؤول محدد يضمن التنسيق والرقابة على جميع عمليات الاتصال بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويعزز صورتها لدى مختلف الفئات المستهدفة. (سادات ح.، 2024)

ثانياً: أهمية الإستراتيجية الاتصالية بمؤسسة الكهرباء والغاز

تكمن قيمة نهج التواصل الذي تتبعه مجموعة سونلغاز في تعزيز الثقة بين الجمهور الداخلي والخارجي، حيث يشمل الجمهور الداخلي العاملين داخل سونلغاز، والجمهور الخارجي يشمل كل من المستهلكين والعملاء.

كذلك تكمن أهمية إستراتيجية الاتصال من تمكين الشركة من تحقيق أهدافها على المستويات المحددة، مع الحفاظ على صورتها كمؤسسة تقدم خدمات عالية الجودة.

ومن خلال مقابلة مع السيدة سادات حسينة، اتضح أن الإستراتيجية الاتصالات الخاصة بالشركة تعدّ بمثابة خطة سنوية تمهد الطريق لإنجاز أعمال الاتصالات، على سبيل المثال في تخطيط أعمال 2021/2020، ورغم جميع تحديات جائحة كوفيد-19 وإجراءات الحجر الصحي، أولت الشركة أولوية لضمان استمرارية إمداد المواطنين بالكهرباء، بينما وضعت القضايا والمشاريع التجارية والاقتصادية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، كما قدمت خطة عمل بشأن ذروة استهلاك الكهرباء في صيف 2021 عندما يكون هناك زيادة بنسبة 7٪ في إجمالي الطلب على البلاد وزيادة بنسبة 14٪ من الجنوب، وقد تم تلبية ذلك من خلال ترتيب لتوفير أكثر من 2500 ميغاواط إضافية تقوم بإعدادها بالفعل، وهو ما دفعها لتحقيق نسبة إنجاز 85٪ من برنامج ربط مناطق الظل والمناطق الزراعية والاستثمارات بحلول نهاية العام.

فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي، اعتمدت سونلغاز إستراتيجية اتصال من 2001 إلى 2003 والتي استمرت حتى عام 2021 قبل الانتقال إلى إستراتيجية جديدة تسمى آفاق 2035 أو خطة التنمية

- وهي خطة طموحة تغطي الفترة بين 2021 و2030، وما يميز هذه المرحلة هو تقليص الفروع من 41 فرع إلى 11 فرع، تركز الخطة الجديدة على عدة أهداف رئيسية أبرزها:

- تحقيق تحول في مجال الطاقة لتعزيز القدرة على تلبية الاحتياجات المتزايدة من الطاقة.
- تحسين جودة رعاية العملاء، سواء كانت فردية أو جماعية.
- تعزيز نظام الطاقة والغاز الوطني.
- تحسين أداء شركات المجموعة في مجالات التصنيع.
- التوسع في إنتاج الطاقات المتجددة.
- تصدير أعمدة الشحن إلى إيطاليا. (سادات ح.، 2024)

المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية بمؤسسة الكهرباء والغاز

بعد المقابلة الميدانية التي تمت مع السيدة سادات حسينة المكلفة بالاتصال بجمع سونلغاز أشارت إلى أن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة تتمثل في:

أولاً: الوضوح (Clarity)

يعبر الوضوح من المرتكزات الجوهرية للإستراتيجية الاتصالية، حيث تحرص المؤسسة على صياغة الرسائل الاتصالية بلغة بسيطة وسهلة الفهم من خلال الحملات التحسيسية والتوعوية الموجهة إلى الزبائن وهذا ويهدف ترسيخ الثقة بين المؤسسة والجمهور، إذ أن استخدام لغة معقدة أو غامضة يؤدي إلى انتشار الشائعات وفقدان الثقة، فعلى سبيل المثال عند إصدار بيانات متعلقة بانقطاع الكهرباء، تلتزم مؤسسة سونلغاز بتوضيح سبب الانقطاع، وتحديد مدته، والمناطق المعنية بالانقطاع بشكل دقيق ومفهوم.

ثانياً: الملائمة وتجنب التعقيد (Relevance and Simplicity) تعتمد الإستراتيجية على مبدأ الملائمة من خلال مراعاة احتياجات الجمهور وتكييف الخدمات بما يتناسب مع فئاته المختلفة. ويتجلى ذلك في إعلام المواطنين بمواعيد الصيانة مسبقاً في حالة حدوث خلل ما، إلى جانب الاستماع لشكاوى المواطن واقتراحات العملاء لضمان تلبية توقعاتهم.

ثالثاً: التفاعل والاستماع للجمهور (Interaction and Feedback)

تسعى المؤسسة إلى إشراك الجمهور في العملية الاتصالية عبر قنوات متعددة، مثل توفير وسائل للتواصل كالهاتف، الموقع الإلكتروني الرسمي، والمنصات الرقمية، بما يضمن تحسين الخدمات ورفع مستوى رضا الزبائن.

رابعاً: تعزيز الحوار (Dialogue Enhancement)

يقوم مبدأ الحوار على فتح قنوات تواصل ثنائية الاتجاه بين المؤسسة وجمهورها، يسمح هذا المبدأ على تبادل المعلومات والرد على الاستفسارات والشكاوي وهذا بالاعتماد على الوسائل التقليدية مثل الاجتماعات والمعارض والاتصالات الهاتفية، إضافة إلى الوسائل الرقمية وصفحات التواصل الاجتماعي للمؤسسة، حيث أؤسهم هذا التوجه في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز ثقة الجمهور بها.

خامساً: الاستمرارية (Continuity)

دائماً ما تؤكد المؤسسة على ضرورة التواصل المستمر مع مختلف الفئات (الزبائن، الشركاء، المستثمرين) لضمان تدفق المعلومات بشكل دائم، سواء في الظروف الاعتيادية أو الطارئة، وهذا بهدف بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والشفافية، من خلال إعلام الجمهور بكل المستجدات مثل مواعيد الانقطاع وخطط الصيانة.

فمؤسسة سونلغاز تجسد مبدأ الاستمرارية في اتصالها المؤسسي من خلال حرصها على إبقاء مفتوحة بشكل دائم مع الجمهور بل وتحافظ على نشر المعلومات والتحديثات بشكل منتظم سواء عبر وسائل الإعلام المحلية أو عبر منصاتها الرقمية وخاصة صفحتها على الفيسبوك التي تنشر من خلالها بيانات دورية حول الانقطاعات المبرجة وفترات الصيانة وحملات التوعية.

سادساً: التحليل والتقييم (Analysis and Evaluation):

تستند الإستراتيجية إلى قياس الأداء بشكل دوري من خلال مؤشرات كمية ونوعية، بما يتيح مراجعة الخطط وتعديلها بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات الاتصالية.

الإبداع والابتكار (Innovation): لا تكتفي مؤسسة سونلغاز بالأساليب التقليدية في

الاتصال بل تبحث عن أفكار وأساليب جديدة لمواكبة التطور و الرقمنة ومن أبرزها استخدام الشبكات الذكية لتطوير خدماتها وضمان مواكبة التحولات التكنولوجية، أيضاً تطبيق ميزة الدفع الإلكتروني لفواتير الغاز والكهرباء عبر موقعها الرسمي وتطبيق الهاتف، وتعتبر هذه الميزة قناة اتصال غير مباشرة مع الجمهور تعمل على تبسيط الإجراءات عبر منصات رقمية خففت عناء التنقل للزبائن (سونلغاز 'sonelgaz).

الشفافية (Transparency): تعد الشفافية عنصراً محورياً في تعزيز الثقة مع الجمهور، من خلال نشر البيانات والمعلومات الرسمية عبر القنوات المعتمدة، مثل الأشغال، وهو ما يضمن وضوح القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

ف مؤسسة سونلغاز حريصة على تقديم معلومات دقيقة وواضحة للجمهور من خلال تقديم بيانات دقيقة وعلنية عن نشاطها ومشاريعها عبر الوزارة الوصفية فقد عرض وزير الطاقة والمناجم يوم 23 أكتوبر 2024 أمام لجنة المالية والميزانية بالمجلس الشعبي الوطني أرقاماً مفصلة حول الإنتاج ونسب التغطية بالكهرباء والغاز ومشاريع الربط الجديدة، إضافة إلى تسجيل ذروة قياسية في استهلاك الكهرباء بلغت 19543 ميغاواط. (وزارة الطاقة، 2025)

التكامل (Integration): يمثل التكامل بين مختلف الوحدات والقطاعات داخل المؤسسة ركيزة أساسية لتحقيق الانسجام في الأداء الاتصالي، مما يساهم في رفع مستوى التنسيق وتحقيق الأهداف الاتصالية الشاملة للمجمع. (سادات ح.، 2024)

المطلب الثالث: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية بمؤسسة الكهرباء والغاز

أولاً: تحديد الأهداف إن مؤسسة سونلغاز القابضة تسعى لوضع أهداف دقيقة حول النتائج المطلوب تحقيقها بفضل الاتصال، والذي يعد هذا الأخير عنصراً مهماً لإنجاح الخطة الاتصالية وتمثل هذه الأهداف في:

❖ كسب رضا الزبون.

❖ تحسين صورة المؤسسة.

❖ إدارة الأزمات والقيام بالرد على الانقطاع. (سادات ح.، 2024)

ثانياً: تحليل الوضع الحالي يعتبر التحليل البيئي نقطة مهمة في المؤسسة، إذ تساعد في فهم البيئة الداخلية والخارجية، التي تحيط بالمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها، وتحديد الفرص والتهديدات البيئية المتوقعة، ولوضع إستراتيجية اتصالية ناجحة تمكن المؤسسة من تطوير ذاتها وتحسين أدائها، ولهذا سنقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة سونلغاز:

● **البيئة الداخلية:** ويتم تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، والكشف عن نقاط ضعفها من أجل تداركها.

● **البيئة الخارجية:** فيما يخص البيئة الخارجية: فتقوم سونلغاز بتحليل كل من نقاط الفرص والتهديدات التي تواجهها وهذا يساعدها على اتخاذ قرار مدروس وفعال.

ثالثا: تحديد الجمهور المستهدف يعد تحديد الجمهور مرحلة مهمة في مؤسسة سونلغاز إذ يجب أن تتعامل مع جمهور محدد تحديدا دقيقا، والجمهور المستهدف هو مجموعة من الأشخاص توجه لهم رسائل اتصالية وينقسم إلى فئتين:

- **جمهور داخلي:** المتمثل في الرؤساء والموظفين والعمال أي جمهور داخل مؤسسة سونلغاز.
- **جمهور خارجي:** متمثل في المتعاملين مع المؤسسة وهم الموردون والممولين والإدارات.

رابعا: وضع الرسائل الاتصالية تعتبر الرسائل الاتصالية في مؤسسة سونلغاز مهمة ويجب أن تكون واضحة وأن تتماشى والجمهور المستهدف، ولهذا تعقد سونلغاز اجتماعات بين المدير والموظفين من أجل مناقشة اختيار الرسالة المناسبة، وقد وضع القائمون على إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية عدة رسائل اتصالية موجهة إلى كل من الجمهور الداخلي وأيضا الجمهور الخارجي وتمثل في:

1. الجمهور الداخلي

تتجلى رسائله الاتصالية في:

الرسالة الأولى: "نجاح سونلغاز هو نجاحكم" تبرز هذه الرسالة أهمية الربط بين نجاح المؤسسة ونجاح الأفراد العاملين فيها، مما يعزز روح الانتماء المؤسسي والشعور بالتقدير بين الموظفين، مثال على ذلك خلال اجتماعات تقييم الأداء السنوية، سلطت المديرية العامة الضوء على مساهمات الفرق التقنية في تقليص نسبة الانقطاعات الكهربائية بنسبة 15% خلال فصل الصيف، وتم توجيه رسائل داخلية تؤكد أن هذا الإنجاز تحقق بفضل جهود العاملين، وفي سياق آخر نظمت مديريات مثل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالعاصمة حملات داخلية عبر البريد الإلكتروني واللوحات الإعلانية في الوكالات، تشيد بدور الأعوان في الحفاظ على استمرارية الخدمات خلال فترات الضغط مثل جائحة كورونا، مما عزز الروح المعنوية لديهم .

الرسالة الثانية: "الربح المنافس علينا أن نتجاوز الصعاب" تجسد هذه الرسالة إستراتيجية دعم المبادرة وروح التحدي لدى الموظفين في مواجهة تحديات السوق الطاقوية بالمغرب العربي، فعندما واجهت الشركة ارتفاع الطلب على الطاقة في فصل الشتاء ونقص التموين بالغاز نظمت اجتماعات طارئة مع فرق الصيانة لإيجاد حلول سريعة للأعطال، مع حملات تحفيزية تؤكد أهمية التركيز على الربح والمنافسة . كما

الفصل الرابع | دور الاتصال بالشركة للكهرباء والغاز بالبويرة في تحسين صورتها بعد الازمات

لعب إطلاق برنامج التحول الرقمي بالشركة مثل منصات الدفع الإلكتروني والعدادات الذكية دورًا حيويًا يتطلب التأقلم مع التكنولوجيا الحديثة مما جعل من الضروري تعزيز هذه الرسائل لتحفيز الموظفين وتخفيف مقاومة التغيير .

الرسالة الثالثة: "الاستماع والتشاور هو مفتاح تماسكنا ونجاحنا" تشير هذه الرسالة إلى أهمية الحوار التنظيمي كآلية لبناء الثقة والتماسك داخل المؤسسة، المديرية الجهوية اعتمدت سياسة الأبواب المفتوحة، حيث تُخصص أيام دورية للاستماع إلى الموظفين ومناقشة انشغالاتهم، ما ساهم في حل حوالي 40% من النزاعات الإدارية محليًا دون اللجوء إلى التصعيد، بالإضافة لذلك تم تطوير منصات داخلية للتشاور عبر شبكة الإنترنت تُتيح للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم لتحسين الأداء والخدمات، مما يعكس التزام الشركة بسياسات التشاور والاستماع الفعال .

هذه الرسائل الثلاثة تمثل نموذجًا للتواصل الداخلي الذي يسعى لتعزيز الروابط بين الإدارة والعاملين، مع التركيز على الدعم المعنوي، التعامل مع التحديات، وتبني الحوار البناء لتحقيق الأهداف المشتركة.

2. الجمهور الخارجي والممثل في:

الزبائن: تهتم مؤسسة سونلغاز بكل الزبائن العاديين ومستهلكي التوتر المنخفض والمتوسط والعالي لكل من الكهرباء والغاز، وتعمل على ضمان الخدمة العامة باعتبارها مؤسسة مواطنة، وقد وضع القائمون على إعداد الإستراتيجية الاتصالية رسائل اتصالية هي:

الرسالة الأولى: ننظم أنفسنا لنقترب منك أكثر هذه الرسالة موجهة إلى الجمهور الخارجي، والمتمثل في الزبائن مؤسسة سونلغاز، وهي عبارة عن رسالة واضحة ومفهومة، وتحت على التنظيم وقد حددت الهدف الأساسي الذي ترجوا الوصول إليه وهو التقرب من الزبون وتحقيق ما يرضيه وبناء مستقبل لصالح الزبون والمؤسسة معا.

الرسالة الثانية: الكهرباء والغاز لها تكلفة لجعل الفاتورة الخاصة بك معتدلة تعرف كيفية استخدام هذه المنتجات عملت سونلغاز على بناء رسالة مكتوبة واضحة وسهلة الفهم، وقد تم تحديد في المجال الذي تهتم به ألا وهو قطاع الطاقة، الذي يعتبر من أهم المصادر في حياتنا اليومية وتتعدد استخداماته حسب كل بيت وقد حددت المؤسسة الهدف الذي تسعى إليه من خلال هذه الرسالة الاتصالية والممثل الاستخدام العقلاني للطاقة.

الرسالة الثالثة: رسائل موجهة للمؤسسات التعليمية المستهدفة: رسائل موجهة للتلاميذ المدارس الابتدائية و الثانوي وراء التحول واللهب هناك آلات وشبكات ورجال: توظف هذه الإستراتيجية الاتصالية أسلوب الإقناع ، وتعبر مؤسسة سونلغاز أنها تملك كل المواد المادية والبشرية الناجعة التي تعمل وتسهر على تقديم كل التسهيلات للمواطن باعتبارها مؤسسة مواطنة وكما أنها تعمل على إقناع الجمهور بهذا الشعار فيما تقدمه من الخدمات الطاقوية ، وقد أشار من خلال هذا الشعار إلى مصطلحين يعتبران لوجو المؤسسة وهما التحول والذي يقصد به الشرارة أما اللهب فيقصد به الغاز الطبيعي وان هذه الطاقة لاتصل وحدها بل نتيجة توفر الآلات والتكنولوجيا والموارد البشري كما يسعى الشعار إلى بناء صورة ذهنية ايجابية للمؤسسة من خلال كسب ثقة الزبون وتعزيز مكانة المؤسسة.

الرسالة الرابعة: الرسالة يمكنك توفير المال لوالديك قامت سونلغاز بوضع رسائل توعوية واضحة بلغة مفهومة وسهلة موجهة إلى التلاميذ المدارس الابتدائية والثانوية وهدفها الاستراتيجي هو الحث على الترشيد العقلائي واستهلاك الطاقة بدرجة قليلة دون تبذير وقد قامت المؤسسة في هذا الشعار بربط الخدمات الطاقوية بالمواطنة وتقديم خدمات للأسر والتضامن معهم، والاهتمام من خلال التقليل من نفقاته وتحسين حياتهم، وهذا يعزز ويقوي من العلاقات بين كل من المواطن والمؤسسة وبناء صورة ذهنية ايجابية ناجحة قائمة على الثقة والتعاون فيما بينهم.

الرسالة الخامسة: رسالة موجهة للطلبة الجامعيين والباحثين سنساهم معا في التقدم التكنولوجي: قامت مؤسسة سونلغاز بوضع رسالة واضحة مفهومة ومختصرة من أجل تذكرها بسهولة، وهي موجهة إلى الطلبة الجامعيين بالتحديد، والتي تبدأ بعبارة سنساهم معا والتي تحمل في طياتها فكرة التعاون بين المؤسسة والطلبة، وهذا لتعزيز ودفع عجلة التقدم التكنولوجي من أجل بناء مجتمع متطور تكنولوجيا.

الرسالة السادسة: معرفتك تهمنا: عملت مؤسسة سونلغاز على وضع هذه الرسالة بوضوح ولغة بسيطة وركزت على محور استراتيجي مهم هو المعرفة والإبداع وهذا من أجل تطوير مهارات الطلبة الهدف من هذا الشعار هو زيادة الوعي والتشجيع في المشاركة في المشاريع البحث العلمي وخاصة فيما يتعلق الأمر بالابتكار في مجال الطاقة وتهدف سونلغاز من خلال هذا الشعار أيضا إلى تحفيز الطلبة على مواجهة كل الصعوبات والعراقيل في مجال الطاقة.

3. رسائل موجهة لوسائل الإعلام

الرسالة الأولى : التعامل مع تحديات التدخلات الميدانية صرّحت مؤسسة سونلغاز في بيان رسمي مخصص لوسائل الإعلام بأنها تواجه مجموعة من العقبات أثناء أداء مهامها، خصوصاً التدخلات الطارئة غير المخطط لها التي تنجم عن الظروف المناخية والتقلبات الجوية، والتي تؤدي في كثير من الأحيان إلى انقطاع الكهرباء بسبب الأعطال أو عمليات السرقة التي تستهدف معداتها، كما نوهت المؤسسة إلى الضغوط الإعلامية المترافقة مع تغطية بعض الأحداث التي تؤثر على نشاطها.

الرسالة الثانية : التركيز على تحسين الإجراءات والخدمات عبرت سونلغاز، عبر رسائل الإعلام الخاصة بها، عن حرصها الدائم على تحسين عملياتها التجارية وتقديم خدمات متقدمة ومتنوعة بجودة عالية، لتسهيل الاستفادة على جميع الزبائن، وتأتي هذه الجهود ضمن إستراتيجية المؤسسة الرامية إلى مواكبة التنافس العالمي والانفتاح على الأسواق الدولية من خلال الابتكار المستمر والتطوير

4. رسائل موجهة للجماعات المحلية:

الرسالة الأولى: الالتزام بتحسين الخدمات الوطنية أكدت المؤسسة التزامها بتطوير خدماتها لخدمة المجتمع الوطني بشكل فعال، مع اعتماد تقنيات حديثة تعزز جودة العمل وتضمن الأداء الممتاز، كما شددت على أن خدماتها موجهة لكل شرائح المجتمع، دون استثناء .

الرسالة الثانية: تقوية الروابط مع الزبائن تبنت سونلغاز شعار "نقترب منكم"، كجزء من إستراتيجيتها لتعزيز العلاقة مع العملاء والمستثمرين من خلال تحسين جودة الخدمة وسرعة الاستجابة في إصلاح الأعطال الفنية، إضافة إلى ذلك، تعمل المؤسسة على رفع مستوى خدمات الاستقبال في وكالاتها التجارية، ويهدف هذا النهج إلى تحقيق رضا الزبائن وتعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة

الرسالة الثالثة: دعم فرص العمل للشباب أوضحت مؤسسة سونلغاز عبر رسالة شفافة ومباشرة دورها في المساهمة في تقليل بطالة الشباب بالتعاون مع الجماعات المحلية، وتؤكد المؤسسة التزامها بخلق فرص عمل جديدة ضمن إطار مسؤوليتها الاجتماعية واستكشاف حلول عملية لتحديات البطالة.

5. رسائل موجهة إلى الجمهور الدولي المستهدف:

سونلغاز مؤسسة محورية ذات تأثير كبير في المنطقة المغاربية والإفريقية، وتسعى لترسيخ مكانتها كلاعب ريادي في قطاع الطاقة، من خلال رسائلها الاتصالية المدروسة، تقدم سونلغاز نفسها بفعالية للجمهور الدولي، مستهدفة بناء صورة ذهنية قوية تعكس خبرتها ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية على مستوى الإقليم

الرسالة الأولى: تسلط الضوء على مركزية سونلغاز كفاعل استراتيجي في صناعة الطاقة، لتبرز قوتها ومساهمتها في تعزيز التكامل الاقتصادي والتنمية الإقليمية.

الرسالة الثانية: تشدد على خبرة المؤسسة التي تمتد لأكثر من خمسين عامًا، لتبرز سجلها العريق وريادتها المستدامة في السوق المحلية والدولية، تعكس هذه الرسالة ثقة المؤسسة في تاريخها الطويل مع تقديمها للحلول الطاقوية بكفاءة واحترافية تعتمد سونلغاز على مزيج متنوع من الوسائل الاتصالية لضمان الوصول الفعال للجمهور المستهدف. تشمل:

خامسًا: الاعتماد على الوسائل التقليدية

الاتصال المباشر عبر مبادرات شخصية مثل "الدق على الأبواب"، استخدام الإعلانات عبر التلفزيون والإذاعة، نشر المواد المطبوعة كالصحف والمجلات، إضافة إلى الملصقات واللوحات الإعلانية التي تضمن انتشارًا واسعًا

سادسًا: الوسائل الرقمية

فتشمل التفاعل عبر منصات التواصل الاجتماعي، المراسلة الفعالة بالبريد الإلكتروني، والمشاركة الفاعلة في المعارض والفعاليات لتعزيز الحضور المباشر مع العملاء في تطبيق إستراتيجيتها الاتصالية، تقوم سونلغاز بإعداد خطط مفصلة تُعتمد وفق الميزانية المقررة لتنفيذ الأنشطة المحددة، بإشراف الجهات المختصة لضمان الكفاءة . تنفيذ الخطط يتم ضمن أطر زمنية واضحة تشمل المدى القصير عام إلى عامين، المدى المتوسط) خمس سنوات، والمدى الطويل وفق رؤية مستقبلية تشمل الفترة 2021-2030. لمراجعة فعالية الاستراتيجيات، تعتمد المؤسسة تقييماً دقيقاً يستند إلى مؤشرات كمية ونوعية لتحديد الأداء مقارنة بالأهداف المرسومة، هذا التقييم يتيح للمؤسسة تحديد نقاط القوة وتعزيزها، بالإضافة إلى كشف مجالات التحسين لضمان تحقيق نتائج أكثر فاعلية مستقبلاً. (سادات ح.، 2024)

المبحث الخامس: إدارة الصورة الذهنية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

تعتبر سونلغاز واحدة من المؤسسات البارزة والمهمة في الجزائر كمزود رئيسي للطاقة، لذا فإن السعي المستمر لتحسين صورتها يبقى أمراً حيوياً وضرورياً نظراً لتغير احتياجات وتوقعات العملاء بشكل مستمر، مما يتطلب من المؤسسة أن تظل مرنة وقادرة على تلبية هذه المتطلبات.

بالإضافة إلى ذلك تواجه سونلغاز تحديات متزايدة سواء في سوق الطاقة من خلال زيادة المنافسة لدخول شركات جديدة، أو نتيجة التحديات البيئية التي أصبحت تكتسب أهمية متزايدة اليوم، لذا فإن تحسين الصورة يساعد في تمييزها عن المنافسين ويعزز من مكانتها في السوق وهو ما يعكس التزامها بالاستدامة وتبني مصادر الطاقة المتجددة.

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية صورة المؤسسة في سونلغاز، وأنواع هذه الصورة، وخصائصها، ومكوناتها، ورموزها، بالإضافة إلى مراحل تكوينها وإدارتها والأساليب التي تنتهجها سونلغاز للحفاظ على صورتها لدى الجمهور الخارجي.

المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية بمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز وانواعها

أولاً: تعريف الصورة الذهنية بمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

ترى المكلفة بالاتصال أمال عليوات أن الصورة الذهنية هي: الانطباع العام من الأفكار والمشاعر التي يحملها الجمهور الجزائري عن مؤسسة "سونلغاز"، تتشكل هذه الصورة من خلال التفاعل بين سونلغاز والجمهور الخارجي، بما يشمل خدماتها للمجتمع المحلي، والرسائل الإعلامية التي تصدرها، ومستوى التفاعل والتواصل المستمر الذي تقدمه، وتلعب الصورة الذهنية دوراً مهماً في تشكيل الثقة والولاء لدى العملاء، حيث تؤثر في مدى تقبلهم للمؤسسة ودعمهم لخدماتها.

ثانياً: أنواع الصورة الذهنية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

هناك تباين وتعدد في أنواع الصورة الذهنية لمؤسسة سونلغاز ويمكن تصنيف أنواعها كالتالي:

أولاً: الصورة الذهنية الذاتية في "سونلغاز" تعكس الصورة الذاتية لمؤسسة سونلغاز الطريقة التي

تقدم بها نفسها للجمهور، حيث ترسخ هويتها كمؤسسة وطنية مسؤولة عن خدمة المواطن مهما كانت الظروف والحرص على تلبية احتياجاته ففي أزمة كوفيد-19، حرصت الشركة على إبراز صورتها كمؤسسة

مواطنة تضع احتياجات زبائنها في مقدمة أولوياتها، حيث قدمت تسهيلات مثل الدفع الإلكتروني، ومنعت قطع الكهرباء، وأنشأت مركز اتصالات لتلبية استفسارات المشتركين.

ثانيا: الصورة المثالية لمؤسسة "سونلغاز" تبني مؤسسة سونلغاز الصورة المثالية على نموذج يُظهرها كمؤسسة ذات موثوقية عالية ومهنية و مسؤولة اجتماعيًا، تعكس التزامها بتقديم أفضل الخدمات لعملائها، هذا من خلال التركيز على جودة الخدمات التي تقدمها بتخصيص برنامج يتم إعداده كل سنة بهدف إعادة صيانة الأجهزة عن طريق المصالح التقنية التي تعتبر القلب النابض للمؤسسة، يساعد هذا البرنامج على ضمان استمرارية إمداد الطاقة وتقليل انقطاعات الكهرباء خاصة في فترات تكون ذروة الاستهلاك مرتفعة مثل فصل الصيف، كذلك توفير خدمة الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ مثل انقطاع الغاز أو الكهرباء، والذي يمكن المستهلك من الاتصال الفوري بخط ساخن على مدار الساعة وتوجيه فريق الصيانة لمعالجة الضرر بأسرع وقت وهذا بتخصيص رقم وطني رقم أخضر 3303 يكون تحت خدمة الزبائن لتبليغ على الاعطاب أو الانقطاعات أو استشارات حيث تتوفر بجميع المديریات مصلحة مختصة بهذا الأمر. (الملحق رقم 06).

هذا النوع من الصورة تعكس الطريقة التي تريد "سونلغاز" أن تُعرف بها في السوق، حيث تسهم الصورة المثالية في بناء هوية قوية وسمعة متميزة لـ "سونلغاز" في السوق، وعندما يطابق الأداء الفعلي هذه الصورة، يتم تعزيز ثقة الجمهور وولائه، وتستطيع المؤسسة أن تحافظ على مكائنها كخيار أول للطاقة مما يفتح لها فرصًا أكبر للنمو والتوسع، فالخدمات التي تقدمها سونلغاز تسعى من خلالها لكسب و ضمان الموثوقية والجودة التي تفي باحتياجات المواطن بجودة عالية ودون انقطاع، وهو يعزز الثقة العامة بها ويشجع الناس على الاعتماد عليها.

ثالثا: الصورة المتخيلة لمؤسسة "سونلغاز" لدى مؤسسة سونلغاز تصور لا شعوري وغير واقعي شكلتها عن نفسها كمؤسسة اقتصادية رائدة، حيث ترى نفسها أنها مؤسسة تتسم بالمثالية ومعظمة، تتجاوز الواقع الحالي الذي هي عليه، فحسب تصريحات أمال عليوات، تبين لنا أن سونلغاز تبني صورة متخيلة عن نفسها كمؤسسة رائدة في مجال الطاقة المستدامة والابتكار، ودعامة أساسية للاقتصاد والاستقرار الاجتماعي، رغم أن الصورة المتخيلة التي تروج لها سونلغاز تتمحور حول الكفاءة والابتكار، إلا أن الصورة المتخيلة لدى الجمهور تتنافى تماما على ما هي عليه، حيث يُنظر إلى المؤسسة على أنها مؤسسة

غير مؤهلة نظرا للمشاكل المتكررة من انقطاع الكهرباء وتأخر الخدمات، وهو ما يتجلى في التعبيرات اليومية لدى الجمهور مثل "التريسي راحت" أو "الضومكانش".

هذه الصورة يمكن أن تكون مرآة عاكسة لتطلعات المؤسسة إلى أن تكون رمزًا وطنيًا، وهو ما يتوافق مع مفهوم الصورة المتخيلة عند هورني الذي يرى أن المؤسسة تسعى إلى ترسيخ هوية مثالية قد لا تعكس بالضرورة تجربة الجمهور الفعلية معها.

رابعاً: الصورة التي تُعتبر "المرآة" وهي الصورة التي ترى بها سونلغاز نفسها وقد أشرنا سابقاً في الصورة المتخيلة أن سونلغاز تعتبر ذاتها رمزاً للطاقة المستدامة والابتكار، وتسعى إلى أن تكون عنصراً أساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي ترى نفسها كمزود موثوق للطاقة، قادر على تحقيق الاكتفاء الطاقوي في الجزائر وتعزيز البنية التحتية الكهربائية بما يواكب التطورات الحديثة.

خامساً: الصورة الحالية للمؤسسة تشير الصورة العامة الحالية التي يحملها الجمهور الجزائري عن مؤسسة "سونلغاز" إلى آراء متباينة تتراوح بين إيجابية وسلبية، ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل التي تشكلت بناء على التجربة المباشرة للعملاء مع خدمات المؤسسة، بالإضافة إلى سمعتها في السوق وطريقة تعاملها مع الجمهور، لتقييم الوضع الراهن لصورة المؤسسة يمكننا الرجوع إلى مصلحة الشكاوي التي توفر نظرة واضحة حول أبرز التحديات التي يواجهها العملاء، وفقاً لتصريحات أمال عليوات، يتضح أن إحدى أبرز المشكلات التي يشتكي منها المواطنون تتمثل في الفواتير المرتفعة، إلى جانب الشكاوي المتكررة بخصوص انقطاعات الكهرباء المستمرة، ما يساهم في ترسيخ صورة سلبية لدى شريحة كبيرة من

الجمهور، ومع ذلك تحمل صورة "سونلغاز" جوانب متناقضة؛ فمن جهة، تعتبر المزود الرئيسي للطاقة في الجزائر، مما يجعلها مؤسسة حيوية لا يمكن الاستغناء عنها، ومن جهة أخرى، تواجه انتقادات تتعلق بمشاكل مثل ارتفاع التكاليف، تأخر عمليات الصيانة، والانقطاعات المتكررة للكهرباء، ما يؤثر بشكل مباشر على ثقة المواطنين بها. (عليوات، مفهوم الصورة الذهنية وانواعها، 2024)

سادساً: الصورة المرغوبة للمؤسسة ويقصد بها الانطباع أو التصور الذي تسعى سونلغاز بأن يُنظر إليها كمؤسسة متطورة، ذات خدمات جيدة توفر طاقة آمنة ومستدامة، وهو ما عكس أهداف المؤسسة المستقبلية التي تريد أن تتبناها في عيون الجمهور، فهي تهدف إلى بناء مؤسسة حديثة ومتطورة تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا لتحسين جودة خدماتها ورفع كفاءتها و تعزيز الاستجابة السريعة لاحتياجات

العملاء، وتحقيق رضاهم عبر خدمات موثوقة وفعالة، فحسب ما صرحت به السيدة سادات حسينة المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز القابضة أقرت أن لسونلغاز طموحات وتطلعات ورؤى إستراتيجية إذ تقوم بنظرة استشرافية والتخمين في سنة 2035 بالخروج بإستراتيجية جديدة وتحسين الخدمة، وكذا برنامج ربط مناطق الظل والمشاريع الصناعية والاجتماعية والاقتصادية الكبرى أيضا تحدث السيدة سادات حسينة عن مشروع 2021 الى 2030 . (سادات ح.، 2024) (الملحق رقم 07)

سابعاً: الصورة الناتجة عن الأزمة وهي الانطباع والتصور الذي تكون في ذهن الجمهور عن مؤسسة سونلغاز نتيجة لتعاملها مع أزمة أو مشكلة معينة وهذه الصورة تكون إيجابية أو سلبية فعندما تحدث أزمة مثل انقطاع واسع للكهرباء، أو حادث أمني مرتبط بالغاز أو حتى فضيحة إدارية، تصبح سمعة المؤسسة موضع اختبار حقيقي يؤدي إلى تدهور صورتها ويزيد من إحساس الجمهور بعدم الثقة والأمان خاصة عندما تكون الاستجابة بطيئة أو غير كافية، حيث ينظر إليها أنها كيان غير مؤهل أو غير مبالٍ باحتياجات المستهلك، وتترسخ صورة سلبية تربط بين اسم المؤسسة والفشل في إدارة الأزمات. وهذا بالضبط ما حدث في حادثة الانقطاع المفاجئ للتيار الكهربائي الذي أثر بشكل كبير على نشاط التجار مما أدى إلى استياء الجمهور بسبب الخسائر التي تكبدوها جراء هذا الانقطاع المفاجئ كما تم التصريح في قناة النهار (النهار TV، 2024) أن أصحاب المحلات التجارية وخاصة محلات المواد

الغذائية يشعرون بمعاناة كبيرة نتيجة الانقطاعات المفاجئة وهو ما انعكس على صورة مؤسسة سونلغاز وأن هذا التقرير رسخ صورة سلبية عن خدماتها حسب آراء الجمهور الخارجي أن سونلغاز غير مؤهلة وغير مبالية، وأشار الجمهور الخارجي لسونلغاز بضرورة اطلاعهم على أمر قطع التيار الكهربائي

ثامناً: الصورة المتوقعة بعد التعامل الجيد مع الأزمة أثناء تعرض سونلغاز لأزمات دائماً ما تسعى جاهدة للتعامل معها لاسترجاع سمعتها والحفاظ على كيانها كمؤسسة مسؤولة تجعل من المستهلك يلاحظ الاستجابة والاعتراف بالمسؤولية وتقديم حلول فورية، وهي الطريقة المثلى التي تعزز ثقة المستهلك فحسب الشكاوي التي تتلقاها سونلغاز عن الانقطاع الكهربائي المفاجئ وغضب الجمهور الخارجي وخاصة التجار قررت أن تقوم بإصدار بيان رسمي لتنبية الجمهور مسبقاً عند اتخاذ قرار بقطع الكهرباء وهذا بهدف إبلاغ المواطنين والتجار مسبقاً بمواعيد الانقطاعات المبرمجة الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ الاحتياطات اللازمة والتقليل من تأثير السلي على أنشطتهم اليومية، ينشر البيان عبر الموقع الرسمي لسونلغاز، وصفحاتها على

مواقع التواصل الاجتماعي، وتعكس هذه الخطوة رغبة المؤسسة في تحسين علاقتها مع الجمهور واستعادة الثقة المفقودة بعد الأزمة الأخيرة. (هدنة، انواع الصورة الذهنية في مؤسسة الكهرباء والغاز، 2024)

ثانيا : مكونات صورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز لسونلغاز

1- ثقافة المؤسسة: ثقافة المؤسسة في سونلغاز تتمثل في مجموعة من القيم والمبادئ التي تؤمن بها الشركة وتسعى لنشرها بين موظفيها، هذه الثقافة تؤثر بشكل مباشر على طريقة عمل الموظفين وتفاعلهم مع بعضهم ومع العملاء، من خلال توجيه سلوكيات الموظفين وقراراتهم بما يتماشى مع القيم المؤسسية، وسونلغاز من المؤسسات التي تهدف إلى خلق بيئة عمل مهنية تُعزز الولاء والالتزام بين العاملين، وأثناء زيارتنا المتكررة لإجراء المقابلات لاحظنا أن العاملين داخل مؤسسة سونلغاز يتميزون بروح التعاون والتضامن من خلال دعم بعضهم البعض خاصة الموظفين ذوي الأقدمية في المؤسسة وتوجيههم وتعليمهم للموظفين الجدد أساليب العمل بفعالية كما لاحظنا التزامهم العالي بمعالجة المشكلات فور ظهورها مما يعزز من كفاءة الشركة وقدرتها على تلبية احتياجات عملائها بفعالية واستدامة .

ولهذا يمكن القول أن ثقافة المؤسسة تؤثر بشكل كبير على صورتها العامة، حيث تُعتبر هذه الثقافة الوجه الخفي الذي يُشكل تجربة العملاء ويدعم الانطباع الذي تتركه الشركة في المجتمع، عندما يتبنى الموظفون قيم المؤسسة ويتصرفون وفقاً لها ينعكس ذلك في جودة الخدمة المقدمة وطريقة التعامل مع العملاء، مما يعزز من سمعة الشركة ويزيد من الثقة فيها.

كذلك التعاون والالتزام في أداء الخدمات المقدمة يجعل من الشركة موضع تقدير من طرف المستهلكين كشريك موثوق، كذلك الانطباع في طريقة العمل الذي يتميز بروح التعاون والعمل الجماعي تسهم في جذب شركاء جدد كما تجعل من الموظفين الحاليين لا يستغنون عن وظائفهم حتى وإن جاءتهم عروض أخرى مغرية.

2- تموقع المؤسسة: تموقع المؤسسة هو الطريقة التي تُبرز بها سونلغاز مكانتها وتفردتها في سوق الطاقة والخدمات، ويعتمد هذا التموقع على كيفية إدراك الجمهور للشركة وعلى السمات التي تجعلها مميزة، سواء من حيث جودة الخدمات، أو الابتكار، أو التركيز على احتياجات العملاء.

فهي المزود الحصري للكهرباء والغاز في الجزائر كونها المسؤولة عن تزويد المنازل والمؤسسات بالطاقة الكهربائية حتى وهو ما يعزز موقعها كجهة أولى في هذا القطاع، هذا الاحتكار هو ما يجعل من المستهلك

يدرك تماما أنه لا يمكنه الحصول على هذه الخدمات الأساسية إلا من مؤسسة سونلغاز مما يمنح للمؤسسة تأثير كبير على السوق و تموضع واضح وقوي.

3- **هوية المؤسسة:** تعتبر هوية المؤسسة مجموعة من العناصر التي تحدد وتعكس طابع وقيم المؤسسة، وتشمل المهام والرؤية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

وتتجلى هوية مؤسسة سونلغاز في تميزها في مجال الطاقة وتقديم خدمات الكهرباء والغاز للمواطنين على المستوى الوطني مع التركيز على الالتزام بالجودة والتوزيع الفعال والابتكار في مشاريع متعلقة بطاقة متجددة، كذلك تبرز هوية مؤسسة سونلغاز في مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع سواء من خلال تحسين بيئة العمل للعاملين وتحفيزهم لتقديم خدمات أفضل أو دعم المبادرات البيئية وهو ما يجعل منها جزء لا يتجزأ من بنية الطاقة في الجزائر.

4- **سمعة المؤسسة:** تعكس تقييمات وآراء المجتمع حول سونلغاز، وهي نتاج تجارب العملاء وتفاعلهم مع خدماتها، تتأثر السمعة بشكل مباشر بتجارب العملاء وتُشكّل أساساً لكيفية إدراك الجمهور للمؤسسة، سواء كان هذا الإدراك إيجابياً أو سلبياً.

تؤثر السمعة بشكل كبير على صورة المؤسسة، حيث إن السمعة الجيدة تعزز ثقة العملاء وتجذب المزيد منهم، مما يساهم في نمو المؤسسة ونجاحها، بالمقابل السمعة السلبية قد تؤدي إلى فقدان العملاء، وتضعف مكانة الشركة في السوق.

وعند التحدث عن سمعة سونلغاز الحالية نجد أنها تتأثر بشكل كبير بالمكان ففي المناطق الحضرية، يتم التركيز على الابتكار والتكنولوجيا، بينما في المناطق الريفية تكون الأولوية على الوصول إلى الخدمات الأساسية وتوفير الطاقة بأسعار معقولة هذه الفروق الجغرافية تعكس تباين الرؤى والانطباعات عن "سونلغاز". (سادات ح.، 2024)

وفي الأخير نستنتج أن مكونات صورة مؤسسة سونلغاز تتجلى في عناصر ثلاثة رئيسية وهي ثقافة المؤسسة وهوية المؤسسة وسمعة المؤسسة فمن ناحية الثقافة نجد أن ثقافة مؤسسة سونلغاز تتميز بطابع الالتزام والتعاون بين فريق العمل من خلال تبادل الخبرات وسرعة معالجة الأعطال وهو ما يضمن أداء فعال ودقيق، وهويتها كمؤسسة يتميز بتفردا كونها الوحيدة المسؤولة عن تحويل الكهرباء والغاز في البلاد وأخير سمعتها التي تنحصر بين سلبية وإيجابية وهذا بسبب تفاوت الخدمات بين المناطق الحضرية والريفية.

بالإضافة إلى العناصر الآتية:

رموز الصورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز:

اسم المؤسسة "سونلغاز" الذي هو "Société Nationale d'Électricité et de Gaz"

(الشركة الوطنية للكهرباء والغاز)، جاء من اختصار:

S: Société (شركة)

N: Nationale (وطنية)

E: Electricity (الكهرباء)

G: Gaz (الغاز)

رموز الطاقة: التعبير عن القطاع: تتضمن الرموز مثل الشعلة أو رمز الكهرباء دلالة مباشرة على

قطاع الطاقة الذي تنشط فيه المؤسسة، هذا يُعزز الفهم الفوري لعمل المؤسسة، مما يُساعد العملاء

والمستثمرين على التعرف على خدماتها بسرعة.

الألوان:

الأزرق: يُستخدم الأزرق في الشعار يعبر عن شعلة الغاز والقطرات تعبر عن الاحتراق التام للغاز البرتقالي:

يُشير اللون البرتقالي إلى شرارة و برق الكهرباء. (الملحق رقم 08)

التصميم:

➤ البساطة والوضوح: التصميم البسيط يُساعد على جعل الشعار سهل التذكر، مما يزيد من فرصة استذكار

علامة المؤسسة، كما أن البساطة أيضًا تجعل الشعار أكثر قابلية للاستخدام في مختلف الوسائط، سواء

على الإنترنت أو في المواد المطبوعة.

➤ تعزيز الهوية المؤسسية: يجمع الشعار بين الرموز والألوان والتصميم ليخلق هوية مؤسسية قوية تُميز

"سونلغاز" عن المنافسين.

➤ الاستدامة في الذاكرة: الشعار القوي والمتناسك يساعد في ترسيخ اسم "سونلغاز" في ذاكرة العملاء، مما

يؤدي إلى استرجاع سريع للعلامة عند الحاجة إلى خدمات الطاقة.

بهذه الطريقة، يُعتبر شعار "سونلغاز" عنصرًا حيويًا في بناء الصورة الذهنية القوية والإيجابية للمؤسسة

في ذهن الجمهور. (سادات ح.، 2024)

المطلب الثاني: خصائص الصورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

1. **ديناميكية الصورة وتغييرها:** تتسم صورة شركة سونلغاز بالمرونة والتغيير المستمر، حيث تتأثر بتفاعلها مع الأحداث والخدمات التي تقدمها للمواطنين، فعلى سبيل المثال أزمة انقطاع الكهرباء رسمت عنها صورة سلبية في الأذهان؛ إذ اعتبرها الكثيرون، خاصة التجار الذين تعرضوا لخسائر مالية، مؤسسة غير كفؤ وغير مهتمة بمعاناة الناس، بالمقابل حينما أطلقت خدمة الدفع الإلكتروني ومنعت قطع الكهرباء لتسهيل تسديد الفواتير دون الحاجة للتنقل أو الاصطفاف في طوابير طويلة تحت أشعة الشمس الحارقة،

ساهم ذلك في تعزيز صورتها كمؤسسة مواطنة تهدف إلى راحة زبائنها وتقديم حلول مبتكرة. وقد عبّر أحد المواطنين عن ذلك قائلاً إن مع الأجواء الحارة ندرك أهمية الرقمنة، خصوصاً في مجال الدفع الإلكتروني؛ فمن الصعب تخيل الوقوف في طوابير لدفع فاتورة وسط هذه الحرارة لهذا السبب يعتبر تشجيع الدفع عبر الإنترنت خطوة إيجابية نحو ترسيخها كثقافة مجتمعية فعالة ومريحة للجميع (ELBILAD TV، 2022)

2. **ثبات وتغيير السمات:** سونلغاز تُعد جهة أساسية لتوفير الكهرباء في الجزائر، حيث تعرف بثباتها كمزود رئيسي للطاقة ومع ذلك تواجه المؤسسة تحديات متكررة تؤثر سلباً على صورتها العامة، مثل الانقطاعات المفاجئة وضعف الصيانة، فعلى الرغم من مكانتها الثابتة صورتها تتغير بناء على أدائها والخدمات التي تقدمها من الأمثلة على ذلك تحسنت صورتها عندما أعلنت عن مشاريع تهدف إلى استخدام الطاقة المتجددة، مثل الطاقة الشمسية والتي أظهرتها كمؤسسة حديثة تطمح إلى تحقيق الاستدامة البيئية كذلك إدخال خدمات الدفع الإلكتروني ساهم في تعزيز انطباع إيجابي لدى الجمهور ومع ذلك لا تزال المشاكل التقليدية، مثل عدم الاستجابة السريعة للأعطال وانقطاع الكهرباء، تترك آثاراً سلبية ملحوظة، الأمر الذي يؤكد بأن الصورة الأساسية للمؤسسة يمكن أن تتأثر بشكل كبير بالتطورات المستمرة في أدائها وطريقة تعاملها مع الجمهور. " (عليوات، 2024)

3- **تعدد المكونات:** وتنقسم إلى ثلاث مكونات وهي:

أ- المكون المعرفي: وتشمل معرفة المواطنين بشركة سونلغاز جوانب متعددة من مشاريعها، إنجازاتها، خططها المستقبلية، وأهدافها فكلما ازدادت المعلومات المتاحة لهم حول ما تعمل عليه الشركة، زاد إدراكهم لدورها ومساهمتها في تطوير المجتمع على سبيل المثال، عند إطلاق سونلغاز مشروعاً جديداً في مجال الطاقة المتجددة ساهم ذلك بشكل كبير في تعزيز وعي المواطنين بأهمية التحول نحو الطاقات النظيفة خاصة مع تقديم تطبيق إلكتروني يسمح بتسديد الفواتير، وهو ما أظهرها في صورة تشير مدى اهتمامها بتبني الوسائل الرقمية كجزء من إستراتيجيتها للتحول الرقمي هذه الخطوات تعكس بوضوح توجه سونلغاز كمؤسسة اقتصادية طموحة تسعى للريادة في تقديم حلول حديثة ومستدامة.

ب- المكون العاطفي: يرتبط تصور المواطنين تجاه شركة سونلغاز بالمشاعر والانفعالات الناتجة عن تجاربهم الشخصية، بالإضافة إلى ما يتداول من أخبار وتعليقات عبر وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي هذه المواقف تتفاوت بين الإيجابية والسلبية وفقاً للتجارب المتباينة، على الصعيد الإيجابي يثني المواطن الجزائري على جهود سونلغاز في التكيف مع التطورات التكنولوجية، حيث قامت الشركة برقمنة بعض الخدمات الهامة، مما سهّل عملية تسديد الفواتير دون الحاجة إلى التنقل أو قضاء وقت طويل في الانتظار، علاوة على ذلك عكس إطلاق تطبيقات إلكترونية وتحسين خدمات الزبائن عبر الإنترنت التزام الشركة بمواكبة التحولات الرقمية وتلبية احتياجات العملاء بأساليب حديثة، ومع ذلك لا تزال هناك انتقادات توجه للشركة تتعلق ببعض الجوانب التي ينظر إليها بنوع من السلبية، و من أبرز هذه القضايا الانقطاع الكهربائي المتكرر وتباطؤ الاستجابة لعمليات الصيانة، بالإضافة إلى التأخر الواضح في معالجة الشكاوى المقدمة عبر المنصات الرقمية أو تقديم حلول فعالة، كما يلاحظ عدم شمول الرقمنة لجميع الخدمات، مما أدى إلى استمرار الاعتماد على الإجراءات التقليدية في بعض الحالات، وهو ما يبرز التفاوت بين الطموحات المؤسسية المعلنة لتحقيق التحول الرقمي وبين التطبيق الميداني لهذه الطموحات.

ج- المكون السلوكي: يتجلى العنصر السلوكي في هذا السياق من خلال استجابة المواطنين وسلوكياتهم تجاه شركة سونلغاز، والتي تتخذ أشكالاً متعددة مثل تقديم الشكاوى، التعبير عن آرائهم عبر منصات التواصل الاجتماعي، أو اللجوء إلى الامتناع عن دفع الفواتير احتجاجاً على جودة الخدمة المقدمة فعلى سبيل المثال في ظل حالة الاستياء التي أثارها أسعار الفواتير المرتفعة وسوء جودة الخدمات، عبّر المواطنون عن رفضهم من خلال تقديم شكاوى تتعلق بالزيادات المفاجئة في التكاليف، كما اتخذ بعضهم قرار الامتناع عن الدفع كوسيلة لإظهار اعتراضهم على الوضع القائم، وفي ذات السياق يأتي احتجاج

العمال كجزء مهم من المكون السلوكي حينما يعبرون عن عدم كفاية أجورهم لتلبية احتياجاتهم الأساسية مشيرين إلى الضغوط والظروف الصعبة التي يعيشونها أثناء تأدية أعمالهم إذ يجدون أنفسهم مضطرين للعمل تحت ضغط مستمر وفي بيئات محفوفة بالمخاطر من أجل أداء مهامهم، مما يساهم في ظهور مشاعر إحباط واضحة لديهم ويحفز على المطالبة بتحسين ظروف العمل، يظهر من خلال هذه المظاهر أن السلوكيات لا تنحصر فقط في استجابات المواطنين كمستهلكين للخدمات، بل تمتد لتشمل موظفي الشركة الذين يعبرون بدورهم عن رؤاهم الخاصة بشأن بيئة العمل والسياسات الداخلية، مما يعكس صورة شاملة عن الديناميكيات السلوكية داخل المؤسسة (البلاد، د، ت)

4. التأثير بالبيئة: صورة سونلغاز لا تتشكل من فراغ، بل تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تلعب دوراً مهماً في تشكيل صورة المؤسسة لسونلغاز فعندما يتكرر انقطاع الكهرباء في حي معين بسبب عوامل خارجية (ضغط استهلاك، عواصف، حرارة مفرطة)، فإن السكان لا ينظرون إلى الأسباب التقنية أو الجغرافية، بل يحمّلون المسؤولية مباشرة للمؤسسة، هذا يعكس كيف أن تجربة البيئة المحلية تؤثر على تقييم المواطنين لخدمات المؤسسة، حتى لو لم يكن المشكل متعلقاً بأدائها المباشر.

فحسب تصريحات المكلفة بالاتصال أمال عليوات أن الانقطاعات الكهربائية في حيّ ذو كثافة سكانية عالية، يكون متكرر بسبب الضغط الكبير على الشبكة، خاصة خلال فترات الذروة في الصيف أو الشتاء. بالمقابل، في أحياء أخرى ذات كثافة أقل نادراً ما تنقطع الكهرباء لأن الضغط على الشبكة أقل، رغم أن الانقطاع في الحي المزدهم ليس بسبب إهمال أو تقصير من سونلغاز، بل بسبب طبيعة المنطقة وكثافتها وهو ما يؤثر على صورة المؤسسة. (عليوات، خصائص الصورة الذهنية بمؤسسة الكهرباء والغاز، 2024)

6. الجزئية والانحياز:

المواطن العادي غالباً ما يفتقر إلى رؤية واضحة وشاملة حول خطط شركة سونلغاز المستقبلية أو الصعوبات التي تواجهها، ويعتمد بشكل أساسي على تجربته الشخصية في تكوين انطباعاته، هذا الأمر قد ينتج عنه تصورات غير دقيقة عن أداء المؤسسة، على سبيل المثال إذا تعرض شخص لتأخير في تركيب عداد جديد، قد يصل إلى استنتاج بأن المؤسسة تفتقر للكفاءة دون أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف الإدارية والتقنية التي قد تكون مسؤولة عن هذا التأخير..

7. التراكم والتجانس: تتشكل تشكّل صورة المؤسسة وخدماتها تدريجيًا مع مرور الوقت، اعتمادًا على التجارب المتراكمة لدى الأفراد في المجتمع فإذا استفادت الغالبية العظمى من المواطنين من خدمات الدفع الإلكتروني بسهولة ودون مشكلات تُذكر، ستتكون صورة إيجابية عن الخدمة بشكل عام ومع ذلك، في حال تكرار الأخطاء التقنية لدى بعض المستخدمين، كالانقطاع المفاجئ للكهرباء نتيجة تأخر تسجيل عملية الدفع رغم سداد الفاتورة في الموعد المحدد، فإن مثل هذه المشكلات قد تؤدي إلى ترسيخ انطباع سلبي عن الرقمنة، حتى ولو كانت نسبة حدوث هذه الأخطاء منخفضة.

تشكل خدمة الدفع الإلكتروني من خلال تطبيق ECCP أحد الأمثلة البارزة على التحول الرقمي في الجزائر حيث أصبح هذا النظام خيارًا مريحًا ومفضلًا لدى كثير من المواطنين بفضل ما يوفره من سهولة في تسديد الفواتير دون الحاجة إلى التنقل إلى مكاتب البريد أو الانتظار لفترات طويلة في طوابير مزدحمة. وقد عبّر عدد كبير من المستفيدين عن رضاهم بهذه الخدمة، معتبرين أنها تمثل نقلة نوعية من حيث توفير الوقت والجهد، مما يدل على تقدم الخدمات الرقمية في البلاد (انظر الملحق رقم 05)

ومع ذلك، يعاني بعض المستخدمين من تحديات تقنية، مثل التأخر في تسجيل المدفوعات الذي يؤدي أحيانًا إلى قطع الكهرباء على الرغم من قيامهم بالسداد في الوقت المحدد، على الرغم من قلة مثل هذه الحالات، إلا أنها تُسهم في تعزيز التصورات السلبية حول الرقمنة لدى هؤلاء المواطنين، ويشكّل هذا الأمر شعورًا بعدم الحماية الكاملة من الأخطاء التقنية، بالرغم من أن أنظمة بريد الجزائر وسونلغاز تعمل بشكل مستقل عن بعضها البعض، ولا يخضع الموظفون فيهما لنفس الإجراءات التشغيلية، هذا النموذج يبرز مفهوم "التناقض الإدراكي" في مجال الإعلام والاتصال؛ إذ يمكن أن تتعايش رؤى وتجارب متضاربة داخل المجتمع تجاه نفس الخدمة. فمن جهة، تشيد فئة كبيرة بفعالية الخدمة باعتبارها خطوة إيجابية نحو تحسين الجودة، ومن جهة أخرى ترى فئة أخرى أنها غير موثوقة بسبب مواجهتها مشكلات فردية. وما يزيد الأمر تعقيدًا هو أن تلك التجارب الفردية السلبية غالبًا ما تحظى بتغطية إعلامية أوسع مقارنة بالتجارب الإيجابية، مما يؤدي بالتالي إلى تشويه الصورة العامة للخدمة على الرغم من رضا الأغلبية.

8- الذاتية والانحياز: المواطنون يحكمون على سونلغاز من خلال تجاربهم الشخصية أو من خلال

التغطية الإعلامية، ما يجعل الصورة ذهنية متأثرة بالعواطف و الانحيازات الفردية ف شخص لم يواجه أي

مشاكل مع سونلغاز قد يراها مؤسسة موثوقة، بينما آخر عانى من تأخر إصلاح عطل كهربائي سيرى أنها غير كفؤة، رغم أن الحالتين تعتمدان على ظروف مختلفة تمامًا (عليوات، 2024)

المطلب الثالث: الجوانب العملية والإستراتيجية المتعلقة بصورة المؤسسة مؤسسة الكهرباء

والغاز سونلغاز

مراحل تكوين الصورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

1. تجانس الصورة : يشير تجانس الصورة إلى توافق جميع عناصر الصورة المؤسسية، بحيث تقدم

انطباعاً موحدًا عن المؤسسة تتماشى مع الرسائل الإعلامية والسلوكيات الفعلية للمؤسسة.

وتتجسد تجانس الصورة في سونلغاز من خلال استمرارها في تقديم خدمات الطاقة وهو ما عزز الفكرة لدى الجمهور بأنها المصدر الوحيد للطاقة في الجزائر وطبع صورة موحدة بأن سونلغاز ليست مؤسسة طاقة فقط بل هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المواطنين ومختلف القطاعات سواء تعليمية أو صحية أو اقتصادية بشكل مستمر وآمن

هذا التجانس جلى يفى وعودها للجمهور وتنسيقها لرسائلها وتطبيقها على أرض الواقع وهو ما يُساعد في كسب ثقة الجمهور، ويساهم في إزالة أي تشويش الذي قد ينشأ عن اختلاف الرسائل، فعندما تكون الرسالة واضحة ومتسقة، يشعر الجمهور بالاطمئنان تجاه المؤسسة.

2. استقطاب الصورة تمحور مفهوم استقطاب الصورة حول قدرة المؤسسة على كسب اهتمام

الجمهور المستهدف من خلال صياغة صورة ذهنية إيجابية ومؤثرة، تلبي احتياجاتهم وتواكب

تطلعاتهم . بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، يظهر هذا المفهوم في تسليط الضوء على دورها الأساسي

كمزود موثوق للطاقة، مع التشديد على التزامها بمعايير الجودة، الاستدامة، وخدمة المجتمع.

ويتضمن ذلك التأكيد على قدرتها في ضمان استمرارية التزويد بالطاقة، تطوير خدمات مبتكرة،

والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا هو الدافع الذي جعل منها كمؤسسة تعتمد على

أدوات الاتصال المؤسسي والإعلامي، مثل الحملات الإعلانية، المواد التوعوية، والتفاعل عبر المنصات

الرقمية بهدف تعزيز الثقة وترسيخ صورة إيجابية لدى الجمهور فضلا عن بناء شراكات إستراتيجية

وتنفيذ أنشطة ذات طابع اجتماعي لتعزيز مكانتها كجهة وطنية مسؤولة ومكرّسة لتلبية توقعات

المستهلكين وتجاوزها.

3. ثبات الصورة دائما ما تعمل سونلغاز للحفاظ على ثبات صورتها للجمهور على أنها المزود الرئيسي للطاقة على مر الزمن، الأمر الذي رسخ هذه الفكرة للمستهلك على أنها كمؤسسة تقدم خدمات طاقة موثوقة وتعمل على رفع الجودة ومواكبة التطورات، هذه الصورة أصبحت ثابتة في أذهن الجمهور كونها مؤسسة موثوقة للطاقة وهي صورة راسخة يصعب تغييرها بسهولة.

المطلب الرابع : أساليب ووسائل بناء الصورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز

مؤسسة سونلغاز

لقد تم عرض مجموعة من الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتكوين صورة مؤسسة، وبعد إجرائنا المقابلة مع مجموعة من العاملين داخل مؤسسة سونلغاز أكدت لنا تصريحات العاملين أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على مجموعة من الأساليب والوسائل لتكوين صورة المؤسسة تتمثل في:

أولا: الأسلوب الإعلامي في سونلغاز تعتمد سونلغاز و بشكل كبير على وسائل الإعلام للتواصل مع جمهورها، حيث تستخدم منصات التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك، حيث خصصت صفحة على المنصة تضم **103 ألف متابعين** ينشر عليها كل المستجدات المتعلقة بالشركة بما في ذلك الإعلانات، المشاريع الجديدة، والمعلومات التوعوية حول الخدمات المقدمة، كما تتيح هذه الصفحة التفاعل المباشر مع الجمهور مما يساعد في تحسين التواصل ومعرفة آرائهم واستفساراتهم، إضافة إلى تعزيز الشفافية والمصداقية في تقديم المعلومات. (سونلغاز، 2025)

وكذلك تستخدم سونلغاز الويب كوسيلة أساسية للتواصل مع عملائها وتقديم خدماتها بشكل رقمي، حيث يوفر موقعها الإلكتروني الرسمي معلومات شاملة حول الشركة وخدماتها، بالإضافة إلى إمكانية الاطلاع على فواتير الكهرباء والغاز وتسديدها إلكترونياً عبر بطاقات الدفع المختلفة (سونلغاز، 2025) يتيح الموقع للعملاء تقديم الشكاوى والاستفسارات بسهولة إلى جانب ذلك، تتعاون مع القنوات الإخبارية وعلى رأسها **النهار TV**، لنقل المعلومات حول مشاريعها وخدماتها من خلال نشرات وتقارير خاصة تعزز مصداقيتها وتوسّع نطاق وصولها.

ثانيا: الصحف والمجلات

مجلة "أصداء ECHOS" هي نشرة إخبارية شهرية تصدرها مديرية الاتصال والعلاقات مع الإعلام التابعة لمؤسسة سونلغاز القابضة، وتنتشر باللغتين العربية والفرنسية، وتركز محتوياتها على مختلف

أنشطة سونلغاز القابضة، بما في ذلك مشاريع إنشاء محطات كهربائية وغازية، والتطورات التكنولوجية، والتصريحات الرسمية للإدارة العامة، إضافة إلى تسليط الضوء على الخدمات الاجتماعية المقدمة للموظفين مثل الحوافز والتعويضات، وتصدر الإشارة إلى أن جميع المؤسسات الفرعية التابعة لسونلغاز مملوكة بالكامل للمجموعة.

ثالثاً: الهاتف الجوال يعتبر الهاتف الجوال من الأساليب الأساسية الفعالة التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز من أجل تكوين صورة المؤسسة حيث تتيح للمواطنين الاتصال بهم مباشرة عبر خطوط هاتفية مخصصة هذا النظام يسهل على المستهلكين الحصول على معلومات دقيقة وسريعة حول خدمات الشركة، مع سهولة الإبلاغ عن أي مشكلات قد تواجههم.

يساعد رقم الهاتف الجوال على تحقيق استجابة فعالة ففي حالة حدوث خلل تقني يمكن للمستهلك التواصل مع مؤسسة سونلغاز بسرعة عبر الهاتف الجوال للسيطرة على الموقف قبل أن يتفاقم، هذه الاستجابة السريعة تعمل على حل المشكلات بسرعة مما يقلل من الأثر السلبي على الحياة اليومية للمستهلكين، كما يمكن من تحديد موقع ومكان الحدث ليسهل على فرق الصيانة اتخاذ الإجراءات اللازمة بكفاءة والتخطيط بشكل أفضل لأزمات وهذا ما ذكرناه سابقاً حول رقم المؤسسة المخصص في حالة حدوث خلل ما (الملحق رقم 06)

رابعاً: الأسلوب الدعائي (الترويجي) تعتمد سونلغاز على الإعلانات التجارية والحملات الدعائية كجزء أساسي من إستراتيجيتها لتعزيز صورتها الإيجابية لدى الجمهور، هذا الأسلوب الترويجي يهدف إلى الوصول إلى شريحة واسعة من المجتمع عبر وسائل متعددة، مثل الإعلانات التلفزيونية، والإنترنت، واللوحات الإعلانية، وحتى وسائل التواصل الاجتماعي، مما يجعل تواجد المؤسسة بارزاً في حياة الناس ويعزز من صورتها العامة.

كمثال على الأسلوب الدعائي الذي تتبعه شركة سونلغاز، أطلقت الشركة حملة وطنية واسعة لتحسيس حول ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية والغاز، بهدف المحافظة على الموارد الطاقوية للبلاد تستهدف هذه الحملة ترسيخ ثقافة استهلاك الكهرباء والغاز بين المواطنين، وتوعيتهم بأهمية التصرف الأمثل في استخدام الطاقة لتخفيف قيمة فاتورة الاستهلاك والمساهمة في حماية الموارد الوطنية والمناخ تتضمن الحملة نصائح عملية، مثل التدفئة الصحيحة والموفرة، وتعديل درجة الحرارة الداخلية، واستخدام منظمات الحرارة القابلة للبرمجة، والتعامل السليم مع الأجهزة المستهلكة للكهرباء، تُنقذ هذه الحملة عبر وسائل إعلام

الفصل الرابع [دور الاتصال بالشركة للكهرباء والغاز بالبويرة في تحسين صورتها بعد الازمات]

متعددة بما في ذلك الإعلانات التلفزيونية، والإنترنت، واللوحات الإعلانية، ووسائل التواصل الاجتماعي، للوصول إلى شريحة واسعة من المجتمع وتعزيز صورة سونلغاز الإيجابية (النهار أونلاين، 2025)

خامسا: الأسلوب الاجتماعي لسونلغاز في دعم المجتمع تعتمد سونلغاز على الأسلوب الاجتماعي لتعزيز علاقتها بالمجتمع، حيث تساهم في دعم الرياضة من خلال رعاية الفرق الوطنية مثل اتحاد شبيبة القبائل، ودعم المنتخب الوطني في كأس إفريقيا 2024، بالإضافة إلى تنظيم سباق "دور الجزائر الكبرى" للدراجات، الذي يتضمن جوائز مثل قميص أفضل متسابق. كما تساهم في التنمية عبر تقديم دعم مالي لجمعيات خيرية، مثل تجهيز مراكز إعادة تأهيل المعاقين في ولاية بني عباس.

كذلك اهتمامها بدعم في الجانب الصحي حيث وفرت طواقمها الطبية خلال جائحة كورونا بتخصيص حملات التلقيح ضد الفيروس، أيضا إحياء حملات التوعية التي ركزت على مكافحة سرطان الثدي خاصة في "الشهر الوردي"، بتنظيم فحوصات مجانية، وتوزيع كتيبات توعوية، والمشاركة في فعاليات لدعم المصابات، هذه المبادرات ترسخ مبدأ المواطنة وتعزز صورة سونلغاز كمؤسسة مسؤولة اجتماعيًا تسعى لخدمة المجتمع، وليس فقط لتحقيق الأرباح.

6- الأسلوب العاطفي: في سونلغاز دائما ما تركز على تكوين رابطة عاطفية بين الجمهور والمؤسسة، يتم ذلك من خلال رسائل ومشروعات تهدف إلى تحريك مشاعر الناس وتعزيز ارتباطهم بها، كإبراز تأثير مشاريع سونلغاز في تحسين حياة الأفراد أو دعم البيئة والمجتمع، على سبيل المثال قامت مؤسسة سونلغاز في إطار برنامج دعم حركة البحث العلمي يوم الخميس 8 جويلية 2021 على مستوى جامعة الجزائر 02 بتنظيم حفل اختتام السنة الجامعية 2020.2021 والذي تم من خلاله تكريم الطلبة المتخرجين المتفوقين وترقية عدد من الأساتذة الى مصنف أساتذة التعليم العالي والبحث العلمي، أيضا قدم الرئيس العام لمجمع سونلغاز يوم الاثنين 12 أفريل 2021 حافلة من نوع مرسيدس لفائدة الاطفال المبتكرين للجمعية الولائية للإبداع والابتكار العلمي بولاية المسيلة والتي تم منحها من قبل المجمع سونلغاز.

سابعاً: الأسلوب الاستباقي يساعد هذا النوع من الأسلوب على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتحديات والمشاكل قبل وقوعها، وهو ما يساعدها على تقديم خدماتها بشكل أكثر سلاسة ويعزز صورتها كمؤسسة مبتكرة. (حسينة، 2024)

المطلب الخامس: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة للكهرباء والغاز

سونلغاز

أولاً . مراحل العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الكهرباء والغاز .

1. مرحلة خلق الصورة: يشير خلق الصورة إلى جهود المؤسسة الكهرباء والغاز لبناء صورة إيجابية في أذهان الجمهور من خلال الحملات الإعلانية والتواصل المستمر الذي يساعد على خلق صورة إيجابية تُساهم في بناء سمعة قوية وتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها.
2. مرحلة المحافظة على الصورة: يتعلق بالمحافظة على إستمرارية الصورة الإيجابية وتعزيزها من خلال الإجراءات المستمرة للحفاظ على الولاء والثقة من الجمهور، مما يُساهم في إستدامة نجاح المؤسسة الكهرباء والغاز.
3. مرحلة استعادة الصورة: تُشير استعادة الصورة إلى الإجراءات التي يجب اتخاذها لاستعادة الصورة الإيجابية في حالة تعرض المؤسسة الكهرباء والغاز لأزمة أو مشكلة.

ثانياً: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات وتحسين صورة مؤسسة الكهرباء والغاز

تسهم العلاقات العامة بشكل كبير في مؤسسة الكهرباء والغاز بالبويرة، خاصة وسط التحديات والصعوبات التي يواجهها القطاع، مثل انقطاعات الكهرباء والغاز المفاجئة والأعطال التقنية وأعمال الصيانة. تأتي هذه الظروف في ظل الأزمة المالية الناتجة عن تراكم ديون العملاء والإدارات. تتواصل وحدة العلاقات العامة باستمرار مع وسائل الإعلام من خلال إصدار بيانات صحفية وتنظيم لقاءات مع مسؤولين من قسم الاتصال والعلاقات العامة، والهدف من ذلك هو رفع مستوى الوعي وطمأنة الزبائن حول استمرارية الخدمة، وكذلك تنظيم حملات توعية بشأن سداد الديون وتقديم الحلول الممكنة للزبائن، بهدف تحسين صورة وسمعة المؤسسة أمام الجمهور. (بن يوسف، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الكهرباء والغاز، 2025)

خلاصة:

يتبين أن مؤسسة سونلغاز تعد نموذجاً معبراً عن أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات الكبرى، نظراً لحجمها ودورها الحيوي في الاقتصاد الوطني، وما تواجهه من تحديات تشغيلية واتصالية مرتبطة بطبيعة نشاطها في مجالي الكهرباء والغاز. فالتعرف على نشأة الشركة وأهدافها وهيكلها التنظيمي يسمح بفهم الإطار العام الذي تمارس فيه وظائفها الاتصالية، وكيفية توظيفها لتحقيق الانسجام الداخلي والاستقرار المؤسسي.

وتبرز الاستراتيجية الاتصالية في سونلغاز كأداة تنظيمية فعالة تهدف إلى ضمان وضوح الرؤية وتوحيد الخطاب الاتصالي بين مختلف المستويات الإدارية، بما يحقق التواصل الفعّال مع العمال والجمهور على حد سواء. كما تمثل مبادئ هذه الاستراتيجية ومراحل إعدادها أساساً لتوجيه العمل الاتصالي وفق منهج علمي يضمن التناسق بين الأهداف الاتصالية والغايات العامة للمؤسسة.

أما الاتصال الداخلي فيشكل محوراً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية، من خلال تيسير تدفق المعلومات وتحفيز روح الانتماء والعمل الجماعي، في حين يؤدي الاتصال الخارجي دوراً تكاملياً في تعزيز العلاقات مع الزبائن والشركاء والمؤسسات الرسمية، وتثبيت مكانة سونلغاز ضمن محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

كما أن إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة تمثل بعداً استراتيجياً في نشاطها الاتصالي، حيث تسعى سونلغاز إلى بناء صورة إيجابية قائمة على الثقة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، عبر توظيف مختلف الوسائل الاتصالية وتقنيات العلاقات العامة التي تساهم في تحسين تمثّل الجمهور لأنشطتها وخدماتها.

وعليه، فإن الاتصال بمختلف أنواعه وأبعاده يشكل عنصراً محورياً في نجاح سونلغاز وقدرتها على إدارة أزماتها وتحقيق استمراريته في بيئة ديناميكية تتطلب تواصلًا فعالاً وتكاملاً مؤسسياً مستمرا.

الفصل الخامس: إدارة الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز البويرة أزمة الديون 2020،2024 نموذجا

➤ المبحث الأول: اليات تسيير الأزمات داخل مؤسسة

سونلغاز

➤ المبحث الثاني: ادارة الازمة في مؤسسة الكهرباء والغاز

➤ المبحث الثالث: : ممارسات اتصال الأزمات في مؤسسة

سونلغاز

➤ المبحث الرابع : دراسة حالة: أزمة الديون في مؤسسة

سونلغاز البويرة خلال الفترة 2020-2024

المبحث الأول: اليات تسيير الأزمات داخل مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

المطلب الأول: مفهوم الأزمة ومراحلها في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

أولاً: تعريف الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز واسباب وقوعها

1. الأزمة هي: حدث غير متوقع يؤدي إلى تهديدات أو تحديات كبيرة لنظام العمل الذي

يؤدي لتعطل سير العمل المعتاد في المؤسسة، في سونلغاز قد تظهر الأزمات بسبب عدة

عوامل، مثل انقطاع الكهرباء أو الغاز، أو حوادث تؤثر على سلامة المواطنين، أو نقص

الموارد، هذه الأزمات تفرض ضغوطاً على المؤسسة للاستجابة السريعة لحماية مصالحها

ومصالح عملائها.

2. الظروف المهيئة لحدوث الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

يزداد احتمال حدوث الأزمة في مؤسسة سونلغاز إذا توفرت ظروف معينة أبرز هذه الظروف

العوامل التالية:

1. عوامل داخلية: وتتمثل في تلك العوامل التي تكون داخل قطاع سونلغاز فيما يلي:

- ضعف الرقابة: ضعف الرقابة هو أحد العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة احتمالية حدوث

الأزمات داخل مؤسسة مثل سونلغاز، عندما تكون أنظمة الرقابة غير فعالة أو غير كافية، يصبح من

الصعب على المؤسسة اكتشاف الأخطاء أو المخاطر التي قد تتطور إلى أزمات كبرى فمثلاً، في قطاع

حساس مثل الطاقة يعتمد استقرار العمليات وسلامتها على متابعة دقيقة وصارمة للأنظمة والمعدات سواء

كان ذلك في محطات التوليد أو شبكات التوزيع.

ففي حالة غياب أو ضعف الرقابة يؤدي إلى تراكم المشكلات الصغيرة التي قد لا تكون واضحة أو

مهمة في البداية مثل الأعطال البسيطة أو مشاكل الصيانة لكنها قد تتفاقم بمرور الوقت دون رقابة صارمة،

ففي حالة تم تجاهل هذه المشكلات أو تأجيل حلها يؤدي إلى التطور لأعطال كبيرة أو انقطاعات في

الطاقة تؤثر بشكل مباشر على المستهلكين كذلك غياب الرقابة يحدّ من القدرة على الكشف المبكر عن

التهديدات الأمنية سواء كانت تتعلق بالسلامة التشغيلية أو الهجمات السيبرانية والتي أصبحت تهديداً

حقيقياً لمؤسسات الطاقة الحديثة.

لذا تعد الرقابة الفعالة أنها ليست مجرد متابعة روتينية بل هي نظام وقائي يتيح للمؤسسة تتبع وتقييم أدائها بشكل مستمر، ويساعد في تحديد المخاطر المحتملة قبل أن تتصاعد إلى أزمات تهدد استقرار المؤسسة وسمعتها وكلما كان هنا ضعف في النظام الرقابي تزيد من احتمالية الأزمات. (هدنة، 2025)

2. عوامل خارجية: حسب السيد هدنة خليل الناطق الرسمي للمؤسسة أنها تكون أسباب

خارجة عن إدارة المؤسسة الكهرباء والغاز أي تكون صعب التنبؤ بها والتي تتمثل في

الكوارث الطبيعية من هبوب رياح أو أمطار غزيرة تؤدي إلى فيضانات أو زلازل

ثانيا : مراحل تطور الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

تمر عادة بخمس مراحل رئيسية توضح كيفية تطورها وتأثيرها:

1- ميلاد الأزمة: تبدأ الأزمة عندما تظهر علامات الإنذار الأولى، تتجلى في ارتفاع الشكاوى أو ظهور مشاكل تقنية وهي في الحقيقة عبارة عن مؤشرات ضعيفة في هذه، ولكنها تدل على احتمالية وجود مشكلة قادمة ففي حالة ملاحظة انخفاض في جودة الخدمة أو أعطال متكررة قد تشير إلى أزمة قادمة في خدمات الكهرباء.

2- نمو الأزمة: تزداد التهديدات وتتفاقم المشكلة، حيث تبدأ الآثار السلبية في الظهور بشكل أكثر وضوحًا، في هذه المرحلة، قد تؤدي الأعطال المتكررة إلى زيادة استياء العملاء وانتشار القلق بين الموظفين، ما يجعل الأزمة تتصاعد بسرعة.

3- نضج الأزمة: تصل الأزمة إلى ذروتها، حيث تصبح تأثيراتها كبيرة وتستدعي تدخلًا حاسمًا وعاجلاً، هذه هي المرحلة الحرجة، والذي يجب على المؤسسة اتخاذ قرارات فعالة وسريعة للتعامل مع معها ففي حالة حدوث انقطاع شامل في التيار الكهربائي أو حدوث خلل كبير في شبكة الغاز، يتطلب تعبئة فرق الصيانة والتواصل مع الجمهور.

4. انحسار الأزمة: بعد اتخاذ التدابير اللازمة تبدأ الأزمة بالتراجع وتظهر علامات السيطرة عليها من خلال إصلاح الأعطال الأساسية، حيث يسعى فريق المؤسسة على استعادة الثقة من خلال حل المشكلات وتوضيح الإجراءات المتخذة.

5. اختفاء الأزمة: تعود الأمور إلى طبيعتها بعد السيطرة الكاملة على الأزمة. يتم في هذه المرحلة تقييم الأزمة وتحليل أسبابها لضمان عدم تكرارها، قد تبدأ سونلغاز في هذه المرحلة بإجراءات لتعزيز جاهزيتها للأزمات المستقبلية، مثل تحسين البنية التحتية وتطوير خطط استجابة أسرع.

المطلب الثاني : أنواع وخصائص الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

أولاً: أنواع الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

سبق وأن عرضنا أنواع الأزمات في الإطار النظري، ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع الناطق الرسمي هدنة خليل على ذلك تبين لنا أن الأزمات التي تعرضت لها مؤسسة سونلغاز تنتمي إلى فئات متنوعة، وقد قمنا بتصنيفها على النحو التالي:

1- الأزمات التي تحدث بفعل الإنسان: هي تلك التي تنشأ نتيجة لأفعال أو قرارات بشرية خاطئة تؤدي إلى مشكلات كبيرة في المؤسسة، وقد واجهت سونلغاز من قبل أزمة بسبب أخطاء فنية نتيجة أعطال في المعدات بسبب سوء الصيانة فعلية توزيع الكهرباء والغاز فيه معدات، والمعدات معرضة للتلف ولهذا تكون صيانة مبرمجة دورياً بهدف ضمان الخدمة وتحسينها والحرص على تمويل المواطن وهذا لا يكون إلا بالصيانة.

كما يمكن أن تنشأ الأزمات من قرارات إدارية غير مدروسة، مثل تغييرات في السياسات أو استراتيجيات العمل التي لا تأخذ في الاعتبار تأثيراتها المحتملة على العمليات اليومية، ما يؤدي إلى تعطيل الخدمة أو تدهور في الأداء.

2- الأزمات التي تحدث بفعل الطبيعة: وهي تلك الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية، و سونلغاز كمؤسسة جزائرية تعرضت لأزمات ناتجة عن كوارث طبيعية، وهو أمر شائع في العديد من الشركات التي تعتمد على شبكات توزيع الطاقة والمرافق الحيوية، فأحياناً تؤدي الظروف المناخية القاسية مثل الأمطار الغزيرة، الثلوج، أو الرياح القوية إلى أضرار في البنية التحتية للطاقة مما يتسبب في انقطاع التيار الكهربائي أو تضرر شبكات الغاز، مثلاً في عام 2022 رياح قوية وزوابع رملية في المناطق الوطن خاصة تيزي وزوا وبومرداس البويرة، كذلك حدوث عاصفة رملية في ولاية بشار والنعام في 16 جوان 2021 تسببت في حدوث أضرار على مستوى إحدى نقاط شبكات التوزيع في المنطقة وهو المشكل الذي تم التصدي له في ظرف قياسي من قبل فريق تدخل شركات نقل وتوزيع الكهرباء وشركة الأشغال التابعة لمجمع سونلغاز.

أيضاً حرائق تيزي وزوا من 9 إلى 14 أوت 2021 أدى إلى أضرار جسيمة سجلتها سونلغاز على مستوى الشبكات ومنشآت الشركة والتي مست 1623 مركز تحويل و1625 كلم من الشبكة الكهربائية، كما سجلت سونلغاز انقطاعات وتذبذبات هامة فيما يتعلق بالتزويد بالكهرباء والغاز نتيجة الأضرار

ونتيجة الانقطاع المقصود الذي تم مباشرته ضمن مخطط العمل المعتمد وقد مست تلك الذبذبات 68 بلدية منها 35 بلدية في تيزي وزوا. (هدنة، 2025)

3. أزمة مفتعلة، وأزمة نتلقاها:

1. الازمات المفتعلة: في هذا النوع من الأزمات يكون الخطأ نابع من طرف العامل الذي لم يكن على دراية بطريقة التعامل مع الزبون، وقد يكون التعامل غير لائق أثناء قيامه بمهمة أو قضية ما سواء كانت تجارية أو تقنية، فالمؤسسة تفرض على العامل لبس قبعة تمثل المؤسسة في كل تصرفاته وأعماله وهذا لما على الزبون من حق في تلقي الخدمات، ومن واجب العامل تقديم خدمة على أكمل وجه، وفي حالة ما بدر عنه سلوك عدائي أو غير لائق يمكن أن تحدث أزمة.

2. الأزمة المتلقاة: وتكون بسبب انقطاع الكهرباء والتعدي على شبكة، أيضا الظروف الطبيعية التي تعيشها الجزائر مثل فيضانات باب الواد؛ زلزال بيومرداس؛ رياح رملية في الصحراء؛ حرائق الغابات الأخرية في تيزي وزوا؛ ثلوج سطيف وتيزي وزوا كل هذه الظروف المناخية تجعل من الأزمة تفتعل. (عليوات، 2024)

4. حسب الوقت وتنقسم إلى:

1. طارئة: تحتاج لتدخل سريع في الجزائر وخاصة في العاصمة، ففي حالة حدوث انقطاعات الكهرباء بشكل مفاجئ حتى في غياب عوامل الطقس القاسية مثل الرياح أو الأمطار... إلخ، يعود الخلل إلى أسباب تتعلق بالبنية التحتية للشبكة الكهربائية والتحديات التي تواجهها، فسونلغاز تعاني من ضغط الأحمال الزائدة إذ يتغير استهلاك الطاقة وفقاً للنمو الاقتصادي والاجتماعي والزراعي حيث تقوم الدولة الجزائرية بتوزيع السكنات شهريا، كما حدث في محطة بوينان ودرع الريش بعنابة، ومنجلي بقسنطينة، وزبانة في وهران، كل هذه المشاريع تحتاج إلى تمويل بالطاقة الكهربائية، مما يزيد من الطلب على الطاقة.

أيضاً هناك المشاريع الاقتصادية والمناطق الصناعية ومناطق النشاطات الزراعية، حيث وصلت في عام 2024 إلى 67 مستثمرة فلاحية تحتوي على أنظمة ري ومحركات، لذلك، يتزايد عدد الزبائن بشكل مستمر كل عام حيث يبلغ عدد زبائن الكهرباء 12 مليوناً وزبائن الغاز 8 ملايين.

حالة البنية التحتية: تعد البنية التحتية أحد أبرز الأسباب التي تسبب انقطاعات التيار الكهربائي بشكل متكرر وهذا بسبب قدم البنية التحتية الكهربائية وهو ما يؤدي مع مرور الوقت إلى تأكلها وتلفها

خاصة في حالة غياب الرقابة وعدم إجراء صيانة دورية وتحديث للمعدات القديمة الأمر الذي يُعزز من تفاقم الأزمة، حيث تصبح المحولات والدوائر الكهربائية أقل كفاءة وأكثر عرضة للأعطال. (هدنة، 2025)

الصيانة الطارئة: في بعض الأحيان تكتشف فرق الصيانة مشكلات تتطلب تدخلاً فورياً، مثل الأعطال في المحولات أو الكابلات الأمر الذي يدفع بفريق الصيانة لتوجه مباشرة لمكان المشكلة وإجراء صيانة مفاجئة دون إشعار مسبق لتفادي مخاطر أكبر.

التخريب أو التعدي على الشبكة: يؤدي التعدي على الشبكة أو القيام بأعمال غير مرخصة بالقرب من خطوط الكهرباء إلى حدوث أعطال مفاجئة، فقد تتسبب سرقة المعدات أو التخريب أثناء عمليات الحفر لأضرار كبيرة، مثل تدمير خطوط الكهرباء والغاز وهو ما يشكل خطراً على المواطنين، مثل الحادث الذي وقع في عنابة في 11 مارس 2022 وبضبط في حي واد الذهب 2 الذي أدى إلى سرقة معدات ربط التوصيلات النحاسية والتي كانت حيز الخدمة في الطابق الأول أدى إلى تسرب الغاز إلى الطوابق الأخرى، مما تسبب في انفجار العمارة وهو ما خلف حالة وفاة لطفل وإصابة ثمانية أشخاص بجروح متفاوتة إلى جانب الأضرار المادية الكبيرة من انهيار العمار وتدمير سيارتين. (سونلغاز، 2025)

2. الأزمة المستمرة: هي حالة من الاضطراب أو الخلل الذي يستمر لفترة طويلة دون حلول جذرية مما يجعله يتفاقم بمرور الوقت بسبب مشكلات هيكلية أو نظامية.

ومؤسسة سونلغاز تعاني من أزمات مستمرة تتمثل أبرزها في الانقطاعات الكهربائية والتي تضع المجتمع والمؤسسات أمام حالة غير مستقرة تفرض تحديات اقتصادية ونفسية، وتجعل الوضع اليومي مرهقاً للعديد من الأفراد وتؤثر على جميع جوانب الحياة.

ففي صيف 2024، شهدت الجزائر ارتفاعاً غير مسبوق في درجات الحرارة الأمر الذي أدى إلى زيادة استهلاك الكهرباء إلى مستويات قياسية حيث تجاوز الطلب على الكهرباء 19 ميغاواط، وهو رقم قياسي في تاريخ البلاد، على الرغم من تأكيدات المسؤولين في شركة سونلغاز بأن الاستثمارات الجديدة ستضمن تمويناً جيداً بالكهرباء خلال الصيف إلا أن بعض المناطق، مثل ولايتي تيبازة والجزائر العاصمة، شهدت انقطاعات متكررة نتيجة الضغط الكبير على الشبكة بسبب الاستخدام المكثف للمكيفات الهوائية والتي أثرت سلباً على الأنشطة الاقتصادية حيث تعرضت المحلات التجارية لخسائر بسبب تلف السلع نتيجة تعطل أجهزة التبريد، كما أدى الانقطاع المستمر إلى تعطيل ضخ المياه في بعض المناطق مما أجبر السكان على شراء المياه بأسعار مرتفعة، وهو ما دفع المواطنين التعبير عن استيائهم وتقديم شكاوى

على وسائل التواصل الاجتماعي مع اتهامهم للمؤسسة بعدم المبالاة وهو ما شكل ضغط على المؤسسة.
(ف.ع، 2024)

هذه الانقطاعات المتكررة وتوجيه المواطن رسالة للمؤسسة هي عبارة عن أزمة مستمرة أكدت أن المشكلة ليست مجرد خلل مؤقت، بل تعكس ضعف البنية التحتية الكهربائية والحاجة إلى استثمارات جادة في قطاع الطاقة.

3. الأزمة السطحية: الأزمة السطحية هي حالة اضطراب مؤقتة تؤثر على سير العمليات اليومية دون أن تترك آثارًا طويلة الأمد على أداء المؤسسة أو سمعتها وغالبًا ما يكون السبب في ظهور هذا النوع من الأزمات ناتج عن مشكلات تقنية بسيطة وتحل بسرعة، ف مؤسسة سونلغاز تتعرض لأعطال كهربائية مفاجئة في بعض أحياء الجزائر العاصمة نتيجة لمشاكل تقنية بسيطة، مثل تعطل أحد المحولات أو حدوث خلل مؤقت في شبكة التوزيع الأمر الذي يدفع المؤسسة للتوجه مباشرة نحو المكان و إصلاح العطل خلال ساعات قليلة بواسطة فرق الصيانة، مما يسمح باستعادة الخدمة دون تأثير دائم على ثقة المواطنين أو على استراتيجية المؤسسة.

4. الأزمة العميقة: الأزمة العميقة هي اضطراب يؤثر بشكل كبير وطويل الأمد على المؤسسة، حيث تمتد آثارها لتشمل الأداء المالي والعمليات والسمعة، غالبًا ما تتطلب هذه الأزمات إصلاحات جذرية واستثمارات كبيرة لإعادة استقرار الوضع مثل الأزمة التي خلفتها حرائق الغابات أثرت على خطوط النقل عالية الجهد، الأمر الذي أدى إلى توقف طويل الأمد للإمدادات الكهربائية في مناطق متعددة مما يخلق اضطرابات اقتصادية كبيرة وبالتالي استدعى إصلاحات شاملة وتحديثات في البنية التحتية.

5. الأزمة المعقدة: الأزمة المعقدة هي حالة اضطراب تتداخل فيها عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية متعددة، مما يجعل حلها أمرًا يتطلب تنسيقًا واسعًا بين عدة جهات وتخطيطًا طويل الأمد وتكون تأثيراتها ممتدة ومتعددة الأبعاد، مثال التحديات المالية التي واجهت قطاع سونلغاز الأمر الذي دفعها إلى اتخاذ قرار بإعادة هيكلة القطاع، مما تسبب في إلغاء عدد من الشركات التابعة وتسريح عدد من العمال هذه الأزمة المعقدة لم تؤثر فقط على عمليات سونلغاز، بل امتد آثارها لتشمل الاقتصاد الوطني وأثار احتجاجات عمالية و ضغوطًا سياسية.

5. حسب المدة الزمنية الأزمات في سونلغاز يمكن تصنيفها بناءً على مدة استمرارها

وتأثيرها على العمليات، وهذا يشمل أزمات قصيرة، متوسطة، وطويلة الأمد. هنا شرح

لكل نوع مع أمثلة توضحها:

أ- الأزمات القصيرة: هي الأزمات التي تستمر لفترة قصيرة ويمكن حلها بسرعة وهذا النوع من الأزمات تكون غير متوقعة لكنها ذات تأثير محدود وسهل المعالجة، وهذا النوع يتشابه مع الأزمات السطحية نظراً لقدرة حلها بشكل سريع ففي حالة حدوث عطب ما عن حيزٍ أو منطقة صغيرة بسبب عطل فني بسيط تتدخل الفرق الفنية مباشرة وبسرعة لمعالجة المشكلة وحلها غالباً ما يكون خلال بضعة ساعات فقط.

ب- الأزمات المتوسطة: هي الأزمات التي تستمر لبضعة أيام أو أسابيع، ويكون لها تأثير أوسع نسبياً يتطلب مزيداً من الجهود لإصلاحها وهذا ما حدث في 2018 حيث واجهت قرى بلدية مشدالة مشكل انقطاع الكهرباء دام لمدة 15 يوم وهو ما أغرق المنطقة في الظلام ومس هذا العطل كل من قرية بني يخلف واد البار أولاد براهيم رافور أمشدالة قرية بوكلان وغيرها فقد اضطرت سونلغاز في قطع التيار نظراً لأن البلدية قامت بربط خطوط الانارة العمومية مباشرة على الخط العام لسونلغاز دون عداد بحسب الطاقة المستهلكة الأمر الذي سبب مشاق كبيرة للمواطنين والتجار وضغط على المؤسسة لمعالجة العطل في وقت أقل. (عكوش، 2024)

ج- الأزمات الطويلة: هي الأزمات التي قد تستمر لعدة أشهر وتترك آثاراً طويلة الأمد على البنية التحتية والخدمات مثل أزمة الديون التي تعرضت لها سونلغاز فهي أحد الأزمات التي لها تأثير طويل الأمد تعرضت لها سونلغاز عام 2019 حيث بلغت الديون الغير مسددة حوالي 60 مليار دينار جزائري وبحلول 2021 ارتفعت إلى 214 مليار دينار جزائري، والسبب في ذلك جزئياً كانت أزمة كوفيد19.

6. حسب المصدر تصنف إلى داخلية أو خارجية

1. الأزمات الداخلية: هذه الأزمات تنشأ من عوامل داخلية في المؤسسة، أي بسبب مشكلات أو قصور في العمليات الداخلية أو القرارات الإدارية، ففي بعض الأحيان تكون هناك مشاكل بسبب قصور في الصيانة الأمر الذي يتسبب في خلل مؤقت في العمليات

2. **الأزمات الخارجية:** تأتي هذه الأزمات من عوامل خارجة عن سيطرة المؤسسة، وتتأثر بمتغيرات خارجية مثل تغييرات في القوانين أو تشريعات جديدة تتعلق بالطاقة، أو تقلبات السوق التي قد تؤثر على توفر الموارد اللازمة أو تكلفتها. على سبيل المثال، إذا صدر قانون جديد يلزم سونلغاز بتطبيق إجراءات إضافية للأمان، قد يتطلب ذلك تعديلاً في العمليات وتخصيص موارد إضافية. أزمات أخرى قد تكون مرتبطة بتقلبات السوق العالمية في أسعار الغاز أو الكهرباء، مما يؤثر على خطط الشركة ويجعلها تواجه تحديات في الحفاظ على الأسعار أو توفير الموارد.

7. حسب النوع تصنف إلى صنفين مادية ومعنوية

1. **الأزمات المادية:** هذه الأزمات تؤثر مباشرة على الأصول أو الموارد الخاصة بالمؤسسة. في حالة سونلغاز، قد يشمل هذا تعرض المنشآت للتلف بسبب حريق أو حادث، أو فقدان معدات ضرورية لنقل الغاز أو الكهرباء، يمكن أن تؤدي الأزمات المادية إلى توقف مؤقت في تقديم الخدمة وتطلب من المؤسسة تخصيص موارد مالية إضافية لإصلاح الأضرار وإعادة الأمور إلى طبيعتها، ما يؤثر مباشرة على الموارد الاقتصادية للشركة.

2. **الأزمات المعنوية:** هي الأزمات التي تؤثر على سمعة المؤسسة وصورتها العامة. على سبيل المثال، إذا تعرضت سونلغاز لانتقادات شديدة من الإعلام أو المجتمع بسبب انقطاع طويل في التيار الكهربائي، أو نتيجة لقصور في خدمة العملاء، فإن هذه الأزمة تؤثر على ثقة الجمهور في المؤسسة. الأزمات المعنوية تتطلب استراتيجيات استجابة تهدف إلى استعادة ثقة العملاء، مثل تحسين جودة الخدمة أو تعزيز الاتصال الإيجابي مع الجمهور، نظراً لأن سمعة الشركة تعد من أهم أصولها غير الملموسة. (سادات ح.، 2025)

ثانياً : خصائص الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

تتسم بخصائص محددة تميزها وتحدد كيفية التعامل معها:

1. **السرعة:** الأزمات تتطلب استجابة سريعة وفورية لتجنب تفاقم الضرر. على سبيل المثال، في حالة انقطاع واسع في التيار الكهربائي خلال فصل الصيف، يجب على المؤسسة التحرك بسرعة لإصلاح المشكلة، لأن التأخير قد يؤدي إلى تدمير واسع بين العملاء، بالإضافة إلى تأثيرات اقتصادية وصحية نتيجة ارتفاع درجات الحرارة.

2. **التعقيد:** أحياناً تتعرض سونلغاز لأزمات تكون متعددة الأبعاد، ولحلها يتطلب ذلك التعاون بين فرق متعددة داخل المؤسسة وخارجها ففي حالة حدوث تسرب غاز في منطقة سكنية، يجب أن

تتدخل فرق فنية إلى جانب فرق السلامة العامة والتواصل مع السلطات المحلية لضمان سلامة السكان من أجل ضمان حل هذه الأزمة

3. **الخسائر:** غالبًا ما تسبب الأزمات التي تقع فيها سونلغاز لحداث خسائر تكون مادية (مثل تكلفة إصلاح المعدات التالفة أو خسارة الإيرادات نتيجة انقطاع الخدمات)، أو بشرية (مثل حالات الإصابة أو الوفاة في حالة وقوع حادث كبير)، أو معنوية (مثل تراجع ثقة الجمهور)، في سونلغاز، ففي حالة حدوث انفجار في خط غاز رئيسي يتسبب في خسائر فادحة، سواء على صعيد الأضرار في البنية التحتية أو الأضرار على حياة الأفراد القريبين من موقع الحادث، أو معنوية من حيث ثقة الجمهور الخارجي بالخدمات.

4. **عدم اليقين:** الأزمات تتسم بالغموض وعدم التنبؤ، حيث قد تكون بعض الأزمات غير متوقعة، ما يجعل من الصعب على المؤسسة أن تكون مستعدة بالكامل ففي حالة حدوث خلل تقني ناتج عن ظروف جوية قاسية مثل العواصف الثلجية أو الأمطار الغزيرة يتعذر على المؤسسة التنبؤ بموعد ونطاق حل هذا الخلل.

5. **الضغط:** الأزمات تضع سونلغاز تحت ضغط كبير لاتخاذ قرارات سريعة وصحيحة لتقليل الآثار السلبية فمهما كان الخلل الذي تتعرض له المؤسسة يكون من المهم عليها اتخاذ قرارات سريعة لمعالجة الخلل بأسرع وقت. (سادات ح.، 2025)

المبحث الثاني: ادارة الازمة في مؤسسة الكهرباء والغاز

المطلب الاول: مراحل إدارة الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز :

إدارة الأزمة تتبع مجموعة من المراحل التي تساعد في الاستعداد، التعامل، والتعلم من الأزمات المحتملة. وفي سونلغاز، يمكن تحديد هذه المراحل كما يلي:

1- **الشعور باحتمال حدوث الأزمة:** في هذه المرحلة، يتم متابعة المؤشرات الأولية التي قد تشير إلى احتمال حدوث أزمة. يمكن أن تشمل هذه المؤشرات ارتفاع الطلب المفاجئ على الكهرباء أو الغاز أو التغيرات البيئية التي قد تؤثر على البنية التحتية. التنبؤ المبكر يساعد في اتخاذ خطوات استباقية قبل تفاقم الأزمة.

2- الاستعداد والوقاية: تعتبر هذه المرحلة مرحلة التخطيط الاستباقي، حيث تقوم سونلغاز بوضع خطط احتياطية وتجهيز الفرق بمعدات الطوارئ اللازمة. كما يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمة المتوقعة لضمان الاستجابة السريعة والفعّالة.

3- مجابهة الأزمة: في حال حدوث الأزمة، يبدأ تنفيذ الخطط الطارئة الموضوعة مسبقاً للتعامل معها بشكل مباشر. يتضمن ذلك التعاون بين الفرق المختلفة واتخاذ إجراءات سريعة للحد من تأثير الأزمة على الخدمة والجمهور، مثل نشر فرق الطوارئ وتوفير المعدات المطلوبة.

4- استعادة التوازن والنشاط: بعد السيطرة على الأزمة، تبدأ مرحلة إعادة الأوضاع إلى طبيعتها بأسرع وقت ممكن. سونلغاز تعمل هنا على إصلاح الأضرار واستعادة توازن الخدمات، مثل إعادة التيار الكهربائي أو إصلاح خطوط الغاز المتضررة.

5- التعلم وتقييم التجربة: المرحلة النهائية هي مراجعة أداء المؤسسة أثناء الأزمة لتحديد الدروس المستفادة. هذا التقييم يساعد سونلغاز على تحسين خططها واستعدادها للأزمات المستقبلية، مما يقلل من احتمال تكرار نفس الأخطاء في المستقبل.

بتطبيق هذه المراحل الخمس، تصبح سونلغاز أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات والحفاظ على استمرارية خدماتها بكفاءة. (سادات ح.، 2025)

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الناجحة للأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

عندما تتعرض مؤسسة سونلغاز لأزمة ما مهما كان نوعها وزمانها وعمقها وشدة تأثيرها فإنها من الضروري على الإدارة التدخل لحلها والتصدي لها وهذا حسب حجم الضرر؛ ولهذا فإن الخطوات التي تتبعها المؤسسة ومن منظورها أنها عناصر ناجحة لما لها من نتائج إيجابية

1. التخطيط يُعد التخطيط من أهم عناصر إدارة الأزمة الناجحة، حيث يتطلب من سونلغاز

أن تكون مستعدة بالأدوات والخطط اللازمة للتعامل مع أي أزمة محتملة قبل حدوثها، فأتى حدوث خلل ما تقوم سونلغاز بإعداد خطط طوارئ لحالات الانقطاع الكهربائي أو أعطال شبكة الغاز، تشمل هذه الخطط خطوات استباقية وذلك بتواصل كل من مدير المؤسسة و فريق خاص بإدارة الأزمات والقيام بمناقشة الاجراءات بإجراء مسح شامل للموارد المتوفرة لدى المؤسسة ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عن طريق نظم المعلومات وتحليل الثغرات التي أدت بوقوع الأزمة ومحاولة التصدي لها قبل تفاقمها

2. **التواصل** خطة تواصل فعالة هي عنصر رئيسي للتأكد من أن جميع الأطراف المعنية (الموظفين، العملاء، الجهات الحكومية) على علم بالأزمة وبتطوراتها، وكذلك بالإجراءات التي يتم اتخاذها للتعامل معها ويكون دور سونلغاز هو إصدار بيانات توضيحية أو تحديثات مباشرة للعملاء حول أسباب الانقطاعات المحتملة وحلولها عبر وسائل الإعلام من خلال الاستعانة بصفحتها على الفيسبوك أو منصاتنا الإلكترونية، مما يساعد في طمأنة الجمهور ويمنع انتشار الشائعات.

3. **التنسيق** وذلك من خلال التنسيق بين جميع الفرق والجهات المعنية داخل وخارج سونلغاز وهذا ما يضمن أن تكون الجهود موحدة وموجهة نحو هدف واحد وهو احتواء الأزمة حيث تتعاون فرق الصيانة مع فرق الاتصال والمركز الإداري لضمان سرعة الاستجابة والتدخل السريع، وكذلك للتنسيق مع الجهات المحلية مثل الدفاع المدني إذا لزم الأمر.

4. **المرونة** هي قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع تطورات الأزمة التي قد تتغير باستمرار، ففي حالات الكوارث الطبيعية مثل الزلازل أو الفيضانات تتسبب الأزمة في أضرار كبيرة الأمر الذي يتطلب تغييراً سريعاً في الخطة الأصلية والتوجه نحو حلول بديلة لضمان استمرار الخدمة وهنا يكون دور سونلغاز في قدرتها على تعديل استراتيجياتها وإعادة توزيع الموارد إذا تطلبت الأزمة ذلك.

5. **التقييم المستمر** بعد انتهاء الأزمة يساعد سونلغاز على تحسين أدائها مستقبلاً من خلال مراجعة الإجراءات التي تم اتخاذها واستخلاص الدروس لتجنب الأخطاء السابقة بعد كل أزمة، قد تقوم سونلغاز بتحليل ما حدث، وتحديد نقاط القوة والضعف في استجابتها، ثم تطوير استراتيجياتها بناءً على هذا التحليل لتحسين استعدادها للأزمات القادمة. (سادات، 2025)

المبحث الثالث : ممارسات اتصال الأزمات في مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لاتصال الأزمات في مؤسسة سونلغاز

حسب المكلفة بالاتصال السيدة سادات حسينة اتصال الأزمة هو عملية إدارة التواصل الداخلي والخارجي خلال الأزمات لضمان تدفق المعلومات الدقيقة والصحيحة للجمهور المستهدف، مما يقلل من الشائعات ويخفف من التوتر يعتمد هذا النوع من الاتصال على التخطيط المسبق والاستجابة السريعة والفعّالة، بهدف بناء الثقة مع الجمهور والحفاظ على سمعة المؤسسة، في حالة سونلغاز يساعد اتصال الأزمة في تزويد العملاء بمعلومات مهمة حول الأزمة، سواء كانت أزمة طاقة أو أعطال تقنية، مما يساهم في تحسين صورة المؤسسة وتماسك علاقتها مع الجمهور. (سادات ح.، 2025)

— أهداف اتصال الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

تسعى سونلغاز إلى تحقيق عدة أهداف من خلال اتصال الأزمة:

إيصال المعلومات الدقيقة: من خلال طمأننة العملاء وتقليل انتشار الشائعات، مما يساعد في إبقاء الجمهور على اطلاع تام بتفاصيل الأزمة وتكون الوسائل الاتصالية هنا مواقع التواصل الاجتماعي أو المنصات الإلكترونية وكذلك رسائل

بناء الثقة: يساهم الاتصال الفعال في تعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع والعملاء، ما يجعلهم يشعرون بالاطمئنان تجاه إجراءات الشركة.

التفاعل السريع: من خلال الرد بسرعة على الاستفسارات والشكاوى المرتبطة بالأزمة، حيث تُظهر سونلغاز استعدادها للتواصل وتقديم الحلول.

حماية سمعة المؤسسة: من خلال إدارة تأثيرات الأزمة إعلامياً، يمكن لسونلغاز الحفاظ على سمعتها، ما يعزز صورتها العامة ويقلل من الأضرار الناتجة عن الأزمة. (سادات ح.، 2025)

المطلب الثاني: سيرورة اتصال الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز

تمر عملية إدارة الاتصال في الأزمات ضمن مؤسسة سونلغاز بعدة مراحل مترابطة، إلا أن كل مرحلة تتطلب تحليلاً معمقاً لاستكشاف أبعادها العملية، كما يظهر من خلال الملاحظات الميدانية التي تم جمعها.

أولاً: مرحلة تحديد المشكلة وفقاً لما أفاد به العاملون في المؤسسة، تعتمد هذه المرحلة على فهم طبيعة الخلل وتحديد أثره المباشر على الخدمات، ومع ذلك تشير الملاحظات الميدانية إلى أن التشخيص غالباً يركز على الجوانب التقنية للأزمة؛ مثل الأعطال الكهربائية أو الغازية، دون اهتمام كاف بتداعياتها الاتصالية أو تأثيرها على صورة المؤسسة. هذا النهج يجعل عملية التشخيص دقيقة من منظور تقني، لكنها تبقى محدودة من حيث المردودية الاتصالية وتأثيرها على تحسين العلاقات العامة .

ثانياً: مرحلة تحليل الجمهور المستهدف أظهرت البيانات المستخلصة من المقابلات أن تركيز المؤسسة ينصب أساساً على العملاء المتضررين والموظفين المعنيين مباشرة، إضافة إلى الجهات الرسمية ذات العلاقة ولكن تم رصد تجاهل نسبي لفئات أخرى يمكن أن تتأثر بالأزمة، مثل الرأي العام ووسائل الإعلام، هذا القصور يؤثر سلباً على شمولية التحليل ويحد من القدرة على التنبؤ باستجابات مختلف الأطراف، مما ينذر بظهور ردود أفعال غير متوقعة .

ثالثاً: مرحلة إعداد الرسائل كشفت المقابلات الميدانية أن السياسة الاتصالية المتبعة تعتمد بشكل كبير على البيانات الرسمية المكتوبة لتفسير الوضع وتقديم المعلومات للجمهور، ورغم أن هذا الأسلوب يضمن اتساق الخطاب الرسمي ودقته، إلا أن الاقتصار عليه يؤدي إلى افتقار التنوع في الرسائل ويُضعف قدرتها على تلبية احتياجات الفئات المختلفة، خاصة في ظل التسارع الملحوظ في انتشار الأخبار عبر الوسائط الرقمية الحديثة .

رابعاً: مرحلة التنفيذ والمتابعة تشير المعطيات الميدانية إلى أن التنفيذ يتم بشكل رئيسي عبر القنوات التقليدية، مثل البيانات الصحفية وتصريحات المتحدث الرسمي باسم المؤسسة، كما لوحظ حرص المؤسسة على مراقبة ردود الأفعال الرسمية المرتبطة بالأزمة ومع ذلك فإن محدودية التفاعل المباشر مع المواطنين عبر المنصات الرقمية تترك المجال مفتوحاً لتناقل المعلومات المغلوطة وانتشار الشائعات، مما يُضعف الثقة العامة ويعقد تداعيات الأزمة .

خامساً: مرحلة التقييم والتطوير تسعى المؤسسة، عقب انتهاء الأزمة، إلى إعادة الوضع إلى حالته الطبيعية من خلال إصدار بيانات اعتذار وتوفير التعويضات للمتضررين إلا أن البيانات الميدانية توضح أن هذه المرحلة غالباً ما تنفذ بمدخل إجرائي يركز على إدارة الغضب وإصلاح الأضرار اللحظية، دون وجود استراتيجيات منهجية تستثمر لتعزيز عملية الاتصال الداخلي والخارجي وبناء نموذج أكثر كفاءة وديمومة للتعامل مع الأزمات المستقبلية. (سادات ح.، 2025)

المطلب الثالث : أساليب اتصال الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

عندما تتعرض سونلغاز لتعمد سونلغاز على مجموعة من الأساليب لإدارة أزماتها ومن أبرز هذه الأساليب ما يلي:

1- الإنكار: وهو أسلوب تستخدمه مؤسسة سونلغاز عندما تكون الأزمة مبنية على معلومات غير صحيحة أو شائعات في هذه الحالة، تصدر سونلغاز بياناً رسمياً أو عبر قنوات التواصل لنفي صحة الأزمة، وتوضيح الحقائق لإيقاف انتشار الشائعة، فأحياناً يتم نشر شائعة حول نية سونلغاز رفع أسعار الغاز أو الكهرباء بشكل غير مبرر رغم عدم وجود قرار بذلك، إلا أن مثل هذه الشائعة تزيد من غضب الجمهور الخارجي لذا تقوم الشركة بإصدار بيان سريع تنفي فيه صحة الشائعة، وتؤكد أن الأسعار ستظل على حالها وهو أسلوب يساعد في تقليل التوتر لدى العملاء ويمنع انتشار المعلومات المغلوطة.

2- التبرير: الهدف منه هو شرح الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة، بحيث يتفهم الجمهور الظروف التي قادت إلى المشكلة في هذا الأسلوب، تحاول سونلغاز أن توضح للجمهور أن الأزمة كانت خارج نطاق سيطرتها أو نتيجة لأسباب قاهرة، ففي حال حدوث انقطاع في التيار الكهربائي خلال فترة الصيف بسبب زيادة الطلب على الكهرباء، تبرر سونلغاز الأزمة من خلال إصدار بيان يوضح أن الشبكة الكهربائية تعرضت لضغط كبير بسبب الاستهلاك المرتفع هذا يساهم في جعل العملاء أكثر تفهماً للأزمة.

3- التصحيح: وهو أسلوب يتضمن توضيح الخطوات التي تقوم بها سونلغاز لمعالجة الأزمة وحل المشكلة، يركز هذا الأسلوب على طمأنة الجمهور أن هناك إجراءات فعالة لحل الوضع، إذا حدثت أزمة في شبكة توزيع الغاز بسبب أعطال فنية، تصدر سونلغاز بياناً توضح فيه الخطوات التصحيحية التي تعمل عليها مثل استبدال الشبكة المتضررة أو نشر فرق الصيانة لحل المشكلة في أسرع وقت. هذا يعطي الجمهور الشعور بأن الشركة تأخذ الأزمة بجدية وتعمل على معالجتها.

4- التعويض: يُستخدم عندما تتسبب الأزمة في ضرر مباشر للجمهور، ويكون من الضروري تقديم تعويض كوسيلة للحفاظ على سمعة المؤسسة ورضا العملاء. الهدف من هذا الأسلوب هو تخفيف الأثر السلبي للأزمة على الجمهور، فإذا تسبب عطل في شبكة الكهرباء في انقطاع طويل للتيار في أحد الأحياء مما أدى إلى إتلاف الأجهزة الكهربائية لدى السكان، قد تعلن سونلغاز عن برنامج تعويض للأجهزة المتضررة أو توفير خصم على فواتير المتضررين. هذه الخطوة تعزز من ثقة العملاء وتبين التزام الشركة بمسئوليتها.

5- طلب الصفح: عندما تكون المؤسسة هي المسؤولة عن الخطأ بشكل واضح، فإن الاعتراف بالخطأ وطلب الصفح يمكن أن يعزز من مصداقيتها لدى الجمهور يتم استخدام هذا الأسلوب لتأكيد أن الشركة مستعدة لتحمل المسؤولية وتسعى لتجنب تكرار الأخطاء، ففي حالة حدوث خطأ من موظفي سونلغاز تسبب في قطع الخدمة عن منطقة معينة بدون سبب مقنع، قد تصدر الشركة بيان اعتذار رسمي للمقيمين في تلك المنطقة، وتوضح فيه الإجراءات التي ستتخذها لتحسين الأداء وتفادي وقوع أخطاء مشابهة مستقبلاً. (سادات ح.، 2025)

المطلب الرابع : الاتصال كعامل اساسي لادارة الازمة في مؤسسة الكهرباء والغاز

سونلغاز

اتصال قبل الأزمة:

في إطار اتصال ما قبل الأزمة، تسعى مؤسسة سونلغاز إلى اتخاذ مجموعة من التدابير الوقائية التي تضمن جاهزيتها لمواجهة أي طارئ محتمل، ومن أبرز هذه التدابير تشكيل خلية الأزمة، حيث تُعد هذه الخلية المحرك الرئيسي لعملية إدارة الأزمات، إذ إن وجودها داخل مؤسسة سونلغاز يُعتبر أمرًا ضروريًا وحتميًا لما تمتلكه من قدرة على التحفيز والتدخل الفعال لمواجهة مختلف المواقف الطارئة. وانطلاقًا من طبيعة المؤسسة كهيئة خدمية، أكدت السيدة سادات على أهمية ضرورة تشكيل خلية الأزمة قبل وقوعها، ضمانًا لحسن الاستعداد والتدخل السريع. ومن الجميل أن نذكر أن مديرية بلوزداد لديها قاعة اجتماعات خاصة ومجهزة لهذا الغرض، حيث يُسمح بدخولها فقط للمدير والمكلف بالاتصال ومسؤول الموارد البشرية . (هدنة و سادات، 2025)

اختصاص أعضاء خلية الأزمة:

السيدة سادات حسينة المكلفة بالاتصال تشير إلى أن فريق خلية الأزمة يتميز بتنوع تخصصاته لضمان التعامل الفعّال مع طبيعة كل أزمة، ويضم الفريق عادةً المدير العام للخلية، مدير الموارد البشرية، رؤساء الوكالات ذات الصلة بالأزمة، بالإضافة إلى المسؤول عن الاتصال، ومن الجدير بالذكر أن مديرية توزيع بلوزداد قامت بتخصيص قاعة اجتماعات مغلقة وسرية لتعزيز فعالية عمل هذا الفريق، أما فيما يتعلق بتأهيل أعضاء الخلية فالمؤسسة لا تعتمد فقط على خبرة وكفاءة أعضائها في إدارة الأزمات بل تولي اهتماماً كبيراً لتدريبهم بشكل مستمر وهو ما يسهم في تعزيز جاهزيتهم للتعامل مع مختلف المواقف الطارئة، وفي سياق وضع السيناريوهات المناسبة دائماً ما تشدد المؤسسة على أهمية مشاركة أصحاب الاختصاص وفق طبيعة الأزمة، على سبيل المثال في حالة وقوع مشكلة مرتبطة بالكهرباء، تتم الاستعانة بمختصين في هذا المجال وإذا كانت المشكلة تتعلق بالغاز، يتم إشراك الخبراء ذات العلاقة، أما في حال ظهور أزمة إعلامية، فيكون مسؤولو الاتصال المعنيين بالصورة، كذلك إذا واجهت المؤسسة أزمة مناخية مثل سقوط أعمدة كهربائية إثر هبوب رياح قوية، يتطلب الأمر حضور مقاولين مختصين بالإضافة إلى فريق الكهرباء لتوفير الدعم الفني والإمدادات الضرورية، من ناحية التواصل خلال الأزمة السيد هدنة خليل بيّن الدور الحيوي للمتحدث الرسمي في تمثيل المؤسسة أمام وسائل الإعلام فهو يعتبر المسؤول الأساسي عن إيصال المعلومات بشكل دقيق ومنظم للمساهمة في تجاوز الأزمة بأقل خسائر ممكنة وشدد على أهمية تجنب أي اتصال مباشر مع الإعلام أثناء الأزمة والاكتماء بالتصريحات الرسمية التي يقدمها المتحدث بمجرد تخطي المرحلة الحرجة، أما وسائل الاتصال داخل المؤسسة خلال الأزمة فتختلف وفق الظروف المحيطة

في الأوقات العادية، تُستخدم الأدوات المتاحة مثل الهاتف، البريد الإلكتروني، الواتساب، الهاتف الرسمي، الفاكس، ومنصات التواصل الاجتماعي بين ما في حالات الأزمات يقتصر التواصل على البيانات الصحفية باعتبارها الوسيلة الأكثر موثوقية ودقة بعد انتهاء الأزمة تُركز المؤسسة على جهود إعادة الأمور إلى طبيعتها وبناء الثقة مع زبائنهم. من خلال اعلان بيان اعتذار يشرح دوافع الخلل وتسعى أيضاً لتعويض المتضررين، بالإضافة إلى ذلك تولي اهتماماً خاصاً باستخلاص الدروس المستفادة لتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية بكل استعداد وكفاءة. (سادات، 1. اختصاص أعضاء خلية الأزمة؛،

(2025)

المبحث الرابع : دراسة حالة لأزمة الديون في مؤسسة الكهرباء والغاز بولاية البويرة 2020-2024 سونلغاز

في سياق ما تم تناوله سابقاً، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الجانب التطبيقي للدراسة من خلال تحليل أزمة الديون التي تعرضت لها مؤسسة سونلغاز، وقد تم اختيار هذه الحالة بالنظر إلى أنها تقدم نموذجاً عملياً وواقعياً يمكننا من فهم طبيعة التحديات التي واجهتها المؤسسة خلال فترة الأزمة، بالإضافة إلى آلياتها في تفعيل وتوظيف الاتصال المؤسسي كأداة للتخفيف من حدة تأثيرات الأزمة والعمل على الحفاظ على سمعتها المؤسسية، ومن خلال الخوض في تفاصيل هذه الحالة ودراستها بشكل معمق، نسعى إلى استكشاف الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة خلال الأزمات، فضلاً عن تحديد أبرز الاستراتيجيات الاتصالية التي تم تبنيها وتأثير تلك الاستراتيجيات على تعزيز ثقة الجمهور واستعادة العلاقة الإيجابية معه ويمتد هذا التحليل ليشمل تقييم فعالية تلك الاستراتيجيات ومدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاتصالية ضمن سياق الأزمة.

المطلب الأول: أزمة الديون طبيعتها وأسبابها

يتضمن الالتزامات الناتجة عن علاقات شركة سونلغاز مع عملائها، وقد نشأت بسبب تراكمات وتزايدت بشكل أكبر خلال أزمة كوفيد 19 عندما كانت البلاد في حالة طوارئ، مما دفع سونلغاز أيضاً إلى إعلان حالة طوارئ.

تفاقمت الأوضاع نتيجة للزيادة المفرطة في استهلاك الطاقة الكهربائية خلال السنوات الأخيرة، وخاصة في فصل الصيف.

أما أسبابها فتعود إلى تراكم الديون التي جاءت نتيجة لجائحة كورونا التي اجتاحت العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة في عام 2020، حيث تم فرض إغلاق شامل في البلاد وإعلان حالة الطوارئ والحجر الصحي، اتخذت مؤسسة سونلغاز قراراً تضامنياً خلال الجائحة بعدم قطع إمدادات الغاز والكهرباء عن العملاء، ولا سيما في المنازل، لكن هذا الإجراء أدى إلى خسائر مالية كبيرة دفعتها إلى ديون تجاوزت 171 مليار دينار جزائري على المستوى الوطني، بزيادة تتجاوز 300%، منها 63% تعود إلى القطاع الخاص بما في ذلك الأسر. وأصدرت المؤسسة بياناً صحفياً دعت فيه المواطنين إلى الالتزام بدفع المستحقات بعد انتهاء الجائحة.

الفصل الخامس : [إدارة الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز أزمة الديون نموذجاً]

إضافة إلى ذلك باعتبارها مؤسسة مواطنة لا تقوم سونلغاز بقطع الكهرباء عن المتأخرين في دفع فواتيرهم. كما أنها تحافظ على تقديم الخدمة خلال شهر رمضان والأعياد الدينية، بالإضافة إلى مشاركتها في كأس إفريقيا.

تبقى سونلغاز تواجه صعوبات مع المواطنين الذين لا يتحلون بروح المسؤولية، لكن القانون يمنحها الحق في قطع الخدمة خلال فترة أقصاها 15 يومًا. الديون المتراكمة تكون مسؤوليتها على المواطن وليس على المؤسسة. ومع ذلك، تعاني الشركة من نقص في الإنتاج وصعوبة في تمويل مشاريعها مما يجعلها بحاجة إلى دعم الدولة، وبالتالي تبقى مدينة له.

على سبيل المثال، تقوم سونلغاز بتركيب الغاز في مراكز التكوين والمدارس دون الحصول على دفع مسبق حتى توفر للطلاب الظروف الملائمة خاصة في فصل الشتاء، على أن تكون هناك اتفاقية للدفع مع البلدية بعد التركيب.

لكن بالنسبة للمواطن، لا تستطيع المؤسسة التسامح مع 12 مليون عميل للكهرباء، لأن ذلك يؤثر على قدرتها في تمويل مشاريعها إذا لم يكن هناك دفع مسبق. (هدنة، 2025)

جدول رقم 1 يوضح : المقالات التي تناولت أزمة الديون في البويرة

عدد المقالات	سنة النشر
21 مقال	2021
61مقال	2022
22 مقال	2023
32مقال	2024

المصدر: مقابلة مع وداد بن يوسف مسؤولة في قسم الاتصال في مؤسسة الكهرباء والغاز البويرة
يتضح من الأرقام أن وسائل الإعلام أولت اهتماما كبيرا ومتزايدا بأزمة الديون التي واجهتها مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة، وهو ما يعكس البعد الوطني لهذه القضية التي لم تعد شأنًا اقتصاديا فحسب، بل تحولت إلى قضية اجتماعية واتصالية أثارت نقاشا واسعا في الرأي العام. فقد نشرت وسائل الإعلام محلية

في عام 2021 ما مجموعه 21 مقالا تناولت بشكل متفرق الأسباب الأولية لتفاقم الديون، مع التركيز على تأثير جائحة كوفيد-19 على القدرة الشرائية للمواطنين وتعطل عمليات التحصيل الميداني.

أما في سنة 2022، فقد شهدت الأزمة ذروتها إعلامياً، حيث بلغ عدد المقالات 61 مقالا، وهو ما يعكس تصاعد وتيرة الاهتمام الصحفي بالمشكلة بعد صدور تصريحات رسمية من مسؤولي المؤسسة حول حجم الديون المتراكمة وتأثيرها المباشر على ميزانية سونلغاز. كما كثفت القنوات التلفزيونية والمواقع الإخبارية من تغطياتها للموضوع، مركزة على الجانب الاتصالي للمؤسسة وطريقة تعاملها مع الزبائن في ظل تصاعد التوترات الاجتماعية الناتجة عن قطع الخدمة في بعض المناطق.

وفي عام 2023، تراجع الاهتمام الإعلامي نسبياً إلى 22 مقالا، ما يدل على بداية استقرار الوضع بعد تبني المؤسسة خطة اتصالية جديدة تركز على التوعية والشفافية في نشر الأرقام وتوزيع قنوات التواصل مع المواطنين. هذه المرحلة مثلت انتقالاً من معالجة الأزمة عبر البيانات الإدارية إلى اعتماد اتصال وقائي واستباقي يهدف إلى احتواء التذمر الشعبي وتقليل الانتقادات الموجهة للمؤسسة.

أما سنة 2024، فقد شهدت نوعاً من التوازن في الخطاب الإعلامي، حيث نشرت وسائل الإعلام 32 مقالا ركزت أغلبها على عرض جهود سونلغاز في استرجاع مستحقاتها بطرق سلمية وتنظيم حملات توعوية موسعة تحت إشراف مديرياتها الولائية. كما بدأت بعض المقالات تتناول الدور الإيجابي للاتصال المؤسسي في تلطيف صورة المؤسسة واستعادة الثقة مع جمهورها.

إن هذا التباين في حجم التغطية من سنة إلى أخرى يدل بوضوح على أن الأزمة لم تكن مجرد مشكلة مالية أو تنظيمية، بل كانت أزمة اتصال بامتياز فرضت على سونلغاز مراجعة أساليبها الاتصالية واستراتيجياتها الإعلامية في التعامل مع الجمهور، مع الحرص على تحقيق توازن بين الجانب القانوني للمطالبة بالديون والبعد الإنساني والاجتماعي لخدماتها (بن يوسف، 2025).

المطلب الثاني: الإجراءات التي اتخذتها سونلغاز في أزمة الديون

واجهت مؤسسة سونلغاز أزمة مالية شديدة بسبب تراكم الديون المتراكمة على عملائها الأمر الذي دفعها لتبني مجموعة من الخطوات والتدابير للتخفيف من تلك الأزمة، ووفقاً لما ذكره الناطق الرسمي للمؤسسة، السيد هدنة خليل، فإن أبرز الإجراءات التي قامت بها سونلغاز تتمثل في:

- عدم قطع خدمات الكهرباء والغاز عن المؤسسات التي توفر المياه للمواطنين، بالإضافة إلى البلديات والمستشفيات والمدارس، وذلك لأن سونلغاز تعتبر مؤسسة تخدم المواطنين وتحافظ على استمرارية الخدمات العامة.
- تقديم مزايا في دفع الفواتير على شكل أقساط، وتسهيل عمليات الجدولة وتقسيم المدفوعات، من خلال توسيع شبكة الدفع الإلكتروني وتيسير عملية الدفع.
- تنظيم حملات توعية تهدف لتحفيز المواطنين على تسوية ديونهم، وتقديم تسهيلات في عملية الدفع عبر جميع الوكالات التجارية ومكاتب البريد ووسائل الدفع الإلكتروني.
- تنظيم جدول زمني لسداد الديون عبر برامج وخطط وضعتها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لتخفيف الأعباء عن المواطنين وتقديم الخدمات لهم بشكل مستمر.
- أثرت الديون بشكل كبير على استثمارات ومشاريع مؤسسة سونلغاز، مما جعلها غير قادرة على توفير الدعم المالي لمثل هذه المشاريع بسبب عدم تسديد الزبائن لكل الديون المتجمعة عليهم.
- الاتصال بالوكالات التجارية للحصول على جدول زمني للدفع بالتوافق بين الأطراف، وذلك بناءً على عدد الفواتير غير المدفوعة ومقدار المستحقات والقدرة الائتمانية للعميل. (هدنة، 2025)

المطلب الثالث: إحصائيات أزمة الديون في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية البويرة من

2020 إلى 2024

تعرضت مؤسسة سونلغاز خلال عامي 2020 و 2021 لأزمة ديون حادة، نتيجة تراكم الديون من العملاء، وازدادت نسبة الديون بسبب عدة عوامل أبرزها الأزمة الصحية التي اجتاحت البلاد بداية عام 2020، حيث تم إغلاق البلاد بالكامل مما عزز تراكم الديون، ووفقاً للإحصاءات المتاحة لعام 2020، بلغت ديون المؤسسة في ولاية البويرة حوالي 293 مليار سنتيم، مقارنة بعام 2019، حيث كانت نسبة الزيادة 125 بالمئة.

وتمثل نسبة الزبائن العاديين حوالي 52 بالمئة من مجموع الديون، بينما سجلت الإدارات العمومية

17 بالمئة، والتمثيل الاقتصادي بلغ حوالي 31 بالمئة. (انظر الملحق رقم 09)

ومن خلال ذلك نستنتج أن هذه النسب تعكس جزءاً من الإيرادات الإجمالية لمؤسسة سونلغاز على الصعيد الوطني، وأصدرت الحكومة تعليمات بعدم فصل الكهرباء والغاز عن الزبائن خلال فترة الحظر الصحي، حتى في حال عدم دفع الفواتير، مما ساعد المواطنين من جهة، لكنه من جهة أخرى أدى إلى

الفصل الخامس : [إدارة الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز أزمة الديون نموذجاً]

تراكم وزيادة الديون، كما أثر سلباً على الوضع الاقتصادي للمواطنين بسبب الأزمة المالية الخانقة وتوقف الأنشطة الاقتصادية أيضاً فترة الحراك في بعض المناطق، بما فيها ولاية البويرة لها تأثير على تحصيل الديون. (انظر الملحق رقم 10)

لقد أعلنت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في البويرة عن حجم ديون الزبائن في عام 2021 حيث تجاوزت عتبة 3515 مليون دينار جزائري، ما يعادل 351 مليار سنتيم. وهذا يرمز إلى نسبة 54% من إجمالي المبالغ المستحقة، فيما يتعلق بالزبائن العاديين، فقد بلغت مستحقاتهم 1923 مليون دينار جزائري، أما ديون الزبائن الذين يمارسون الأنشطة الاقتصادية فكانت 859 مليون دينار جزائري، بينما انتشرت ديون الإدارات والبلديات لتصل إلى 347 مليون دينار جزائري، مما يمثل حوالي 17% من إجمالي المديونيات. (انظر ملحق رقم 11)

قامت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في البويرة بتعبئة كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة لتسهيل عملية جمع الديون، وذلك بدعم من الشركات المتعاقدة مع الإدارة وقد اتخذت المؤسسة جميع الإجراءات الاحترازية لتسديد الفواتير والمستحقات اللازمة وبالتالي نستنتج أنه في حالة عدم وفاء الزبائن بالتزاماتهم المالية، فإن ذلك يؤثر سلباً على الاستقرار المالي للإدارة.

في الجدول التالي، نعرض عدد المشتركين في الكهرباء في ولاية البويرة حتى شهر أكتوبر 2021:

جدول 2 : يوضح توزيع عدد الزبائن في ولاية البويرة حتى أكتوبر 2021

عدد الزبائن	الطاقة
217207	كهرباء
146557	غاز

المصدر: مؤسسة سونلغاز ولاية البويرة.

يظهر من الجدول السابق أن إجمالي عدد المشتركين في الكهرباء قد وصل إلى حوالي 217207، بينما بلغ عدد زبائن الغاز الطبيعي 146557. ومن هنا يمكن استنتاج أن مؤسسة الكهرباء والغاز في البويرة تواصل سعيها لتوسيع شبكة التوزيع في جميع المناطق وتحسين مستوى الخدمة من خلال إنشاء محولات كهربائية جديدة وتوفير الكهرباء والغاز لعدة مناطق نائية.

في عام 2022، سجلت مديرية توزيع البويرة مديونية وصلت إلى 2254 مليون دينار جزائري تتوزع على أنواع مختلفة من الزبائن. كانت ديون الزبائن العاديين تبلغ 887 مليون دينار جزائري، بينما كان القطاع الاقتصادي مدينًا بمبلغ 888 مليون دينار جزائري، ومن ذلك، 599 مليون دينار جزائري يعود للقطاع الحساس، وهو قطاع المياه. أما بالنسبة للجهات الحكومية، فقد وصلت ديونها إلى 344 مليون دينار جزائري. (انظر ملحق رقم 12)

يظهر هذا الوضع وجود صعوبات في عملية تحصيل الديون، سواء كان ذلك للأفراد أو المؤسسات أو الهيئات الحكومية. يعود ذلك إلى عدم دفع بعض الزبائن لديونهم في الوقت المحدد، في حين يتأخر آخرون في التسديد. بالإضافة إلى ذلك، هناك استهلاك مفرط، خاصة في القطاعات الصناعية، مما يؤدي إلى تعسر السداد. هذه المشكلة المالية تؤثر سلباً على أداء المديرية في مهامها، خصوصاً فيما يتعلق بصيانة وتطوير المعدات، بما في ذلك الاستثمارات والمشاريع. لذلك، قامت المديرية بوضع استراتيجيات اتصالية عاجلة لتحسين الوضع، عبر تنظيم حملات توعوية وتقديم تسهيلات للدفع، بما في ذلك الدفع الإلكتروني. وفي حالة عدم التسديد، يمكن اتخاذ إجراءات قانونية كوسيلة للردع.

حتى 31 ديسمبر 2024، بلغت ديون مديرية توزيع البويرة لجميع فئات الزبائن 5.1460 مليون دينار، مقارنة بـ 975 مليون دينار في عام 2023، محققة زيادة بنسبة 50 في المئة تعادل 5.458 مليون دينار. وتوزعت هذه الديون كما يلي:

3.1242 مليون دينار تمثل مستحقات الزبائن الخواص الناتجة عن الاستهلاك المنزلي والاقتصاد، وهو ما يعادل 85 في المئة من إجمالي الديون.

71 مليون دينار تمثل مستحقات الجهات الحكومية، ما يعادل 5 في المئة من إجمالي الديون. نلاحظ زيادة بقيمة 4855 مليون دينار جزائري مقارنة بسنة 2023، وهذا يعود إلى بناء عدة مصانع جديدة في المنطقة، مما أدى إلى زيادة الاستهلاك من الكهرباء والغاز. (انظر ملحق رقم 13)

زيادة عدد السكان نتيجة توزيع العديد من المساكن، إضافة إلى عدم سداد الفواتير من سنوات سابقة مما أدى إلى تراكمها وبالتالي زيادة قيمتها.

جدول 3 : يوضح عدد المستفيدين من الطاقة الكهربائية في ولاية البويرة

عدد العملاء	الطاقة
251262	كهرباء
17749	غاز
366	حصة كل فرد

المصدر: مؤسسة سونلغاز لبويرة.

يتضح من الجدول أعلاه أن الإجمالي العام للمشاركين في الطاقة الكهربائية لهذا العام هو مشترك، حيث بلغ عدد المشاركين في الكهرباء 251262، بينما الغاز 17749. يمكن القول إن عدد مشركي الكهرباء يتجاوز عدد مشركي الغاز، وذلك بسبب الزيادة في عدد السكان من خلال توصيل 14017 مسكناً جديداً بشبكة الكهرباء. ويعود هذا لعدة أسباب، منها وجود مناطق جبلية يصعب تزويدها بالغاز الطبيعي، لأنه يتطلب استثمارات في أنظمة الأنابيب.

أيضاً، تعتمد بعض المناطق على غاز القارورة. (بن يوسف، 2025)

مدة تنفيذ الإستراتيجية تم الاستمرار في تنفيذ هذه الإستراتيجية طوال السنة لجمع الديون. (بن

يوسف، 2025)

المطلب الرابع: أنواع وسائل الاتصال الداخلي والخارجي التي استخدمتها شركة سونلغاز لإدارة

أزمة الديون بولاية البويرة

تعتمد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في تسخير الاتصال الداخلي كأداة استراتيجية لإدارة الأزمة المالية، حيث يتم التركيز على ضمان تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بشكل سلس ودقيق ومن خلال ملاحظتنا لعمليات الاتصال داخل المؤسسة، لوحظ أن المسؤول عن الاتصال يؤدي دوره كمدير لمكتب الإعلام والاتصال في جمع وتوجيه المعلومات بين العاملين والجمهور الخارجي، هذا التوجيه يتم عبر وسائل الإعلام أو قنوات الاتصال المباشر مما يعكس تكاملاً بين الاتصال الداخلي والخارجي لتحقيق التوازن الاتصالي في مواجهة الأزمة، من ناحية أخرى تبرز شهادة المسؤولة عن الاتصال بن يوسف وداد اعتماد المؤسسة على خليط من الوسائل التقنية والتقليدية، بما يتماشى مع مبادئ إدارة الاتصال في الأزمات إذ يعتبر تعدد الوسائل كضمان لاستمرارية تدفق المعلومات حتى في حال تعطل إحدى القنوات كذلك وجود شبكة إنترنت خاصة بالمؤسسة يشير إلى وجود بنية تحتية آمنة وفعالة تسهم في تسريع الوصول إلى البيانات وتعزيز التعاون على مستوى الإدارة العامة والمديريات والمراكز التجارية بالإضافة إلى ذلك يتم استغلال الهاتف كوسيلة فورية لتسريع عملية تبادل المعلومات تماشياً مع نظرية "ثراء الوسيط" التي تضع أهمية اختيار الوسيلة بناء على طبيعة الرسالة وسرعة معالجتها.

وسنقوم في هذا المطلب بتحليل كل نوع على حدى لتعرف على أهميته في إدارة أزمة الديون"

أولاً: الاتصال الداخلي أثناء الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز بولاية البويرة

يعد الاتصال الداخلي في شركة سونلغاز عنصراً جوهرياً يلعب دوراً هاماً في إدارة الأزمات المالية وتحسين عملية جمع الديون، تعتمد الشركة على هذا الاتصال للحصول على البيانات وتوزيعها عبر مختلف وسائل الإعلام بهدف إيصال الرسائل للجمهور والعملاء بفعالية، ويتم ذلك من خلال شخص مخصص للتواصل مع المؤسسة، سواء عبر مكتبه أو عبر لقاءات مباشرة مع العملاء.

1. أهداف الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز بالبويرة:

يعتبر الاتصال الداخلي جزءاً أساسياً من إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسات، حيث يشكل وسيلة فعالة لضمان تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وتعزيز الانسجام الداخلي، وفي ظل أزمة الديون التي تعاني منها شركة سونلغاز، يبرز دور الاتصال الداخلي بوضوح في توجيه الموظفين، وتنسيق

المبادرات، وخلق بيئة عمل تستند إلى الثقة والتعاون، ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للاتصال الداخلي في هذه المرحلة على النحو التالي :

- زيادة الوعي لدى جميع العاملين حول طبيعة أزمة الديون والعوامل المؤثرة فيها، مما يساعدهم على فهم الأوضاع الراهنة والمشاركة الفاعلة في صياغة الحلول المناسبة.
- تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين من خلال تقديم معلومات شفافة وطمأنتهم بشأن الإجراءات المتبعة لمعالجة الأزمة، الأمر الذي يقلل من التوتر داخل بيئة العمل.
- ضمان دقة ووضوح المعلومات وإيصالها إلى كافة المستويات داخل المؤسسة في الوقت المناسب، مما يعزز قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وتسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين، بهدف تعزيز الانسجام الداخلي وتحفيز الجهود المشتركة لمواجهة التحديات الاقتصادية.
- فتح قنوات اتصال تفاعلية بين الإدارة والموظفين، تتيح فرصة طرح الأسئلة والاقتراحات، وتساعد الإدارة على تفهم احتياجات الموظفين ومخاوفهم خلال الأزمة .

بالنظر إلى هذه الأهداف، يمكن القول إن الهدف العام للاتصال الداخلي في ظل أزمة الديون يكمن في زيادة وعي الموظفين بالوضع القائم مع تعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، كما يسهم الاتصال الفعال في دعم وحدة الصف وتحفيز المبادرات الجماعية لتجاوز التحديات المالية التي تواجه المؤسسة.

2. أهمية الاتصال الداخلي في إدارة أزمة الديون في مؤسسة الكهرباء والغاز -البويرة-سونلغاز

في سياق أزمة الديون التي تعاني منها مؤسسة سونلغاز، ظهرت ضرورة تعزيز الاتصال الداخلي باعتباره وسيلة استراتيجية لضمان استقرار بيئة العمل والحفاظ على وحدة الفرق الوظيفية، وتبرز أهمية هذا النوع من التواصل عبر عدة محاور أساسية، يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

مكافحة انتشار الشائعات: يلعب الاتصال الداخلي المنظم دوراً حيوياً في تقليل تداول الأخبار غير المؤكدة التي قد تتسبب في زعزعة الثقة وزيادة التوتر بين الموظفين من خلال تقديم معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، وتحقيق الوضوح وتجنب اللبس، وهو ما يرسخ بيئة عمل أكثر استقراراً .

تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين: يتيح الاتصال الفعال فتح قنوات تواصل شفافة ومستدامة بين مختلف مستويات المؤسسة، ما يساهم في بناء علاقة مبنية على الثقة والشفافية، وهذا الأمر يعزز شعور

العاملين بالأمان والانتماء، ويحدّ من التأثيرات السلبية للأزمة على معنوياتهم، مما يدعم تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

تحقيق استمرارية الأعمال اليومية: يلعب التواصل الداخلي دوراً جوهرياً في تنسيق الجهود بين الأقسام الإدارية والفنية لضمان استمرارية العمل وتعزيز الاستجابة للتحديات دون اللجوء إلى إجراءات استثنائية كاستدانة الدولة، وبذلك يمكن الحفاظ على تقديم الخدمات والمشاريع بكفاءة وفعالية .

تعزيز الاستقرار التنظيمي: عبر الاتصال المستمر بشأن السياسات والخطط المستقبلية، يتم توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف مرحلية تساهم في الحد من تأثير الأزمة على الأداء التشغيلي والاقتصادي للمؤسسة، هذا التواصل يساهم أيضاً في الحفاظ على الانضباط التنظيمي وتوحيد الجهود داخل المؤسسة . يتضح من خلال هذه النقاط أن للاتصال الداخلي دور فعال لمواجهة أزمة الديون في مؤسسة سونلغاز فهو لا يقتصر فقط على إدارة تدفق المعلومات بدقة، بل يعزز الثقة بين أطراف المؤسسة، ويؤمن استمرارية العمليات اليومية، ويساهم في احتواء الأزمة بأقل التكاليف المادية والمعنوية الممكنة، مؤكداً بذلك دوره المحوري في دعم استدامة المؤسسة وتنميتها رغم الظروف الاستثنائية.

3. أنواع الاتصال الداخلي بمؤسسة الكهرباء والغاز بالبويرة :

الاتصال غير الرسمي: أثبت أهميته بشكل واضح خلال أزمة الديون، حيث ساهم في تبادل المعلومات السريعة بين الموظفين بعيداً عن الإجراءات الرسمية المعتادة ومع ظهور جائحة كورونا، لعبت المحادثات اليومية والمنتديات غير الرسمية دوراً بارزاً في تتبع المستجدات المالية، مثل تأخيرات الدفع أو التحديات التي تواجه فرق التحصيل. ومع ذلك، وعلى الرغم من انتشار الشائعات والثرثرة بشكل واسع، لم تكن هذه القنوات فعالة في تحقيق تقدم ملموس في عمليات تحصيل الديون . غالباً ما كانت المعلومات الواردة عبر هذه الوسائل غير دقيقة أو تصل متأخرة، مما أدى إلى زيادة مستوى القلق بين الإداريين بدلاً من تقديم حلول واضحة أو خطوات عملية

الاتصال العنقودي: لعب دوراً بارزاً في شركة سونلغاز خلال فترة أزمة الديون حيث اعتمد الموظفون على هذه النمط من خلال تبادل المعلومات الذي يتم عبر مجموعات صغيرة مترابطة، الأمر الذي ساهم في تسريع عملية توزيع التعليمات والإجراءات المتعلقة بتحصيل الديون داخل عدد من الأقسام غير

أنه كانت طبيعة هذا النوع من الاتصال عرضة لحدوث تفاوت في وصول المعلومات إلى جميع الأطراف المعنية، وهو الأمر الذي انعكس على مستوى دقة المتابعة والالتزام بالإجراءات المقررة.

الإدارة بالتجوال: هي أسلوب تتبعه مؤسسة سونلغاز، وتعني تنقل الإداريين بين الأقسام لإدارة العمل في بيئة تفاعلية، ولها دور كبير في عمليات تحصيل الديون، خاصة عندما ينتقل المدراء بين الأقسام، لكن هذا ما لوحظ أنه غير متوفر في سونلغاز بالبويرة.

الاتصال الرسمي: هو ذلك الذي يتم من خلال الهيكل التنظيمي، حيث يعتبر اتصالاً رسمياً وقد ساهم في تدفق المعلومات من فريق إدارة الأزمة إلى أعضاء الفريق. وبذلك، تم تقسيم الاتصال الرسمي في شركة سونلغاز إلى فئتين.

الاتصال الصاعد: يُعتبر الاتصال الصاعد في عملية تحصيل الديون وسيلة ضرورية تساهم في تقديم كافة التقارير والاقترحات بهدف تقليل تراكم هذه المشكلة وغيرها من الأمور المرتبطة بالديون لتسهيل المعالجة، ويجري بين المرؤوسين وقادتهم من الأسفل إلى الأعلى. يساهم هذا النوع في اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الإدارة في مديرية التوزيع في البويرة.

الاتصال النازل: يتم الاتصال النازل في سونلغاز في سياق عملية تحصيل الديون من خلال التعامل بين الموظفين والدائنين، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالتحصيل. يتدفق هذا الاتصال من الأعلى إلى الأسفل في شكل تعليمات وأوامر تُصدر من المديرين إلى مرؤوسيه، ومن الموظفين إلى العملاء.

الاتصال الأفقي: هو شكل من الاتصالات يتبادل فيه الأفراد والأقسام المعلومات على نفس المستوى دون وجود أي تدرج هرمي، هذا النوع يساهم في عملية تحصيل الديون عبر التواصل بين الأقسام، بحيث يتعاون قسم المالية مع قسم المحاسبة خصوصاً فيما يتعلق بدفع المستحقات أو الحالات التي تحتاج إلى تدخل قانوني.

الاتصال المتقاطع: يتم في مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة تبادل المعلومات بين موظفي الأقسام المختلفة على نفس المستوى الإداري دون الحاجة للرجوع إلى المدراء، حيث يتعاون موظفو قسم الصيانة مع موظفي قسم السلامة بشكل مباشر لتيسير العمل.

الاتصالات الإلكترونية: تعتمد المديرية على استخدام التقنيات الحديثة لتسريع عملية تبادل المعلومات والبيانات، مثل البريد الإلكتروني واللوحات الإعلانية الرقمية، وهو الأمر الذي يفتقده فرع المؤسسة في ولاية البويرة مقارنة بفروع أخرى في الجزائر.

4. وسائل الاتصال الرسمي المعتمدة بمؤسسة الكهرباء والغاز في تحصيل الديون

بالبويرة:

تعتمد مؤسسة سونلغاز في البويرة على عدة طرق لتحصيل ديونها وهي:

الاتصال اللفظي: تعتمد سونلغاز على هذا النوع من الاتصال عبر التواصل مع المدينين لتحقيق الهدف الأساسي وهو جمع المبالغ المستحقة، ويكون ذلك من خلال المكالمات الهاتفية والاجتماعات، من خلال توجيه المدينين لدفع المستحقات أو تذكيرهم عبر الهاتف بسداد الديون.

الاتصال الكتابي: تُرسل سونلغاز رسائل إلكترونية وإشعارات مكتوبة إلى المدينين تطالبهم بسداد الديون والمستحقات المطلوبة.

المقابلات: تستخدم المقابلات في مؤسسة الكهرباء والغاز للتواصل بين الموظفين والعملاء من الشركاء والمستثمرين ومديري الإدارات، وتتم هذه المقابلات بين أقسام التحصيل والمدينين، وكذلك اللقاءات الشخصية بين الأفراد.

اللقاءات الجماعية: تعتمد سونلغاز على هذا النوع من اللقاءات الجماعية التي تركز على الأمور المالية مع الأطراف المعنية داخل المؤسسة.

المجلات الحائطية: تعتبر من وسائل الاتصال الداخلي حيث تعتمد مؤسسة سونلغاز في البويرة على لوحات كبيرة ورقية تُعلق عليها أوراق معلومات. المؤسسة لا تستخدم كشوف المعلومات.

مجلة المؤسسة: تمتلك مؤسسة الكهرباء والغاز منشورتين سنويتين على الإنترنت، وتتركز في محتواها على الاستثمارات والمشاريع بدلاً من موضوعات الديون والأزمات، حيث يتم إعدادها من قبل المسؤولة عن الاتصال وداد بن يوسف.

الهاتف: تعتمد مؤسسة الكهرباء والغاز على استخدام الهاتف كوسيلة هامة لتحصيل الديون، حيث يسمح بالتواصل السريع والمباشر بين الفرق المتخصصة والمدينين، مما يساعد في تذكيرهم بمواعيد السداد.

الإذاعة: تستخدم سونلغاز الإذاعة للدعوة إلى الذهاب للوكالات التجارية لتسديد المستحقات، من خلال عرض حصص إذاعية تنظمها المسؤولة عن الاتصال و داد بن يوسف، وهذا يأتي في إطار رفع الوعي وإطلاق حملات إعلامية تشجع على الدفع في أقرب فرصة.

الوسائل الالكترونية: تعتبر التقنيات الحديثة وسيلة ملائمة لتحصيل الديون، وخاصة مع الإدارات، رغم عدم تطبيقها بشكل شامل، وتتمثل هذه الوسائل في إرسال رسائل بريد إلكتروني للمدينين تتضمن إشعارات عن المبالغ المستحقة وأجل السداد الذي لا يتجاوز 15 يوماً، وعند التأخر في الدفع قد تلجأ سونلغاز إلى إزالة العداد الكهربائي، وفي حال الاستمرار في عدم الدفع، فإنها تتجه إلى الإجراءات القانونية.

التلفزيون: يُستخدم كأداة لنشر المعلومات للجمهور، حيث يقدم تفاصيل حول الفواتير وطرق السداد.

الإشاعات: يتداول الموظفون معلومات غير موثوقة بلا مرجع رسمي، مما يحدث في غياب تواصل داخلي مناسب يؤدي إلى تداول أخبار غير دقيقة.

مسرح المؤسسة: تعتبر سونلغاز المكان الذي تتم فيه الأعمال، حيث يوجد لكل موظف أو مدير دور محدد مثل مدير الاتصال والعلاقات العامة أو تقني أو مسؤول مالي.

5. معوقات الاتصال الداخلي بمؤسسة الكهرباء والغاز بالبويرة:

أثناء أزمة الديون التي عصفت بمؤسسة سونلغاز نتيجة تبعات جائحة كورونا، برزت مجموعة من العوائق التي أثرت على كفاءة الاتصال الداخلي وأعاقت جهود تحصيل المستحقات المالية هذه التحديات كانت متعددة الجوانب، شملت عوامل نفسية وإدارية وتقنية مما استدعى الوقوف عندها وتحليل تأثيراتها ومن أبرز هذه العوائق

العوائق النفسية: أدى الضغط المتزايد والتوتر الوظيفي إلى تراجع مستويات التركيز والتحفيز لدى الموظفين، ما أثر سلباً على جودة التواصل وفعالية أداء المهام اليومية.

غموض الرسائل: ضعف الوضوح والدقة في صياغة التعليمات والرسائل الداخلية تسبب في حدوث سوء فهم بين الأقسام، مما انعكس في تأخير الإجراءات أو تنفيذها بشكل خاطئ.

البيروقراطية الإدارية: تعدد الإجراءات الروتينية واعتماد الموافقات المتسلسلة أعاق تبادل المعلومات بسرعة واتخاذ القرارات الضرورية في الوقت المناسب.

نقص التدريب والتكوين: افتقار بعض الموظفين إلى مهارات كافية في الاتصال وإدارة الديون جعل التعامل مع التحديات الجديدة أقل كفاءة

مشكلات العلاقات بين الأقسام: نشوء خلافات شخصية بين الموظفين قاد إلى ضعف أو انقطاع قنوات الاتصال في عدة مديريات، وأثر ذلك على سير العمل بوضوح

تسلط هذه العوائق الضوء على أن ضعف الاتصال الداخلي خلال الأزمات يمكن أن يؤدي إلى تفاقم المشكلات المالية والإدارية، معالجة هذه التحديات تتطلب تنفيذ استراتيجيات اتصال متينة، توفير تدريب مستمر، وتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم العلاقات المهنية بين الموظفين.

ثانياً: فعالية الاتصال الخارجي في تسيير العلاقة بين مؤسسة سونلغاز وجمهورها

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات البارزة التي تقدم خدمات حيوية في مجال الكهرباء والغاز، حيث يعد الاتصال الخارجي عنصراً أساسياً في بناء علاقات قوية مع الجمهور والعملاء ووسائل الإعلام المختلفة. يعمل المسؤول عن الاتصال على إعداد استراتيجيات اتصال تهدف إلى الربط بين الجمهور ووسائل الإعلام، وتتطلب هذه الاستراتيجيات ميزانية من المؤسسة.

هو مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها شركة توزيع الكهرباء والغاز مع المجتمع الخارجي، والذي يتضمن كل من السكان، والهيئات، والمستثمرين.

1. أهداف الاتصال الخارجي بمؤسسة الكهرباء والغاز بالبويرة:

تعزيز الثقة مع المستثمرين، وهو أمر بالغ الأهمية للمؤسسة.

استقطاب عملاء جدد للمؤسسة.

تأسيس سمعة جيدة للمؤسسة.

إنشاء علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى.

2. أهمية الاتصال الخارجي بمؤسسة الكهرباء والغاز بالبويرة:

تكوين علاقات إيجابية مع المدينين لدعمهم في استرجاع ديونهم.

الكفاءة والخبرة المطلوبة للإدارة في تحصيل الديون.

تعتمد الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز على الاتصال الخارجي لتزويد المجتمع بالمعلومات من خلال وسائل الإعلام. وقد شاهدنا ذلك من خلال المكلفة بالاتصال، السيدة وداد بن يوسف، من خلال التزاماتها ورابطها المهني، حيث أنه عند زيارتنا للمؤسسة، لم نستطع العثور عليها في مكتبها وتم إبلاغنا بأنها في الإذاعة.

يساعد ذلك في عرض جميع الحلول المتاحة وتوفير الفرصة للنقاش والتفاهم.

3. أنواع الاتصال الخارجي بمؤسسة الكهرباء والغاز بالبويرة :

الاتصال المؤسسي: هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تحدث داخل المؤسسة أو خارجها، وتهدف إلى تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات وجمهور المؤسسة، ويساهم في تشكيل صورة إيجابية موحدة للمؤسسة للتكيف مع التحديات المالية.

الاتصال الاجتماعي: هو: عملية تفاعلية تعتمد على تبادل المعلومات بين الأفراد والمجموعات بهدف زيادة الوعي وبناء علاقات اجتماعية إيجابية مع المواطنين، والمؤسسات، ووسائل الإعلام، والجهات الحكومية.

الاتصال التجاري: يركز على تسهيل العلاقات والمعاملات التجارية بين العملاء والمستثمرين والشركات التجارية لدعم النمو التجاري وتحقيق التميز في السوق.

الاتصال الجوّاري: يتم من خلال التفاعل المباشر بين شركة توزيع الكهرباء والغاز والمجتمع المحلي وبين المؤسسة والمواطنين، ويقوم بهذا الجانب المكلفة بالاتصال، السيدة وداد بن يوسف.

4. وسائل الاتصال الخارجي بمؤسسة الكهرباء والغاز بالبويرة:

الوسائل المكتوبة:

النشرات: تعتمد سونلغاز على إصدارات لتوثيق المعلومات ونشر الأخبار والبيانات التي تم الجمهور الخارجي، وهذه النشرات قد تكون إما مطبوعة على ورق أو إلكترونية بهدف إبلاغ الجمهور بخدماتها ومشاريعها.

مجلة المؤسسة: تشكل وسيلة اتصال فعالة، حيث تساهم في تثقيف الجمهور حول الخدمات الجديدة وتعزز العلاقة مع العملاء، وهي تصدر فقط بصيغة إلكترونية ويدير إصدارها المكلفة بالاتصال وداد بن يوسف.

5. تقنيات الاتصال الخارجي بمؤسسة الكهرباء والغاز بالبويرة :

تسعى العلاقات العامة إلى تحسين وتكوين صورة المؤسسة وتعزيز الروابط بين الجمهور الخارجي والمؤسسات ووسائل الإعلام بطريقة إيجابية، تعتبر العلاقات العامة مهمة أيضاً في إدارة الأزمات من خلال الترويج.

تعتبر الأنشطة الترويجية جزءاً من العمليات التسويقية التي تهدف إلى زرع الوعي لدى المواطنين وتعريفهم بالخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يساعد على تعزيز صورتها. وفي الوقت نفسه، يمكن أن تكون تلك الأنشطة الحلول للأزمات التي قد تواجهها، مثل أزمة الديون.

الإشهار يعد وسيلة تسويقية تهدف لإبراز خدمات المؤسسة أو صورتها من أجل جذب الزبائن وتوعيتهم بكيفية الاستخدام العقلاني للطاقة، بالإضافة إلى توعيتهم بمخاطر الكهرباء والاختناق بالغاز. وتشمل وسائل الإعلام المستخدمة الإذاعة والتلفزيون ووسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك، بالإضافة إلى المنشورات والبروشورات.

المطلب الخامس: الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدها شركة سونلغاز في أزمة الديون

تعتبر الإستراتيجية الاتصالية من الأسس الرئيسية في شركة سونلغاز بمدينة البويرة، حيث تتنوع بين ما يتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية، تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تقديم صورة إيجابية لدى العملاء وتوفير خدمات متميزة من خلال تعزيز أداء الشركة والالتزام في العمل.

تحدث الناطق الرسمي لمؤسسة الكهرباء والغاز السيد هدنة خليل عن إستراتيجية جديدة تتبناها سونلغاز، يقودها المدير العام الذي قام مؤخراً بزيارات ميدانية إلى 31 ولاية حيث التقى بالولاة وممثلي

المجتمع المدني. بخصوص المشاريع التنموية في جميع أنحاء البلاد، بدأت سونلغاز أعمالها في مشروعات الغاز والكهرباء دون الحاجة لدفع مسبق.

صرح السيد هدنة بأن إجمالي ديون الشركة وصل إلى 60 مليون دينار جزائري، حيث أن 60 بالمائة من هذا المبلغ يعود للمواطنين، وسيتم تقسيط هذه الديون وإعادة جدولتها بعد تحليل ظروف كل حالة بناءً على عدد الفواتير غير المدفوعة والمبلغ الكلي المستحق. (هدنة، 2025)

يتحدد الجمهور المستهدف في مديرية توزيع البويرة، حيث ينقسم إلى فئتين:

الجمهور الداخلي: الذي يتضمن الموظفين والعاملين في المديرية المعنية بالاتصال.

الجمهور الخارجي: الذي يشمل عملاء الشركة من سكان، وإدارات، ومستثمرين.

العملاء: هم الأفراد الذين يستخدمون الطاقة الكهربائية والغاز التي تنتجها شركة الكهرباء والغاز، حيث يتم تقديم هذه المادة لهم بالإضافة إلى المستثمرين والممولين كما تشمل الإدارات المدارس، المعاهد، الجامعات، البلديات، والمستشفيات.

أما عن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فهي تعتبر نقاطاً حيوية يجب أن يأخذها في الاعتبار المسؤول عن وضع الإستراتيجية الاتصالية، حيث تنقسم الأهداف إلى:

أهداف عامة: تتمثل في استعادة المدفوعات المستحقة من خلال حملات التوعية التي تقوم بها السيدة وداد بن يوسف في ولاية البويرة، بهدف تحفيز العملاء على سداد فواتيرهم في أسرع وقت، بما يساهم في تحقيق أرباح وزيادة إيرادات الشركة.

أهداف خاصة: وهي الأهداف التي تأمل مؤسسة الكهرباء والغاز في البويرة تحقيقها لتحسين سمعة مؤسسة وتجنب فصل الخدمة عن العملاء. تعزيز التواصل الداخلي والخارجي وبناء ثقة العملاء من خلال تحسين الخدمة المقدمة لهم. (خليل، 2024)

تحديد الرسائل: تشير إلى الوسائل والأدوات التي يتم من خلالها التواصل مع الجمهور داخل المؤسسة وخارجها. حيث تستخدم مديرية توزيع الكهرباء والغاز في ولاية البويرة شعارات مخصصة للسكان والإدارات والمستثمرين.

الرسالة الأولى: دفع فواتير الكهرباء والغاز يعتبر تصرفاً مسؤولاً وأخلاقياً. قامت شركة سونلغاز بإنشاء رسالة يسهل فهمها وواضحة بلغة بسيطة تستهدف الزبائن والمستثمرين والهيئات. وقد تم التركيز في هذه الرسالة على أهمية غرس ثقافة تسديد المستحقات والفواتير بين جميع المواطنين لتعزيز الوضع المالي

للمؤسسة وتحسين سمعتها. تسعى هذه الرسالة إلى رفع الوعي حول الحاجة لدفع الفواتير والالتزامات المترتبة عليهم من الغاز والكهرباء ضمن المواعيد المحددة، باعتبار ذلك جزءاً من مسؤولياتهم. تشجع الاستراتيجية الأفراد على التصرف بروح المسؤولية والامتثال للقوانين التي تضعها المديرية لدفع الفواتير في مواعيدها، بهدف تقليل نسب الديون وضمان استمرارية المؤسسة.

الرسالة الثانية: خطوات بسيطة لتقليل فاتورتكم الطاقوية. عملت شركة سونلغاز على صياغة رسالة واضحة وسهلة الفهم، قصيرة بلغة بسيطة. وقد تمحورت هذه الرسالة حول أسلوب توعوي يهدف إلى تقديم نصائح وإرشادات تساعد في تقليل الاستهلاك، وبالتالي تخفيض التكاليف الباهظة وارتفاع الفواتير. وتتمثل هذه الإجراءات البسيطة في إطفاء الأضواء غير الضرورية واستخدام الطاقة بشكل عقلاني، بالإضافة إلى تصرفات غير واعية أخرى.

الرسالة الثالثة : امتنعوا عن تراكم الديون، وتوجهوا إلى مكاتبنا للاستفادة من التسهيلات المتوفرة لكم.

الغرض من هذه الإستراتيجية هو تحفيز الزبائن والجهات الحكومية والشركات على تسديد ديونهم المتراكمة. وقد قدمت سونلغاز عدة تسهيلات لدعم تسديد هذه الديون عبر خدمة الدفع الإلكتروني وبطاقات الدفع.

الرسالة الرابعة: الاستمرارية في تقديم الخدمة مسؤوليتنا وتحتاج لتعاونكم. تسعى هذه الرسالة لتعزيز الشراكة بين المؤسسة والأطراف المستفيدة من الخدمات، وذلك لضمان استمرارية الخدمة وتحسين تقديمها.

تحديد وسائل الاتصال هي الأدوات المستخدمة في إرسال الرسائل للجمهور. تعتمد مؤسسة الكهرباء والغاز على وسائل الاتصال الداخلية والخارجية مثل:

- الاجتماعات
- الهاتف
- وسائل الإعلام
- الزيارات المباشرة
- الملصقات والكتيبات
- الحملات التوعوية في الوكالات التجارية

- الإعلانات واللوحات
- الموقع الإلكتروني لتسهيل عملية الدفع من خلال الدفع الإلكتروني بالبطاقة الذهبية أو البنكية دون الحاجة للذهاب لمقر الشركة. (يوسف ب.، 2024)

خلاصة الفصل:

تبرز دراسة إدارة الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز "سونلغاز بولاية بوية" من خلال نموذج أزمة الديون خلال الفترة الممتدة بين 2020 و2024 مدى أهمية تبني المؤسسة لآليات تسيير فعّالة واستراتيجيات اتصال مدروسة في مواجهة الأزمات المالية والتنظيمية. فقد بيّنت المعالجة أن فهم طبيعة الأزمة وتحديد أسبابها يشكّلان الخطوة الأولى نحو احتوائها، في حين تسهم مراحل الإدارة المتكاملة من التنبؤ والوقاية مروراً بالتدخل وصولاً إلى التعافي في ضمان استمرارية المؤسسة وتقليل آثار الأزمة.

كما أظهرت الدراسة أن الاتصال المؤسسي، بشقيه الداخلي والخارجي، يمثل محوراً أساسياً في إدارة الأزمات، إذ يساعد على تنسيق الجهود داخل المؤسسة، وتعزيز الشفافية مع الجمهور، وبناء الثقة المتبادلة. وقد اتضح أن سونلغاز اعتمدت ممارسات اتصالية متنوعة خلال أزمة الديون، شملت الإعلام المباشر، الحملات التوعوية، والتواصل عبر المنصات الرقمية لتوضيح الإجراءات وتحفيز المواطنين على التسديد.

وعند تحليل حالة ولاية البوية، تبين أن تراكم الديون كان نتيجة مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية، غير أن المؤسسة استطاعت عبر إجراءات تنظيمية واتصالية مشتركة أن تحدّ من تفاقم الأزمة وتعيد جزءاً من التوازن المالي.

في الجمل، تؤكد هذه التجربة أن إدارة الأزمات لا تقتصر على الجانب المالي أو الإداري فقط، بل هي منظومة شاملة تتكامل فيها الرؤية الاستراتيجية مع الاتصال الفعّال، بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي وحماية الصورة الذهنية للمؤسسة أمام جمهورها.

نتائج الدراسة:

التساؤل الأول مفاده " كيف يساهم الاتصال في تشكيل صورة مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة

بعد أزمة الديون؟

السؤال المطروح يتمحور حول كيفية دور الاتصال في تشكيل الصورة العامة لمؤسسة سونلغاز بولاية البويرة، خاصة في أعقاب أزمة الديون التي واجهتها ومن نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت، تبين أن الاتصال يعتبر أحد العناصر الأساسية والحيوية التي تُسهم بشكل فعال في بناء صورة المؤسسة لدى مختلف الأطراف المعنية.

على صعيد الاتصال الداخلي، تشير الدراسة إلى أن هذه الآلية تؤدي دوراً أساسياً في تعزيز صورة المؤسسة وترسيخها بين الموظفين، فهي تتيح لهم الوصول إلى أحدث المعلومات المرتبطة بتنظيم العمل وقرارات الإدارة، مما يساهم في خلق بيئة تعزز انتماءهم وتشجعهم على المشاركة الفعالة، هذا النوع من التواصل يدعم بناء مؤسسة منفتحة على كوارثها البشرية بدلاً من تكريس مفهوم التهميش .

أما فيما يخص الاتصال الخارجي التجاري، فقد ساهم بشكل كبير في تعريف الجمهور بخدمات المؤسسة ومشاريعها الجديدة، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في أنشطتها، وبهذا الأسلوب تتمكن المؤسسة من تعزيز صورتها ككيان متطور يواكب العصر.

وعلى صعيد آخر يعد الاتصال الاجتماعي امتداداً طبيعياً للاتصال الخارجي، حيث يعمل كأداة لإبراز الجانب المواطن للمؤسسة من خلاله تسليط الضوء على انخراط المؤسسة في دعم المبادرات الاجتماعية، والتبرعات، ورعاية مختلف الفعاليات تلك الجهود تُرسخ مكانتها كمؤسسة مسؤولة اجتماعياً تسعى إلى تحقيق أثر إيجابي في المجتمع.

في سياق موازي، يعتبر الاتصال المؤسسي ركيزة أساسية في تعزيز الشفافية وإظهار الجدية على المستوى المؤسسي، حيث يتيح تقديم تفسيرات منطقية للأحداث والإبلاغ المسبق عن أي انقطاعات محتملة، بالإضافة إلى ذلك يظهر هذا النوع من الاتصال حرص المؤسسة على تبني مبادرات وقائية، من بينها توزيع أجهزة الكشف عن أول أكسيد الكربون بشكل مجاني، مما يساهم في تعزيز صورتها كمؤسسة مسؤولة تعمل لخدمة الصالح العام.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن أدوات الاتصال المختلفة التي تعتمدها مؤسسة سونلغاز تتكامل لتشكيل صورة ذهنية إيجابية تتميز بالثقة والمصداقية، مع تجديد مستمر لالتزامها بالمسؤولية الاجتماعية. ظهرت الدراسة الميدانية حول أزمة الديون في مؤسسة سونلغاز الدور البارز الذي لعبه الاتصال كأداة محورية في إدارة الأزمة والحد من تداعياتها. واتبعت المؤسسة عدّة أساليب اتصالية فعّالة، من أبرزها تكثيف التواجد الميداني من خلال فرق خاصة تقوم بزيارة الأحياء والمناطق لتحفيز المواطنين على تسديد الفواتير، مما ساهم في رسم صورة مؤسسة جادة في متابعة التزاماتها المالية. وفي ظل جائحة كورونا، اتخذت المؤسسة خطوات لتسهيل عملية الدفع عبر إدماج الحلول التكنولوجية التي أتاحت للزبائن إمكانية تسديد الفواتير عن بُعد، الأمر الذي يعكس تطورها في مجال التحوّل الرقمي واستجابتها لمتطلبات الظروف الاجتماعية والصحية المتغيرة. بحسب البيانات التي عرضها المسؤول خليل هدنة، بلغ إجمالي الديون 160 مليون دينار جزائري، منها 60% ناتجة عن الفواتير غير المسددة من قبل المواطنين، مما يبرز حجم التحدي الذي واجهته المؤسسة للتعامل مع هذه المشكلة. ولم تقف المؤسسة عند هذا الحد، فقد أطلقت حملات توعوية بقيادة السيدة وداد بن يوسف في ولاية البويرة، ركّزت على تشجيع العملاء لتحسين معدلات تسديد الفواتير، مشيرة بذلك إلى جهد سونلغاز في استثمار الاتصال الإقناعي والإعلامي لإدارة الأزمة. إضافةً إلى ذلك سعت المؤسسة لبناء سمعة إيجابية داخلياً عبر الحفاظ على وظائف العاملين وعدم اللجوء إلى الفصل خلال الأزمة، ما عزّز ثقتهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة. هذا الإجراء انعكس بصورة إيجابية على صورتها العامة في المجتمع، مؤكداً نهجها المتوازن بين تلبية الأهداف المالية والحفاظ على علاقاتها الإنسانية والمهنية.

اعتمدت مؤسسة سونلغاز خلال أزمة الديون على استخدام الرسائل الاتصالية الموجهة كأداة إستراتيجية تهدف إلى إقناع الجمهور وتحفيزه على تسديد الفواتير. وجاءت هذه الرسائل واضحة ومبسطة، صيغت بلغة مفهومة لجميع الزبائن والمستثمرين والهيئات المعنية، مما يعكس التزام المؤسسة بالطابع المسؤول والأخلاقي في مواجهة التحديات. ركزت الرسالة الأولى بشكل خاص على أهمية دفع فواتير الكهرباء والغاز ليس فقط كالتزام مالي، ولكن أيضاً كواجب أخلاقي، مع التشديد على دور تسديد المستحقات في الموعد المحدد في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة وضمان استمرارية خدماتها. بالإضافة إلى ذلك، سعت هذه الرسائل إلى رفع مستوى وعي المواطنين بشأن أهمية الوفاء بالتزاماتهم المالية، والحد من تراكم الديون ضمن

المواعيد المحددة. هذا النهج يبرز اهتمام المؤسسة باستخدام الاتصال الإقناعي كوسيلة فاعلة لترسيخ ثقافة الدفع المسؤول وتحقيق أهدافها الجوهرية.

إلى جانب رسالتها الأولى التي شددت على أهمية تسديد فواتير الكهرباء والغاز باعتبارها واجباً أخلاقياً ومالياً، أطلقت شركة سونلغاز حملة ثانية تحمل طابعاً إرشادياً وتعليمياً، حيث قامت بتقديم نصائح مبسطة تهدف إلى مساعدة المستهلكين على ترشيد استهلاك الطاقة وتقليل تكلفة الفواتير. تضمنت هذه النصائح خطوات عملية مثل إطفاء الأضواء غير الضرورية، الاستخدام الأمثل للأجهزة الكهربائية، وتشجيع الممارسات التي تساهم في توفير الطاقة داخل المنازل. اعتمدت الشركة على قنوات مختلفة لنقل هذه الرسائل، أهمها وسائل الإعلام المرئية كالتلفزيون، وذلك ضمن إطار حملات توعوية تهدف إلى تعزيز ثقافة الاستهلاك المسؤول للكهرباء. من خلال هذه المبادرات، جمعت سونلغاز بين نهجين مترابطين في استراتيجيتها الاتصالية: الأول يتسم بطابع تحفيزي وإقناعي، يركز على الالتزام بتسديد المستحقات المالية، والثاني توعوي يوجه سلوك المستهلك نحو إدارة أفضل لموارد الطاقة. هذه الديناميكية تعكس جهود الشركة لمعالجة جذور الأزمة وبناء هوية إيجابية كمؤسسة لا تهدف فقط إلى تعظيم أرباحها، بل تسعى أيضاً لتشجيع المجتمع على تبني سلوكيات استهلاكية أكثر وعياً ومسؤولية.

اعتمدت سونلغاز استراتيجية اتصال متكاملة في تعاملها مع العملاء، حيث ركزت رسالتها الثالثة على دعوة الجميع لتجنب تراكم الديون من خلال التوجه إلى مكاتبها والاستفادة من التسهيلات المتوفرة. وجهت هذه الرسالة جهودها نحو تشجيع مختلف الفئات، بما يشمل المواطنين، الهيئات الحكومية، والشركات، على تسوية مستحقاتهم المالية باستخدام خيارات دفع مرنة مثل الدفع الإلكتروني وبطاقات الدفع. الهدف لم يكن فقط تحسين التحصيل المالي، بل أيضاً تعزيز صورة الشركة كمؤسسة مرنة تراعي ظروف عملائها وتوفر لهم حلولاً عملية للتخفيف من الأعباء المالية تدريجياً. من هنا، تظهر الرسائل الثلاث كوحدة متكاملة ضمن استراتيجية واضحة: الأولى سلطت الضوء على المسؤولية الأخلاقية لدفع الفواتير، الثانية وجهت المستهلكين نحو تبني سلوكيات أكثر عقلانية للتقليل من تكلفة الطاقة، أما الثالثة فقد قدمت حلولاً عملية لمنع تفاقم الديون عبر خيارات الدفع الميسرة. هذا التكامل يؤكد أن سونلغاز تتجاوز النظرة التقليدية لمعالجة الأزمات المالية، لتبرز ككيان مسؤول ومبتكر يُظهر حس المواطن عبر الجمع بين الإقناع، والتوعية، والتسهيل في تواصله مع جمهوره.

قدمت شركة سونلغاز رسالة رابعة تحمل مضموناً يرتكز على موضوع الاستمرارية في تقديم الخدمة باعتبارها مسؤولية مشتركة بين الشركة والجمهور، مشددة على ضرورة التعاون من أجل تسديد المستحقات لضمان استدامة الخدمات. وفي هذا السياق، أكدت المؤسسة التزامها بتوفير الكهرباء والغاز بشكل منتظم للمواطنين، مع الإشارة إلى أهمية الاستجابة من قبلهم لضمان استمرار هذه الخدمات الأساسية. تمثل تمرير هذه الرسالة عبر مجموعة متنوعة من الوسائط الاتصالية ركيزة أساسية لتحقيق انتشار واسع للمضمون. فقد استخدم في ذلك عدة وسائل تشمل الاجتماعات المباشرة، التواصل الهاتفي، وسائل الإعلام المرئية والمسموعة، السيارات الميدانية المزودة بمكبرات الصوت، إلى جانب الملصقات والإعلانات التوعوية والموقع الإلكتروني الرسمي للشركة

من هذا المنطلق، يمكن ملاحظة أن الرسالة لم تقتصر فقط على جانبها الإقناعي، بل اتخذت أيضاً إطاراً وظيفياً يهدف إلى استثمار مختلف قنوات الاتصال للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الجمهور. إن الرسائل الأربع التي أطلقتها الشركة أسست لنظام اتصال متكامل، حيث تناولت كل رسالة بُعداً مختلفاً: الأولى سلّطت الضوء على المسؤولية الأخلاقية فيما يتعلق بدفع الفواتير، الثانية قدمت توجيهات ذات طابع عملي لترشيد الاستهلاك وتقليل النفقات، الثالثة ركزت على تقنيات الدفع الهادفة لتجنب تراكم الديون من خلال التسهيلات المالية، أما الرابعة فربطت بين مبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمة ومدى تعاون الزبائن، مع اعتماد مجموعة متنوعة من الوسائل الاتصالية لتحقيق هذا الهدف. إن هذا النهج المميز في استخدام تنوع الخطاب وتعدد الوسائط يدل على تبني سونلغاز استراتيجية اتصال شاملة ومرنة تهدف إلى تعزيز صورة المؤسسة ككيان مسؤول وشفاف قادر على الجمع بين الإقناع والتوعية وتسهيل الإجراءات وضمان الاستمرارية.

السؤال الثاني: الأساليب الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة سونلغاز في التعامل مع الأزمات

وخاصة ذات الطابع المالي

من خلال تحليل نتائج المقابلة الميدانية التي أجريت في مؤسسة سونلغاز، يبدو واضحاً أن الاستراتيجيات الاتصالية التي تبنتها المؤسسة خلال أزمة الديون تميزت بتكامل بين الأبعاد الميدانية، التكنولوجية، والتنظيمية. فقد شكّلت فرقاً خاصة للعمل على الأرض من خلال التواصل المباشر في الأحياء والبوابات لتحصيل المستحقات، بالإضافة إلى تطوير تطبيقات وخدمات الدفع الإلكتروني أثناء جائحة كورونا، بهدف تقليل الضغط على الوكالات وتجنب الطوابير، مما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف الصحية الطارئة. على صعيد الاتصال الجماهيري، أطلقت المؤسسة حملات توعوية

قادها قسم الإعلام، وركزت الرسائل المحورية لهذه الحملات على تعزيز مفهوم المسؤولية المشتركة في دفع الفواتير، تشجيع ترشيد استهلاك الطاقة، تقديم خيارات مرنة للدفع، وضمان استمرارية تقديم الخدمات. علاوة على ذلك، اتخذت المؤسسة قراراً بعدم تسريح العمال رغم الأزمة، في خطوة تعبر عن التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وتعميق ثقة العاملين بها .

السؤال الثالث: ماهي الإجراءات والتدابير الإستراتيجية التي اعتمدها مؤسسة سونلغاز بولاية

البويرة لاسترجاع ديونها خلال فترة الأزمة المالية؟

تبنّت مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة خلال الأزمة المالية مجموعة من الإجراءات والتدابير الاستراتيجية لضمان استعادة الديون المتراكمة والحفاظ على استمرارية نشاطها، ركزت هذه التدابير بشكل أساسي على تعزيز العمليات الميدانية من خلال فرق مختصة مهمتها التحصيل المباشر من المشتركين، إلى جانب توسيع خيارات الدفع بإدخال خدمات الدفع الإلكتروني وبطاقات الدفع لتسهيل الإجراءات وتخفيف الضغط على الوكالات. كما نظّمت المؤسسة حملات إعلامية وتوعوية عبر وسائل مختلفة، استهدفت إيصال ثلاث رسائل رئيسية: التأكيد على أن دفع الفواتير مسؤولية تساعد في استمرار الخدمة، التشجيع على ترشيد استهلاك الطاقة، وتعريف المشتركين بالتسهيلات المتاحة لدعم عملية الدفع. على الصعيد الاجتماعي، اعتمدت المؤسسة نهجاً مرناً يتمثل في تقديم فترات إضافية للدفع وتقسيم الديون لصالح المشتركين الذين تأثروا بالأزمة، بهدف تحقيق توازن بين مصالحها الاقتصادية والحفاظ على علاقة إيجابية مع الزبائن. بفضل هذه التدابير المتكاملة، نجحت المؤسسة في تخفيف عبء الديون المتراكمة والحد من الآثار السلبية للأزمة المالية على استقرارها.

ما هي الاستراتيجيات الاتصالية التي انتهجتها مؤسسة سونلغاز بعد تجاوز الأزمة لاسترجاع

صورتها لدى الجمهور؟ على الرغم من أن الأزمة المالية لم يتم تسويتها بشكل نهائي، إلا أن شركة سونلغاز تبنت مجموعة من الاستراتيجيات الاتصالية بهدف تقليل الآثار السلبية على صورتها أمام الجمهور. ارتكزت هذه الاستراتيجيات بشكل أساسي على تبني سياسة واضحة تستند إلى الشفافية الإعلامية، حيث قامت بتوضيح الأسباب الكامنة وراء الأزمة المالية بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية التي ساهمت في تفاقم الوضع. علاوة على ذلك، سعت الشركة إلى تعزيز قنوات الاتصال المباشر مع العملاء عبر تنظيم اجتماعات مخصصة، إطلاق حملات توعوية مستهدفة، ونشر إعلانات عبر وسائل الإعلام التقليدية والرقمية لتعزيز

الفهم العام .ومن جانب آخر، أولت المؤسسة اهتماماً كبيراً لتوعية الجمهور بأهمية الاستهلاك العقلاني للطاقة كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية، بالإضافة إلى تقديم حلول مبتكرة لتسهيل عمليات الدفع الإلكتروني، مما يساهم في تقليل العبء المالي على الزبائن. هذه الجهود ساهمت تدريجياً في استعادة مستوى معين من الثقة بين الشركة والمتعاملين، حيث أظهرت التزام المؤسسة بمعالجة الأزمة بأسلوب يعكس رؤيتها المسؤولة تجاه العملاء والمجتمع.

ما هي الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز لتحسين صورتها في ظل الأزمات المالية؟ في ظل استمرار الأزمة المالية، اعتمدت سونلغاز مجموعة من الاستراتيجيات الاتصالية التي تجمع بين الطابع الوقائي والعلاجي .من بين أبرز هذه الاستراتيجيات، استخدام خطاب تطميني يهدف إلى تهدئة مخاوف الزبائن بشأن استمرارية تقديم الخدمات، بالإضافة إلى الخطاب التحفيزي الذي يشجعهم على تسديد الديون وتجنب تراكمها، مستفيدين من التسهيلات المقدمة . كما ركزت المؤسسة على تنظيم حملات إعلامية وتوعوية تسلط الضوء على دورها في خدمة المصلحة العامة وأهمية التعاون المشترك بين المستهلكين للحفاظ على استمرارية الطاقة . لتحقيق هذه الأهداف، وظفت المؤسسة قنوات متعددة للتواصل، مثل الموقع الإلكتروني، الهاتف، والمراسلات .وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة قد تميزت خلال الأزمة المالية بتبني إجراءات اتصالية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف الراهنة .فقد عملت على تعزيز التواصل المباشر مع الجمهور من خلال الاجتماعات، الملصقات، وحملات التوعية، بالإضافة إلى استغلال وسائل الإعلام التقليدية والحديثة لاستعادة ثقة المتعاملين وضمان استمرارية عملية تحصيل الديون.

مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة :

النتيجة الأولى:

أظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال في مؤسسة سونلغاز أسهم بوضوح في تحسين الصورة الذهنية بعد أزمة الديون، من خلال اعتماد المؤسسة على قنوات اتصال متعددة تجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي، بما يعزز الانفتاح والشفافية مع الجمهور.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قاشي (2018) التي أكدت أن الاتصال المؤسسي يمثل أداة فعالة في إبراز المؤسسات الجزائرية كمؤسسات جادة وموثوقة، وأن الثقة والجدية تشكلان أساس الصورة الإيجابية. كما تدعم هذه النتيجة ما تشير إليه النظرية الموقفية في الاتصال التي تركز على ضرورة تكيف الاستراتيجيات الاتصالية وفق طبيعة الموقف والأزمة. وبذلك يمكن القول إن تجربة سونلغاز تعكس تطبيقاً عملياً لهذه النظرية من خلال تفعيل التواصل الداخلي والخارجي لتحقيق الاستقرار واستعادة الثقة بعد الأزمة.

النتيجة الثانية:

تبين من نتائج البحث أن المؤسسة اعتمدت على استراتيجيات اتصال تجمع بين الوسائل الكلاسيكية والرقمية، إذ استخدمت اللقاءات المباشرة والبيانات الرسمية إلى جانب المنصات الرقمية للتواصل مع الزبائن، مما ساعد في توسيع نطاق التأثير وتحسين الصورة العامة.

تتلاقى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بدري (2023) التي أبرزت أن الجمع بين الأدوات التقليدية والرقمية يعزز فعالية الاتصال ويقوي العلاقة مع الجمهور. كما أن هذه النتيجة تتقاطع مع ما جاء في دراسة نسرين زياد (2023) حول أهمية التفاعل الرقمي في ترسيخ هوية المؤسسة وتحقيق الثقة المتبادلة. ومن الناحية النظرية، تدعم هذه النتيجة ما جاء في نظرية الاتصال المتكامل التي ترى أن الجمع بين القنوات المختلفة يحقق انسجاماً في الرسالة الاتصالية ويزيد من فعاليتها.

النتيجة الثالثة:

أظهرت الدراسة أن الاتصال الداخلي داخل المؤسسة لعب دوراً أساسياً في تعزيز روح الانتماء لدى الموظفين وضمان انخراطهم في جهود إدارة الأزمة. وقد ساعد التواصل المنتظم بين الإدارة والعاملين على الحد من الشائعات وتحقيق التماسك التنظيمي.

هذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه دراسة قاشي (2018) التي أكدت أن فعالية الاتصال الداخلي تعد من العوامل الجوهرية في تحسين الانسجام التنظيمي داخل المؤسسات العمومية. كما تتسق هذه النتيجة مع ما تؤكد عليه نظرية النظم التي تعتبر المؤسسة نسقاً من العلاقات المتداخلة، حيث يسهم الاتصال الداخلي الفعال في تحقيق التوازن بين مكوناته وضمان تدفق المعلومات بشكل سلس أثناء الأزمات.

النتيجة الرابعة:

بينت النتائج أن الشفافية في الخطاب الاتصالي أثناء وبعد الأزمة ساهمت في تعزيز الثقة لدى الجمهور وإعادة بناء الصورة الإيجابية للمؤسسة. فقد ركزت سونلغاز على تبني خطاب صادق وواضح يشرح الوضع المالي ويعرض الحلول دون مبالغة أو تضليل.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة ورقعة (2018) التي أكدت على أهمية الشفافية والتواصل المستمر كعناصر أساسية لاستعادة الثقة بعد الأزمات. كما تتوافق مع ما أظهرت دراسة Hayunaji (2024) من أن الاتصال الاستباقي والشفاف يسهم في تحسين سمعة المؤسسة وإدارة الأزمات بفعالية. ومن حيث الإطار النظري، تتسق هذه النتائج مع نظرية المسار-الهدف التي تركز على وضوح الرسالة ودورها في تحفيز الجمهور وتوجيه سلوكه نحو دعم المؤسسة.

النتيجة الخامسة:

خلصت النتائج إلى أن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية التي تبنتها المؤسسة بعد الأزمة عززت من صورتها الذهنية وساهمت في تحسين علاقتها مع المجتمع. حيث نظمت المؤسسة حملات توعوية ومبادرات تضامنية لإظهار التزامها بخدمة المواطن.

تتوافق هذه النتيجة مع ما بينته دراسة نسرین زياد (2023) التي أشارت إلى أن التفاعل الاجتماعي والرقمي يعزز الثقة والمصداقية. كما تتلاقى مع نتائج الدراسة السادسة التي أكدت أن التفاعل مع الأنشطة الثقافية والعلمية يسهم في تحسين صورة المؤسسة وكسب رضا الجمهور. ويؤكد ذلك ما تطرحه نظرية الصورة الذهنية من أن الصورة الإيجابية تُبنى عبر التواصل المستمر والممارسة الاجتماعية الفعلية وليس فقط عبر الرسائل الاتصالية.

نتيجة السادسة:

تشير نتائج دراسة السابعة إلى أن الاتصال الفعال أثناء الأزمات يتطلب تكيف الاستراتيجيات وفق طبيعة الموقف والجمهور المستهدف، مع الجمع بين الشفافية، وضبط السلطة الاتصالية، وتوظيف قنوات متعددة ومتنوعة لضمان فعالية الرسالة. وتؤكد هذه النتائج أهمية اعتماد المؤسسات على التخطيط المسبق والتواصل الواضح والمتكامل لإدارة الأزمات واستعادة الثقة، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة مثل قاشي (2018)، بدري (2023)، (Hayunaji 2024)، وورقة (2018)، ويعزز التطبيق العملي للنظرية الموقفية في سياق إدارة الأزمات.

أظهرت الدراسة الميدانية المنفذة على مؤسسة سونلغاز - فرع ولاية البويرة - العديد من النتائج المهمة التي تسلط الضوء على أهمية الاتصال المؤسسي في تعزيز صورة المؤسسة بعد الأزمات، خاصة خلال فترة أزمة الديون بين 2020 و2024. وكشفت النتائج أن المؤسسة تتبنى استراتيجية اتصالية منظمة وفعالة في إدارة الأزمات، حيث تتضمن وجود فريق متخصص في الاتصال المؤسسي يعمل بشكل مستمر مع الإدارات المعنية لوضع وتنفيذ خطط اتصالية تهدف إلى تقليص آثار الأزمات وتحسين الصورة العامة لدى الجمهور الداخلي والخارجي. وتظهر البيانات أن الاتصال الداخلي له دور أساسي في إدارة الأزمة، حيث يُستخدم كوسيلة لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات داخل المؤسسة، مما يضمن التنسيق الجيد واتخاذ قرارات صحيحة، بينما يُعتبر الاتصال الخارجي أداة رئيسية لاستعادة الثقة، من خلال التواصل مع الزبائن عبر وسائل الإعلام، الحملات التوعوية، والأنشطة التحسيسية. تم التحقق من ذلك من خلال تحليل محتوى الوثائق والسجلات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى نتائج 35 مقابلة علمية أجريت مع مسؤولين وإطارات ورؤساء أقسام معينين بالأزمة، إلى جانب الزيارات الميدانية التي أتاحت معاينة سلوك الموظفين وتفاعلهم مع توجيهات إدارة الأزمة.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أيضاً، أن قسم العلاقات العامة في المؤسسة يلعب دوراً رئيسياً في التعامل الإعلامي مع الأزمة، من خلال إعداد البيانات الصحفية وإطلاق الحملات التحسيسية المتعلقة بتسديد الديون، مما يعكس حرص المؤسسة على تجاوز الأزمة بشكل مهني وشفاف.

استناداً إلى ما تقدم، يمكن القول إن مؤسسة سونلغاز بولاية البويرة نجحت في استخدام الاتصال المؤسسي كآلية استراتيجية فعّالة ليس فقط لمواجهة الأزمة، بل أيضاً لتعزيز صورتها الذهنية بعد تجاوزها، من خلال خطاب اتصالي متكامل يعتمد على التخطيط، الشفافية، والتواصل مع الجمهور المعني.

من خلال نتائج الدراسة تظهر الدراسة الميدانية التي أجرتها مؤسسة سونلغاز في ولاية البويرة نموذجاً واضحاً حول أهمية الاتصال المؤسسي في التعامل مع الأزمات وتعزيز سمعة المؤسسة. لقد أظهرت المؤسسة قدرة ملحوظة على استخدام الاتصال كوسيلة استراتيجية لاستعادة الثقة ورسم صورة إيجابية لدى الجمهور. كما أن تنوع أدوات البحث المستخدمة، مثل المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق، ساهم في تقديم رؤية شاملة ومعمقة للواقع الاتصالي داخل المؤسسة.

يمكن القول إن هذه التجربة تحمل دروساً عملية قيمة يمكن أن تفيد المؤسسات الجزائرية الأخرى، حيث تؤكد على أن الاتصال ليس مجرد نشاط تسويقي، بل يعد عنصراً أساسياً لضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على التكيف في مواجهة التحديات، خصوصاً عندما يتم إدارته بأساليب علمية واستراتيجيات دقيقة.

الخلاصة العامة

من خلال مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة، يتضح أن الاتصال يشكل محوراً أساسياً في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات العمومية الجزائرية، خاصة في سياق الأزمات. فقد بيّنت النتائج الميدانية أن نجاح مؤسسة سونلغاز في تجاوز أزمة الديون يعود إلى تبنيها مقاربة اتصالية شاملة ومتكاملة تجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي، وبين الوسائل التقليدية والرقمية، وبين الخطاب الرسمي والانفتاح على الجمهور.

أظهرت التجربة أن الاتصال لم يكن مجرد وسيلة إعلامية، بل أداة استراتيجية للتنظيم، والتحفيز، واستعادة الثقة، إذ ساعد التواصل الداخلي في ترسيخ الانتماء المهني، بينما أسهمت الشفافية والانفتاح الخارجي في تحسين العلاقة مع الزبائن والمجتمع.

كما أثبتت المقارنة مع الدراسات السابقة أن سونلغاز قدمت نموذجاً متقدماً في توظيف الاتصال المؤسساتي لإدارة الأزمات، بما ينسجم مع ما تقرره النظريات الاتصالية الحديثة مثل النظرية الموقفية ونظرية المسار-الهدف، اللتين تؤكدان أهمية التكيف والوضوح والتحفيز في الخطاب الاتصالي.

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية:

➤ كتب:

1. ابن منظور. (1990). *لسان العرب*. (المجلد م 04). بيروت: لبنان: دار صادر للطباعة والنشر.
2. أبو بكر، مصطفى محمود. (2004). *المراجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية*. الإسكندرية: مصر: الدار الجامعية.
3. أبو شنب جمال محمد. (2010). *نظريات الاتصال والإعلام: المفاهيم-المدخل النظرية القضايا* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
4. أبو صبع خليل صبع. (1998). *العلاقات العامة والاتصال الإنساني*. عمان: الأردن: دار الشروق.
5. أبو قحف عبد السلام. (2002). *الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
6. أحمد أشرف السعيد. (2013). *تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات*. دار الفكر العربي.
7. أحمد الخضيرى محسن. (1993). *إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية*. القاهرة، مصر: مكتبة مدولي.
8. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري. (د.س). *إدارة الأعمال: أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة*. العبيطان للنشر والتوزيع.
9. أحمد ماهر. (2006). *إدارة الأزمات*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

10. أديب خضور. (1999). *الإعلام والأزمات (الإصدار ط1)*. الرياض، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
11. أر كوفي ستيفن. (2009). *العادات السبع للناس الأكثر فعالية (الإصدار ط1)*. السعودية: مكتبة جرير للنشر والتوزيع.
12. إلياس، طارق. (2020). *الحماية من الاختراق دور العلاقات العامة والإعلام*. القاهرة: مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بمسك.
13. البادي، محمد. (2005). *التخطيط الاستراتيجي للاتصال*. ط1، مصر: دمياط الجديدة: دار المهندس للطباعة.
14. بدرين، أمال. (2021). *مطبوعة بيداغوجية استراتيجيات الاتصال*. السنة الثالث ليسانس. الجزائر03: جامعة إبراهيم سلطان شيبوط.
15. بشاني، رانية. (2019). *دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي*. مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، 01(04).
16. بن أونيس عبد المجيد. (2018). *إدارة العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي تنظيمي*. عمان: الأردن: دار اليازوري العلمية.
17. بن ديليم، محمد. (2019). *بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة*. ط1، لندن، الناشر
18. بن زرارة، أمينة. (2021). *مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال* للسنة الثالثة اتصال. جامعة قلمة.

19. بن مرسللي، أحمد. (2003). *مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية.
20. بن مويظة، أحمد. (2019). *إعداد إستراتيجية التسويق وعملياتها*. عمان: الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
21. بهاء، زكي محمود. (2018). *قلم المدير العام*. عمان: الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
22. جاد الله محمود. (2010). *إدارة الأزمات (الإصدار د ط)*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
23. الجبالي، حمزة. (2016). *مهارات وفن إدارة العلاقات العامة وخدمة الزبائن*. دار الأسرة.
24. الجبوري راضي، عبد الكريم. (2001). *العلاقات العامة فن وإبداع تطوير المؤسسة ونجاح الإدارة (الإصدار ط1)*. بيروت: دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر.
25. جلدة سليم بطرس. (2011). *الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات*. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
26. حامد ريهام علي. (2017). *العلاقات العامة وإدارة الأزمات (الإصدار ط1)*. دولة الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
27. الحريري، راقدة. (2019). *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان: الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. حمادة إبراهيم. (1985). *معجم المصطلحات الدرامية والمسرحية*. القاهرة: مصر: دار المعارف.
29. حيز الله، أحمد. (2010). *التربية النفسية المهنية علم النفس المهني*. مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع.

30. خضر إبراهيم خليل. (2013). *مهارات الاتصال*. فلسطين: دار الجندي للنشر والتوزيع.
31. خضور أديب. (2002). *صورة العرب في الإعلام الغربي*. دمشق، سوريا: المكتبة الإعلامية.
32. دادي عدون، ناصر. (2004). *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية*. الجزائر: دار المحمدية العامة.
33. الداقوقي، إبراهيم الداقوقي. (2001). *صورة الأتراك لدى العرب (ط1)*. مركز دراسات الوحدة العربية.
34. الدروري زكريا مطلق. (2000). *الأزمة التنظيمية: مفهوماها - أسبابها - سبل معالجتها*. مجلة الدراسات العليا، 2 (8).
35. درويش، أحمد. (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
36. الدهونر، جيز. (2014). *سلطة الصورة الذهنية كيف تغير الرؤى، العقل والإنسان والعالم*. (علاء عادل، المترجمون) الجيزة: عين للدراسات والبحوث الإنسانية.
37. الرازي، أبو عبد الله. (1968). *مختار الصحاح*. بيروت، لبنان: مكتبة لبنان.
38. رجب عبد الحميد. (2010). *إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة نظرية وتطبيقية (الإصدار د ط)*. القاهرة، مصر: دار أبو المجد للطباعة بالهرم.
39. رشوان عبد الحميد أحمد حسين. (1987). *العلاقات العامة والإعلام في منظور علم الاجتماع*. الإسكندرية: المكتب الجامعي.

40. زياد، نسرين. (2023). الجبالي، حمزة. (2016). *مهارات وفن إدارة العلاقات العامة وخدمة الزبائن*. دار الأسرة.
41. زينة، محمود أحمد. (2016). *العلاقات العامة والمنزاي التنافسية في المصاريف*. عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
42. سالم، شيماء. (2006). *الاتصالات التسويقية المتكاملة*. مصر: المجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
43. سعيد، محمد خشبة سعيد. (1987). *نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا*. القاهرة جامعة الأزهر، مصر: دار الإشعاع للطباعة.
44. سناء، سليمان. (2014). *سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته*. القاهرة: مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
45. السيد السعيد عبد الوهاب. (2006). *استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة (الإصدار ط1)*. القاهرة، مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
46. السيد ع. (2002). *إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ط 2*. القاهرة مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع.
47. شريتح، ريم عمر. (2017). *الإعلان الإلكتروني مفاهيم وإستراتيجيات معاصرة*. عمان: الأردن: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
48. شفيق، محمد. (2001). *البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية*. الإسكندرية: مصر: المكتب الجامعي الحديث.
49. شكركر، عبد السلام. (2019). *الإعلام التوعوي، المفاهيم والمجالات*. عمان: الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.

50. شمال، محمود حسن (2006). *الصورة والإقناع، دراسات تحليلية لأثر خطاب الصورة في الإقناع* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: دارس في علم الاجتماع النفسي.
51. الشمري، علي جبار. (2011). *الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: دار العربي للنشر والتوزيع.
52. شهين، أحمد صلاح عبد المجيد. (2015). *فنون الإعلان والتسويق*. مصر: القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
53. الشواورة، فيصل محمود. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية*. عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
54. شوقي. (2012). *تصميم ونماذج برمجية المنهج، معايير جودة المنهج*، القاهرة: مصر: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
55. شومان، محمد. (2002). *الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسة عملية*. القاهرة، مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
56. صادق محمد، ع. (2007). *الصحافة وإدارة الأزمات: مدخل نظري تطبيقي؛ ط1 القاهرة مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع*.
57. صالح، سليمان. (2005). *وسائل الإعلام وصناعة الصور الذهنية*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
58. صالح، محمد وليد. (2017). *محتويات لاتصال في العلاقات العامة النوعية*. عمان: الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
59. الصباغ توماس وهلين دافيد هنجر. (2000). *الإدارة الإستراتيجية* (ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم). القاهرة: مصر، الإدارة العامة للبحوث.

60. صبيطي، عبدة مسعودي كلثوم. (2010). *مدخل إلى العلاقات العامة*. الجزائر: دار الخلدونية.
61. الصميدي، دينة عثمان يوسف محمود جاسم. (2014). *التسويق الإعلامي المبادئ والإستراتيجيات*. عمان: الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
62. طارش، جاسم العقابي. (2014). *مبادئ العلاقات العامة المعاصرة* (الإصدار ط1). بغداد، العراق: دار ومكتبة عدنان.
63. طارق، إلياس. (2019). *الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية*. مصر: القاهرة: مركز الخبرات المهني للإدارة.
64. الطرايشي، مرفت. (2007). *علم النفس الإعلامي: الأسس والمبادئ* (الإصدار د ط). القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
65. طرية، مأمون. (2014). *تقنيات البحث الخاصة في علم النفس الاجتماعي*. لبنان: بيروت: دار النهضة العربية.
66. طلعت، همام. (1984). *مائة سؤال عن العلاقات العامة والإعلان* (الإصدار ط1). عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
67. عارف، محي الدين حسين. (2015). *الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات*. عمان: الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
68. عامر، طارق عبد الرؤوف. (2013). *القيادة التربوية ومهارات التعلم*. الرياض: السعودية: دار العلوم للنشر والتوزيع.
69. عبادي، نسيم أميرة موسى، إيمان. (2024). *الاتصال المؤسسي من الفكرة الى الذكاء الاصطناعي*. بن عكنون الجزائر: كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.

70. عبد الحميد صلاح. (2013). *الإعلام وإدارة الأزمات (الإصدار ط1)*. القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
71. عبد الغني، هلال محمد. (1996). *مهارات إدارة الأزمات مركز تطوير الأداء والتنمية*. القاهرة: مركز تنمية وتطوير الأداء والتنمية.
72. عبد الفتاح (د.س) *مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية*. مكتبة الانجلو مصرية.
73. عبد الوهاب جلال. (دون سنة نشر). *أسس العلاقات العامة والمجالات الرياضية والاجتماعية (الإصدار د ط)*. الكويت: دار البيان.
74. العبيدي، محمد جاسم العبيدي آلاء محمد. (2010). *طرق البحث العلمي*. عمان: الأردن: ديوان للطباعة والنشر والتوزيع.
75. العتيبي، ضرار. (2020). *مهارات الاتصال*. عمان: الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
76. العجمي حسان حسن محمد، ومحمد حسين. (2013). *الإدارة التربوية (الإصدار ط3)*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
77. عجوة، علي. (1999). *العلاقات العامة والصورة الذهنية*. القاهرة: مصر: كلية الإعلام.
78. عرجابي، إسماعيل. (1996). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
79. العزاوي، رحيم يونس كرو. (2008). *مقدمة في منهج البحث العلمي*. عمان: الأردن: دار دجلة الأردنية.
80. العلاق، بشير. (2010). *الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة*. عمان: الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
81. علي الزعبي، مروان السميعيات بدر. (2019). *إدارة العلاقات العامة*. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

82. علي عبد المجيد قدرى. (2011). *اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
83. عليان، يحيى مصطفى. (1999). *وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم*. عمان: الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
84. عواج، سامية. (2020). *الاتصال في المؤسسة المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات*. القاهرة: مصر: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
85. العيساوي غسان داود اللامي، وخالد عبد الله إبراهيم. (2016). *إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات* (الإصدار ط1). الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
86. عيشوش فريد. (2011). *الاتصال في إدارة الأزمات - حوادث المرور نموذجاً*. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
87. غروس، روبرت مكلفين، ريتشلرد. (2002). *مدخل إلى علم النفس الاجتماعي* (الإصدار ط1). (د. ياسين حداد، وآخرون، المترجمون) عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
88. فرجاني، علي. (2018). *العلاقات العامة واستراتيجية الاتصال*. المملكة الأردنية الهاشمية: دار المجد للنشر والتوزيع.
89. فهد الشعلان أحمد. (2002). *إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات*. نايف العربية للعلوم الأمنية.
90. قزاقرة، يوسف. (2020). *إدارة الخدمات الصحية والتمريضية*. عمان: الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

91. قطب، عبد الله شعبان محمد. (2022). *مهارات كتابة خطة البحث*. جامعة عين شمس.
92. القميري، أحمد. (2012). *تقنيات التعليم ومهارات الاتصال*. الرياض: السعودية: دار روابط للنشر والتوزيع.
93. كافي علي فلاح ضلاعين، ماهر عودة الشمايلة، محمود عزت اللحام، ومصطفى يوسف. (2014). *الإعلام وإدارة الأزمات* (الإصدار ط1). الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
94. الكافي، يوسف مصطفى. (2021). *إدارة المؤسسات الطبية*. مشق: سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر.
95. كان ساندر. (2014). *المفاهيم الرئيسية في العلاقات العامة: ترجمة مدحت أبو النصر*. القاهرة: المركز القومي للترجمة.
96. كنعان، علي. (2020). *الإعلام والمجتمع*. عمان: الأردن: دار اليازوري العلمية.
97. كورثل، فريد. (2012). *مدخل للتسويق*. عمان: الأردن: دار كنوز المعرفة.
98. لجبوري، إبراهيم أحمد حسن. (2019). *الدور التركيبي الإقليمي في المنطقة العربية "الأزمة السورية أنموذجاً"*. عمان: الأردن: شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع.
99. ماريان، ديانا، إيان زيلي. (2015). *تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية*، ترجمة عبد الحكم الخزامي. القاهرة: مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
100. *مجتمع اللغة العربية* (الإصدار ط4). (2004). مكتبة الشروق الدولية.
101. محمد، حسين أنعام، عبد القادر زاهر، فارس المقداد. (2016). *العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية*. عمان: دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع.

102. محمد؛ عبد المغني هلال. (2004). *مهارات إدارة الأزمات*. القاهرة، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
103. محمود، زكي هاشم. (1990). *العلاقات العامة: المفاهيم والأسس العلمية* (الإصدار ط1). الكويت: مطبعة ذات السلاسل.
104. مختار، أحمد عبد الحميد عمر. (1993 هـ - 1988). *معجم اللغة العربية المعاصرة* 4. عالم الكتب.
105. مدحت، محمد أبو النصر. (2020). *لغة الجسد دراسة في نظرية الاتصال الإنساني غير اللفظي*. القاهرة: مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
106. مراد، كامل خورشيد. (2014). *الاتصال الجماهيري والإعلام* (الإصدار ط2). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
107. مريوحة، نورة. (2005). *محاضرات في علم اجتماع التربية، ج1*. وهران: الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
108. مرتضي، البشير الأمين. (2017). *الاتصال التنظيمي*. عمان: الأردن: دار أمواج للطباعة والنشر.
109. مريزيق، هشام يعقوب. (2008). *دراسات في الإدارة التربوية*. ط1، عمان: الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع.
110. المساعدة ماجد عبد المهدي. (2012). *إدارة الأزمات: المداخل - المفاهيم - العمليات* (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
111. المسوي، محمد. (2016). *إدارة العلاقات العامة في قطاع المنشآت السياحية*. عمان: الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

112. المشهداني سعد دحلب. (2012). *الإعلان التلفزيوني وتأثيره في الجمهور* (الإصدار ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
113. المشهداني، جيايد محمد زين الدين. (2017). *العلاقات العامة في المؤسسات السياحية*. عمان: الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
114. المصري، محمد أحمد. (2000). *الإدارة الحديثة*. الإسكندرية: مصر: مؤسسة الشباب الجامعية.
115. *المعجم الوسيط*. (1972). إسطنبول: تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.
116. معلم، عبد الله حسن. (2015). *مهارات الاتصال الإداري والحوار*. عمان: الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
117. معن، خليل عمر. (1996). *مناهج البحث في علم الاجتماع*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
118. معوض عياد، جمال راسم محمد، وخيرت. (2005). *إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: دار المصرية اللبنانية.
119. المغربي، محمد فاتح. (2018). *أصول الإدارة والتنظيم*. مصر: القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
120. مكاوي حسن عماد. (2006). *الإعلام ومعالجة الأزمات*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
121. مهري، شفيقة. (2019). *قضايا ورهانات بحثية راهنة*. عمان: الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

122. موريس أنجرس. (2010). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية*، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون. الجزائر: القصبية للنشر.
123. ميرهان الطنطاوي محسن. (2013). *الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة سمعة المنظمات* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: دار العالم العربي.
124. ناهد الجوارى فاضل. (2016). *العلاقات العامة والصورة الذهنية*. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
125. نجيب، محمود الصرايرة. (2001). *العلاقات العامة: الأسس والمبادئ* (الإصدار ط1). عمان: مكتبة الراشد العلمية.
126. ندام منصور أيمن. (2004). *الصورة الذهنية والإعلامية: عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: المدينة برص.
127. نزار ميهوب. (2009). *مدخل إلى العلاقات العامة* (الإصدار ط2). دمشق، سوريا: الأكاديمية السورية الدولية.
128. نصر مهنا. (2008). *إدارة الأزمات والكوارث*. الإسكندرية، مصر: دار الفتح.
129. نصير شادن. (2004). *صورة الشرطة عند الجمهور الصورة الذهنية والرأي العام* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: دار ايتراك للنشر والتوزيع.
130. هاني الضمور حامد. (2008). *تسويق الخدمات* (الإصدار ط4). عمان، الأردن: وائل للنشر والتوزيع.
131. هنري، أنطوان سميث. (2009). *تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات*، ترجمه علاء أحمد سمور. عمان: الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

132. هويد مصطفى. (2018). الإعلام ومواجهة الإرهاب إستراتيجية إعلامية ودليل

ممارسة مهنية (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: العربي للنشر والتوزيع.

133. وصفي، عبد الرحمن أحمد النعس. (2010). التسويق المصرفي. عمان: الأردن: دار

كنوز المعرفة.

134. يوسف أحمد أبو فارة. (2009). إدارة الأزمات (مدخل متكامل). عمان: إثراء للنشر

والتوزيع.

135. يوسف محمود. (2008). فن العلاقات العامة (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: الدار

العربية للنشر والتوزيع

136. يوسف، أحمد. (2011). المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق. عمان:

الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

➤ رسائل ومذكرات تخرج:

1. أكموش؛ مرد. (2007-2008). العلاقات العامة وإدارة الأزمات (رسالة

ماجستير). دراسة شركة الخطوط الجوية الجزائرية . كلية علوم الإعلام والاتصال، الجزائر: جامعة

الجزائر03.

2. بدري، نصيرة بدري. (2023). الاتصال الرقمي وتعزيز الصورة الذهنية المدركة للعلامة

التجارية دراسة وصفية لمؤسسة موبيليس . أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم

الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال(غير

منشورة).

3. بن كلثوم نعيمة. (2008). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة البناء المعدنية البلدية تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب لبليدة الجزائر. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
4. بن مزاري فريال. (2022.2023). التخطيط الإستراتيجي للاتصال ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية نموذجا. كلية علوم الإعلام والاتصال، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
5. بوهلة شهيرة، (2012)، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال: تخصص اتصال استراتيجي جامعة الجزائر 03..
6. خالد نايلي. (2011-2012). إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 _ (رسالة ماجستير). كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة باجي مختار عنابة.
7. زقاي، دياب. (2010). الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص تسيير. جامعة أبي بكر تلمسان.
8. الشمري، علي جبار. (2011). الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: دار العربي للنشر والتوزيع. العلاقات العامة الرقمية وبناء الصورة الذهنية عند المؤسسة الخدماتية دراسة وصفية تحليلية لعينة من مضامين صفحة alegriaOoredoo عبر موقع الفايسبوك (جانفي 2020 ديسمبر 2021). أطروحة

لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة (غير منشورة).

9. عبادي؛ إيمان. (2018-2019). الاتصال الإستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار

خلال الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. (أطروحة دكتوراه). الشركة الجزائرية

للكهرباء والغاز دراسة وصفية تحليلية . كلية علوم الإعلام والاتصال، الجزائر: جامعة الجزائر

.03

10. عبد الله؛ سالم أبو عزيز سامي. (2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة

ال فلسطينية في ظل الحصار(رسالة ماجستير). دراسة حالة قطاع غزة. كلية التجارة، فلسطين:

الجامعة الإسلامية غزة.

11. قادري، محمد. (2010). الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية

والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخرف المنزلي تافنة بمغنية .رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، الجزائر.

12. هامل؛ مهدي هامل (2008-2009). اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (أطروحة

دكتوراه). دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية. كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، الجزائر: جامعة منثوري قسنطينة.

13. ياسمين بويض. (2023-2024). الذكاء الإستراتيجي وتخطيط الاتصال لمواجهة

الأزمات(أطروحة دكتوراه). دراسة وصفية تحليلية لنسب الذكاء الاستراتيجي المتضمنة في

خطابات المسؤولين الجزائريين أثناء التعامل مع الأزمات الاقتصادية .أزمة انخفاض أسعار النفط

2014-2016 نموذجاً. كلية علوم الإعلام والاتصال، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

➤ المجالات والمقالات العلمية:

1. أبو النصر هشام،(2024)، مردود توافر عناصر إدارة الأزمات على مدى جاهزية واستمرارية عمال المؤسسة ،مجلة الدراسات الإفريقية،
2. أم الخير، السوفي، مقراني الهاشمي. (ديسمبر , 2016). وسائل للاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية7. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية(27).
3. بخوش، فاطمة. (25 أكتوبر، 2021). الهوية المؤسسية: إشكالية المفهوم. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 4(4)
4. برباوي، كمال. (ديسمبر , 2013). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم، جامعة بشار. مجلة رؤى اقتصادية(05).
5. بنمزاري؛ فريال. (2020). فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات: (المنطلقات والاسس).مجلة سوسيولوجيا، الصفحات 246-263.
6. بوحنية، قوي. (1 جوان , 2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء. مجلة الباحث، 2.
7. بوهدة، شهرزاد. (15 أكتوبر , 2020). ""الاتصال الخارجي أداة لتعزيز علاقات مؤسسات التعليم العالي مع محيطها الخارجي قراءة لبعض النماذج من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "" .مجلة العلوم الإنسانية، 09(01).
8. بويض، ياسمين. (ديسمبر , 2018). الاتصال الخارجي في المؤسسات الجزائرية "" دراسة حالة وزارة التجارة "" .مجلة الصورة والاتصال .جامعة الجزائر، 07(02).

9. حفصي، أمال. (2021). "معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي" "دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 10 (03)*.
10. خالد نايلي، وخالد بوشارب بولوداني. (2022). وسائل الاتصال في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 12 (1)*، الصفحات 413-402.
11. رقيق، اسمه. (31 ديسمبر، 2019). دور الاتصال الخارجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة سو سيم. *مجلة الاقتصاد البشرية، جامعة البليدة 2 الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10 (03)*.
12. سعيد، عبد الرزاق. (2020). مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات والمنظمات المختلفة. *مجلة الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 12 (2)*.
13. السيد، زكريا محمد زكريا هيبية، ومحمود علي أحمد. (2016). التحليل البيئي باستخدام نموذج swot في التعليم مفهومه وتطبيقه (الجزء الأول). *مجلة العلوم التربوية، جامعة لعريش (02)*
14. شكري، عبد السلام. (2018). أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية. *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية (14)*
15. طاهر عمار. (2006). المؤتمر الصحفي: أهميته وخطوات إعداده. بحث منشور في *مجلة وقائع المؤتمر للعلاقات العامة*.
16. العلاوي يسرى بوترة، وخالد. (2021). سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الالكترونية. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 8 (2)*

17. غراف، فتيحة محمدي نصر الدين. (2021). تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 15 (02).
18. قاشي، خالد، درام رابح. (سبتمبر، 2018). " أثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج". *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، الجزائر، (07).
19. قصري، فريدة. (2022). "إستراتيجية الاتصال كأداة لتطوير علاقة الجامعة بمحيطها الخارجي" *مجلة مدارات سياسية*. جامعة الجزائر 3، 06 (02).
20. كلفاح، أمينة. (1 سبتمبر، 2012). دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة ومدى اسهام نظرية الاطراف المؤثرة والمتأثرة في ذلك. *الصورة والاتصال*، مجلة الحضارة الإسلامية 14 (08)
21. لجلد، إبراهيم، خالدني نعيمة. (15 سبتمبر , 2022). "دراسة تأثير الرعاية التلفزيونية على تحسين صورة العلامة التجارية من منظور المستهلكين وفق مقاربة (التعرف على العلامة، الارتباطات الذهنية للعلامة). دراسة حالة مؤسسة كندور". *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية جامعة تيسمسيلت الجزائر*، 06 (02).
22. لعرجان؛ أحمد امين مسعودي، قويدر. (2018-2019). إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت*. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تموشنت-.
23. مانع، فاطمة. (2014). أهمية العلاقات العامة في تحسين صورة الذهنية للمؤسسة. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 10 (01).
24. منصور، حنان. (2017). "الاتصال المؤسسي كرافد لتحسين صورة المؤسسة". *مجلة الحوار الثقافي، الجزائر*، 06 (02).

25. هشام أبو النصر. (2024). مردود توافر عناصر إدارة الأزمات على مدى جاهزية واستمرارية أعمال المؤسسات. مجلة الدراسات الإفريقية، الصفحات 715-752.
26. ورقعة، سمية. (30 يونيو، 2018). "دور الاتصال الأزماي في تحسين صورة المؤسسة: مؤسسة فرتيال أنموذجا". مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 2018(13).
27. وعلي راضية وعلي، (2015)، الإشهار ودوره في ترويج السلع، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة البلدة، الجزائر، العدد 13 المجلد 2.
28. يحياوي هالة. (2021). التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة. مجلة افاق للبحوث والدراسات، 1.
29. يوسف ع. (2014). "دور الإعلان الالكتروني في خدمة صورة المؤسسة لدى المستهلك". المجلة الجزائرية للاتصال، p. 456.

➤ المواقع الالكترونية:

1. ابن يوسف، (2025)، تحليل تغطية وسائل الإعلام لأزمة الديون في مؤسسة سونلغاز خلال الفترة 2021-2024، الشروق أونلاين،
2. البلاد، (2025، 4 أوت)، اجتماع لدراسة وضعية أحد الملفات المتعلقة بالرقمنة بحضور المدير العام مراد عجال وعدد من الإطارات المسيرة ومسؤولي الشركات الفرعية، البلاد، <https://www.elbilad.net/national>
3. تريان، ماجد. (26 11، 2010). بناء الاستراتيجية الاتصالية. تاريخ الاسترداد 20 02، 2023، من <http://www.majed1975.wordpress.com>.

4. سونلغاز، (2025)، تصريحات إعلامية حول تطوير مشاريع الرقمنة والتمويل [فيديو]، يوتيوب،

<https://youtu.be/6AnmyKM-esI>

5. سونلغاز، (2025، 11 أوت)، مدير الإعلام بسونلغاز: سرقة توصيلات الربط بالغاز هي

السبب الحقيقي لوقوع حادث عصابة [فيديو]، فيسبوك،

<https://www.facebook.com/share/v/1F4T6TUE4p/>

6. سونلغاز، (2025، 4 أوت)، اجتماع لدراسة وضعية أحد الملفات المتعلقة بالرقمنة بحضور المدير

العام مراد عجال وعدد من الإطارات المسيرة ومسؤولي الشركات الفرعية [منشور على فيسبوك]،

<https://www.facebook.com/share/1BPxc1okTM/>، فيسبوك،

7. ف. ع.، (2024، 11 يونيو)، مشاريع الكهرباء الجديدة ستضمن التمويل الواسع: سونلغاز

تطمئن المواطنين صيف 2024 سيكون أحسن بكثير، الشروق أونلاين،

<https://www.echoroukonline.com>

8. فاطمة عكوش، (2024، 11 نوفمبر)، أحياء وقرى مشدالة بالبويرة تغرق في الظلام، الشروق

<https://www.echoroukonline.com>، أونلاين،

9. النهار أونلاين، (2025)، تقرير حول الحملة الإعلامية لمؤسسة سونلغاز، النهار أونلاين،

<https://www.ennaharonline.com>

10. هدنة، (2025)، تقرير حول صعوبات مؤسسة سونلغاز في تحصيل الديون وتمويل

المشاريع، [تقرير صحفي]

ثانيا : المراجع الأجنبية

➤ Books

1. C.B.M. (1995). Van Riel: Principles of Corporate Communication (1st ed.). British Library.
2. Constantin, L. (2018). L'information et la communication de l'entreprise. Paris: Presses Universitaires de France (P.U.F).
3. Libaert, T. (2005). La communication de crise (2e éd.). Paris: Dunod.
4. Morel, P. (2000). Communication d'entreprise.
5. Severin, W., & Tankard, J. W. (1992). Communication Theories: Methods.
6. Margaret, R. (2013). Crisis Management.

➤ **Theses and Dissertations**

1. Kramoulila. (2017). Internal Communication and Its Role in Achieving Job Satisfaction in the Algerian Economic Institution: Case Study of Mediterranean Float Glass (MFG).
2. Wolosek-Tritz, T. (2002). Crisis Management Strategy Utilized by the United States Department of Defense

Following the Terrorist Attack on America: A Case Study. University of Wisconsin–La Crosse.

➤ **Scientific Articles (Journals)**

1. Hayunaji, R. I. (2024, June). Crisis Communication: A Systematic Literature Review. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(3).

Websites and Online Blogs

1. al-Hayat, N. (2019, April 2). <https://nalthayt.blog/>. Retrieved September 10, 2023.
2. Naif, N. (2023, November 15). <https://nalthayt.blog/>. Retrieved November 10, 2024.

قائمة الملحق

قائمة الملاحق

الملاحق رقم 01: يوضح اجتماع موظفي ومسؤولي الاتصال في مؤسسة سونلغاز القابضة





الملحق رقم 03: يمثل بيان الانقطاع في تموين بالطاقة الغازية بولاية البويرة

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

شعبة التوزيع البلدية
مديرية التوزيع البلدية

شعبة البلدية

إلى السيد: مدير الإذاعة الجهوية بولاية البويرة

الموضوع: انقطاع في التموين بالطاقة الغازية.

ان الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع، مديرية التوزيع بالبويرة تعلم
زيابننها الكرام بانقطاع في التموين بالطاقة الغازية وهذا يوم:

❖ الجمعة 13 ديسمبر 2024 بالأحياء التالية ببلدية البويرة:

حي فراشاتي، حي 300 مسكن AADL، حي 168 مسكن AADL، 11 تجرنة سكنية،
94 تجرنة سكنية، حي 120 مسكن، حي 55+40+75/400 مسكن، حي 8+40/48
مسكن المجاهدين، حي 30/200 مسكن اجتماعي، حي 60 مسكن يحياوي، سكنات العمل
سونلغاز، حي 120 مسكن باتوج، حي 154 مسكن سوريكال، حي الثورة، حي 122 مسكن
، حي 80/400 + 30/200+197 مسكن LSP، حي 50 مسكن LPA، حي 1100
مسكن، حي 120 مسكن Ergozot، Axe financier، حي 176+42+44 مسكن،
الجهة المقابلة لحي 338 مسكن، حي 10 منازل وحي 50 مسكن المجاهدين وهذا ابتداء
من الساعة الحادية عشر صباحا (13h00) الى الساعة الخامسة مساء (17h00).

ان هذا الانقطاع في التموين راجع الى وجود أشغال على مستوى شبكة توزيع الغاز. نعتذر
لزيابننا الكرام ولكل استفساراتكم اتصلوا بمصالحنا على رقم مركز الاتصال الوطني 03

33

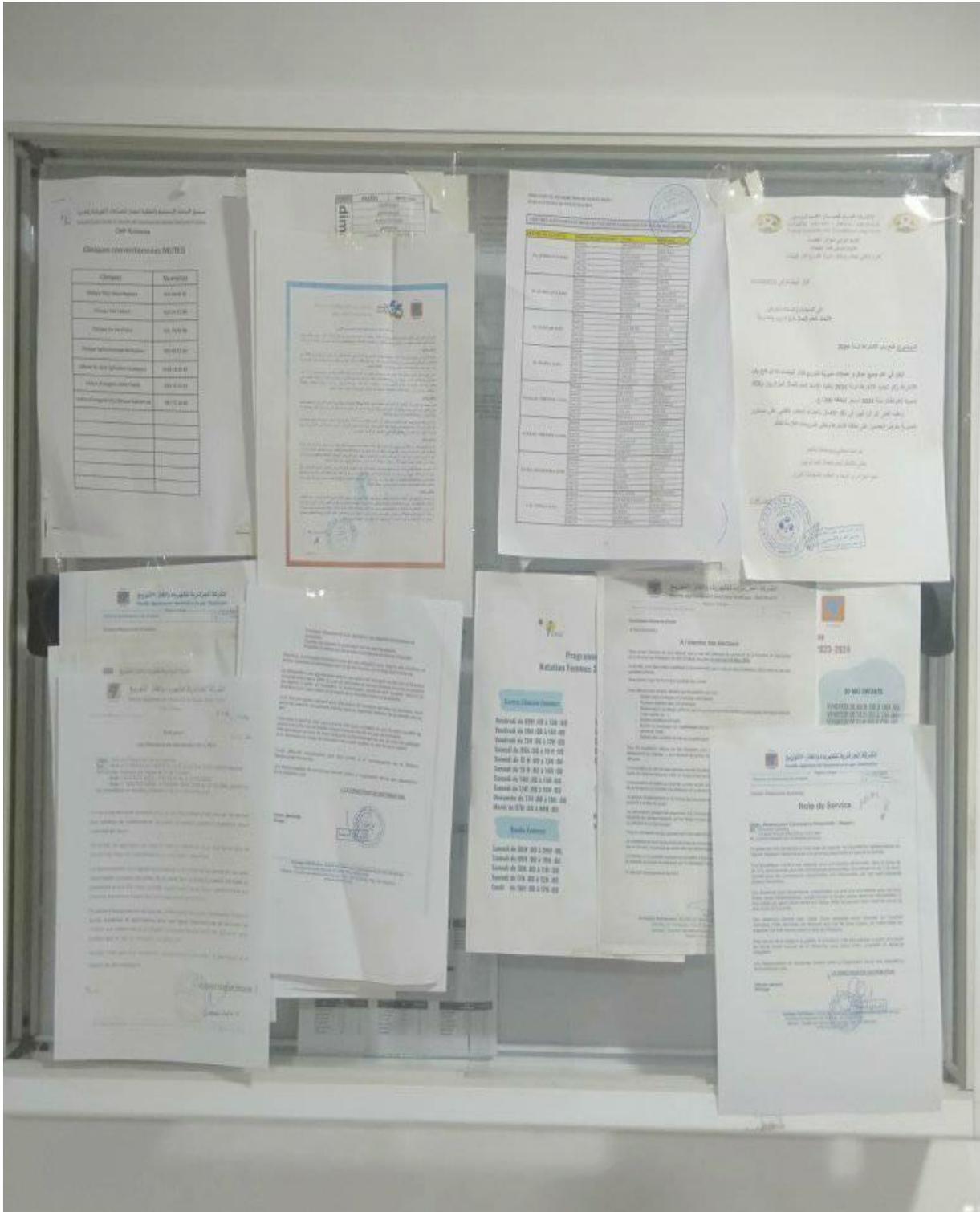
لبيت بوسبي الجعسلي والجمعة 12 و 13 ديسمبر
2024

مدير التوزيع

15H45 / 16H48 / 20H48* / 9H48 / 7H48

شركة توزيع الكهرباء والغاز
شعبة البلدية - شارع التحرير - الجزائر
الطيران: 19 مارس 1962 البويرة | الهاتف: 05 30/87/88 - 026 73 68 89
مداخلة مصنع بونيللا

الملحق 04: يمثل لوحة الاعلانات الورقية



الملحق رقم 06 يمثل الرقم الأخضر لمؤسسة الكهرباء والغاز



الملحق رقم 08: يمثل شعار مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز



بريق الكهرباء



لهيب الغاز

الملاحق رقم 07. يمثل رئيس مجمع سونلغاز خلال اللقاء الصحفي في عرض خطة استراتيجية سونلغاز في افاق 2021



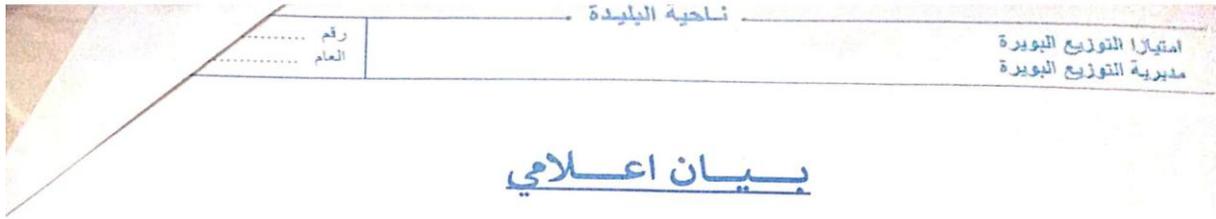
المحلق 05. تمثل خدمة الدفع الالكتروني من خلال تطبيق eccp

خلص فاتورتك عبر ECCP



The image shows a man in a dark sweater looking at a smartphone. The phone screen displays the ECCP application interface with several service options: 'NOTIFICATION EMS', 'RELEVÉ DE COMPTES', 'CARTE EDHABIA', 'CARNET DE CHÈQUES', and 'TRACKING COURRIER & COLIS'. Surrounding the phone are icons for 'AD', 'اتصالات الجزائر', 'سيال', 'SEAL', 'سونلغاز', and 'sonelgaz'. The Algerian Post logo is in the bottom left corner, and the hashtag '#دائما_في_خدمتكم' is in the bottom right corner.

الملحق رقم 09: بيان اعلامي مديرية التوزيع البويرة لإحصائيات ديون مؤسسة الكهرباء والغاز



مديرية التوزيع البويرة تنهي سنة 2024 بمستحقات فاقت 1460 مليون دينار جزائري

ديون مديرية التوزيع البويرة الى غاية 31 ديسمبر 2024 لمختلف أنواع الزبائن، 1460.5 مليون دينار 975 مليون دينار سنة 2023 بنسبة ارتفاع وصلت الى 50% ما يعادل 485.5 مليون دينار، وتتوزع لديون كما يلي:

✓ 1242.3 مليون دينار مستحقات بحوزة الزبائن الخواص الناجمة عن الاستهلاك المنزلي والقطاع الاقتصادي، بما يعادل 85 % من إجمالي الديون.

✓ 71 مليون دينار مستحقات الإدارات العمومية ما يعادل 05 % من إجمالي الديون.

برية التوزيع البويرة تلتزم من زبائنها الكرام التحلي بروح المسؤولية وقيم المواطنة لضرورة تسديد فواتير كهرباء والغاز في آجالها المحددة قانونا وتفادي تراكم الديون. ولهذا الغرض تضع الشركة عدة طرق لإمكانية تسديد الفواتير بكل سهولة وأريحية وأمان، وذلك عن طريق: التسديد في أي وكالة تجارية ومكاتب البريد عبر لوطن، نقدا أو بالبطاقة بين بنكية (CIB) أو الذهبية، تسديد الفواتير دون عناء التنقل عن طريق الدفع الإلكتروني بالبطاقة بين البنكية أو الذهبية عبر الموقع الإلكتروني للشركة. كما توفر لزبائننا الكرام على مستوى وكالاتنا التجارية تسهيلات، من أجل تسديد ديونهم المتراكمة وذلك من خلال إمكانية جدولتها بعد دراسة خصوصية كل حالة (اعتمادا على عدد الفواتير غير المسددة والمبلغ الإجمالي للديون). كما يمكن كذلك الاستعلام عن قيمة فاتورة الكهرباء والغاز من خلال زيارة موقعنا الإلكتروني، أو الاستفسار عبر مركز الاتصال الوطني على الرقم 3303 الذي يبقى في الخدمة 24/24 ساعة وعلى مدار الأسبوع.

الملحق رقم 10: بيان اعلامي لمديرية توزيع البويرة لإحصائيات ديون مؤسسة الكهرباء والغاز

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

ناحية البلدية

امتياز التوزيع البويرة
مديرية التوزيع البويرة

المكلفة بالاتصال

بيان اعلامي

مديرية التوزيع البويرة تسجل 2254 مليون دينار جزائري ديون الى غاية نهاية شهر سبتمبر 2022

سجلت مديرية التوزيع البويرة الى غاية نهاية شهر سبتمبر 2022 ديونا بلغت 2254 مليون دينار جزائري بحوزة مختلف أنواع الزبائن، حيث بلغت الديون المترتبة على الزبائن العاديين 887 مليون دينار جزائري، أما القطاع الاقتصادي تترتب عنهم ديون بلغت 888 مليون دينار جزائري منها 599 مليون دينار جزائري بحوزة قطاع حساس ألا وهو قطاع المياه، أما بالنسبة للإدارات العمومية فقد بلغت ديونها 344 مليون دينار جزائري.

تعمل مديرية التوزيع البويرة على التكتيف من عمليات الاتصال الجوارية بهدف تحسيس الزبائن المتخلفين عن تسديد مستحقات استهلاك الكهرباء والغاز لتجنبيهم أي ازعاج وهذا قبل اللجوء الى إجراءات تحصيل الديون التي تبقى الحل الأخير والنهائي، حيث أن المشاريع المسطرة من طرف المديرية تتطلب إمكانيات مالية كبيرة وهو ما يفرض التسريع بتحصيل المستحقات المتراكمة لدى الزبائن، سواء العاديين أو المؤسسات الاقتصادية أو الإدارات

لذلك وحرصا منا على ديمومة الخدمة، تلتمس مديرية التوزيع البويرة قيم المواطنة وروح المسؤولية الجماعية والفردية لدعوة زبائننا الكرام الى دفع مستحقاتهم من خلال مختلف طرق الدفع والصيغ المتاحة والموضوعة تحت تصرفهم.

مدير التوزيع

10/01/0805455 B 06
العنوان: شارع 19 مارس 1962 البويرة / الهاتف: 96/97/98 - الفاكس: 026 73 66 88
شركة مجمع سه للفا

2022

الملحق رقم 11: بيان صحفي لحملة تحصيل الديون

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

بيان صحفي
حملة تحصيل الديون "2023"

بنة التوزيع : للدار البيضاء
اندر في: 5885
25 SEP. 2023

إطار مواصلة الإجراءات الميدانية التي تهدف إلى ديمومة الخدمة العمومية، وفي ظل التراكم الكبير للديون غير المحصلة لدى زبائننا الكرام.

علم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع عن مواصلة الحملة الوطنية لتحصيل مستحقاتها.

ك تلتمس الشركة من زبائننا التحلي بروح المسؤولية وقيم المواطنة لضرورة تسديد فواتير الكهرباء والغاز في آجالها المحددة قانونا وتفادي تراكم الديون.

هذا الغرض تضع سونلغاز التوزيع عدة طرق لإمكانية تسديد الفواتير بكل سهولة وأمان، وذلك عن طريق:

- التسديد في أي وكالة تجارية عبر الوطن، نقدا أو بالبطاقة بين البنكية (CIB) أو الذهبية
- التسديد عبر كافة مكاتب بريد الجزائر عبر الوطن
- الدفع الإلكتروني بالبطاقة بين البنكية (CIB) أو الذهبية في جميع مكاتب بريد الجزائر
- تسديد الفواتير دون عناء التنقل عن طريق الدفع الإلكتروني بالبطاقة بين البنكية أو الذهبية، عبر الموقع الإلكتروني للشركة

www.sonelgaz.dz

كما نوفر لزبائننا الكرام على مستوى وكالاتنا التجارية تسهيلات، من أجل تسديد ديونهم المتراكمة ذلك من خلال إمكانية جدولتها بعد دراسة خصوصية كل حالة (اعتمادا على عدد الفواتير غير المسددة والمبلغ الإجمالي للديون).

يمكنكم الاستعلام عن قيمة فاتورة الكهرباء والغاز من خلال زيارة موقعنا الإلكتروني، أو الاستفسار عبر مركز الاتصال على الرقم 3303 الذي يبقى في الخدمة 24سا/24سا وعلى مدار الاسبوع

المدير التوزيع
سونلغاز- التوزيع دوما فانه خدمتكم
للمزيد من المعلومات
Pour plus d'informations

3303

الملحق رقم 12: بيان اعلامي مديرية التوزيع البويرة لإحصائيات ديون مؤسسة الكهرباء والغاز

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

رقم 715
09 NOV 2021

امتياز التوزيع البويرة
مديرية التوزيع البويرة

المكلفة بالاعلام

بيان إعلامي

الموضوع: مديرية التوزيع البويرة / مستحقات فواتير استهلاك الكهرباء و الغاز تتجاوز 3515 مليون دينار جزائري.

قدرت مديرية توزيع الكهرباء والغاز البويرة ديونها العالقة والخاصة بمستحقات فواتير استهلاك الكهرباء والغاز عند الزبائن بما يفوق 3515 مليون دينار جزائري (351 مليار سنتيم) الى غاية نهاية شهر أكتوبر 2021، مما يمثل ارتفاعا بنسبة 54 % بالنسبة للسنة الماضية لنفس الفترة، اذ تجاوزت المستحقات المترتبة على الزبائن العاديين 1923 مليون دينار جزائري ، في حين بلغت ديون الزبائن الاقتصاديين 859 مليون دينار جزائري فيما بلغت ديون الإدارات والبلديات 347 مليون دينار جزائري ، وقد تراكمت هذه الديون نتيجة عدم تسديد الزبائن لمستحقات استهلاكهم للطاقة.

في السياق ذاته، قامت مديرية التوزيع البويرة بتجنيد جميع الموارد البشرية والمادية في إطار العملية المسماة "تحصيل" المتمثلة في ضم و تجميع جميع الوسائل المادية و البشرية اللازمة لأزيد من وكالة تجارية و المقاطعات التقنية للكهرباء و الغاز مدعمين بالمؤسسات المقاولاتية المتعاقدة مع المديرية وهذا باتخاذها لجميع التدابير اللازمة من أجل استرجاع مستحقاتها.

ان تحلّف الزبائن عن تسديد فواتير الاستهلاك يُؤثر سلبيًا على التوازنات المالية للمديرية ويقف عائقا امام تنفيذ البرامج المسطرة المندرجة ضمن مخطط تنمية وتطوير الشبكة الكهربائية والغازية لذا تلتزم المديرية من زبائنها الكرام التحلي بروح المسؤولية الجماعية والفردية وتسديد ما عليهم من مستحقات من خلال طرق الدفع و الصيغ المختلفة التي تضعها تحت تصرفهم.

وتجدر الإشارة الى أنه تم، الى غاية نهاية شهر أكتوبر 2021، ربط وتموين 9414 زبون جديد بالكهرباء ليصل بذلك العدد الإجمالي للزبائن 217 207 بنسبة زيادة بلغت 55 % مقارنة بنفس الفترة من السنة الماضية، فيما تم ربط وتزويد 8018 زبون جديد بالغاز الطبيعي ليصل بذلك العدد الاجمالي للزبائن 146 557 بنسبة زيادة وصلت الى 57% مقارنة بنفس الفترة من السنة الماضية.

مدير التوزيع

ش ج ت ك غ، شركة ذات أسهم، رأسمالها الاجتماعي 64 000 000 000 دج
مديرية التوزيع - البويرة رقم 10/01/0805455 B 06
العنوان : . هي / مارس 19 مارس / 1962 / الميناء 07/08

الملحق رقم 13: بيان اعلامي مديرية التوزيع البويرة لإحصائيات ديون مؤسسة الكهرباء والغاز

	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz
Région de Distribution Centre	Concessions de Distribution de Bouira. Direction de Distribution de Bouira Chargée de communication
	N° 134 / 2020 22 OCT. 2020

Communiqué de presse

Objet : Direction de Distribution Bouira/2930 MDA de créances.

Les services de la Direction de Distribution de Bouira se sont mobilisés durant toute la période de la crise sanitaire due à la pandémie du covid 19, malgré la réduction du personnel à 50%, afin de répondre favorablement aux attentes de leur clientèle et se sont engagés ainsi à assurer la qualité et la continuité de la desserte en énergie électrique et gazière.

La Direction de Distribution de Bouira , au même titre que toutes les Directions de Distribution que compte la SADEG (Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz), n'a pas voulu causer des désagréments à ses clients vu la situation exceptionnelle que traverse le pays, et ce en procédant à la suspension des coupures pour factures impayées détenues auprès de ses abonnés. Ces créances importantes ont atteint à fin septembre 2020 un niveau élevé avec plus de **2930 MDA** contre **1299 MDA** à fin septembre 2019 en hausse de **125 %**. Ces créances représentent **52 %** pour les clients domestiques, **17 %** pour les administrations et **31 %** pour le secteur économique. Ce manquement porte préjudice à la société et freine considérablement la concrétisation des projets inscrits dans les plans de développement des activités des réseaux électriques et gaziers.

Malgré ces difficultés rencontrées, la société continue à assurer et améliorer la continuité et la qualité de service. Durant cette année, **43** postes transformateurs supplémentaires et **111 km** de lignes électriques ont été réalisés pour permettre à notre clientèle de passer un été tranquille, d'autres sont programmés pour le passage été 2021, dont 31 postes transformateurs et 80 km de lignes électriques pour une enveloppe financière estimée à **412 MDA**. Tous ces efforts consentis ayant pour but de répondre à la demande croissante en énergie électrique.

Un programme d'action a été aussi tracé , comme chaque année, par la Direction de Distribution de Bouira pour l'hiver 2020-2021 en procédant à l'entretien des réseaux pour fournir une meilleure qualité de prestation au client en mobilisant tous ses agents qui peuvent intervenir à n'importe quel moment et en tout lieu pour les besoins de ses services.

SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA
Direction de Bouira - RC n° 10/01/0805455 B06
Téléphone : 026-73-66-88 - Fax : 026-73-66-88

جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الإعلام والاتصال

قسم الاتصال

التخصص: اتصال استراتيجي وأزمات

استمارة المقابلة

موجهة للموظفين في مؤسسة سونلغاز بالجزائر

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي ميداني لتحضير أطروحة الدكتوراه حول موضوع:

دور الاتصال في تحسين صورة المؤسسة بعد الأزمات

دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز البويرة

عليه نرجو منكم قراءة الأسئلة المندرجة ضمن عدد من المحاور والإجابة عنها بموضوعية ودقة

قدر الامكان مع العلم ان المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم في البحث العلمي فقط كما

تضمن سريتها

اشراف الاستاذة:

إعداد الطالبة :

بعلوج زينب

بن حمادة حفصة

السنة الجامعية 2020

- التعريف بمؤسسة سونلغاز

- الهيكل التنظيمي

المحور الأول الاتصال

- ما هي أنواع الاتصالات الداخلية في مؤسساتكم؟

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

2- ما هي أهداف وأهمية الاتصالات الداخلية التي تسعون إليها ؟

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

3- ما هي وسائل الاتصال الداخلي التي تطبقونها في المؤسسة من اجل التعريف بها الرسائل المكتوبة منها المحاضر – التقارير – الأوامر – المذكرات – الإعلانات – المجلات – الاقتراحات المكتوبة – المقالات الصحفية – المطويات – الملصقات + الكتيبات – النشريات- الرسائل الشفهية منها المقابلات – الندوات – المؤتمرات – الاجتماعات – المادبات – التصريحات الصحفية – الملتقيات – ورشات العمل – المناسبات – المعارض – الصالونات – الزيارات-الوسائل السمعية البصرية- الوسائل الالكترونية؟

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

4- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

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

5- هل هذه المعوقات الاتصالية تؤثر على مبيعاتكم؟

.....
.....

6- ما هي أنواع الاتصال الخارجية في مؤسساتكم اتصالاتي – اتصال تجاري اتصال اجتماعي ؟

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

7- ما هي أهداف وأهمية اتصال الخارجية في مؤسساتكم؟

.....

.....
.....
3- ما هي العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية لمؤسستكم العوامل الاتصالية الإعلان والعلاقات العامة- العوامل التسويقية من جودة الخدمة التسعير والأساليب البيعية – العوامل الاجتماعية – العوامل الثقافية ؟

.....
.....
.....
وما هي مراحلها من تحديد الجمهور – قياس الصورة لدى الجمهور – اختيار وسيلة الاتصال المناسبة - التقييم؟

.....
.....
4- هل الصورة الذهنية لمؤسستكم لها دور في بناء ميزة تنافسية بين المؤسسات الاخرى ؟

المحور الثالث الأزمة أو المشكلة واتصال الأزمة

1- ما أهم الأزمات التي تمر بها مؤسستكم؟

.....
.....
.....
2- ما المراحل التي تمر بها الأزمة في مؤسستكم من مرحلة ميلاد الأزمة – مرحلة النمو والانتعاش – مرحلة النضج – مرحلة الانحسار والتقلص – مرحلة الاختفاء – مرحلة الاستقرار – مرحلة الانسحاب – مرحلة التعويض ؟ وكيف يتم علاجه؟

.....
.....
3- ما هي أهم الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأزمة في مؤسستكم؟

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

4- ما طبيعة سيناريو الأزمة داخل المؤسسة؟

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

5- هل توجد بمؤسستكم خلية أزمة؟ وان وجدت ما دور القائم بالاتصال بها؟

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

6- على أي أساس يتم تشكيل خلية الأزمة؟

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

7- ما هي اختصاصات أعضاء خلية الأزمة؟

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

8- هل تتوفر لدى الخلية قاعدة من المعلومات الكافية؟

نعم ما نوعها.....
معلومات عن المؤسسة.....
معلومات عن
جمهورها.....
معلومات
عن حدث الأزمة.....
لا لماذا لا تتوفر لديكم هذه المعلومات.....

9- هل يتم تدريب أعضاء خلية اتصال الأزمة على مواجهة وتسيير مراحل الأزمة؟

نعم مدة التدريب.....
ومجالاته.....

9- هل يتم الاستعانة بخبراء متخصصين في هذا المجال؟

من
الجزائر.....
....

من الوطن
العربي.....

من لدول
الأوروبية.....

المحور الرابع دور الاتصال بعد الأزمات

1- إلى أي مد تعتمد إدارتكم على ممارسة الاتصال في إدارة الأزمة ؟

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

2- وهل للاتصال دور في تحسين صورة مؤسستكم بعد انتهاء الأزمة ؟

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

3- وهل يساهم فعلكم الاتصالي فعلا في الحفاظ على صورة طيبة للمؤسسة خلال الأزمات ؟

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

4- هل بحوزة المؤسسة خطط عن كيفية التعامل مع الأزمة ؟

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

5- هل تتوفر لديكم قاعدة مجهزة بكل الإمكانيات الاتصالية والتقنية ؟

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

6- هل تحتفظ المؤسسة بملف كامل عن سير أحداث الأزمة من بدايتها إلى نهايتها؟

.....

الفهرس

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر وتقدير
	الاهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
أ	مقدمة
I. الاطار المنهجي	
5	الإشكالية
5	أهداف البحث
6	أهمية البحث
7	الإجراءات المنهجية للدراسة
16	تعريف مفاهيم الدراسة
22	الدراسات السابقة
31	المقاربة النظرية
32	النظرية الموقفية
34	إسقاط المقاربة على دراستنا الحالية
الإطار النظري:	
الفصل الأول: مدخل إلى الاتصال المؤسسي.	
38	المبحث الأول: ماهية الإتصال .
38	المطلب الأول: تعريف الاتصال وعناصره
38	أولاً: تعريف الاتصال
39	عناصر الاتصال
41	المطلب الثاني: المقاربات النظرية للاتصال المؤسسي
42	المطلب الثالث: وظائف الاتصال
43	المطلب الرابع: عوائق الاتصال
43	أولاً: العوائق النفسية
43	ثانياً: العوائق التنظيمية

44	ثالثا: معوقات اجتماعية وثقافية
44	رابعا : معوقات بيئة طبيعية
45	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة الأبعاد و الوظائف
45	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي في المؤسسة
45	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة
46	أولا: أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة
46	ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة
47	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة
48	أولا: الاتصال الغير الرسمي
49	ثانيا: الاتصال الرسمي
50	المطلب الرابع : وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة
51	أولا: وسائل الاتصال الرسمي
51	ثانيا: وسائل الاتصال الغير رسمي
52	المبحث الثالث : الاتصال الخارجي في المؤسسة ،التقنيات و الوسائل
52	المطلب الأول: تعريف الاتصال الخارجي في المؤسسة
53	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسة
54	المطلب الثالث : أنواع الاتصال الخارجي في المؤسسة
54	المطلب الرابع: وسائل الاتصال الخارجي في المؤسسة
54	أولا: الوسائل المكتوبة
54	ثانيا: الوسائل المباشرة
56	ثالثا: تكنولوجيا الاتصال الحديثة
57	المطلب الخامس: تقنيات الاتصال الخارجي في المؤسسة
57	أولا: العلاقات العامة
59	ثانيا: الترويج للمبيعات sales promotion
61	ثالثا: الرعاية sponsorship
61	المبحث الرابع: ماهية الإستراتيجية الاتصالية
63	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية

64	تعريف الإستراتيجية الاتصالية
64	المطلب الثاني: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية
65	أولاً: تحليل الوضع الحالي
66	ثانياً: تحديد الأهداف
67	ثالثاً: تحديد الجمهور المستهدف والرسائل
67	1. خصائص الرسالة الاتصالية الناجحة
70	خامساً: اختيار الوسيلة المناسبة
70	سادساً: تحديد الجدول الزمني و الميزانية
71	سابعاً: مرحلة تنفيذ المخطط الاتصالي
71	ثامناً: المتابعة و التقييم
71	المطلب الثالث: الخصائص الرئيسية للاتصال الاستراتيجي
73	المطلب الرابع: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية
76	خلاصة الفصل
78	الفصل الثاني: دور الاتصال في إدارة الأزمات.
78	المبحث الأول: ماهية الأزمة
78	المطلب الأول: مفهوم الأزمة و مراحلها
79	أولاً: تعريف الأزمة
82	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الأزمة
84	أولاً: المناخ المناسب لحدوث الأزمات
85	ثانياً: أنواع و خصائص الأزمة
87	المبحث الثاني: إدارة الأزمة في المؤسسة
87	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة و مراحلها
88	أولاً: تعريف إدارة الأزمة
88	ثانياً : مراحل إدارة الأزمة
89	المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة الأزمات والمعوقات التي تحد من نجاح إدارتها
90	أولاً: إستراتيجيات إدارة الأزمات

90	المبحث الثالث: اتصال الأزمة في المؤسسة
91	المطلب الأول: ماهية اتصال الأزمة
91	أولاً: مفهوم اتصال الأزمة
91	ثانياً: دوافع الاهتمام باتصال الأزمة
92	ثالثاً: أهداف اتصال الأزمة
92	المطلب الثاني: أساليب اتصال الأزمة ودور الاتصال في إدارة الأزمة
92	أولاً: أساليب اتصال الأزمة
92	ثانياً: الاتصال كعامل أساسي لإدارة الأزمات
93	خلاصة الفصل
93	الفصل الثالث: إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة
93	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية
95	المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة
95	أولاً: التعريف اللغوي للصورة الذهنية
96	ثانياً: التعريف الاصطلاحي للصورة الذهنية
96	المطلب الثاني: : أنواع الصورة الذهنية
96	المطلب الثالث: مكونات ووظائف الصورة الذهنية
97	المطلب الرابع: خصائص الصورة الذهنية وسماتها
98	المبحث الثاني: الجوانب العملية و الإستراتيجية المتعلقة بصورة الصورة الذهنية المؤسسة
98	المطلب الأول الصورة الذهنية بين الأهمية و الأهداف
99	المطلب الثاني: مراحل تكوين الصورة الذهنية
101	
103	المطلب الثالث: وسائل الاتصال تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة

103	أولا: الصحف والمجلات
103	ثانيا: الإذاعة
109	ثالثا: الحاسوب
109	رابعا: الهاتف الجوال
110	خامسا: الإعلانات
115	المطلب الرابع: أساليب الاتصال في العلاقات العامة بالمؤسسة
115	أولا: المؤتمرات الصحفية
115	ثانيا: المعارض
116	ثالثا: لأحاديث والخطب العامة
117	رابعا: المناقشات المفتوحة
117	خامسا: إقامة الحفلات وتقديم الهدايا
119	المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة
119	المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة
119	المطلب الثاني: العلاقات العامة بين الأهمية و الأهداف
120	أولا: أهمية العلاقات العامة
120	ثانيا: أهداف العلاقات العامة
121	المطلب الثالث: مبادئ العلاقات العامة
121	المطلب الرابع: العلاقات العامة بين تحسين صورة المؤسسة وإدارة أزماتها
122	أولا: مراحل العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة
131	ثانيا: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات وتحسين صورة المؤسسة
خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: دور الاتصال بالشركة الوطنية الجزائرية للكهرباء والغاز وتحسين صورتها بعد الأزمات	
134	المبحث الأول: تقديم عام للشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر
134	المطلب الأول: نشأة وتعريف مجمع سونلغاز
135	أولا: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
135	ثانيا: نشأة مجمع سونلغاز

136	المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر
136	أولاً: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر
136	ثانياً: مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر
137	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز للجزائر
139	المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز.
	المطلب الأول: الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز مفاهيمه وعناصره
139	أولاً: تعريف الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز
139	ثانياً: عناصر الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز
141	المطلب الثاني : أهداف ووظائف الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز للجزائر
144	أولاً: أهداف الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز
144	ثانياً: أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز
144	ثالثاً: وظائف الاتصال الداخلي في شركة الكهرباء والغاز للجزائر
144	المطلب الثالث :أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز
145	أولاً: الاتصال الغير رسمي
143	ثانياً: الاتصال الرسمي
143	المطلب الرابع: وسائل الاتصال الداخلي في مؤسسة الكهرباء والغاز
143	أولاً: وسائل الاتصال الرسمي
143	ثانياً: الاتصالات المكتوبة
144	ثالثاً: الاتصال الغير رسمي
148	المبحث الثالث: الاتصال الخارجي في مؤسسة سونلغاز
148	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الخارجي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
149	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الخارجي في المؤسسة الكهرباء والغاز
149	أولاً: أهداف الاتصال الخارجي
149	ثانياً: أهمية الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز
150	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
151	المطلب الرابع: وسائل وتقنيات الاتصال الخارجي لمؤسسة الكهرباء والغاز
151	أولاً: وسائل الاتصال الخارجي

151	ثانيا: تقنيات الاتصال الخارجي في مؤسسة الكهرباء والغاز
152	المبحث الرابع: ماهية الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
	المطلب الأول : مفهوم و أهمية الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة الكهرباء والغاز
152	أولا: مفهوم الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة الكهرباء والغاز
154	ثانيا: أهمية الإستراتيجية الاتصالية بمؤسسة الكهرباء والغاز
156	المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية بمؤسسة الكهرباء والغاز
156	أولا: الوضوح (Clarity)
158	ثانيا: الملائمة وتجنب التعقيد (Relevance and Simplicity)
160	ثالثا: التفاعل والاستماع للجمهور (Interaction and Feedback)
160	رابعا: تعزيز الحوار (Dialogue Enhancement)
160	خامسا: الاستمرارية (Continuity)
161	المطلب الثالث: مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية بمؤسسة الكهرباء والغاز
161	أولا: تحديد الأهداف
161	ثانيا: تحليل الوضع الحالي
162	ثالثا: تحديد الجمهور المستهدف
163	رابعا: وضع الرسائل الاتصالية
163	خامسا: الاعتماد على الوسائل التقليدية
164	سادسا: الوسائل الرقمية
166	المبحث الخامس: إدارة الصورة الذهنية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
166	المطلب الأول: تعريف وأنواع الصورة الذهنية بمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
166	الفرع الأول: تعريف الصورة الذهنية بمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
167	الفرع الثاني: أنواع الصورة الذهنية في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
167	أولا: الصورة الذهنية الذاتية في " سونلغاز
167	ثانيا: الصورة المثالية لمؤسسة " سونلغاز"
168	ثالثا: الصورة المتخيلة لمؤسسة " سونلغاز"
168	رابعا: الصورة التي تُعتبر " المرأة
168	خامسا: الصورة الحالية للمؤسسة

169	سادسا: الصورة المرغوبة للمؤسسة
169	سابعا: الصورة الناتجة عن الأزمة
170	ثامنا: الصورة المتوقعة بعد التعامل الجيد مع الأزمة
170	المطلب الثالث: الجوانب العملية والإستراتيجية المتعلقة بصورة المؤسسة لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز:
170	أولا: خصائص الصورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
175	ثانيا: رموز الصورة الذهنية
176	ثالثا: مكونات صورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز لسونلغاز
178	المطلب الرابع: مراحل تكوين الصورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
178	أولا: تجانس الصورة
178	ثانيا: استقطاب الصورة
179	ثالثا: ثبات الصورة
179	المطلب الخامس: أساليب ووسائل بناء الصورة الذهنية لمؤسسة الكهرباء والغاز مؤسسة سونلغاز
179	أولا: الأسلوب الإعلامي في سونلغاز
180	ثانيا: الصحف والمجلات
180	ثالثا: الهاتف الجوال
180	رابعا: الأسلوب الدعائي (الترويجي)
181	خامسا: الأسلوب الاجتماعي لسونلغاز في دعم المجتمع
182	سابعا: الأسلوب الاستباقي
182	المطلب الخامس: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة لمؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
183	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: إدارة الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز أزمة الديون نموذجاً	
185	المبحث الأول: اليات تسيير الأزمات داخل مؤسسة سونلغاز
185	المطلب الأول: مفهوم الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز والظروف المهيئة لها
185	أولا: تعريف الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز
185	ثانيا: الظروف المهيئة لحدوث الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز

187	المطلب الثاني: مراحل تطور وإدارة الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
187	أولاً: مراحل تطور الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
187	ثانياً: مراحل إدارة الأزمة في سونلغاز
188	المطلب الثالث: أنواع وأسباب الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
188	أولاً: أنواع الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز
188	ثانياً: أسباب الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
189	ثالثاً: خصائص الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
190	المطلب الرابع: أصناف الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
190	أولاً: حسب الوقت
193	ثانياً: حسب المدة الزمنية
193	ثالثاً: حسب المصدر
194	رابعاً: حسب النوع
195	المبحث الثاني: ممارسات اتصال الأزمات في مؤسسة سونلغاز
195	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لاتصال الأزمات في مؤسسة سونلغاز
195	أهداف اتصال الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
196	المطلب الثاني: سيرورة اتصال الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز
196	أولاً: مرحلة تحديد المشكلة
196	ثانياً: مرحلة تحليل الجمهور المستهدف
196	ثالثاً: مرحلة إعداد الرسائل
196	رابعاً: مرحلة التنفيذ والمتابعة
197	خامساً: مرحلة التقييم والتطوير
197	المطلب الرابع: أساليب اتصال الأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
200	المطلب الخامس: عناصر الإدارة الناجحة للأزمة في مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز
200	أولاً: التخطيط
200	ثانياً: التواصل
200	ثالثاً: التنسيق
200	رابعاً: المرونة

201	خامسا: التقييم المستمر
201	المبحث الثالث: دراسة حالة لأزمة الديون في مؤسسة الكهرباء والغاز بولاية البويرة 2020-2024 سونلغاز
201	المطلب الأول: أزمة الديون طبيعتها وأسبابها
204	المطلب الثاني: الإجراءات التي اتخذتها سونلغاز في أزمة الديون
205	المطلب الثالث: إحصائيات أزمة الديون في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية البويرة من 2020 إلى 2024
208	المطلب الرابع: أنواع وسائل الاتصال الداخلي والخارجي التي استخدمتها شركة سونلغاز لإدارة أزمة الديون بولاية البويرة
211	أولا: الاتصال الداخلي أثناء الأزمات في مؤسسة الكهرباء والغاز بولاية البويرة
211	ثانيا: فعالية الاتصال الخارجي في تسيير العلاقة بين مؤسسة سونلغاز وجمهورها
217	المطلب الخامس: الاستراتيجية الاتصالية التي اعتمدها شركة سونلغاز في أزمة الديون
220	خلاصة الفصل
221	نتائج الدراسة
227	مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
232	خلاصة عامة
234	قائمة المراجع
259	الملاحق