

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان-
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: تسويق

الصورة المؤسساتية للمؤسسة
في حالة أزمة :
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات
الإلكترونية بسيدي بلعباس
ENIE- SBA

إعداد الطالبة: بالحاج نديرة

قدمت و نوقشت أمام اللجنة المتكونة من:

- رئيس اللجنة: الأستاذ الدكتور شريف شكيب أنوار.....جامعة تلمسان
- المقرر: الأستاذ الدكتور بن حبيب عبد الرزاق.....جامعة تلمسان
- الممتحن: الأستاذ الدكتور بندي عبد الله عبد السلام.....جامعة تلمسان
- الممتحن: الدكتور بن بوزيان محمد.....جامعة تلمسان
- الممتحن: الدكتور زياني الطاهر.....جامعة تلمسان

السنة الجامعية 2005/2004

إلى إبنتي وقرعة عيني وماء

تذكرة رواته

أتوجه بالشكر الجزيل إلى البروفيسور بن حبيب عبد الرزاق علي الرعاية الكبيرة و
المساعدة الجزيلة التي أمدني بها، و كذلك التوجيهات العلمية السائبة حتى يبلغ البحث
مبتغاه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و
العلوم التجارية بجامعة تلمسان الذين ساهموا بقسط وافر في توجيهنا العلمي، و على
مخمسهم فينا ملكة البحث و المثابرة و الاهتمام. و اخص بالذكر الدكتور بن بوزيان محمد
و الدكتور زيانى الطاهر.

فهرس المواضيع

1.....مقدمة عامة

الفصل الأول : الاتصال و الصورة المؤسساتية

10.....المبحث الأول: الاتصال في المؤسسة

31المبحث الثاني : الاتصال المؤسسي و صورة المؤسسة

الفصل الثاني: الاتصال و الصورة المؤسساتية للمؤسسة في حالة الأزمة

69.....المبحث الأول : الأزمة في المؤسسة و الاتصال المؤسسي

85.....المبحث الثاني: استراتيجيات الاتصال المؤسسي في حالة الأزمة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لواقع الاتصال و الصورة المؤسساتية

في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ENIE - SBA

110المبحث الأول : ورقة تقنية عن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس

116المبحث الثاني : الاتصال و صورة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس

153الخاتمة

157الملاحق

i.....الفهرس العام

vii.....المراجع

المقدمة

في السنوات الأخيرة، أصبحت المؤسسات واعية أكثر بالأهمية الاستراتيجية للراسمال المعنوي التي تحوز عليه، و يتجه هذا الراسمال المعزز بالمعرفة و الخبرة و المهارة - Savoir et savoir-faire من حيث الأهمية بشكل متزايد نحو أخذ مكانة الراسمال المادي. و مما يزيد هذا الراسمال أهمية و فعالية و ترمينا التدفق الهائل للمعلومات التي توفرها للتقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال (NTIC).

يعطي قوة وصحة الراسمال المعنوي للمؤسسة " صورة " لها قوية و واضحة المعالم نكتسب من خلالها على راسمال الصورة Capital image يسمح لها بالحصول على راسمال الثقة Capital confiance من المحيط و الأطراف المعنية بها Stakeholders ou Parties prenantes و بقية أفراد المجتمع. تجيز هذه الثقة المكتسبة من الظفر باحترام المحيط لها و تجسيدها كمؤسسة مواطنة Enterprise citoyenne فيقبل المستهلكين على منتوجاتها بدون تردد أو تفكير.

باستعمال إستراتيجية اتصال محكمة ومدعمة برصيد ثري من الراسمال المعنوي، يمكن للمؤسسة بناء صورة جيدة و ذات مردودية باعتبار أنها تستند على معرفتها و خبرتها و مهارتها التي تتميز بها عن منافسيها في تادية نشاطاتها. وحتى تثبت هذه الصورة كإنطباع حسي وشعوري في محيطها الجزئي والكلبي ولدى كل الأطراف التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة معها، يجب أن تقدم المؤسسة صورة صادقة وإيجابية ودائمة و أصلية image juste, positive, durable et originale تعكس حقيقة قدراتها و إمكانياتها. تستطيع المؤسسة أن تعرف بنفسها في المجتمع من خلال هذه الصورة التي تحمل كل المعلومات الكافية و الواضحة عن مهامها و أهدافها و طموحاتها و خاصة حدودها و ما تقدمه من فوائد لخدمة أفراد المجتمع ليس فقط للمستهلكين لأنها إذا كانت تهتم بالمحافظة على البيئة فذلك لا يعنيهم فقط و إنما كل المجتمع. و ينبغي لها أن تبتعد عن التغليف والتوهيم لان المجتمع و المحيط سيحكم عليها في أرض الواقع ويستند على الصورة المقدمة فقط لتقييم أدائها.

إذا تم التحقق من صدق و نزاهة الصورة المقدمة من المؤسسة فستجسد في أذهان و مخيلات الأفراد. و إذا ثبت خلاف ذلك ستظهر في ثوب المؤسسة الخادعة و الكاذبة و يسقط عليها كل صدق و نزاهة لأنها تتعمد التغليف والتزوير.

مقدمة عامة

يمكن لكل مؤسسة أن تظهر في صورة واحدة أو صورتين متباينتين نوجزهما فيما يلي:

- الصورة التي تقدمها المؤسسة.
- الصورة التي يدركها المحيط.

هذه الصورة الأخيرة، تعود لأسباب ذاتية و موضوعية تتمثل فيما يلي:

- تتعلق الأسباب الذاتية بعدم صدق و نزاهة المؤسسة في إظهار الصورة الحقيقية لها.
- و تتعلق الأسباب الموضوعية بعدم قدرة المؤسسة على تطبيق إستراتيجية اتصالية جيدة و جادة لتوصيل هذه الصورة.

للتأثير بطريقة فاعلة في التلقي الحسي و الشعوري للمحيط، تصدر المؤسسة مجموعة من الرسائل والأشكال والرموز إلى الزبائن الحاليين و المحتملين، الموردين، المساهمين، المستخدمين ومع محيطها الواسع الممثل في الوسط السياسي، الجماعات المحلية و الإقليمية والأوساط المالية حول الكيان الذي تمثله كمؤسسة و حول منتجاتها و علاماتها التجارية. تنتظر من هذا الانجاز تكوين انطباعات و إدراكات حسية متميزة لدى المجتمع و الرأي العام فيما يخصها. و تصاغ هذه الرسائل و الأشكال و تنقل إلى المحيط عبر الاتصال المؤسساتي الذي تنتهجه في إطار سياسة اتصال شاملة تجمع كل أنواع الاتصال و الوسائل و الطرق التي تستعملها.

منذ السنوات السبعينيات، أصبحت كل المؤسسات لها القدرة على تمييز صورتها بتكوين " الصورة المؤسساتية " Image institutionnelle و بناء هوية إيجابية استجابة إلى متطلبات المحيط باستعمال "الاتصال المؤسساتي" Communication institutionnelle. و أتضح بعد عقدين من الزمن أن هذا الاتصال المؤسساتي أساسي وذات أهمية بالغة بحيث أن معظم المؤسسات لم تعد قلقة على تمييز إنتاجها بنفس مقدار القلق على تحسين صورتها المؤسساتية.

في الفترات العادية، تسمح للصورة المؤسساتية بجلب ثقة الرأي العام بما فيها وسائل الإعلام في قدراتها واحترافيتها وبالتالي تكون رصيد من رأسمال الثقة Capital-confiance. تفرض بالمقابل هذه الصورة المؤسساتية و هذا الرأسمال من الثقة عليها التمسك و الوفاء بصفة دائمة بما جاءت فيها على أساس أنها مسؤولة أمام الرأي العام ووسائل الإعلام. و تطرح هذه المسؤولية مشاكل كبيرة على المؤسسة خاصة في الفترات الحرجة التي تمر بها المؤسسة.

مقدمة عامة

ففي فترات الأزمات، تمر المؤسسة بمرحلة تفقد فيها توازنها الطبيعي من جراء حادث طارئ. فتدخل في ظروف صعبة تجبرها على القيام بمعاملات و تصرفات قد تتنافى مع مبادئها الراسخة و الثابتة التي عبرت عنها من قبل في صورتها المؤسساتية. و أمام صعوبة التمسك والوفاء بخطابها المؤسساتي، تعتبرها وسائل الإعلام والرأي العام مسؤولة عن ما قدمته في ذات الصورة. تصاب حتما المؤسسة بالذعر ولن تتمكن من المحافظة على توازن تصرفاتها وممارستها والنتيجة المباشرة لذلك تكون مخالفتها للصورة المؤسساتية المعطاة. تتأثر هذه الصورة في نظر المحيط سلبا و تظهر في صورة المؤسسة الهشة و الضعيفة.

فكلما قامت المؤسسة باتصال مؤسساتي لبناء صورة مؤسساتية التي تعطي للمجتمع كهوية و كقيم تحملها و تدافع عليها، كلما كان هناك احتمال أن ينقلب الاتصال المؤسساتي عليها فينتهز الرأسمال الثقة و للرأسمال الصورة الذي تكتسبه. تعرف هذه الظاهرة بأثر المفارقة الاتصالية.

.Paradoxe communicationnel

للحد من مظاهر هذه الأزمة و أثارها السلبية على صورتها المؤسساتية، تلجأ المؤسسة إلى استعمال "الاتصال في حالة الأزمة". و يكون من مهمته تحديد استراتيجية اتصال فعالة لمواجهة الوضعية الصعبة والحرجة التي تتولد عن الأزمة. في إطار هذه الإستراتيجية، يجب أن لا تتجه المؤسسة في اتجاه الانطواء عن نفسها كرد فعلي عفوي غير مدروس. فيكون من المنطقي أن تستجيب لتوقعات وسائل الإعلام و الرأي العام و تتجه نحو استعمال اتصال مبني على مبدئين هما: المسؤولية و الشفافية. أمام إلحاح وضغط كل المحيط الخارجي، تكون المؤسسة مستعدة على استعمال هذين المبدئين كقيمتين لاتصالها المؤسساتي.

تعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية معنية ككل المؤسسات في العالم بصياغة و تحسين صورتها المؤسساتية و مواجهة الرأي العام ووسائل الإعلام في حالة الأزمات التي تمر بها و خاصة في ظل الظروف الجديدة التي تعرفها البلاد على مختلف الأصعدة.

لا يمكن دراسة موضوع الصورة المؤسساتية للمؤسسة العمومية الجزائرية دون التطرق إلى نشأة وتطور هذه المؤسسات باعتبار أن ميلادها لم يكن طبيعيا بل جاء نتيجة ظروف تاريخية و سياسية و اقتصادية و اجتماعية و ثقافية استثنائية.

مقدمة عامة

بعد الاستقلال، كان الاقتصاد الجزائري بالأساس إقتصادا فلاحيا. و خلال السنوات الموالية، اتجهت الدولة نحو تنمية وتنظيم إقتصادي على الطريقة الاشتراكية للنهوض باقتصادها مركزة على نموذج نمو مبني على تكثيف التصنيع أو ما يعرف بالصناعات المكثفة.

تحملت الدولة على عاتقها تنفيذ هذه التوجه الإيديولوجي و الاقتصادي والسياسي لعدة اعتبارات من بينها:

- أن القطاع الخاص لم يكن له القدرة المادية والمالية اللازمة لتنمية البلاد.
- حتى و إن كان له ذلك كان هناك اعتقاد راسخ آنذاك بان مصلحة القطاع الخاص تتعارض مع المصلحة العامة.

لهذه الأسباب ولأسباب أخرى، أنشئت مؤسسات عمومية في معظم قطاعات الخدمات والصناعات وأسست مزارع فلاحية ضخمة في الأراضي المؤممة و التابعة للدولة. و في إطار تخطيط مركزي للاقتصاد الوطني، كانت تشكل هذه المؤسسات الأداة الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية لتنفيذ الإستراتيجية التنموية المركزة على الدولة كعون سياسي و اقتصادي و الممولة بمدخليل الصادرات البترولية المؤممة.

بعد سنة 1986، سببت الأزمة البترولية ذعرا وسط السلطات المركزية و بينت أن العامل المالي هو عائق يجب تسييره بعقلانية. ونظرا لنقل كاهل هذه المؤسسات على خزينة الدولة من الناحية المالية، لم يعد بالإمكان تسيير المؤسسات العمومية بنفس الكيفية التي كانت تتم عليه في السابق لأنها كانت تكلف أكثر بكثير مما كانت تقدمه كمردود سياسي و اقتصادي و اجتماعي. إذ لم تكن هذه المؤسسات مطالبة بتحقيق المردودية المالية وبالتالي لم تقم بالدور المالي و تحقيق الأرباح التي تسمح لها بالبقاء و تمويل ذاتها.

للسماح لها بالقيام بالدور المالي و إجبارها على تحقيق المردودية المالية، منحت الدولة لها استقلالية في تسيير نشاطاتها بموجب قانون استقلالية المؤسسات الصادر في 1988 بشرط أن تحقق الأرباح الكافية لتمويلها الذاتي. ويعتبر هذا القانون أول تلميح صريح من طرف المشرع الجزائري حول إلزامية تحقيق المردودية المالية.

مقدمة عامة

لم تلقى هذه التدابير الفعالية المنتظرة منها وخاصة في مجال إيجاد الصيغة المثلى لترشيد أموال المؤسسات العمومية لان المسيرين و المناخ المتعدد الجوانب لم يكن جاهزا لممارسة استقلالية تسيير حقيقية. إذ أن تدخل الدولة في شؤونها لم ينته ولم ينقطع تماما حيث واصلت السلطات المركزية تعيين وفصل المسيرين و تحديد الأسعار وكان لها دائما الكلمة الأخيرة في اتخاذ القرارات الهامة.

أمام فشل هذا النمط، لم يكن من مخرج للدولة إلا خوصصة المؤسسات العمومية لأنها الطريقة الوحيدة للتخلص منها لان خزينة العمومية تحملت مصاريف ضخمة لتطهيرها المالي تعادل 550 مليار دج حسب إحصائيات سنة 1998. فكان إنشاء صناديق المساهمة والشركات القابضة محاولة منها إيجاد الهيكل والشكل الامثل الذي يحضرها إلى الخوصصة عن طريق تأسيس رأسمال حقيقي لها بتجزئته إلى أسهم متساوية وإعادة تأهيلها في جميع المجالات Sa mise à niveau.

في وسط كل هذه الظروف التاريخية و الأحداث الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية التي أحاطت نشأتها و تطورها، لم تقدم المؤسسة العمومية الجزائرية و لم يعرف لها صورة مؤسساتية. و يمكن إرجاع ذلك إلى سببين همل:

■ انتمائها إلى الدولة واحتكارها للسوق وغياب أي منافسة جعلها في غير حاجة إلى تكوين و تدعيم رأسمال المعنوي بصورة مؤسساتية لجلب ثقة الرأي العام ووسائل الإعلام.

■ احتكارها للسوق جعل الطلب على منتوجاتها المعروضة مضمونا بفعل زيادة الطلب على العرض. وفي هذه الحالة، لا تظهر الحاجة إلى التسويق و لا فائدة من استعمال الاتصال للتقرب من المحيط. فلا داعي لتقديم صورة مؤسساتية تقنع بها المحيط على قدراتها المتميزة.

في غياب صورة مؤسساتية للمؤسسة العمومية، منح لها المحيط صورة أخرى تتماشى في نظره مع الأنوار الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية التي قامت و تقوم بها. من الناحية الاجتماعية، كانت لهذه المؤسسات مهمة توفير مناصب الشغل إلى أفراد المجتمع الأمر الذي سمح لهم بالحصول على القدرة الشرائية اللازمة لتحسين ظروف المعيشة. أما من الناحية الاقتصادية، فكان لها مهام خلق

مقدمة عامة

اقتصاد حقيقي من خلال توفير هيكل لقاعدة صناعية تكون الممهد لإقامة كل النشاطات الاقتصادية الممكنة حسب الاحتياجات المستقبلية الملحة وخاصة في إطار الحد من التبعية التكنولوجية.

على هذا النحو، قامت المؤسسات العمومية بتوفير السلع والمواد المطلوبة في السوق حتى ولو لم تكن بنفس الكمية والجودة المطلوبة. من جهة أخرى، كانت تلقن الحرف للعمال و تأهلهم للقيام بأي عمل. أما من الناحية السياسية، فكانت المؤسسة العمومية أداة في يد السلطة السياسية لتمير المشروع السياسي التي كانت تريد تنفيذه مثل ما تم في تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات. لم يكن بالمقابل لهذه المؤسسات أي دور مالي يذكر حتى صدور قانون استقلالية المؤسسات.

على هذا الأساس، فإن الصورة المعطاة للمؤسسة العمومية كانت عرضة ورهينة للادراكات الحسية و التصورات لكل عنصر من محيطها الأمر الذي قد يضر بها لكون أن كل طرف يقيمها حسب مصالحه ورؤيته الذاتية. يزيد هذا الضرر حتما و أكثر في فترات الأزمة التي تمر بها هذه المؤسسات.

بدأت هذه الفترة عامة على جميع المؤسسات العمومية بصدور قانون استقلالية المؤسسات العمومية الذي يعتبر نتيجة أولى لأزمة تعاني منها المؤسسات العمومية الجزائرية إلى يومنا هذا. يمكن حصر هذه الأزمة في المحطات التالية:

- إعادة هيكلة المؤسسات العمومية إلى مؤسسات عمومية اقتصادية.
- ضعف النتائج القياسية في مناخ تنافسي في ظل الإصلاحات الاقتصادية الشاملة في الجزائر و في العالم.
- غلق المؤسسات و تصريح العديد من العمال،
- التخريب الناتج عن الإرهاب لمدة عشرة سنوات.

في كل هذه الأزمات، تتأثر سمعة و صورة المؤسسات العمومية لأنها لا تعكس في نظر الفرد العادي الصورة التي أعطاه لها. اعتبر العديد من الأفراد و خاصة العمال منهم أن غلق و تصريح العمال لا يعكس صورة المؤسسة العمومية الجزائرية التي لها واجب تنموي و اجتماعي يتمثل في المحافظة على مناصب العمل. بينما البعض ثمن هذا الإجراء و اعتبره الحل الذي خلص الدولة و خزينتها من هذه المؤسسات لأنها لم تكون قادرة على مواصلة نشاطها.

مقدمة عامة

لكن وباعتبار أنها مسؤولة على أي صورة تعطى لها بناء على تصورات الأفراد للأدوار التي تؤديها، يجب عليها مواجهة هذه الوضعية الحرجة بتطوير الاتصال المؤسساتي الذي يوكل له مهمتين هما:

■ صياغة و بناء صورة مؤسساتية للمؤسسات العمومية الجزائرية حتى لا تبقى صورتها عرضة الإدراكات و انطباعات شخصية عفوية و عشوائية.

■ تفعيل الاتصال في حالة الأزمة للحفاظ على الصورة المؤسساتية التي تقدمها و ليس على الصور الأخرى التي تعطى لها.

فالواقع الحالي للمؤسسة العمومية الجزائرية يفرض عليها التخلص من الصور المتعددة التي تلصق بها و مواجهة الأزمات التي تعصف بها لتحضير الرأي العام و وسائل الإعلام لصورة مؤسساتية خاصة بها.

في هذا الإطار، تندرج إشكالية هذه المذكرة والتي يتم تجسيدها من خلال التساؤل التالي: " في غياب صورة مؤسساتية للمؤسسات العمومية الجزائرية و وجود صور عفوية مختلفة لها و بالنظر إلى الأزمات المتعددة الأشكال التي تعاني منها، هل أيقنت بضرورة انتهاج اتصال مؤسساتي و بناء صورة مؤسساتية و ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تتبعها لصيانة و الحفاظ على هذه الصورة؟".

للإجابة على هذا التساؤل و معالجة هذه الإشكالية، يتم تقسيم هذا العمل إلى ثلاثة فصول و هي:

- يخصص الفصل الأول لدراسة نظرية عامة لموضوع الاتصال و الصورة المؤسساتية.
- يخصص الفصل الثاني لدراسة نظرية لموضوع الاتصال و الصورة المؤسساتية في حالة الأزمة.
- يخصص الفصل الثالث لدراسة عملية و تطبيقية لموضوع الاتصال و الصورة المؤسساتية

في المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية ENIE - SBA

يتناول الفصل الأول في مبحثين رئيسيين التطرق للمعلومات النظرية التي نحتاج إليها لمعرفة مبدئية للعلاقة بين الاتصال كوظيفة في المؤسسة و الاتصال المؤسساتي كنوع من أنواع الاتصال.

مقدمة عامة

و في مستوى أكثر تفصيلا، يتم التعرض للصورة المؤسساتية من كل النواحي للتحكم فيها كمصطلح لاتصالي و إجراء ميداني.

في الفصل الثاني، ندرس في مبحثين رئيسيين الاتصال و الصورة المؤسساتية في حالة الازمة. بعد تحديد تعريف الازمة في المؤسسة و سياسة الاتصال الواجب إتباعها في ظل هذه الوضعية الحرجة، يتم تفصيل و تحليل مختلف الاستراتيجيات الاتصالية الممكنة التي تتبعها أي مؤسسة تمر بهذه المرحلة من حياتها و نخرج بالقيم الاتصالية اللازمة التي تعتبر بمثابة الدروس التي يستوجب على المؤسسات الأخرى التحلي بها في مثل هذه الظروف.

أما الفصل الثالث، فيخصص لدراسة عملية و تطبيقية للموضوع. و قد وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ENIE - SBA. لم يكن هذا الاختيار عفويا بحيث تعتبر المؤسسة المذكورة من بين المؤسسات العمومية في الجزائر التي استطاعت أن تفرض منتجاتها في السوق الوطنية رغم وجود المنافسة. و من جهة أخرى، تعرضت للعديد من الأزمات وخاصة تلك المتعلقة بالتخريب و الحرق الناتج عن الإرهاب و تقليص مناصب العمل بفعل إعادة الهيكلة. فان أدائها المتميز في مجال نشاطها الصناعي يمثل رمزا لنجاح المؤسسة العمومية في الجزائر في الوقت الذي توجد فيه مؤسسات عمومية أخرى تعكس الفشل و الإفلاس. من هذا المنظور، كان مهما معرفة السلوك الاتصالي لمثل هذه المؤسسات في حالة تعرضها للازمة. و يكون بالتالي الاستنتاج على المؤسسة العمومية في الجزائر بصفة عامة أقرب إلى الواقع من اختيار مؤسسات أخرى.

الفصل الاول
الاتصال و الصورة المؤسسية

الاتصال و الصورة المؤسساتية

في زمن العولمة و التكتلات الاقتصادية، لم تصبح المؤسسة تعرف بما تنتجه و تبّيعه فقط و إنما بشخصيتها الاجتماعية و مكانتها في المجتمع. يستدعي عليها ذلك الاستجابة التامة و الكاملة لمتطلبات المحيط الذي كان بالأمس مهملاً. إذ أضحي المستهلكون، المساهمون، رجال الإعلام، الطلبة و رجال البحث، السلطات العمومية، صنّاع الرأي و القرار و حتى الأفراد العاديون يطلبون حقهم في معرفة و فهم ما يحيط بهم. باعتبار المؤسسة جزء مهم و رئيسي من هذا المحيط، ليس لها أي خيار سوى أن تتحدث عن نفسها، أن تتكلم، أن تناقش، أن تقنع، أن تبرهن أي بكلمة واحدة أن تتصل.

كلما كانت سياستها الاتصالية فعالة، كانت صورتها قوية. و يسهل عليها ذلك القيام بأعمالها و نشاطاتها الاقتصادية: للتوظيف، البيع، تسيير المستخدمين، العلاقات مع الموردّين، النشاطات المالية... فإذا كان الاتصال يصلح لبناء الصورة، فالالاتصال الجيد يحرص على بناء صورة ايجابية و منسجمة. و لكن ليس من السهل صياغة مثل هذه الصورة في محيط متشعب و متعدد التركيبات. و لكن يبقى أن الاتصال في المؤسسة إجراء لا يمكن تجاهله أو التهرب منه و خاصة في عصر يشهد نشوء التقنيات التكنولوجية الجديدة للمعلومات.

في هذا الفصل، سنتعرض للاتصال في المؤسسة و للصورة المؤسساتية التي تعتبر نتيجة حتمية لهذا الاتصال. ويتم ذلك في مبحثين رئيسيين هما:

- المبحث الأول: الاتصال في المؤسسة.
- المبحث الثاني: الاتصال المؤسساتي و صورة المؤسسة.

المبحث الأول: الاتصال في المؤسسة

تتطلب دراسة الاتصال في المؤسسة القيام بدراسة شاملة و كاملة و مطولة لكل المؤسسة لان كل شيء فيها يعتبر اتصالاً بغض النظر إذا كان لفظياً أو مكتوباً أو رمزياً أو من خلال تصرفات، الخ. تقتصر على ذلك الدراسة بصفة عامة على الجوانب النظرية التي لها ارتباطاً مباشراً بالاتصال كوظيفة في المؤسسة.

1. نشأة و تطور وظيفة الاتصال في المؤسسة

بدأت تظهر عملية الاتصال و تستقر كوظيفة في المؤسسة في القسم الثاني من العقد 1980¹. قبل هذا التاريخ، كان يوجد لدى أكبر المؤسسات في العالم الحاجة إلى الاتصال وكانت تظن أنها تمارسها من خلال الإجراءات التسويقية لترويج منتجاتها حيث كانت تقيم علاقات عامة مع الزبائن و المستهلكين لحثهم على الإقبال عليها.

و بعد التحولات الكبرى لسنوات 1980-1990، أدرك و أيقن المسيررون أن العامل الاجتماعي عنصر محدد لنمو المؤسسات يستوجب التعامل معه بعناية. فلم تعد العوامل الاجتماعية و الإعلامية ذات الطابع المؤسساتي عائقا يفرض على المؤسسات إذ استوجب إدماجها في سياستها الاقتصادية و وظائفها التسييرية. تحولت بموجب ذلك المؤسسات إلى شريك أساسي و فاعل في الحياة الاجتماعية.

شكل هذا التحول قطيعة اقتصادية في نظرة المؤسسة للاتصال حيث بعدما كان ينظر إليه المسيررون أنه مصدر تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة بدون فائدة و بدون مقابل مردودية أصبح يمثل مؤشر للنمو و للمردودية.

شغلت مسألة فائدة و نجاعة الاتصال بال مسيري المؤسسات منذ سنين طويلة تعود إلى بداية العهدة الصناعية إذ كان التساؤل المطروح : "هل تحتاج المؤسسات إلى القيام بالاتصال لإنجاح مهامها و تحقيق أهدافها؟". كان الاعتقاد آنذاك أن الإنتاج وحده كاف لضمان البيع و البيع يسمح بدوره للمؤسسة بالبقاء و بالوجود. ترى هذه الأيديولوجية التقنية القائمة على ثقافة الهندسة Culture ingénieur أنه يكفي على المؤسسة أن تكون قادرة على الإنتاج لكي تبيع و تفرض بقائها. و جسدت هذه الأطروحة أن لا حاجة للمؤسسات للاتصال.

في هذه الفترة، كان يظن جميع المسيررين و أصحاب المؤسسات أن كل ما يتعلق بمؤسساتهم هو سر لا يجب التصريح به مهما كانت الظروف و خاصة ما تعلق بطريقة الإنتاج و الأمور التقنية الأخرى. كان "أنري سيترويان" André Citroën أول صاحب مؤسسة حاول أن يحطم هذه الفكرة

¹ Patrick D'Humières, "Management de la communication d'entreprise", Edition Eyrolles, Paris, Mars, p. 11.

بتصريحه علنيا على طريقة عمله ظنا أنه سيخلق شكل جديد للمؤسسة التي تتصل مع محيطها¹. كان يفكر أنه من خلال هذا الإجراء سيدفع بقية المؤسسات للقيام بنفس العمل لكن إصرارهم على رفض الاتصال و التمسك بمبدأ الحفاظ على السر الاقتصادي حال دون ذلك.

لم يشعر أصحاب المؤسسات الحاجة إلى الاتصال لان الاتجاه السائد آنذاك في الفترة الممتدة من المرحلة الأولى للثورة الصناعية حتى سنوات الخمسينات و المعروفة بمرحلة إعادة البناء كان فيها الاقتصاد مركزا على عرض السلع و الخدمات بفعل عامل التطور التقني للإنتاج و عامل ظهور حاجات الأسر لشراء التجهيزات المنزلية خاصة في مجتمع تميز بالادخار و السلوك الجماعي. لذا انحصر الشكل الوحيد للاتصال في المؤسسة في الاتصال التجاري الشهاري ذات الطابع الوصفي لفوائد و محاسن المنتج بالنسبة للمستهلك استجابة لاهتمام أفراد المجتمع المتطلعين لتحسين ظروف حياتهم.

تزامنت السنوات الستينات مع تطور سريع للمنافسة في مختلف الأسواق و تراجع الاحتياجات الأسر بالمقارنة مع السنوات السابقة الأمر الذي مهد إلى تكريس الاقتصاد المركز على الطلب. خلقت هذه المستجدات الجديدة اتجاها عاما آخر نحو خلق الطلب و إثارته بتحفيز الاستهلاك. لذا ظهر التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية كنتيجة طبيعية لهذا الاقتصاد الجديد الذي أمتد إلى أوروبا حيث قامت أولى دراسات السوق لمعرفة آراء و سلوكيات المستهلكين.

و انطلق الاتصال من منطلق تحسين الأداء العالي للمؤسسات لأنه يسمح بصياغة علاقة استباق و جذب دائمة بين الزبون و المنتج. فجاءت العملية الاتصالية مرتبطة فقط بالمبيعات لأن المسيرين كانوا مطالبين بتقديم حسابات حول طريقة التسيير المالي الجماعي و المؤسساتي لمؤسساتهم إلا في مجلس الإدارة.

من جهة أخرى، أدى ظهور و تطور الراديو و التلفزة كقنوات إعلامية إلى نشوء الإشهار الذي يعتبر من تقنيات البيع الأكثر فاعلية بالنسبة للمؤسسات في ذلك الوقت. و استطع الإشهار و قدرة وكالات الإشهار على التأثير في الساحة الإعلامية إلى خلق و ظهور حركة اتصال في المجتمع.

¹ Patrick D'Humières, "Management de la communication d'entreprise", Edition Eyrolles, Paris, Mars, p. 12.

اكتشف المجتمع أن للصورة الاشهارية تأثير و نفوذ كبير و فعال في تكوين آراء المستهلكين في مجال اتخاذ قرار الشراء. لكن الأهمية البالغة للعملية الاشهارية كحركة اتصالية تصادم مع وجود أجهزة الإعلام ضعيفة و تابعة في معظمها للسلطة السياسية و متأثرة بأرباب الأعمال.

في سنوات الثمانينات، ظهر المجتمع انه مازال غير محضرا للاتصال ولكنه أراد مضاعفة الرسائل الاشهارية لخلق ديناميكية اتصالية و صياغة و بلورة جو لتبادل الأفكار و الآراء. في ذلك كان الاعتقاد السائد أنه لا يوجد تمييز بين الإشهار و الاتصال و بالتالي أن التمثيل عبر الإشهار يمكن من ترسيخ مناخ الاتصال بواسطة الحقائق المصطنعة. في نفس السياق، استعمال السياسيون من جهتهم الدعاية كأسلوب اتصالي لفتح النقاش العمومي حول القضايا السياسية و المتعلقة بالحكم.

كانت أغلب المؤسسات تعتقد في ظل هذه الظروف الجديدة أنها بكثرة لجوئها إلى الإشهار التجاري بشكل عنيف سيدفع وسائل الإعلام إلى الاهتمام بها و الحديث عنها في الصحف و بقية قنوات الإعلام مما يصنع لها صورة طيبة في المجتمع. لذا تحملت تكاليف كبيرة في صرف الأموال على الإشهار و التسابق مع باقي المؤسسات وراء الصورة اللائقة. لكن تقادم البطالة و انتشار الفقر اثر سلبا على صورة هذه المؤسسات لان المحيط كان يحملها مسؤولية ذلك و يعتبر أنها لا تفكر إلى في غناها الشخصي. لازمتها هذه الصورة اللامسؤولة لوقت طويل آنذاك و حال دون الوصول إلى الصورة المرجوة.

في السنوات التسعينات، اتجه الاقتصاد ككل بما فيها المؤسسات بفعل أزمة السنوات 1990 إلى اتباع سياسات التقشف و الحذر. في هذا الإطار، قامت المؤسسات بمراقبة تكاليف الإنتاج و التكاليف الإجمالية بهدف ترشيدها بحيث أعاد المسيرين النظر في الميزانية المخصصة للإشهار و تخفيضها. تأثرت وسائل الإعلام و القنوات التي كانت تقوم ببث الرسائل الاشهارية إذ تضاعلت مداخيلها و أجبر ذلك البعض إلى البحث عن قضايا أخرى تهم المجتمع بدل القضايا الاقتصادية المرتبطة بالمؤسسات و البعض الآخر إلى إجراء إعادة هيكلة في مؤسساتها الإعلامية.

قامت المؤسسات بالمقابل بوضع هيكل خاص بالاتصال لتحاكي اللجوء النظامي إلى وكالات الإشهار و الاتصال كلما اقتضى الأمر و لتقادي عرض أسرارها أمام الصحف و السنة الإعلام.

أدركت من جهتها وكالات الإشهار و الاتصال أنها بعدما وفقت في إخراج المؤسسات من خطابها النقني في الماضي إلى خطاب أكثر واقعية و استجابة لتوقعات المستهلكين أصبح مركز قوى العملية الاتصالية بيد المؤسسة نفسها و لذلك أضحت مهمتها الحالية تتمثل في مصاحبة العملية الاتصالية للمؤسسة بتقديم الاستشارة و النصح في مجال اختيار الطرق و اختبارها و متابعتها.

سمحت سنوات التسعينات للمؤسسات بادراك أن الاتصال وحده لا يكفي لإنجاح مهامها و لكن يمكنها من الحصول على صورة جيدة. و أيقنت أنه يستوجب أن تقيم أسس داخلية لإقامة اتصال حقيقي و إيجاد الطريقة العملية المناسبة لنسج الاتصال الذي يستجيب للتوقعات الاجتماعية للأفراد والاقتصادية للمستثمرين بتقديم أكبر قدر من المعلومات حول إمكانياتها الاقتصادية و المالية و التنظيمية.

أحدثت أزمة سنوات التسعينات تحول في نموذج الاتصال الذي انتقل من النموذج القديم المتميز بالسرية و التقنية إلى النموذج الكلاسيكي المتميز بالتحدي و الكثرة ثم إلى نموذج الإغواء و إلى النموذج الأكثر جدية الذي يخلق و يضمن التوازن بين الصورة التي تخدم المبيعات و المعلومات التي تمنح الحسابات.

مكن هذا التطور العام للاتصال من تحديد مستقبل و أفاق الاتصال المؤسساتي أي الاتصال المرتبط بطريقة أداء المؤسسة. و بدأ يظهر انه يوجد فرق بين الاتصال التجاري و الاتصال المؤسساتي. و أيقنت المؤسسة أن هذا النوع من الاتصال يحتاج إلى تحديد موقع نهائي في تنظيم المؤسسة و تحديد نظرة صاحب المؤسسة فيه.

على هذا الأساس، بدأ يظهر رسم أولي لاتصال حقيقي في المؤسسات بالنسبة للسنوات الآتية الذي يتطلب إدراج تسيير وظيفة الاتصال في سياستها العامة إجراء عملية تحليل جادة للمحددات الخارجية و الداخلية.

تفرض متطلبات نموذج العالم الغربي الحر المتطور بالنسبة للمؤسسات محددات خارجية يستوجب قبولها. تعتبر "الديمقراطية و حرية التعبير" من المبادئ التي يتطلب احترامها و العمل بها دون التهرب منها أو رفضها أو التلاعب بها. ينتج عن ذلك بعض الواجبات على المؤسسة و التي تتمثل في التصريح بكل المعلومات التي يحتاجها المجتمع الغربي بالشفافية الكاملة وخاصة للمتعاملين و

المتعاونين و التفاعلي لتقديم المعلومات السطحية بصفتها شريك في الحياة العامة للأفراد و جزء من عالمه.

يفرض المركز الاجتماعي للمؤسسات في المجتمع موقعا يستوجب أن تتحلى فيه بصفات المواطن الصالح و الشريف الذي يحترم كل ما يحيط به في داخل المجتمع حسب ما يمليه عليه من حقوق و واجبات استنادا للقوانين الاجتماعية و التشريعات العامة. بموجب ذلك تبني و تصوغ المؤسسات سلوكياتها على أساس احترام المستهلكين و المحيط بأنواعه.

من جهة أخرى، يحتم انتماء المؤسسة إلى العالم المتحضر احترام حرية الأقليات و حقوق الإنسان. لذا يتطلب أن يحمل خطابها المؤسسي هذه القيم العالمية المبنية على تقبل واحترام الرأي الآخر. ففي نظر المجتمع، إن المؤسسة التي تتمتع بالشرعية ليست التي تتجح ماليا و إنما التي يكون سلوكها مثالي و ملائما لنموذج الديمقراطية و مساهمة في الحفاظ عليه.

فيما يخص المحددات الداخلية، يجب أن لا تبني المؤسسة صورة تخالف الخطاب الاجتماعي الذي تتوجه به إلى مستخدميها و أن تعمل على تبليغهم بالمعلومات اللازمة عنها حتى لا تصلهم عبر الإشاعة أو وسائل الإعلام.

بصفة عامة، إن المحددة التي تجمع كل المحددات الأخرى تتعلق "بالرأي العام" Opinion public. لا يقتصر "الرأي العام" فقط على العالم الضيق للزبائن و المساهمين و المستخدمين و المقررين وإنما يشمل كل الأفراد في المجتمع الذين يتحدثون باسمه بغض النظر عن هويتهم أو نوعية الارتباط مع المؤسسة. يحمل معه هذا المصطلح حركة كل المجتمع في إبداء رأيه بحرية و التعبير عنه بديمقراطية. فباعتبار السوق جزء من هذا المجتمع، يعرف هو الآخر هذه الحركة لحرية الرأي و التعبير و يعتبر المكان لتبادل الآراء و نقلها. نظرا إلى الأهمية البالغة التي تعنيها له، تتطلب من المؤسسة احترام الآراء و المشاركة في تبادل و تنقل المعلومات التي يحتاجها. هذه المعطيات الجديدة و الأساسية، تجبرها على تفسير محددة "الرأي العام" بطريقة شاملة و دائمة وإن تحوله من عائق إلى عامل نجاح و ربح.

يتطلب النموذج الحديث لوظيفة الاتصال فهما جيدا في إدراج "سياسة الرأي" Politique de l'opinion في السياسة العامة أي أن يدرج "الرأي العام" كمحدد أساسي في

سياق عملية اتخاذ القرار Processus décisionnel. يكون هذا الإجراء قد أدخل المؤسسة إلى عهد التسيير بالاتصال Management par la communication.

في خضم هذا التطور، بات واضحا أهمية وظيفة الاتصال التي تفرض على المؤسسات تحديد مفهوم للاتصال و واجهة و صلاحيات الأفراد المؤهلين للقيام بها في المؤسسة. إن اهتمام مديرية الموارد البشرية بالتحكم في المعلومات و الاتصالات الداخلية، و رغبة مديرية التسويق في مراقبة سياق بناء الصورة، و نشر مديرية المالية للمعلومات و الأرقام المالية، و انشغال مديرية الاتصال بالاتصال قد يخلق تشابك و تداخل في الصلاحيات كل واحد من هذه المديريات مما يستوجب تدخل المسيرين. إن الاتصال و وظيفة الإدارة العامة للمؤسسة بحيث تعلم الوظائف الأخرى بطريقة العمل الجماعية لكي تبني نظام اتصال فعال و دائم في المؤسسة.

2. مفهوم و تعريف الاتصال

يعتبر مصطلح الاتصال من المصطلحات التي يجب تحديد مفهوم لها لما لها من جدل و نقاش في أوساط المختصين. يدور هذا النقاش حول نظرتين متضادتين لمفهوم الاتصال¹.

ترى وجهة للنظر الأولى أن الاتصال وسيلة يستخدمها المرسل (المؤسسة) للوصول إلى غايات محددة. هذه النظرة التي تتبع من منطق اقتصادي و تجاري و ذات أبعاد اقتصادية محضة تبحث على تعظيم منفعة المرسل. بينما تنظر وجهة النظر الثانية أن الاتصال يجب أن يخدم المجتمع ويستجيب لتوقعاته. تحاول هذه النظرة الثانية من منظور سياسي و ثقافي تعظيم منفعة و كسب رضى المرسل إليه (المجتمع).

يبرر أصحاب النظرة الأولى الأبعاد الاقتصادية للاتصال في استعماله لأغراض تجارية و نفعية التي تدفع المؤسسة إلى تركيز اهتماماتها في تسيير مواردها و استثماراتها. بينما يرى أصحاب النظرة الثانية أن الهدف الأولي لكل مؤسسة اكتساب الشرعية الاجتماعية و نجاح الاندماج في محيطها المتعدد الأطراف. تضمن الأبعاد السياسية للاتصال وصول المؤسسة إلى غاياتها و تفرض محددات و معايير لنوعية سلوكها الواجب إتباعه حتى يظهر الشكل الأخلاقي و الاجتماعي للاتصال.

¹ Patrick D'Humières, "Management de la communication d'entreprise", Edition Eyrolles, Paris, Mars 1994, p. 20

قد تظهر هاتين النظرتين للاتصال أنهما متضادتين لكن في محيط مجتمعي يتطور بسرعة أصبحتا متكاملتان. إذ يرى بعض المختصين أنه لا يوجد اتصال حقيقي في المؤسسة ما لم تجد التوازن بين المنظورين للاتصال و التوافق بين البعدين الاقتصادي و السياسي. لذا يستوجب أن تجد المؤسسة عمليا المعادلة التي تطورهما بصفة متوازنة.

فلن يكون للاتصال نظرة شاملة و منسجمة إلا بتركيبته الاقتصادية و السياسية بشكل يستجيب للاتصال إلى المتطلبات التجارية للمؤسسة و إلى الإلحاح المتزايد للمجتمع فيما يخص اندماجها و انسجامها الاجتماعي. فمما لا شك فيه، أفضى ظهور الأسواق و خاصة المالية منها و بروز نفوذها إلى تطور الاتصال التجاري من جهة، و من جهة أخرى أدى الوعي بالأنماط والوظائف الجديدة للمجتمعات الحديثة إلى التوضيح على أنها مجتمعات اتصالية بحيث الأعضاء الفاعلين و المؤثرين فيها هم الذين يحملون في خطاباتهم القيم الاجتماعية.

إن التوفيق بين هذه المتطلبات المتتالية يحصر إشكالية تسيير الاتصال الذي لا يجب أن يكون تجاريا فقط و لا مؤسساتيا و لا و واقعي و لا مثاليا و لا انطوائيا. إن فهم المتطلبات المزوجة للسوق و المجتمع في ظروف معينة بالنسبة للمؤسسة يعتبر نقطة انطلاق أساسية لكل سياسة اتصال دائمة.

أما المشكل الثاني الذي يتعرض إيجاد مفهوم لمصطلح الاتصال هو الخلط الموجود بين كلمة الاتصال و بعض الكلمات الأخرى مثل المعلومة Information، الصورة Image، السمعة Notoriété، الإشهار Publicité. و يرجع المختصين هذا الخلط لتداخل التقنيات المستعملة في كل من المصطلحات المذكورة.

تعرف "المعلومة بأنها إيصال واقع حقيقي أو افتراضي، بينما الصورة هي تمثيل لفكرة أو لقيمة موجهة إلى المتلقي له، أما السمعة فتعرف على أنها واقع حقيقي إلى حد ما حسب الفكرة المكونة له بينما الإشهار هو الشكل الأكثر إحباطا للاتصال"¹.

على هذا الأساس، يعرف "فيليب بيلجر" Philippe Bilger أن "الاتصال ذو طبيعة اجتماعية يمكن

¹ المرجع السابق، الصفحة 20.

من تحقيق التضامن الاجتماعي إذا استعمل بطريقة عميقة و ايجابية. فأصدار المعلومة للغير لا تعتبر اتصالاً إلا إذا تم مشاركته فيها. و الإشهار لا يعتبر اتصالاً إلا إذا تظلى عن شكل التأكيد و الشعار في إيصال المعلومة. فلا يمكن أن يكون الاتصال شعاراً لأنه يحتاج إلى حرية المشاركة و الذكاء. لا يمكن صياغة الاتصال بدون روح التجمع التي تثير العلاقات و تحرر المبادرات¹.

لمعالجة مشكل الخطأ، يذهب المختصون إلى اعتماد سياق محدد لاستيعاب مصطلح الاتصال. يتألف هذا السياق من ثلاث مراحل²:

- مرحلة تحديد هوية المرسل،
- مرحلة إصدار المعلومة،
- مرحلة بناء الصورة.

في هذا السياق، يهم جدا التمييز بين المعلومة و الاتصال من جهة و الصورة و الاتصال من جهة أخرى. تعتبر المعلومة أساس عملية الاتصال لأنها تسمح ببلوغ المعرفة الكاملة للواقع بخلاف التضليل المعلوماتي Désinformation الذي يهدف إلى توصيل وقائع مغلفة و وخاطئة. تأتي مهمة الصورة بعد ذلك لتمثل هذا الواقع المنجز انطلاقاً من عنصر ملموس يصمم من سجل القيم الجماعية و خيال الأفراد.

في مرحلة أولى، يجب البدء في التعرف على هوية المرسل بطرح الأسئلة التالية: " من يتكلم ؟ هل تعرف هوية المرسل اعتباراً من الدلائل الموجودة ؟". إن هوية المرسل تسمح للمرسل إليه أو المتلقي للرسالة بمعرفة الطرف الذي يقف من ورائها قبل الحصول عليها. فالرسالة التي لا يعرف هوية مرسلها لا تتلقى بصفة جيدة و ستشغل حيزاً كبيراً في ذهن المرسل إليه.

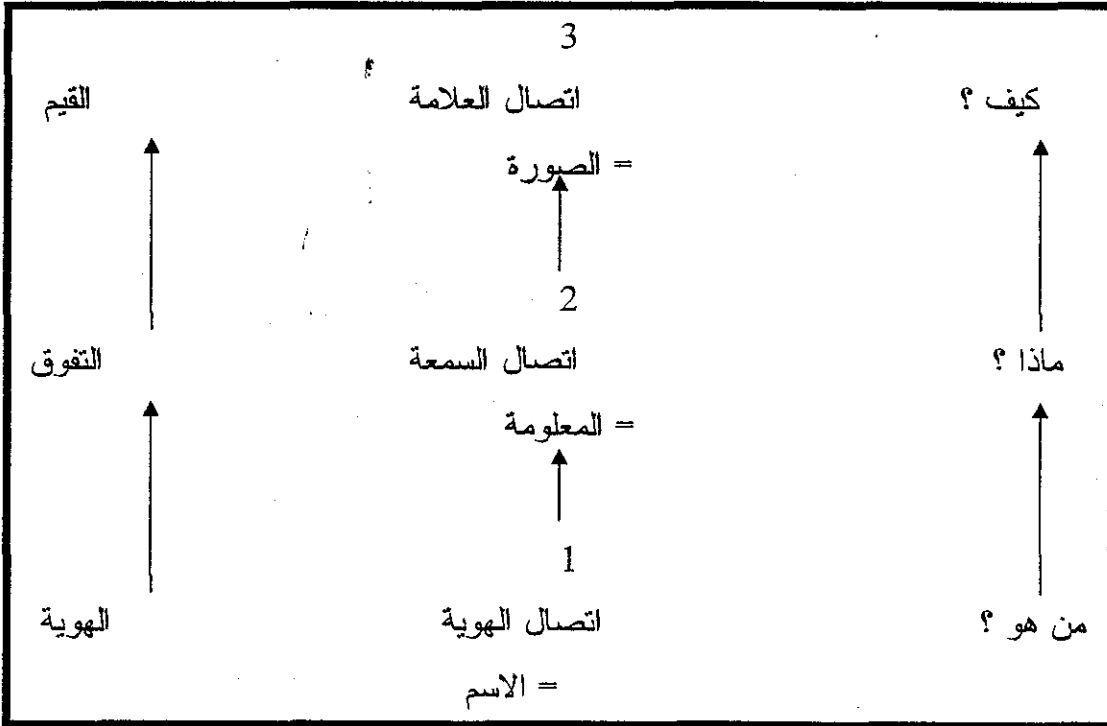
في مرحلة ثانية، يتم التعامل بعقلانية مع المعلومة بعد التعرف أو عدم التعرف على المرسل. فحسب طبيعة الموضوع و المعلومة و العلاقة بين المرسل و المرسل إليه، تختلف طريقة استقبال المعلومة. يمكن أن تستقبل بتشويه تام إذا كان الموضوع شائكاً و المعلومة غير واضحة و العلاقة بين المرسل و المرسل إليه سيئة. في هذا الإطار، يرى معظم المختصون أنه لا توجد أي معلومة تصل بشكل مثالي و سليم.

Ind N. , "The Coporate Image", Kogan Page, Londres, 1990, P. 21 1
² المرجع السابق، الصفحة 21.

في مرحلة أخيرة، يجرى بناء الصورة على أساس المعلومة المرسله في شكل تعليق أو حكم عليها. تكون الصورة الممثلة مستوحاة من المرسل بفضل ما تحمله المعلومة من خيال الموضوع المطروح.

إن هذا السياق المؤلف من (الهوية - المعلومة - الصورة) مهم لإيجاد مفهوم دقيق لمصطلح الاتصال و على الدور الذي يؤديه. فإذا كان دور الاتصال الترويج للمنتجات، فنجد انه يجرى على ثلاث مستويات حسب ما يبينه الشكل رقم 1 الأتي :

الشكل رقم 1 : سياق الاتصال



المصدر: Patrick D'Humières, "Management de la communication d'entreprise", Edition Eyrolles, Paris, Mars 1994, p. 22

حسب المستوى الأول من سياق الاتصال، يبدأ باتصال الهوية أي إيصال المعلومات حول هوية المرسل للتوضيح الرؤية لدى المرسل إليه و تحضيره إلى استقبال المعلومة الأساسية. في المستوى الثاني، يتم اتصال السمعة من خلال تقديم المعلومة الأساسية و المتعلقة بحسن و قدرة المؤسسة على إنتاج السلعة المراد الترويج عليها. و يهدف هذا الاتصال إلى تبيان تفوق المؤسسة و أدائها العالي في ميدان الإنتاج. في المستوى الأخير، تنهي المؤسسة الاتصال لترويج للمنتجات باتصال العلامة بهدف بناء صورة ذات قيمة في خيال المرسل إليه حول المنتج و المؤسسة.

يمكن أن يستعمل هذا السياق الاتصالي بشكل منحرف و مشوه إذا استخدم قواعد غير حقيقية للتأثير في آراء الأفراد. ففي اتصال المنتوجات قد ينحرف بالترويج للمنتوجات ذات القيمة الاستعمالية الضعيفة التي تقدم في شكل صورة قوية لإبراز قيمها من اجل التأثير على شرائها للأفضلية البسيكولوجية التي يحملها.

يشار في هذا الشأن أن هناك فرق بين الاتصال و المرلوغة Manipulation حيث تؤثر سلطة الأموال في رجال الإعلام لتقديم معلومات تخدم القضايا الشخصية لأصحاب المال و النفوذ.

بعد إزالة الإبهام و الخلط في تحديد مفهوم الاتصال، يمكن تعريف الاتصال لغويا بأنه مشتقا من مصدر وصل بمعنى ربط أو اوجد علاقة بين الطرفين. و قد اختلفت المختصين في تحديد تعريف دقيق للاتصال و متفق عليه حيث نجد أن هناك عدة تعاريف نذكر من بينها:

▪ تعريف كارتيير هاروود Cartier Harwood : "الاتصال هو تبادل الآراء و المعلومات من اجل إحداث تفاهم و ثقة متبادلة أو علاقات إنسانية طيبة"¹.

▪ تعريف نيومان و سمر Newman & Summer : "الاتصال هو تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء و العواطف بين شخصين أو أكثر"².

▪ تعريف بروان Brouin : "الاتصال هو عملية مجموعة الكلمات، الأحرف، الرموز، الرسائل و الطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المؤسسة أن يشرك في المعنى و المفهوم عضو آخر"³.

يلاحظ من هذه التعاريف انه يركز كثيرا على ثلاث نقاط أساسية في تعريف الاتصال و هي :

- التبادل: يستوجب أن يفهم الاتصال على انه عملية تبادل أي اخذ و رد بين طرفين. و يستلزم ذلك توافر حرية المشاركة بين المتحدثين. فلا مكان لتسلط الرأي أو إرغام قبول الفكرة من طرف أو من آخر في الاتصال. و يجب ان يتم التبادل بتعرف كل لطرف على هوية الآخر.

¹ Ind N. , "The Coporate Image", Kogan Page, Londres, 1990, P. 30

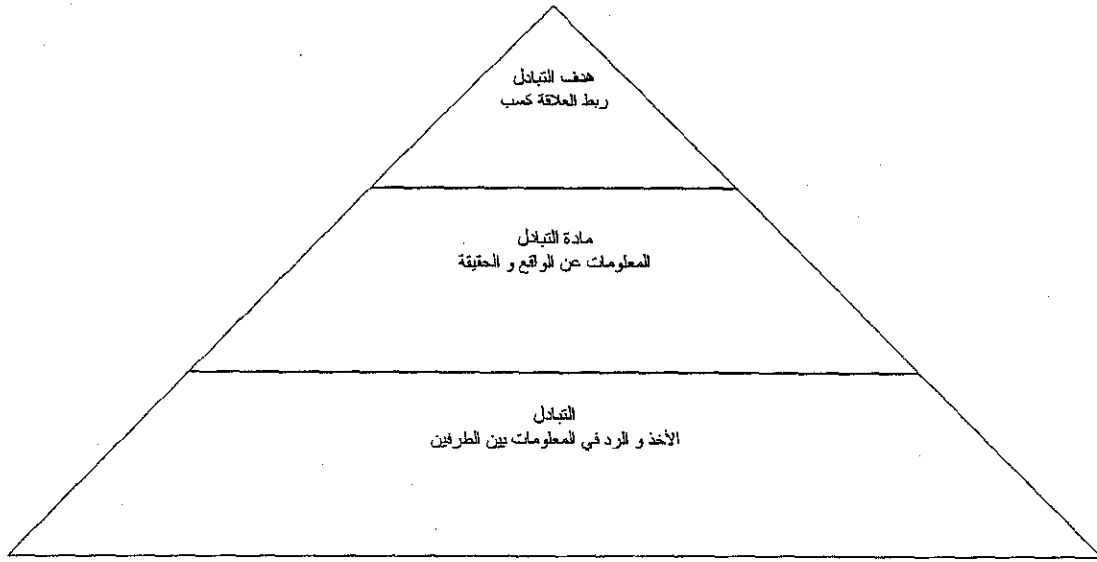
² Decaudin J. M. , " La Communication Marketing, Concepts, Techniques, Stratégies", Edition Economica, 1999, p. 25.

³ للمرجع السابق، للصفحة 27.

- مادة للتبادل: يجب أن يكون التبادل منحصرا في مجموعة الآراء و الأفكار و الحقائق و الرموز و المعلومات. يعني ذلك أن مادة التبادل في الاتصال يستلزم أن تعبر عن الواقع و الحقيقة فقط.
- هدف للتبادل: يستلزم أن يكون هدف التبادل في الاتصال إقامة علاقة بين الطرفين. و يكون شكلها إما المشاركة في الرأي أو المعنى أو المفهوم أو إحداث ثقة بين الطرفين.

يمكن تسمية هذه النقاط الأساسية الثلاثة "مثلث الاتصال" و الذي يمكن تمثيله بيانيا في الشكل رقم 2 الآتي :

الشكل رقم 2 : مثلث الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبة

يمكن بالاستناد إلى مثلث الاتصال اقتراح التعريف التالي للاتصال : " يعتبر الاتصال في المؤسسة عملية تبادل بين المؤسسة و محيطها للمعلومات لمعرفة حقيقة الواقع الذي تعيش فيه بهدف كسب ثقة المحيط لها ومشاركته في معناه و طريقة فهمها له ."

3. القواعد العامة للاتصال

تتطلب عملية الاتصال بين المؤسسة و المحيط بمفهومه الواسع و الضيق وجود و توافر مجموعة من القواعد العامة التي يستوجب إتباعها و هي¹ :

- الاستماع: l'écoute يكون الاتصال فعالا و مفيدا إذا بني على أساس معلومات و أفكار و آراء عبر عليها المحيط و استمعت إليها المؤسسة بإصغاء. تكون عملية الاستماع أول حلقة في الاتصال لأنها تسمح بالحصول على هذه الأفكار و الآراء التي تمثل انشغالات المحيط و ما ينتظره من المؤسسة. فالمهمة الأولى للاتصال بالنسبة للمؤسسة الإجابة و الرد على المعلومة المستمع إليها.

- التبادل: l'échange لما يكون الاتصال ثنائيا يعتبر تبادل الأفكار و الآراء مبدأ أساسيا تبنى عليه. تحاول المؤسسة جاهدة ترسيخ هذا المبدأ خاصة في الاتصال الداخلي مع العمال للحصول على عمال مساهمين في عملية اتخاذ القرار من خلال تبادل الآراء حول قضايا و شؤون المؤسسة.

- التوقع: l'anticipation: لا تظهر فوائد الاتصال إلا في الأمد المتوسط. لذا يستوجب على المؤسسة القيام بعملية توقع و استباق للظروف التي ستجري في ثلاث أو خمسة سنوات القادمة.

- الإرادة للاتصال: Avoir la volonté de communiquer : لا يكفي لخلق مصلحة أو مديرية للاتصال حتى تقوم المؤسسة بالاتصال أو يحل هذا المشكل ما لم توجد إرادة حقيقية للاتصال لدى الفريق المسير في المؤسسة بالرغم من الأخطار و الإحراج الذي يحمله. قد يكون الحرج من الإجابة عن الأسئلة و الرد عن الاستفسارات و الانشغالات و الانفتاح كلية أمام وسائل الإعلام و لكن الرفض القاطع لمد المعلومات سيكون أخطر على المؤسسة لان وسائل الإعلام ستخلق سبل أخرى موازية لحصول عليها عن طريق الإشاعة و التي تضر المؤسسة.

¹ Christian Schneider, "Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise", Edition Delmas, 2^e édition, Paris, Mai 1993, p. 12-13.

▪ صدق في الاتصال Etre crédible: إن أساس كل سياسة اتصال تبنى على قول الحقيقة واكتساب الثقة. لذا يجب أن تكون المؤسسة صادقة في اتصالها وأن تبتعد على الكذب و الافتراء و التلاعب.

▪ الاتصال في كل الاتجاهات Communiquer en tout sens: حتى تضمن المؤسسة اتصال شامل عليها أن تقوم بذلك في كل الاتجاهات. في الاتصال الداخلي، تقوم بالاتصال العمودي و الأفقي. يتفرع الاتصال العمودي إلى النازل و الهابط بحيث يتعلق الأول بإيصال المعلومات حسب هرم السلطة من أعلى القيادة إلى أسفلها و الثاني بإيصال و تبادل المعلومات من العامل البسيط إلى أعلى هرم في السلطة. أما الاتصال الأفقي، فيسمح بتبادل المعلومات و إيصالها بين المصالح.

▪ احترام هوية كل طرف Respecter l'identité de chacun: إن التعامل مع كل طرف في الاتصال يتم باحترام هوية كل فرد أو مجموعة. تظهر هذه الأخيرة من خلال السؤالين: من هو؟ وماذا يعمل؟. إن خلق ديناميكية في المؤسسة و الحصول على صورة جيدة تتطلب احترام الهويات التي هي مصدر قوة المؤسسة.

قد يظهر أن لهذه القواعد طابع فلسفي و نظري بحت يصعب للمؤسسة العمل بها لكن يمكن النظر إليها بمثابة الفن الذي يسمح لها بالاندماج في محيطها الإنساني و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي أكثر منها التعبير عن قوانين نظرية.

4. أنواع الاتصال

يمكن التفرقة بين أنواع الاتصال من خلال ميدان التطبيق و موضوع و هدف و التقنيات المستعملة في كل نوع منها. يميز المختصون خمسة أنواع من الاتصال:

▪ الاتصال التجاري أو التسويقي¹ Communication commerciale: يقوم هذا النوع من الاتصال بإصدار رسائل متعلقة بالمنتوج أو الخدمة فقط. في هذه الحالة المنتوج هو الذي يتحدث إلى الأفراد و يعطي للمؤسسة بعدا تجاري. في بعض حالات الخدمات، تعتبر المؤسسة بكاملها منتوجا و في حالات أخرى اسم المؤسسة و المنتوجات يصعب التفرقة

¹ Patrick D'Humières, "Management de la communication d'entreprise", Edition Eyrolles, Paris, Mars 1994, p. 23.

بينهما. يستعمل الاتصال التجاري لإيصال رسائله تقنيات الإشهار، التسويق المباشر، الترقية و العلاقات العامة.

■ الاتصال الداخلي Communication interne: يطبق هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة و يتم بينها و بين العمال التي تستخدمهم. يهدف هذا الاتصال إلى التقليل من الهوة الموجودة بين الفرد و المجموعة و الحصول على تعاضد و تآزر synergie بين الأفراد و المجموعة من جهة و الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي من جهة أخرى. كما تهدف إلى خلق ثقافة مشتركة و نظام موحد للقيم يسمح لكل فرد التعرف على نفسه فيه ليصبح من أحد الركائز للصورة التي تريد المؤسسة إعطائها و ترقيةها للمحيط الخارجي. ويستعمل هذا الاتصال نظام علاقات عمودية (باتجاهين الصاعد و النازل) و أفقية بداخل المؤسسة لتسهيل تنقل المعلومات.

■ الاتصال المالي Communication financière: يهتم هذا النوع من الاتصال بموضوع نشر و إذاعة المعلومات المالية مع المحيط المالي المتكون أساسا من المساهمين، لجنة عمليات البورصة COB، الإعلام المالي، البنوك، المحللين الماليين ووسائل الإعلام المالي. يمكن أن تتخذ المعلومات طابعا ماليا بحتا مثل أرقام الأعمال، النتائج السنوية، القرارات المالية، و طابعا اقتصاديا مثل إستراتيجية المؤسسة، النتائج القياسية، نوعية التسيير. و يهدف إلى بناء صورة مالية لها في الأوساط المالية.

■ الاتصال المؤسسي Communication institutionnelle: تعنى بموضوع أساسي هو بناء و ترقية صورة المؤسسة بصفة كاملة باتجاه السلطات العمومية و المنتخبة، المؤسسات الأخرى، المستهلكين، الخ. ويستعمل هذا النوع من الاتصال للتحدث عن نفسها و عن قدراتها الإنتاجية و تفوقها و نجاحها الاقتصادية. و يندرج هذا الاتصال ضمن الاتصال المعنوي Communication corporate.

■ أنواع أخرى: تضطر المؤسسة للقيام بأنواع من الاتصالات الخصوصية لتلبية احتياجات محددة تتناسب مع الطرف الذي تريد التعامل معه و الذي يمثل غاية هذا النوع من الاتصال. و يحدد حسب طرق و تقنيات خاصة. نذكر من بين هذه الأنواع الاتصال

العمومي Communication Publique، الاتصال الحديثي Communication événementielle

، الاتصال المعنوي Communication corporate.

بصفة عامة، يهتم الاتصال بمختلف أنواعه بموضوعين هامين:

- بناء و تميمين صورة جيدة للمؤسسة و اكتساب السمعة الضرورية للقيام بوظائفها،
- ترقية علاقة نوعية بين المؤسسة و متعاملها الأساسيين.

5. عناصر عملية الاتصال:

إن عملية الاتصال هي طريق ذو اتجاهين بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال مرسل و مستقبل للأفكار و المعلومات التي تتضمنها العملية. و لكي تتم عملية الاتصال يجب أن تتوفر عدة عناصر أساسية نوجزها كما يلي:

- المرسل : وهو المصدر و المبادر بالاتصال و الذي يقدم المعلومات أو يبدي اقتراح أو يعبر عن ملاحظة أو يصدر أمرا. و تتضمن هذه المرحلة العمليات التالية :

- التصور الذهني للرسالة قبل الترميز.

- تخطيط لمسار الاتصال و اختيار الزمن المناسب و القناة المناسبة

- للاتصال و الوقت المناسب لذلك.

- التحضير لعملية الاتصال.

- الترميز: وهو التغليف الذهني للرسالة موضوع الاتصال. تتم عن طريق اختيار المرسل قناة الاتصال المناسبة لفهم الرسالة بصفة دقيقة و خلق حالة تواصل أي تفاهم متبادل.

- الرسالة أو خط الإرسال: وهو التغليف الذهني للرسالة أي العمليات المادية المتمثلة في الكلام أو الكتابة أو القيام بحركات لإرسال الرسالة للطرف الأخر.

- المستقبل أو المرسل إليه: وهو الشخص الذي يتصل به المرسل و الذي يتلقى المعلومات أي الاستلام المادي للرسالة.

▪ فك الرموز و الرد: و يعني تفسير محتوى الرسالة من طرف المستقبل بوضع محتويات الرسالة في شكل يفهمه المستقبل و ذلك من خلال وضع رموز يتم الاتفاق عليها لتسهيل عملية فهم مضمون عملية الاتصال.

▪ التغذية العكسية: يتمثل في رد فعل المستقبل الذي يعتبر شكل من الاتصال الموجه للمرسل و يتبع نفس مراحل المسار الاتصالي بحيث تتحول الأنوار لكل من المرسل و المرسل إليه و تبقى وسائل الاتصال نفسها.

▪ التشويش أو الضجيج : وهو كل عنصر يخل بحسن سير المسار الاتصالي و يؤدي إلى غموض الرسالة أو صعوبة الاتصال. و يوجد دائما ضجيج ما في العملية الاتصالية يؤثر على المسار كليا أو جزئيا وهنا يتطلب البحث عن سبل تقليص ضجيج.

6. إدارة الاتصال في المؤسسة

تأخذ إدارة و تسيير وظيفة الاتصال أهمية كبيرة في المؤسسة لما لها من دور و مهام حساسة لوظيفتها. نظرا لهذه الأهمية، يكون مهما التعرف على الأدوار الثلاثة التي يقوم بها مدير الاتصال و هي كالتالي¹:

▪ دور المستشار Rôle du conseil: يعتبر مدير الاتصال المستشار الدائم لرئيس المؤسسة في القضايا التي تتعلق بالاتصال و يلعب دورا هاما في أوضاع الأزمة. يعد إستراتيجية الاتصال التي إذا لقت موافقة الإدارة العامة ترهن المؤسسة كلها.

▪ دور الفاعل Rôle d'acteur: يقوم بصياغة برنامج الاتصال. و يكون الناطق الرسمي للمؤسسة في حدود الصلاحيات التي منحت له للقيام بهذا الدور. يقوم بدور الوسيط بين الجمهور و الإدارة العامة.

▪ دور المنسق Rôle de coordinateur: هو همزة وصل فيما يخص الاتصال بين مختلف الإدارات و هو الحامي لانسجام لمجموع أعمال المؤسسة في هذا الميدان.

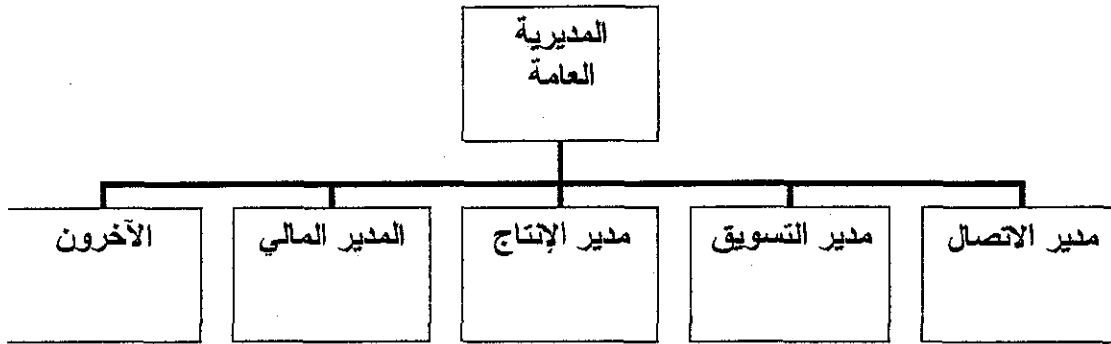
¹ Christian Schneider, "Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise", édition Delmas, 2^e édition, mai 1993, p. 16-17.

أما بالنسبة للمهام، فإن مدير الاتصال له ثلاث مهام بارزة تتمثل في بناء و تثمين صورة المؤسسة، صياغة علاقات جيدة مع المتعاملين الأساسيين و معالجة كل المشاكل التي تتعلق بالاتصال و التي تستدعي حلا اتصاليا. لضمان تنفيذ هذه المهام، يتوفر مدير الاتصال على إدارة كاملة للاتصال مجهزة بكل الوسائل الضرورية و بميزانية خاصة، والتنسيق بين كل عمليات الاتصال التي تقوم بها المؤسسة و يمتلك حق النظر الذي يعطيه حق الرفض على عملية اتصال تقوم بها إدارة أخرى. إن خلق مديرية الاتصال في المؤسسات لم يظهر إلا في السنين الأخيرة بحيث لم تقم على أنقاض قسم الإشهار و إنما تظهر عادة مرتبطة بمديرية التسويق.

يلاحظ أن موقع مديرية الاتصال في المخطط الإداري يمكن أن يأخذ ثلاث حالات:

- الحالة الأولى: يمكن أن تظهر عادة في نفس مستوى المديريات الكبرى في المؤسسة. يرتبط مدير الاتصال مباشرة بالمدير العام و يشارك في المجلس التنفيذي للمؤسسة كما هو مبين في الشكل 3.

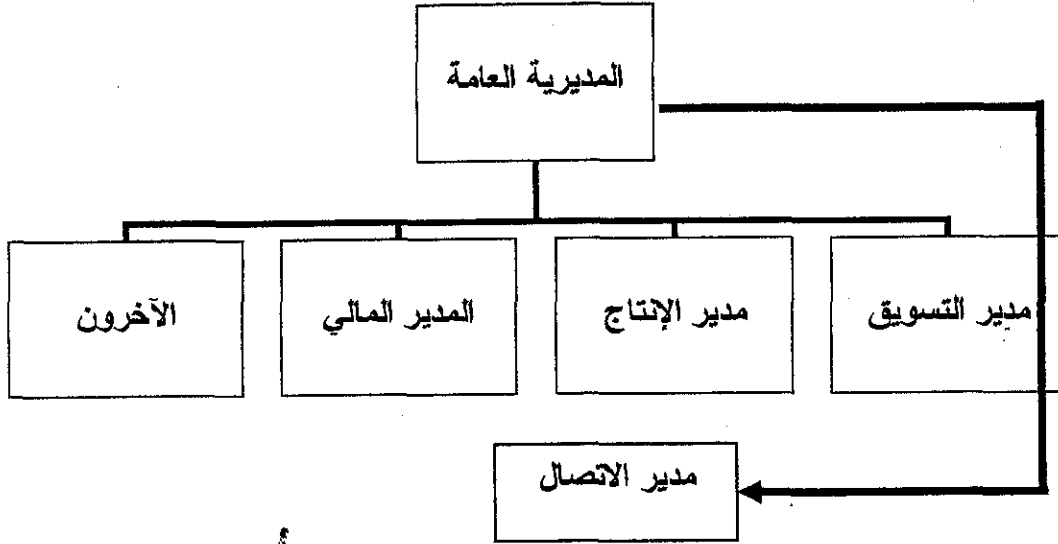
الشكل رقم 3 : مخطط إداري لموقع الاتصال حسب الحالة الأولى



المصدر¹: Christian Schneider, "Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise", édition Delmas, 2 édition, mai 1993, p. 16-

- في حالة ثانية، نجد أن مدير الاتصال يرتبط دائما بالمدير العام و يشارك في المجلس التنفيذي و لكنه ليس عضو حقيقي و أن مديريته تقع في مستوى أدنى من المديريات الهامة في المؤسسة كما يبينه الشكل 4.

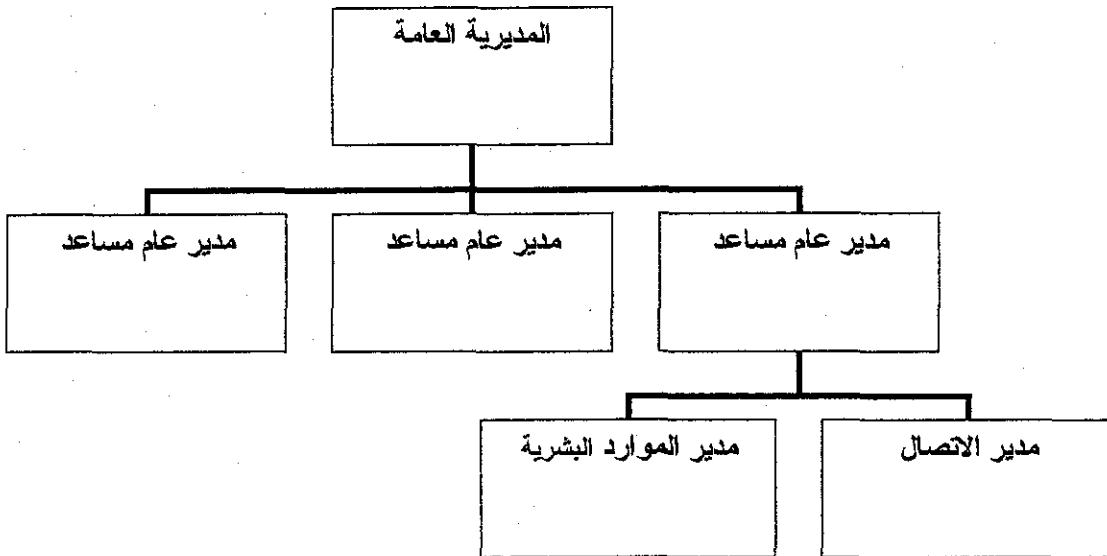
الشكل 4: مخطط إداري لموقع مديرية الاتصال حسب الحالة الثانية



المصدر: Christian Schneider, "Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise", édition Delmas, 2 édition, mai 1993, p. 19.

- في حالة ثالثة، يرتبط مدير الاتصال بمدير عام مساعد الذي يشرف على مديرية الموارد البشرية و مديرية الاتصال كما هو مبين في الشكل 5.

الشكل 5: مخطط إداري لموقع مديرية الاتصال في المؤسسة حسب الحالة الثالثة.



المصدر: Christian Schneider, "Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise", édition Delmas, 2 édition, mai 1993, p. 20

7. إستراتيجية و برنامج الاتصال في المؤسسة

7. إستراتيجية و برنامج الاتصال في المؤسسة

تهتم إستراتيجية الاتصال في المؤسسة بتعيين الخيارات الكبرى المطروحة عليها في ميدان الاتصال. تتميز هذه الإستراتيجية بشموليتها و ارتباطها بكل المديرات في المؤسسة. يتم تحضيرها في مديرات الاتصال و بمشاركة المديرات الأخرى.

تصاغ إستراتيجية الاتصال انطلاقاً من مجموعة من الأهداف التي¹ :

- إما أن تقررها المديرية العامة للمؤسسة و توجهها إلى مديرية الاتصال لبناء الإستراتيجية على أساسها،
- أو أن تختارها بنفسها بصفقتها المسؤولة على الاتصال في المؤسسة و يتم تحديد الأهداف بصفة مشتركة.

انطلاقاً من هذه الأهداف، يتم اختيار مواضيع إستراتيجية الاتصال التي تحدد بالنسبة لثلاث أو خمسة السنوات التالية و هي:

- الصورة المطلوبة و الخطاب الواجب إتباعه و الرسائل الواجب إصدارها،
- الخطوط الكبرى للوسائل و أجهزة الإعلام المستعملة،
- الانسجام و الترابط بين مختلف أنواع الاتصال المستعملة.

يجب أن تحدد عدد من الاستراتيجيات المحتملة لأنه من الخطأ أن توضع إستراتيجية واحدة التي تعتبرها مقبولة بل يجب إيجاد أكبر قدر من الاستراتيجيات المحتملة و مقارنتها وتفحصها الواحدة تلو الأخرى. في هذه الإجراء، يجب مراعاة خاصة الصورة المرغوبة ومجموعة الأفراد المختارة و التي تعتبر غاية الإستراتيجية.

يجب الأخذ باعتبار الاستشراف أو التوقع في بناء إستراتيجية الاتصال بحيث أن التوقع هو تصور كل الأحداث الطارئة غير المنتظرة التي يمكن حدوثها و تفحصها في كل الحالات و إذا كانت الإستراتيجية المقررة و المطبقة باستطاعتها معالجة كل الأوضاع بجدية أو تتعطل بمجرد وقوع

¹ Christian Schneider, "Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise", édition Delmas, 2^e édition, mai 1993, p.76-77.

حادث طارئ قد يفقدها مصداقيتها. حقيقة انه لا يمكن تصور كل هذه الأوضاع بالدقة المتناهية و لكن يكون من الضروري توقع أكبر قدر من الأوضاع المحتملة و التي يحدث بصفة منطقية. فالإستراتيجية المثلى هي التي تحسن تسيير المجهول.

بمجرد اختيار و اخذ القرار حول الإستراتيجية، تقوم مديرية الاتصال بإعداد برنامج للاتصال. يتم في خطة أو برنامج الاتصال تحديد الخطوات العملية التالية¹:

- الأعمال الواجب القيام بها و الظروف المحيطة بها.
- توزيع الأدوار على الإطارات و المصالح.
- استعمال الزمن المتعلق بتنفيذ الإستراتيجية.
- الميزانية المخصصة لتنفيذ الإستراتيجية.
- العلاقات بين المديريات بالنسبة لأعمال المشتركة.

إن تحضير البرنامج يجب أن يتم بالرجوع إلى الإستراتيجية المقررة من قبل لمعرفة التطور الحاصل في مجال تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية و الوقوف على العوائق السابقة خاصة لتفاديها أو تحسينها. يتم ذلك بالاستناد إلى: المقاربة بالأهداف و المقاربة بالأغراض و التي نوجزها كما يلي²:

▪ المقاربة بالأهداف Approche par objectif: حددت الإستراتيجية الاتصال أهداف محددة و خصوصية لتحقيقها. يمكن أن يخص كل هدف مجموعات متعددة من الأفراد. لذا يتم في هذه المقاربة تحديد من جهة الموضوع الواجب عرضه أمام هؤلاء الأفراد و ذلك لضمان الانسجام في مجموعات الخطابات الموجهة إليهم، و من جهة أخرى الأعمال الدقيقة الواجب القيام بها باتجاههم. و يجب الاختيار من بين التقنيات الموجودة:

- الاجتماعات، إرسال الوثائق، العمل عبر الصحافة، تظاهرات، الخ...
- و تحديد عن وسائل التكنولوجيا: الفيلم، الرسالة، الجريدة.

▪ المقاربة بالأغراض Approche par cible: لا تعتبر هذه المقاربة بديلة للأولى و إنما ضرورية و مكتملة لها لأنها تقوم بالتحديد المدقق للمتعاملين الرئيسيين للمؤسسة و الذين توجه إليهم بالدرجة الأولى صورة المؤسسة و يحافظ على العلاقات الطيبة و المتميزة معهم. لذا يتم الإجراء التالي:

¹ المرجع السابق، الصفحة 81.

² المرجع السابق، الصفحة 82.

- تقسم كل مجموعة من الأفراد إلى مجموعات رئيسية وتستعرض المواضيع التي تخصهم و لها علاقة بهم.
- تحدد و تصور الأعمال الواجب تنفيذها في اتجاه كل مجموعة حسب المواضيع المحددة و المختارة.

يمكن عند الضرورة إحداث تقاطع الاجرائين بالقيام بعملية تركيب للمقاربتين و التي ينتج عنها ما يلي:

- يمكن تخصيص عدة أعمال مختلفة حسب تعدد المواضيع العامة و الخاصة المتعلقة بمجموعة واحدة من الأفراد،
- يمكن تخصيص عمل واحد لمجموعات متعددة من الأفراد لأشراكهم في موضوع واحد.

يستوجب لنجاح برنامج الاتصال المعد لتنفيذ إستراتيجية الاتصال أن يكون منسجما فيما يخص تقسيم الأفراد، المواضيع المخصصة لهم و الأعمال الموجهة إليهم بناء على ذلك.

لقد أصبح كل شيء في المؤسسة يعتبر اتصالا بغض النظر إذا كان لفظيا أو مكتوبا أو رسميا أو موازيا. فيمكن اعتبار كل تصرف صادر من أي طرف في المؤسسة اتصالا. وتمثل حتى الطريقة التي ينتج و يغلف و يباع فيها المنتج شكلا من أشكال الاتصال. يصب جل هذه الصفات للاتصال في رسم و تشكيل صورة للمؤسسة التي قد تختلف حسب الأفراد و نوعية علاقاتهم مع المؤسسة و خاصة طريقة ادراكاتهم الحسية. لذا يكون من واجب المؤسسة ان تطور الاتصال المؤسستي الذي يسمح لها ببناء و ترقية الصورة التي تريد أن يدركها المحيط فيما يخصها بما يتماشى و أهدافها الإستراتيجية العظمى.

المبحث الثاني : الاتصال المؤسستي و صورة المؤسسة

إن الغاية العظمى للمؤسسة من خلال إستراتيجية الاتصال و إعداد البرنامج لذلك هو كسب ود و ثقة و محبة المحيط باختلاف أنواعه الأمر الذي يسمح لها بالحصول على مكانة اجتماعية في وسطه. ترغب المؤسسة أن تكون هذه المكانة ترجمة لعلاقات ثقة و خاصة فيما تقوم به من إنتاج و بيع و معاملات مالية و اقتصادية الذي تريده أن يكون في صالحها و في صالح المحيط انطلاقا من مصلحتها الفردية المتتالية.

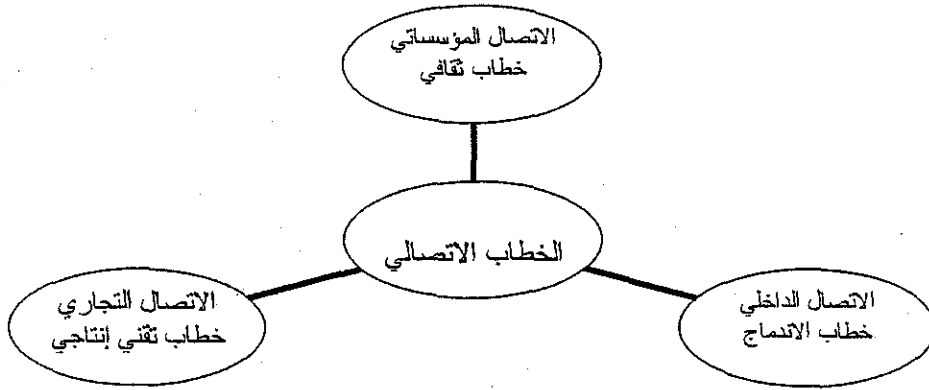
من خلال الاتصال المؤسسي، تطمح المؤسسة تحويل هذه الرغبة إلى واقع ملموس و عملي. و يكون ذلك ممكنا بصياغة صورة مؤسسية لها تعرضها أمام المحيط و الرأي العام و أجهزة الإعلام و كل من يهمها وصول هذه الصورة إليه.

نظرا للأهمية الإستراتيجية لهذه القضايا، تكون كل مؤسسة مهما كان المحيط الذي تنتمي إليه مطالبة بدراسة جدية و عميقة لاتصالها المؤسسي و لصورتها. لذا سيتم تسليط الدراسة في هذا المبحث على التركيز أولا على مفهوم الاتصال المؤسسي و ثم التعرض إلى مختلف الجوانب النظرية المحيطة بالصورة المؤسسية للمؤسسة.

1. تعريف و مفهوم الاتصال المؤسسي

يتفق معظم المختصين في للاتصال على تعريف الاتصال المؤسسي على انه "الاتصال الذي يعنى ببناء و ترقية صورة المؤسسة". لذا يختص هذا النوع من الاتصال بإظهار و تعريف هوية و ثقافة المؤسسة. إذ يعتبر الخبراء أن الخطاب الذي يستعمله الاتصال المؤسسي يوصف بأنه ثقافيا كما يوضح ذلك الشكل التخطيطي رقم 6 الآتي :

الشكل رقم 6 : خطاب المؤسسة حسب مستويات الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبة.

يلاحظ على الشكل السابق أن المؤسسة تخاطب محيطها على عدة مستويات اتصالية و التي نوجزها كما يلي:

- مستوى الاتصال الداخلي : تستعمل في هذا المستوى الاتصالي خطابا مركزا على الاندماج و الانسجام و التناسق بين أفراد المكونة لها كهيئة منظمة و بقية العناصر الموجودة بداخلها.

▪ مستوى الاتصال التجاري: يكون الخطاب في هذا المستوى الاتصالي منحصرا على توضيح القدرات الإنتاجية لها و تفوق منتوجها في الأسواق مقارنة مع منافسيها.

▪ مستوى الاتصال المؤسسي: تستخدم في هذا المستوى الاتصالي الخطاب الثقافي للإشارة إلى الطابع الأخلاقي و الإعلامي لهذا النوع من الاتصال. تعتبر عملية إيصال المعلومات حول الهوية و القيم والمهام التي تتميز بها المؤسسة إلى المحيط خطاب ذات طابع ثقافي و أخلاقي تهدف من ورائه تثبيت صورة لائقة بها.

ان كلا من الاتصال المؤسسي و الاتصال التجاري يشتركان في اتجاه الخطاب الاتصالي المتمثل في المحيط الخارجي للمؤسسة لكن يتميز كل نوع حسب المختصين "بروشون و لندرفي" Brochand & Lendrevie في محتوى الرسائل التي يصدرها حيث أن¹ :

▪ الاتصال التجاري يرتبط بالرسائل المتعلقة بالمنتوج و العلامات التجارية. تتميز هذه الرسائل بصيغة التهجم و العنف للتأثير في نفسية المستهلك.

▪ الاتصال المؤسسي يرتبط برسائل لتعريف المؤسسة كهيئة مؤسسية و يكون الخطاب اقل تهجما من النوع الأول و يستعمل بصيغة أخلاقية أكثر.

يشتركان كذلك كل من الاتصال المؤسسي و الاتصال التجاري في كونهما يتفرعان إلى اتصال موضوعي و اتصال ذاتي. يتضمن الاتصال التجاري ما يلي :

▪ اتصال موضوعي يتعلق بالمنتوج لأنه يصدر رسائل موضوعية تبين تفوق و نجاعة المنتوج.

▪ اتصال ذاتي يتعلق بالعلامة التجارية لأن المؤسسة تبين ذاتها من خلال الرموز التخيلية الناتجة عن موقع المؤسسة في السوق.

أما الاتصال المؤسسي فيتضمنه الاتصال المعنوي Communication corporate و يعتبر اتصال ذاتي لنوع الاتصال المعنوي بحيث يتضمن هذا الأخير :

¹ Brochand B. & Lendrevie J., "Le publicitor", Dalloz gestion marketing.

- اتصال موضوعي يتمثل في اتصال المؤسسة الذي يناسب موضوعا محددا فيها،
- و اتصال ذاتي يتمثل في الاتصال المؤسساتي الذي يصدر القيم الذاتية للمؤسسة كالهوية و الثقافة و المهارة.

نوجز مجمل الاختلافات بين الاتصال المؤسساتي و الاتصال التجاري في الجدول رقم 1 التالي:

الجدول رقم 1 : المقارنة بين الاتصال المؤسساتي و الاتصال التجاري

الاتصال المؤسساتي	الاتصال التجاري	البيان
كل المؤسسة	منتوج ، خدمة أو علامة تجارية	ميادين التدخل
اتصال مرتبط بالسياسة العامة للمؤسسة	اتصال مرتبط بالتسويق	مكانة الاتصال في المؤسسة
استراتيجي مرتبط بحياة المؤسسة	تكتيكي مرتبط بدورة حياة المنتج أو الخدمة أو العلامة التجارية	الهدف
كل فرد يحيط بالمؤسسة بالإضافة إلى أغراض تسويقية	أغراض تسويقية	الغرض
تبنى على أساس هوية المؤسسة أو تموقعها	ترتكز على اقتراحات إعلانية معروفة	الرسالة
الرسالة دائمة و لها نفس المحتوى و لكن تصدر حسب الأفراد المرسله إليهم	رسالة مرتبطة بمدة حياة المنتج أو الخدمة أو العلامة التجارية	مدة الرسالة
التقنيات الاشهارية و تقنيات خصوصية متعلقة بالاتصال المالي و الداخلي، الخ...	التقنيات الاشهارية	التقنيات المستعملة

المصدر: Philippe Boistel, "Approche systémique de la communication d'entreprise"

من خلال هذا الجدول يمكن استخراج الملاحظات التالية:

- النوعين من الاتصال لا يتعارضان و لكن لا يشتركان في مكانة كل منهما في تسيير المؤسسة و في ميادين تدخلهما و الأهداف المسطرة لهما.

الاتصال المؤسسي و صورة المؤسسة

■ الاتصال المؤسسي هو أوسع و أشمل من الاتصال التجاري و خاصة ما تعلق بالأغراض و التقنيات المستعملة بحيث يوجه الاتصال المؤسسي لشريحة واسعة من المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة.

■ يعتبر الخطاب الوارد في رسائل الاتصال المؤسسي حساسا و صعبا في تحديده لأنه مبني على هوية و تموقع المؤسسة بينما يعتبر ذلك الوارد في رسائل الاتصال التجاري عاديا و معروفا مقدما.

يظهر الاختلاف الواضح بين الاتصال التسويقي أو التجاري و الاتصال المؤسسي و الذي يرجعه المختصين إلى المهام المنوطة بهما. فالنوع الأول له مهمة تشجيع المستهلكين و التأثير على قراراتهم الشرائية للإقبال على منتجات المؤسسة أما مهمة النوع الثاني فهي إغواء الرأي العام و المحيط بمزاياها الحسنة و الجدية.

رغم هذا الاختلاف، يرى "في لودي" Guy Audigier و "جون مارك ديكودان" Jean Marc Decaudin أن لا يوجد فارق أساسي وواضح بين الاتصاليين بحيث العديد من المختصين يعترفون بان "محور الاتصال المؤسسي هو المؤسسة كلها و هدفها ترقية صورتها و منتجها"¹.

من جهة أخرى، يرى "غريغوري" Gregory أن الاتصال المؤسسي يعود نفعا و صلاحية على المؤسسة لما تنجح في وضعيتين² :

■ في الوضع الذي تكون فيه ظروفها غير موفقة و قاسية يسمح لها التواصل المستمر مع المحيط باكتساب اقل قدر من التفهم لهذه الصعوبات و يمكنها بسهولة مواصلة أعمالها.

■ في الوضع الذي تكون فيه ظروفها موفقة و جيدة يمكنها تطوير أعمالها في جو رضى و قبول المحيط لمبادراتها التنموية الذي يشكل دعما معنويا كبيرا لها.

يرى نفس المختص أن الاتصال المؤسسي قد يشمل كل أهداف الأنواع الأخرى للاتصال. و لكن يميز ثلاث أنواع من الأهداف :

■ أهداف اتصالية تتعلق بالسمعة و الذاكرة و الإعلام.

¹ Audigier Guy & Decaudin Jean Marc, "Communication et publicité", Clet, Avril 1990.

² Grégory Pierre, "Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle", Revue Française de Gestion, Septembre-octobre 1984.

- أهداف تجارية تقدم الدعم للإستراتيجية التسويقية.
- أهداف اجتماعية ترتبط بالاستجابة لحاجيات المحيط.

رغم اختلاف هذه الأهداف إلا أن كلها تخدم الغاية العظمى و هي بناء و ترقية صورة المؤسسة.

2. تعريف صورة المؤسسة

تعددت التعاريف حول مصطلح "صورة المؤسسة" بحيث حاول كل تعريف إعطاء صيغة دقيقة له. يمكن ذكر التعاريف التالية:

▪ التعريف الأول: " تتكون صورة المؤسسة من مجموعة التمثيلات التي يتصورها الأفراد و الآراء التي يشكلونها إنطلاقاً من انطباعاتهم الذهنية حول المؤسسة"¹.

▪ التعريف الثاني: "تتكون صورة المؤسسة من التمثيلات الموضوعية (وقائع، خصائص مادية، نتائج) و ذاتية (اتجاهات، رموز) التي يدركها الأفراد حول المؤسسة"².

▪ التعريف الثالث: " تعتبر صورة المؤسسة ظاهرة تتجسد في تمثيل حالة واقع في المؤسسة"³.

▪ التعريف الرابع: " تتكون صورة المؤسسة من مجموعة التمثيلات و الإدراكات التي يستوحياها الأفراد حول المؤسسة"⁴.

▪ التعريف الخامس: " تظهر صورة المؤسسة في شكل إدراكات لمحاسن و مساوئ المؤسسة"⁵.

رغم تعددها و اختلافها، فإن هذه التعاريف حول مصطلح "صورة المؤسسة" تتفق و تجتمع في نقاط مشتركة يمكن سردها كالتالي:

¹ محاضرات الأستاذ بندي عبدالله عبد السلام، مقياس " الاتصال في المؤسسة"، ماجستير السنة الأولى تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية - جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2003/2004.

²Christian Schneider, "Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise", édition Delmas, 2 édition, Paris, Mai 1993, p. 50.

³Marie-Hélène Westphalen, " Communicator : le guide de la communication d'entreprise", édition Dunod, Mars 2002, p. 8.

⁴ Yve Le Golvan, " Dictionnaire marketing, Banque et assurance", édition Dunod entreprise, Janvier 1988, p. 63.

⁵ Francis Merlin " La stratégie de communication B to B", Edition organisation ; Paris, Novembre 2000, p. 49.

- ركزت كل التعاريف على مكونات صورة المؤسسة في هذه التعاريف بينما أهملت جوانب أخرى تتعلق بمظاهر صورة المؤسسة و أسباب و عوامل بنائها.
- تكرر في كل التعاريف كلمة التمثيلات أي ما يعرف باللغة الفرنسية Représentation و التي تعني "موضوع يحضر في ذهن" حسب القواميس المختلفة. فصورة المؤسسة هو موضوع يحضر في ذهن الفرد المتلقي لها.
- تركز التعاريف كثيرا على الإدراكات و الآراء حول المؤسسة. مما يعني أن صورة المؤسسة لها مهمة تكوين رأي عليها من خلال إدراك كل فرد لهذه الصورة. فاختلاف الآراء حول المؤسسة يرجع لاختلاف الإدراكات الشخصية للأفراد حول صورتها.

3. المصطلحات المجاورة لصورة المؤسسة

توجد عدة مصطلحات قريبة أو التي لها علاقة مباشرة في معناها مع مصطلح "صورة المؤسسة". لإزالة الغموض و الإبهام و عدم الخلط بين المصطلحات و التمكن من التفرقة بينهم، يستوجب ذكر أهم هذه المصطلحات و هي:

- السمعة (Notoriété): يعرف "آكار" [Aaker, 1994] بان "سمعة المؤسسة أو المنتج هي قدرة الزبائن المحتملين بالتعرف أو التذكر على المؤسسة أو العلامة التجارية للمنتج"¹.
- الشهرة (Réputation): تعرف الشهرة بأنها "رأي أو انطباع سواء كان جيدا أو سيئا يشكلوه الأفراد حول شخص أو شيء"². وتعرف كذلك الشهرة بأنها "كل ما يقال أو يعتقد عموما حول طبيعة أو حالة شخص أو شيء"³.
- الإدراك (Perception): يعرف الإدراك بأنه "سياق الذي من خلاله يأخذ مستهلك بعين الاعتبار محيطه"⁴. إن شهرة المؤسسة و منتوجاتها تعرف انطلاقا من إدراك المستهلك لها.

¹ Michel Ratier, "L'image de marque à la frontière de nombreux concepts", Cahiers de recherche de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse 1, IAE de Toulouse, 2002, p.2.

² Encyclopédie Bordas, p. 1729.

³ Oxford English Dictionary, p.1227

⁴ Onkvist S. & Shaw J. , "Self Concept and Image, Congruence: Some Research and managerial Implication", Journal of Consumer Marketing, N° 4, 1987, p.13.

■ الموقف (Attitude): يعرف "ألپورت" [Allport, 1935] الموقف بأنه "حالة ذهنية يعيشها للفرد تسمح له بهيكل إدراكاته للمحيط الذي يحيط به و يوجهه على طريقة الرد و الإجابة معتمدا على التجربة و المعلومات المكتسبة"¹. كما يعرفه "أسايل" [Assael, 1987] بأنه "التوجيه الإيجابي أو السلبي لمستهلك فيما يتعلق مؤسسة أو منتجات"².

■ القيم (Valeurs): يعرف "روكيخ" [Rokeach, 1973] القيم بأنها "المعايير التي ترشد تصرفات و مواقف الأفراد اتجاه الأوضاع، الإيديولوجية، التقييم، الأحكام، المبررات، المقارنات، الخ... تناسب القيم المعتقدات العامة فيما يخص الأهداف الأساسية و نماذج التصرفات الشخصية و الاجتماعية المرغوبة"³.

■ التوقع (Positionnement): يعرف كل من "ريس و تروت" [Ries & Trout, 1982] التوقع بأنه "الجهود التي تبذلها المؤسسة لصياغة و تسويق منتج بشكل يمكن أن يلقي مكانا محدد في ذهن المستهلك" (Ries & Trout, 1982) "⁴.

بعد الإطلاع على معاني كل مصطلح، يمكن إظهار العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بين هذه المصطلحات و مصطلح "صورة المؤسسة". تعتبر السمعة ضرورية للمؤسسة لتكوين صورة لها لأن المعرفة المسبقة و الأمانة للمؤسسة أو للعلامة التجارية لمنتجاتها تعتبر هي الأخرى ضرورية لبناء الصورة. فإذا كانت العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة معروفة مسبقا، يدفع ذلك المستهلكين إلى الاعتقاد بأنها موجودة في السوق منذ مدة طويلة في خدمة الزبائن و تقترح عليهم دائما منتجات جيدة. وتظهر بذلك جنية صورة المؤسسة. و يمكن أن تتأثر الصورة بشهرة منتجاتها بواسطة انتقال هذا الحكم من فرد لآخر. فمثلا يعتقد فئة كبيرة من الأفراد أن المؤسسة الألمانية لصناعة السيارات "مرسيدس" Mercedes تتمتع بشهرة الابتكار التكنولوجي و الجودة الفائقة في المحرك و السيارة ككل. تساهم هذه الشهرة في تمهيد طريق النجاح أمام الصورة التي تريد إيصالها هذه المؤسسة.

¹ Allport G.W. , "Attitudes, in Murchinson C.A." A Handbook of Social Psychology, Clark University Press, Worcester, Ma., 1935, p. 798.

² Michel Ratier, "L'image de marque à la frontière de nombreux concepts", Cahiers de recherche de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse 1, IAE de Toulouse, 2002 ,p.4.

³ Michel Ratier, "L'image en Marketing multidimensionnel" de marque à la frontière de nombreux concepts", Cahiers de recherche de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse 1, IAE de Toulouse, 2002 ,p.4.

⁴ Ries A. & Trout J. , "Positing : the Battle for your Mind, Warner 1982, p. 14.

كما تتحدد الصورة حسب طريقة إدراك المؤسسة و العلامة التجارية لمنتجاتها. فيطور المستهلك موقفه من المؤسسة و العلامة التجارية على أساس القيم التي تحملها و تموقعها الذي اكتسبته في السوق.

4. التسويق و صورة المؤسسة

يجب التفرقة بين صورة المؤسسة أو الصورة المؤسسية و صورة العلامة التجارية Image de marque ينتج التسويق في المؤسسة صورة العلامة التجارية التي تتعلق بمجموعة من المنتجات أو منتج واحد. و تتكون من مجموعة الادراكات المتعلقة بالمنتج و ما يحيط به : الجودة الكامنة للمنتج، المنفعة، السعر، الحكم العاطفي (عصري، جو العظلة، ظاهرة العصر، ...). تعتبر صورة العلامة التجارية عنصرا رئيسيا في نجاح المنتج و تتوجه إلى مجموعة من الأفراد في زمن محدد و تتغير و تتطور حسب نمط حياتهم.

تتكون صورة العلامة التجارية للمنتج من عنصرين هما:

- السياسة التسويقية المتبعة والتي تتجسد في المزيج التسويقي الذي يلعب فيه الاتصال الاشهاري دور أساسي.

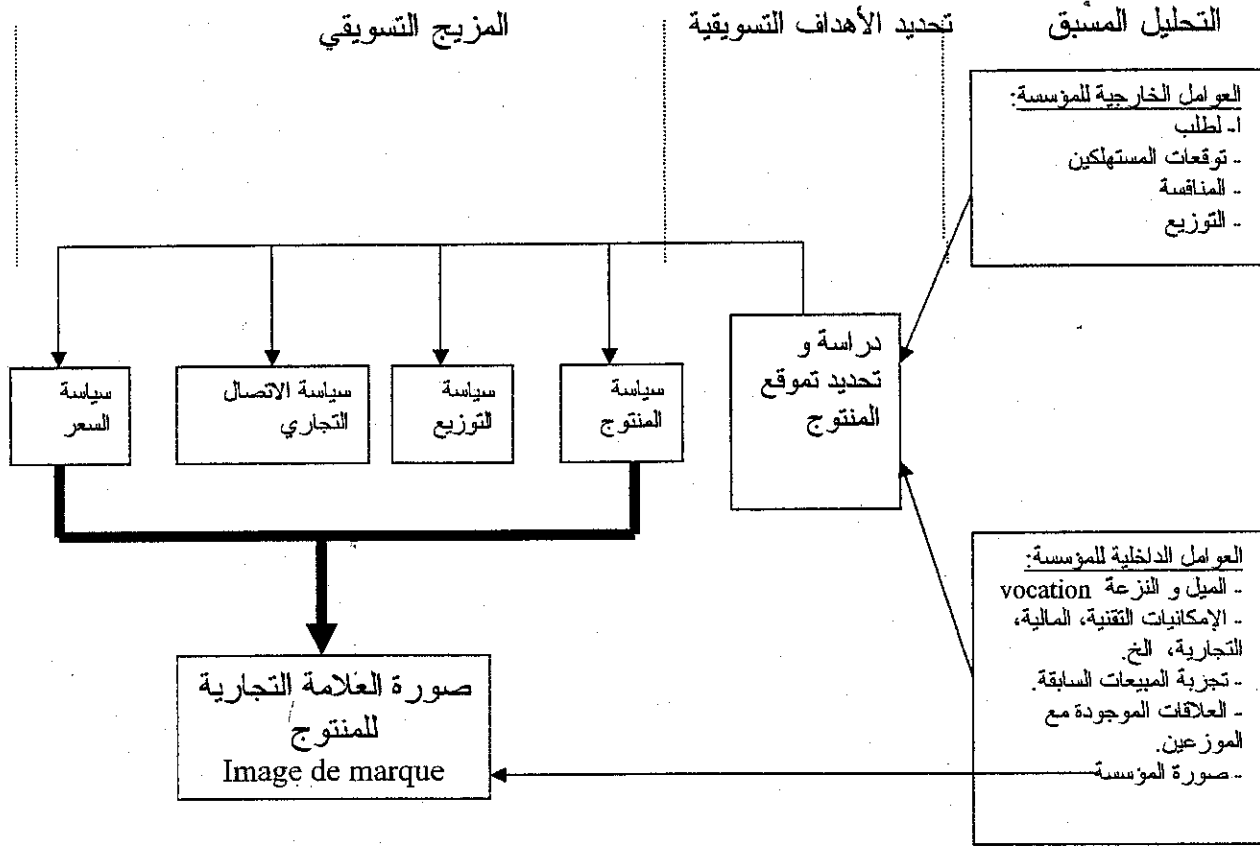
- و صورة المؤسسة التي تنتج المنتج.

من الواضح أن صورة العلامة التجارية هي في الأساس نتاج السياسة التسويقية و لتجسيد العلاقة الموجودة بين التسويق و صورة العلامة التجارية للمنتج نستعرض سياق تكوين صورة العلامة التجارية الممثل في الجدول رقم 7 (المبين في الصفحة رقم 40).

من خلال الشكل تظهر العلاقة بين التسويق و صورة العلامة التجارية للمنتج من جهة و علاقة صورة المؤسسة و صورة العلامة التجارية من جهة أخرى. فحسب هذا الشكل يتألف السياق المكون لصورة العلامة التجارية من ثلاثة فترات مرحلية:

- يستوجب في المرحلة الأولى القيام بتحليل مسبق لكل العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة و التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنتج و العلامة التجارية التي سيحملها. لذا تتحلل صورة المؤسسة كعامل داخلي بحيث تصاغ صورة العلامة التجارية للمنتج بناء على الانطباع الذي تخلفه صورة المؤسسة باعتبارها المنتجة للمنتج،

الشكل رقم 7 : سياق تكوين صورة العلامة التجارية للمنتوج



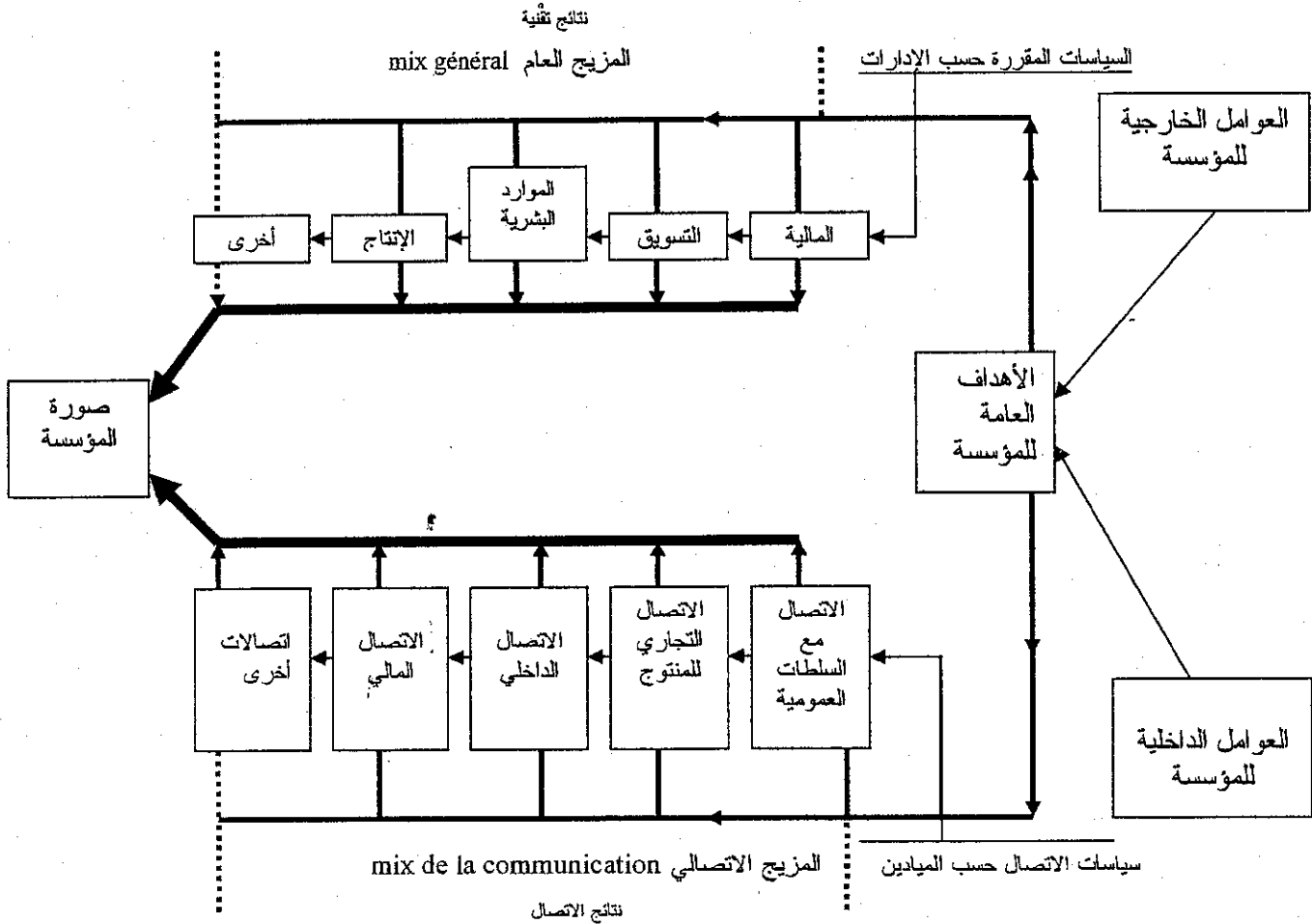
المصدر: Christain Schneider, "Communication: nouvelle fonction stratégique de l'entreprise", Edition Delmas, 2 édition, Paris, Mai 1993, p. 58.

■ وفي المرحلة الثالثة يتم المزيج التسويقي باستعراض سياسات المنتج و التوزيع و التجارية و السعر.

و النقطة الواجب ملاحظتها في هذا الشكل هو أن صورة المؤسسة تعتبر عامل داخلي ثانوي يدخل ضمن سياق تكوين صورة العلامة التجارية للمنتوج. فمدير الاتصال في المؤسسة يستشار بصفة نظامية من طرف مدير التسويق حول الحملات الاشهارية و الترقية التي يقوم بها.

و لتعزيز فكرة العلاقة بين الصورتين و توضيح تدخل التسويق في بناء الصورة المؤسسية نستعرض سياق بناء الصورة المؤسسية الوارد في الشكل رقم 8 (المبين في الصفحة رقم 41).

الشكل رقم 8 : سياق بناء الصورة المؤسسية



المصدر: Christian Schneider, "Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise", édition Delmas, 2 édition, Paris, mai 1993, p. 59.

يمكن أن نستنتج من خلال الشكل رقم 8 أن سياق بناء صورة المؤسسة يتلخص في ثلاثة مراحل نوجزها فيما يلي:

- يستوجب في المرحلة الأولى القيام بتحليل للعوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة و تحديد الأهداف العامة للمؤسسة.

- في المرحلة الثانية يتم القيام بالمزيج العام Mix général الذي يعتبر ترجمة للسياسات العامة حسب الأهداف المسطرة من الاختيارات الإستراتيجية. و تعتبر سياسة التسويق عنصر من هذه السياسات التي تضم المالية و الموارد البشرية و الإنتاج و إدارات أخرى إن وجدت في مؤسسة. و ينتظر من هذا المزيج العام الحصول على نتائج تقنية لتجسيد الصيغة التي يجب أن تكون عليها صورة المؤسسة.

■ يتم في المرحلة الثالثة القيام بالمزيج الاتصالي Mix de la communication لاستعراض سياسات الاتصال لمختلف الميادين لمعرفة قدرات المؤسسة في الاتصال مع مجموع الأطراف المعنية بشؤون المؤسسة و مدى تقبلهم للصورة التي تريد وضعها و التي ينتظرها هؤلاء الأطراف. و يكون الغاية من هذا المزيج الحصول على نتائج اتصالية لوضع اللمسات الأخيرة للصورة التي تعرضها المؤسسة على محيطها.

من خلال الشكل رقم 7 و الشكل رقم 8 يمكن استخراج الفروقات و الاختلافات الموجودة بين صورة المؤسسة و صورة العلامة التجارية و التي يمكن حصرها في الجدول رقم 2 التالي:

الجدول رقم 2 : المقارنة بين صورة المؤسسة و صورة العلامة التجارية

البيان	الصورة المؤسسية	صورة العلامة التجارية
العوامل المحددة	العوامل الداخلية و الخارجية المتعلقة بالمؤسسة	العوامل الداخلية و الخارجية للمؤسسة المتعلقة بالتسويق
الأهداف	الأهداف العامة للمؤسسة	الأهداف تسويقية
المزيج المستعمل	المزيج العام و المزيج الاتصالي	المزيج التسويقي
ميدان التدخل	عامل داخلي يحدد الأهداف التسويقية لتكوين صورة العلامة التجارية	سياسة إدارة التسويق ضمن المزيج العام لبناء الصورة المؤسسية

المصدر: من إعداد الطالبة.

إذا كان الاختلاف و الفرق بين الصورة المؤسسية و صورة العلامة التجارية واضح و جلي نظرا للطابع الاستراتيجي الشامل في المؤسسة لأولى و للطابع التكتيكي المنحصر في التسويق للثانية، فيشتركان في غاية واحدة هي بيع المنتجات حتى و إن اختلفت أهدافهما القصيرة و المتوسطة الأجل. فإذا كانت وظيفة التسويق تهدف إلى خلق صورة العلامة التجارية لمنتجاتها للتأثير على أذهان المستهلكين فان الصورة المؤسسية تهدف أيضا إلى بيع هذه المنتجات و لكن عن طريق بيع صورتها الجيدة و المتميزة.

5. مكونات صورة المؤسسة

تعتبر الصورة المؤسسية معقدة في تكوينها لأنها تتشكل من مجموعة الصور للمؤسسة و الهوية البصرية لها. لذا يستوجب على المؤسسة لبناء هذه الصورة توفير العناصر المكونة لها التالية¹:

■ اسم و رمز تعريف المؤسسة logotype: يكون اسم المؤسسة مقترنا برمز يعرفها و يميزها عن باقي المؤسسات و يعكس هويتها و شخصيتها. يعرف بأنه عبارة عن رسم رمزي يمثل صورة المؤسسة و يتشكل من اسم المؤسسة و رمز بياني و يستعمل فيه مجموعة الإشارات كالبيان و الألوان و الكتابة.

■ صورة المنتوجات: تعتبر من مكونات الصورة المؤسسية الشاملة للمؤسسة. و تقصد بها اسم المنتج و خصائصه المادية.

■ الصور الأخرى المرتبطة بنشاطات المؤسسة: تتمثل في صور نشاطات المؤسسة المتعددة من صورة التسويق، صورة التكنولوجيا (الابتكار)، الصورة المالية و الاقتصادية (النتائج)، الخ.

■ صورة المستخدمين في المؤسسة: تعتبر من العناصر المكونة للصورة الشاملة للمؤسسة و تتشكل من الانطباع المأخوذ حول الكفاءات المهنية و الشخصية لعمال المؤسسة.

■ الهوية البصرية (الصورة المادية): تعتبر الهوية البصرية مهمة لتكوين الصورة المؤسسية للمؤسسة و تتكون من مجموعة من الإشارات الخارجية التي تضعها المؤسسة لتسهيل الاتصال و التي نوجزها كما يلي :

- رمز تعريف المؤسسة logotype.
- المقر الاجتماعي (هندسة التصميم، مكان التواجد و هياكل الاستقبال).
- تصميم و تغليف المنتوجات.
- البيان المستعمل لمختلف وسائل الدعم و المساعدة.
- سمة ثياب العمل للمستخدمين.

■ الاستقبال في المؤسسة: تعتبر صورة الاستقبال أساسية في الاتصال المؤسسي لأنها تتعلق بما يلي:

¹ Francis Merlin, "Stratégie de communication B to B", Edition Organisation, Paris, Novembre 2000, p. 55-56.

- الإشارات الخارجية.
- خطة الدخول.
- الاستقبال في التلفون.
- المظهر البصري ليهو الاستقبال.
- استقبال المضيفات.
- التكفل بالزوار.

تجدر الإشارة بالنظر إلى هذه المكونات للصورة المؤسسية إلى أن طرحها في الواقع أمر صعب نظرا للخصوصيات التالية:

- تتكون الصورة الشاملة للمؤسسة من مختلف الصور الأمر الذي يستوجب السهر على تجانس فيما بينهم.
- يفرض الاحتكاك المتواصل للزيائن مع المؤسسة انسجام الرسائل الاتصالية مع الواقع.
- تفرض طبيعة الصور المؤسسية أن البعض منها يمكن مراقبته لأنه ناتج عن الاتصال و البعض الآخر لا يمكن مراقبته لأنه ناتج عن تصرفات الأفراد الشخصية.

لذا يستوجب في وقت إعداد و وطرح إستراتيجية الاتصال المؤسسي أن تكون المؤسسة متفطنة لما يلي:

- العمل على تجانس مختلف صور المؤسسة: تتكون صورة المؤسسة من مختلف صور المؤسسة بحيث أن أي صورة أقل جودة من هذه الصور الأخرى تؤثر على صورة المؤسسة حتى و لو كانت الصور الأخرى جيدة. فالزبون و المستهلك له الميل الطبيعي إلى البحث عن المظاهر السلبية في المؤسسة و أكثر تأثرا للصور السيئة منها للصور الجيدة. إن صورة المؤسسة تتحدد لدى الرأي العام على حسب الصورة الأقل جودة و جدية من الصور المختلفة المكونة لها.
- العمل على تناسق الرسائل الاتصالية للمؤسسة مع الواقع: يعرف للزيائن و الموردون المؤسسة جيدا و لهم دراية دقيقة لوظيفتها. لذا يستوجب أن تكون للرسائل الاتصالية متناسقة مع ما تعيشه المؤسسة يوميا.

■ مراقبة مختلف صور المؤسسة: يؤخذ الانطباع عن صورة المؤسسة بناء على الأعمال الاتصالية التي تقوم بها يوميا استنادا للإستراتيجية الاتصالية المقررة. و حتى تصل الرسالة إلى الهدف يستوجب مراقبة منتظمة و دورية لمختلف الصور التي تصدرها المؤسسة. يمكن للبعض منها مراقبته لأن مصلحة الاتصال نفسها تقوم بتسييرها وهي:

- الهوية البصرية.
- صورة المنتجات.
- و صورة الاتصال.

و البعض الآخر يصعب مراقبته لأنه مرتبط بتصرفات المستخدمين و نذكر منها:

- الصور المختلفة المرتبطة بنشاطات المؤسسة مثل صورة وظيفة التسويق و الوظيفة التجارية، صورة أداء التكنولوجيا و الصورة المالية و الاقتصادية التي تتماشى مع الكفاءة و حسن التدبير و المهارة التي تظهر من خلال تصرفات الأفراد القائمين بها.
- صورة ثقافة المؤسسة التي تعتبر محصلة القيم المشتركة بين المستخدمين.

بصفة عامة، يمثل كل شيء في المؤسسة صورة. فيعتبر كل تصرف صادر من أي عامل مهما كانت درجته عمل اتصالي يسيء أو يحسن لصورة المؤسسة. و مهما كانت هذه المكونات لصورة المؤسسة فيبقى رمز تعريف المؤسسة و هويتها البصرية من أهمها فعالية.

6. رمز تعريف المؤسسة والهوية البصرية

تعتبر الهوية البصرية *Identité visuelle* أو الصورة المادية *Image physique* من بين العناصر المهمة المكونة لصورة المؤسسة لأنها تعكس واقعها. يجسد هذه الهوية البصرية كل من :

- رمز تعريف المؤسسة *logotype*.
- مكان تواجد المقر الاجتماعي و وحدات الإنتاج.
- الاستقبال المخصص للضيوف.

تشكل هذه المجموعة من العناصر المادية و الملموسة أول صورة للمؤسسة تسمى بالصورة المادية و التي على أساسها تتفرع بقية الصور الأخرى. إذ لا يفيدنا شيء وضع برنامج عمل واسع لبناء صورة مؤسسية جيدة ما لم تكن الصورة المادية أو الهوية البصرية جيدة و لا يمكن تحكّمها. و يكون بإمكان كل فرد بسهولة إدراك هذه الصورة المادية عن طريق الحصول على وثيقة رسمية لها من البريد أو من المؤسسة مباشرة بمجرد زيارة مقرها.

لقد تم استعمال الهوية البصرية منذ العقود الطويلة بحيث كان يفكر التجار و الحرفيين و أرباب المؤسسات في كيفية تمييز أنفسهم عن بقية المنافسين بانتهاج علامات مرئية و بصرية واضحة. و أصبحت المؤسسات الحديثة في وقتنا الحالي تكتسب الهوية البصرية لأنها ضرورية و تعبر عن رأسمال إضافي إذا كانت قوية و فعالة.

تندرج الهوية البصرية في إطار الاتصال البصري la communication visuelle الذي يعرف بأنه "مجموعة التقنيات المستعملة لبناء الهوية البصرية لمؤسسة أو لمنتوج"¹. تتجسد هذه التقنيات في أشكال مختلفة: في شعار لافتتها، في محلّتها، في سيارتها، في بريدها، في وثائقها المنشورة، في منتوجاتها، في أغلفتها، في إشارتها لنقاط البيع.

تؤسس مجمل هذه العناصر طراز و نمط لهوية بصرية خاصة بها. يعتبر رمز تعريف المؤسسة logotype محور هذه الهوية و الموجه الأساسي لصورة المؤسسة.

أ. تعريف و خصائص رمز تعريف المؤسسة

يعرف رمز تعريف المؤسسة logotype بأنه "اسم المؤسسة مرسوما بطريقة فريدة و خصوصية"². فتستعمل مؤسسة إلكترونيك العالمية Bull رمز الشجرة المعروف عالميا "l'arbre de Bull" و المؤسسة البترولية Shell رمز الصدف و المعروف عالميا "le coquillage de Shell" و المؤسسة الفرنسية Peugeot لصناعة السيارات رمز الأسد و المعروف "le lion de Peugeot" و المؤسسة الفرنسية Darty لبيع المواد الكهرومنزلية رمز السيارة المعروف عالميا "la voiture de Darty". يعتبر هذا الرمز إشارة بيانية يعرف و يميز المؤسسة وخصائصها عن باقي المؤسسات الأخرى و خصائصها.

¹ Marie-Hélène Westphalen, "La communication externe de l'entreprise", édition Dunod, Les Topos, avril 2002, p. 8.

² نفس المرجع السابق، الصفحة 8.

اشتقت كلمة logotype من الكلمة اليونانية logos التي تعني الخطاب أو القول¹. لذا تستعمل هذه الكلمة بمثابة المحور الذي يتم حوله تنظيم خطاب المؤسسة و الرمز لهوية و شخصية المؤسسة و الحامل لقيمها إلى المحيط الخارجي و الداخلي.

يرى الخبراء في الاتصال أنه حتى يكون هذا الرمز جيدا و يثبت ماهية المؤسسة يستوجب أن تكون مرجعية صياغته مبنية على ثلاث مستويات :

- يُلخص المؤسسة.
- يناسب الصورة المعطاة.
- يندرج في إطار سياستها الاتصالية.

يظهر قوة و فعالية هذا الرمز لما يتكلم بنفسه و عن نفسه. فلا تحتاج المؤسسة عند هذه القوة و الفعالية للرمز التعريف باسمها عن طريق كتابته الحرفية. فالمؤسسة الفرنسية لصناعة عجلات السيارات Michelin لم تحتاج إلى كتابة اسمها و اكتفت بالرمز bibendum الذي تم إطلاقه في سنة 1986. نفس الشيء بالنسبة لنجمة المؤسسة الألمانية مرسيدس و الرمز الحرفي BMW الذين لا يحتاجون إلى ذكر أسمائهم كاملة ليتعرف المحيط عليهم .

فالرمز الجيد الذي يكتب له النجاح هو الذي يدفع المحيط إلى الاعتراف به و تبنيه سريعا و السبيء الذي لا يشد نظر أي شخص. فان غياب الأصلية فيه l'originalité يكف المؤسسة غالبا حيث يدفعها للخطأ و يخلط عليها حساباتها الإستراتيجية. في هذا الإطار، إن استعمال الرمز "البقرة الضاحكة" la vache qui rit و "التفاحة" لمؤسسة "آبل" Apple المتخصصة في الإعلام الآلي يمكن أن يخلط نوع من عدم الفهم و الغموض حول جدية الرمز الذي قد يعرف المؤسسة. فمثلا لا يوجد مبدئيا علاقة منطقية بين فاكهة التفاحة و نشاط الإعلام الآلي لمؤسسة "آبل" Apple و بالتالي قد لا يدرك المحيط مغزى هذا الرمز.

من ناحية أخرى، يجب تفادي استعمال الرموز المستعملة من قبل إلا إذا أيقنت المؤسسة بأنها ستستعمله بطريقة مختلفة و أصلية. فالمؤسسة الإيطالية لصناعة البواخر Beneteau تستعمل رمز "حصان البحر الذي يخرج من الأمواج" le cheval des mers jaillissant des vagues لتظهر القوة و الأصالة التي تتلائم مع شخصيتها الطموحة و الديناميكية.

¹ Marie-Hélène Westphalen, "Communicator : le guide de la communication d'entreprise", édition Dunod, Mars 1989, p. 253.

تذهب المؤسسة بعيدا في بعض الحالات في إرادتها للتمييز باستعمال رموزا تخالف تقاليد القطاع المنتمية إليه. يعتبر ذلك رهان كبير تقوم به إذ قد يجنيها ربحا إذا نجحت فعلا هذه الرموز في تمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى و تفلح في تجسيد الهوية البصرية التي تحتاجها. فمثلا بنك في اليابان يرغب في النشوء في محيط جدي يريد أن يبني نظام الهوية البصرية حول رمز " الطماطم " و سمي البنك " بينك الطماطم " Tomto Bank¹.

إن وجوب اختيار الرموز الجدية ذات أهمية بالغة في المؤسسة لأن تكسيها رصيذا و رأسمالا معنويا معتبرا بحيث تفرض المؤسسة نفسها على الذاكرة الجماعية. ويشترط لذلك أن يكون استعمال الرمز لمدة طويلة بدون تعديله أو تغييره. فمثلا رمز المؤسسة الأمريكية كوكا كولا الملون بالأحمر تم رسمه منذ قرن من الزمن من طرف Pemberton. أما المؤسسة الفرنسية "شال" Shell المختصة في الصناعات البترولية التي تبنت رمز "الصدف" la coquille de Saint-jacques التي رسمها سان جاك في سنة 1904، لم يشهد هذا الرمز منذ هذا التاريخ إلا بعض اللمسات البسيطة مع دمج الاسم داخل الصدف و الحفاظ على نفس الألسوان المستعملة :

■ الأصفر ليدل على الضوء و الإنارة.

■ و الأحمر ليدل على البترول و المنتجات الطاقوية.

فدوام هذا الرمز هو الذي جعل المؤسسة مشهورة و معروفة و مكنها من الدخول في الذاكرة الجماعية.

لكن لا يستوجب البحث عن دوام استعمال الرمز بشتى السبل لان هوية المؤسسة تحتاج في المتوسط ما بين 10 و 30 سنة. فإذا كان الأفضل أن لا يعدل الرمز الحالي، فيكون بالمقابل لزاما تحديثه أو تعويضه. فالمؤسسة الفرنسية "ميشلان" Michelin المختصة في صناعة عجلات السيارات اختارت التخلي عن رمزها القديم بعد ما دام 100 سنة².

إن إدماج الرمز في الزمن يشكل للمؤسسة مفارقة. يستوجب من جهة أن تعكس المؤسسة في زمن محدد و يكون ضروري أن تكون مدة طويلة و ترافق المؤسسة في تطورها و في تنويع نشاطها. لهذا يشترط أن يصاغ الرمز بمصالحة الحاضر مع الماضي و يترجم الاستقرار و الحركة.

¹ المرجع السابق، الصفحة 254.

² المرجع السابق، الصفحة 255.

بالإضافة إلى عنصر الزمن، يجب أن يكون الرمز شاملاً في المكان أي أن يذاع و ينشر في المناطق الخارجة عن إقليم السوق أو الدولة أو الجهة. ولكن يقف هنا العامل اللغوي و الثقافي كالحاجز أمام تنقل الرموز الخاصة بالمؤسسات الأجنبية بحيث يجب أن تفهم في الخارج بالرغم من اختلاف اللغة و الثقافة و العادات. فالمؤسسات التي تنشط على مستوى دولي و عالمي تعمل على أن يكون الرمز بسيطاً و سهلاً و يفضل اختباره في الخارج عند صياغته.

في هذا الإطار، يرى مصممي رموز تعريف المؤسسة أن استعمال الحروف في صياغة الرمز يشكل وضعية صعبة بالمقارنة مع الرمز البياني لان فهمه يعتبر عشوائياً. فالمؤسسة الفرنسية التي تستعمل الرمز *la vache qui rit* عند ترجمتها إلى العربية تعني "البقرة الضاحكة" و هو بطبيعة الحال رمز ليس له أي معنى. بينما المؤسسات التي اسمها مؤلف من كلمة قصيرة و بسيطة و سهلة النطق في كل اللغات يمكن أن تتجح في تخطي الحواجز اللغوية مثلا الكلمات *Sony, Apple, Kodak* التي نجحت بسرعة في تصدير اسمها و حافظت على هويتها.

يشار أن المؤسسة إذا قررت تغيير الرمز فمعنى ذلك أن كل الهوية البصرية يجب أن تتغير. يعتبر ذلك خطير و مكلف و يثير حالة من اللاإستقرار لان الهوية البصرية يستحسن أن تدوم طويلاً و لا تعدل باستمرار. لكن المؤسسة مجبرة إلى القيام بذلك في أربع حالات:

- الرمز غير مميز: في محيط تنافسي مليء بالصور و الرموز بحيث يوجد حوالي 5 ملايين علامة تجارية في العالم و أن الفرد العادي الذي يعيش في احد البلدان الغربية يشاهد يوميا 2000 صورة 20000 منبه بصري و 500 علامة تجارية¹ و يتذكر على 10 منها فقط في نهاية اليوم، ينبغي صياغة الرمز بطريقة بصرية ذكية تجلب الأنظار وتدخل في الذاكرة. إذا كان الرمز بال و غير مميز يستوجب تعويضه برمز آخر.

- تقادم التمثيل البياني للرمز: إذا أصبح الرمز غير لائقاً بالمؤسسة لأسباب متعددة يجب أن يغير أو يعوض حتى يستجيب إلى متطلبات العصر.

- الدلالات الرمزية غير مناسبة: إذا كانت الإشارات الرمزية كاللون و الشكل الهندسي و الكلمة لا تدل بصفة جيدة و حقيقية لوضعية المؤسسة، يتحتم عليها تعويض الرمز الحالي ذو الدلالات غير المناسبة بأخر يملك دلالات منطقية للمؤسسة و ذات معنى قوي.

¹ المرجع السابق، الصفحة 257.

▪ رفض رسمي للرمز: إن رفض المحيط قبول و تبني الرمز الحالي لأسباب أو لأخرى يدفع المؤسسة على التخلي عنه و البحث عن رمز آخر و هوية أخرى.

بالإضافة إلى هذه الخصائص التي يتميز بها رمز تعريف المؤسسة، توجد كذلك نظام يتم إتباعه لصياغة و تصميم هذا الرمز.

ب . نظام تصميم رمز تعريف المؤسسة

يتكون الرمز logotype من ثلاثة عناصر هي: الشكل البياني، الإشارة الرمزية و اللون. لهذا يركز صياغة و تصميم رمز تعريف المؤسسة على نظام من هذه الأشكال البيانية و الألوان و اللغات و التي مهمتها إيذاء الرسائل التي تعطي لصورة المؤسسة جمالا، معنى و دلالة.

فيعتبر اللون و الشكل و الكلمة رسالة تعبر بها عن شخصيتها و قيمها. في هذا الصدد، يجب مراعاة في تصميم الرمز اختيار الألوان و الأشكال و الكلمات المناسبة و ذلك بتفسير مفصل و دقيق لكل هذه الإشارات و الذي يمثل صلب نظام تصميم الرموز.

فيما يخص الألوان، تعتبر رسائل غامضة و متناقضة إذ لا يمكن القول بان هذا اللون أو ذلك مناسب أو غير مناسب. لكن استعمال اللون في الرمز له أهميته البالغة إذ قد يتم التعرف على المؤسسة فقط من اللون الذي تستعمله. فمثلا المؤسسة الأمريكية كوكا كولا معروفة بلونها الأحمر.

تستند عملية اختيار الألوان إلى قواعد يتم بها تفسير اللون الذي يناسب ميزة و صفة معينة في المؤسسة. وفيما يلي نعرض الجدول الرقم 3 التالي الذي يحدد الدلالات الايجابية و السلبية لكل لون:

الجدول رقم 3 : الدلالات الايجابية و السلبية لكل لون

اللون	الدلالة الايجابية	الدلالة السلبية	أمثلة عن المؤسسات
الأحمر	البهجة، الاندفاع، الميل، القوة، التفاؤل، الديناميكية، الرجولة، الحركية، الحرارة.	الانفجار، الموت، الحسب، الفوضى، الدم، الخطر، النار، العدوانية.	كوكاكولا Coca cola، فيراري Ferrari، مارلبورو Marlboro.
البرتقالي	الاتصال، العرس (مزج الأصفر مع الأحمر)، الطموح، البهجة، الثروة، الكرم، التفتح، الغزارة.	سوء النية، الخطر.	بيك Bic، بويغ Bouygues
الأصفر	الانبساط، الإيضاح، الشمس، الضوء، الشباب، الذكاء، النضج، العمل.	الذذالة، الخيانة، الغدر.	شوابس Schweppes، شال Shell
الأخضر	الطبيعة، الخصب، الشباب، الحياة، الرفاه، الاستقرار، الأمن، الأمل.	الزوال، التفكك، الحسد، الغيرة، الاضطراب، الجنون.	بينيتو Benetton، بيريه Perrier
الأزرق	الروحانية، الأنوثة، المحافظة، العدل، العقلانية، الهدوء، الرضى، النظافة، اللطافة.	السوداء، الإبهام، الشك، الإحباط، خيبة الأمل، الجفاء.	مينولتا Minolta، فولواز Gauloises
البنفسجي	الملك، الصدق، السلطة، الذكرى، الحقيقة، الديانة.	الانحلال، التوبة، العويل، السر، الغموض، الوهمية، الحداد.	وترمان Waterman، ميلكا شوكار Milka Suchard.
البنى	بيولوجيا، القوة، الرجولة، الأرض، المعدنية، الكثافة، الصحة، المنفعة	السوقية، الرداءة، القحط، الافتقار.	لويس فيتون Louis Vuitton هرماس Hermès
الأسود	استحالة النفوذ، الامتياز، الأصالة، الأناقة، العتمة.	الموت، المرض، الحداد، اليأس، النبذ، الجحيم، المعصية، السواد.	بلاك و وايت Black & White، شانال Chanel.
الأبيض	الطهارة، الراحة، اللطافة، الإتقان، الحكمة، الحقيقة.	الصمت، الشبح، الفراغ.	اكسا للتأمين Axa Assurances ، دسكيب Descamps
الرمادي	الاستقلالية، الحياد، الأناقة، الذكاء.	الخوف، الشيخوخة، التردد، الإحباط.	كريستيان ديور Christian Dior، بيجو سيترون Peugeot Citroën.

المصدر: Marie-Hélène Westphalen, "Communicator : le guide de la communication d'entreprise", edition Dunod, Mars 2002, p.261

أما الأشكال فهي الأخرى تركز على نظام تصميم يستند على تفسير دلالات كل شكل. فالشكل العمودي الذي يجسد الإنسان الواقف على قدميه يدل على الحركة و الديناميكية و نداء الضمير. أما الشكل الأفقي فيدل على الراحة و السلم و الموت. و تناسب الأشكال المربعة معنى الرجولة و العنف. بينما توافق الأشكال الدائرية معاني الأنوثة و العقل و اللطافة. يظهر الجدول رقم 4 الأتي الدلالات الرمزية لهذه الأشكال البيانية:

الشكل رقم 4 : الدلالات الرمزية للأشكال البيانية

الشكل	الدلالات الرمز	المؤسسة المستعملة
الدائرة	التطور، الحركة، الأنوثة، الهدوء، الاستدارة.	بيرري Perrier
المربع	العقلانية، الصلابة، الديمومة.	شال Shell ، لوسيور Lesieur ، دينود Dunod.
المثلث	الروحانية، الرقة، الذكاء، الروح، الألوهية.	صابا Saba

المصدر: Marie-Hélène Westphalen, "Communicator : le guide de la communication d'entreprise", edition Dunod, Mars 2002, p.261.

حتى طريقة الكتابة لها نظامها الخاص في تصميمها عند استعمالها في رمز تعريف المؤسسة. فاستعمال الحروف كبرى في الكتابة بالغة اللاتينية Majuscule تدل على القوة و العنف و السلطة و لكن توحى القلق. بينما تحمل الحروف الصغرى Miniscule معاني الحرارة الدافئة و الهدوء الساكن و تدل على التعاطف و تنادي للثقة. أما طريقة الكتابة بالعربية و بالرومانية les caractères romains et arabes فترمز للتفؤل. و يظهر الجدول رقم 5 الأتي حوصلة لهذه الدلالات المتعلقة للحروف و الطريقة المستعملة في الكتابة:

الجدول رقم 5: لغة و دلالات الحروف و الكتابة

البيان	الدلالة الرمزية	الاستعمال
Batôn	القوة و الدقة	التعبير على الأحداث الجارية و الخطاب العلمي و التقني.
Romain	التقاليد، التهذيب، الرقة و الضعف.	التعبير عن الأحداث القديمة و الكلاسيكية المحافظة. و يتناسب مع المواضيع الجادة و الفنية.
Gras	القوة، الحركة و السلطة.	التعبير عن موضوع ذو قيمة علمية أو فنية
Maigre	الضعف، الرقة و الأناقة.	التعبير عن موضوع عادي.

المصدر: Marie-Hélène Westphalen, "Communicator : le guide de la communication d'entreprise", edition Dunod, Mars 2002, p.262

في هذا الإطار، تستعمل مؤسسة كوكاكولا الأمريكية طريقة كتابة خاصة و مشهورة تشد إليها أنظار الملايين من الأفراد في العالم.

ج. معايير تقييم رمز تعريف المؤسسة

يستوجب على المؤسسة أن توافق نظام بناء هويتها البصرية مع نظام تصميم رمز تعريفها. و يتم ذلك بعد القيام بعملية تقييم له و معرفة ما إذا كان يتفاعل مع مبادئها و شخصيتها. تتطلب عملية التقييم تحديد خمسة معايير نوجزها كما يلي¹:

▪ الإدراك Perception: يجب أن يدرك الرمز بطريقة متميزة عن باقي الرموز الأخرى بحيث تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى. و تكون في ذلك مطابقة باحترام القواعد المهنية للمحيط الذي

تتتمي إليه. فمثلا الرمز الذي تستعمله المؤسسة التابعة لقطاع الصناعات الغذائية يختلف عن مؤسسة بنكية لان العالم المهني لكل منهما مختلف و بالتالي يجب التمييز في الرموز بين هذين المؤسستين.

▪ القدرة على الفهم Compréhension: يجب أن يكون الرمز مفهوما و تفسيره واضحا و أن يحمل رسائل و قيم و تموقع للمؤسسة.

▪ الاستنكار Mémorisation: يجب أن يصاغ الرمز بشكل يجعل المحيط الخارجي يستنكره. و الهدف هو أن يرسخ في الذاكرة الجماعية للمحيط.

▪ التخصص Attribution: يجب أن يكون الرمز له علاقة و رابطة مباشرة مع المؤسسة. فالرموز التي ليس لها تاريخ و لا دلالة و لا حتى ارتباط بالمحيط المهني للمؤسسة يصعب تسييرها فيما يخص الاتصال و إيجاد تفسير رمزي لها.

▪ التثمين Valorisation: يجب أن يحمل الرمز دلالات ايجابية تسمح للمؤسسة على تثمين صورتها. فمثلا استعمال رمز "النجمة" لمؤسسة مرسيدس الألمانية يسمح لها بتثمين صورتها بحيث تخلق في نفسية الزبون وضعية الحياة الفاخرة. بخلاف رمز "البرق" المستعمل من طرف المؤسسة الفرنسية

¹ Marie-Hélène Westphalen, "La communication externe de l'entreprise", édition Dunod, Les topos, avril 2002, p. 9.

للكهرباء EDF التي وضعته في 1970 استغنت عنه بعد عشرين سنة لان اتضح لمسؤولي المؤسسة انه لا يثمن صورة المؤسسة ويدل على الخطر المرتبط بنشاطها.

يلاحظ على هذه المعايير أنها تقيس جدية أو ضعف رمز تعريف المؤسسة. أما نجاح أو فشله فيتحدد على أساس المهام المسندة إليه و التي تعتبر تحديد الهوية، التخصص و التميز. على هذا الأساس، تتبع المؤسسة سياسة محكمة لصياغة الرمز بمراعاة هذه المعايير و خاصة تنفيذ هذه المهام.

7. سياسة صورة المؤسسة

تسمح سياسة الصورة المؤسسة بصياغة صورة جيدة و فعالة تمكن المؤسسة من التعريف فعلا بنفسها و تعطي قيمة إضافية و خاصة إذا رسخت في ذهن المحيط بمثابة المؤسسة ذات الأداء العالي في كامل وظائفها و مصالحها. تضمن بذلك لنفسها احترام الأفراد لها و تكسب ثقة كبيرة فيها.

تطلق سياسة الصورة من فكرة أن صورة المؤسسة هي اشتراك و تجانس مجموعة من الصور فيما بينها لتقديم الصورة المؤسسية المرجوة. و لا يمكن أن نجد أي صورة من هذه المجموعة قادرة لوحدها لتمثيل صورة المؤسسة مهما كانت قوتها.

يستند مصممي سياسة الصورة في المؤسسة انه إذا وضع المحيط ثقته الكاملة فيها فذلك لأنه يوجد توازن ما بين المجموعة من الصور المكونة لصورة المؤسسة. فلا ترتبط هذه الثقة بعامل واحد و إنما بكل العوامل: الإنتاج و التسويق و المالية، الخ...

من جهة أخرى، يلاحظ خبراء الاتصال انه في مجال إعداد سياسة صورة أي مؤسسة يجب مراعاة نقطتين هما:

▪ لا يوجد طريقة مثلى لصياغة و استخراج صورة جيدة، فالصورة لا تنشأ جيدة أو سيئة و إنما تتطور و ترقى عبر الزمن.

▪ و لا تعتبر صورة المؤسسة عالمية موجهة لكل سكان الكون و إنما توجه لشريحة معينة من الأفراد و تتغير وفق هذه المجموعة البشرية فقط. كما هو مبين في الجدول رقم 6 الآتي:

الجدول رقم 6 : مجموعة الصور المكونة لصورة المؤسسة

طبيعة الصورة	الهدف	الأساس
الداخلية	المستخدمين	انخراط و اندماج العمال في المؤسسة
المالية	الطائفة الاقتصادية و المالية	تقدير قيمة المؤسسة
تكنولوجيا	الوسط المهني	تقدير المهارة في المؤسسة و أفاقها العلمية
المنتوج	المستهلكين و الزبائن	الثقة في المؤسسة و في وعودها الإنتاجية
الجمهور الواسع	المجتمع الكبير، السلطات العمومية، وسائل الإعلام و صناعات الرأي	أرائهم في اندماج المؤسسة، في مساهمتها في خدمة المصلحة العامة و شخصيتها.

المصدر: Marie-Hélène Westphalen, "Communicator : le guide de la communication d'entreprise", édition Dunod, Mars 1989, p.7.

1989, p.7.

تهتم سياسة صورة المؤسسة بموضوع تدعيم و تقوية الصورة الحالية أو تغييرها. تلجأ المؤسسات الكبرى إلى وسائل الإعلام لإجراء التعديلات الاتصالية اللازمة على الصورة بحيث أصبحت هذه الأخيرة بمثابة المؤشر الدقيق التي تطلع يوميا بتطور الآراء حول صورة هذه أو تلك المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها. و تحرص في إطار هذا التعديل أن تقدم المؤسسة صورة تعبر عن واقعها لأن الاستغناء عنه يعني رفضه. إذ لا يمكن بناء سياسة اتصال مبنية على رفض الواقع اتجاه المحيط الذي يعرف جيدا هذا الواقع و يتقبله.

تعكف سياسة الصورة عمليا على صياغة صورة تركز على أربعة مبادئ هي الصورة الصادقة Image juste، الصورة الايجابية Image positive، الصورة الدائمة Image durable و الصورة الأصلية Image originale و التي نستعرضها كما يلي¹:

▪ **الصورة الصادقة:** تعتبر الصورة للصادقة التي تنتج عن اتصال مطابق مع الواقع. فإذا أردت المؤسسة من خلال الصورة تعريف نفسها، يشترط أن تكون صادقة في داخلها و خارجها. فمثلا المؤسسة البنكية الفرنسية "الشركة العامة" Société Générale صنعت صورتها بالشعار "نوحده جهودنا" Conjuguons nos efforts و الذي يترجم حرصها و إرادتها على إعداد علاقات متوازنة و تكاملية بينها و بين الزبون. يشهد هذا التوجه الاتصالي على ديناميكية البنك الذي تجسدها سياستها التجارية للاستجابة لمتطلبات الفعالية و النجاح. أما المؤسسة الفرنسية Seita المعروفة بهياكلها و طريقة عملها البالية و القديمة، لما تدافع على الشعار "الحرية، هي المغامرة الكبرى" "la liberté, la grande aventure" فلا أحد يصدقها و يشد لها اهتماما نظرا للفارق الظاهر بين الواقع و ما تطرحه من سياسة الصورة.

¹ المرجع السابق، الصفحة 11.

إن هذا الفارق بين الصورة التي تريد إصدارها و التي تمثل الهوية التي ترغب فرضها و بين الصورة التي تظهر في الواقع يعتبر خطير للمؤسسة لأنها تعرض نفسها إلى فقد مصدقيتها أمام الرأي العام و المحيط ككل. و تتجسد الصورة الأخيرة في الواقع من خلال تصرفات الأفراد من عمال المأجورين و تجار موزعين أو من خلال المنتج المعروض و النتائج مالية المخيبة.

■ **الصورة الايجابية:** تهدف الصورة الايجابية إلى تثمين المؤسسة. فغاية سياسة الصورة أن تعرف المؤسسة في أوج أيامها. تستعمل خاصة هذه الصورة الايجابية في القطاعات التي تتصل اقل بسبب خاصية النشاط الممارس و الذي يكون غير مستحب أو غير معروف. يمنح الاتصال في هذه الظروف للمؤسسة قيمة إضافية اتصالية على الصورة الايجابية التي تقدمها. فلما تقدم مثلا المؤسسة الفرنسية للكهرباء EDF صورة مبنية على الشعار "إننا نقم لكم أكثر من الضوء" "Nous vous devons plus que la lumière"، يعتبر ذلك صادقا و ايجابيا. يتجسد صدق الصورة في تحولها من قطاع الخدمة العمومية إلى مؤسسة خدمات و تظهر ايجابيتها في تعهداتها كمؤسسة أمام زبائنها بعرض خدمات جديدة عليهم.

يرى بعض المختصين في هذا الشأن أن التركيز المفرط على الايجابيات يمكن أن يؤدي إلى سلبيتين هما:

- إثارة الانتباه حول نقائص المؤسسة،
- و صعوبة الظهور على نفس مستوى هذه الصورة في الظروف الاستثنائية.

■ **الصورة الدائمة:** يستحب أن تكون الصورة دائمة حسب دوام المؤسسة. بما أن الصورة تحمل مبادئ المؤسسة و شخصيتها، فيجب أن ترافقها منطقيا مدى حياتها. تظهر فعالية الصورة في المدة الطويلة التي تقضيها لان الصورة الخاطئة حتما ستزول و بسرعة.

تستعمل المؤسسة البنكية الفرنسية "القرض الفلاحي" le Crédit Agricole على سبيل المثال منذ ثلاثين سنة (30 سنة) نفس شعار التوقيع "الطريق الصائب" "le bon sens". في سنة 1970، يتوجه البنك إلى تقاليده بحثا عن التميز مع منافسيه حاملا شعار "أوجدوا الطريق الصائب" "Retrouvez le bon sens". في سنة 1976، تستعمل شعارا جديدا "الطريق الصائب بالقرب منكم" "le bon sens près de chez vous" و ترجع بهذه الصورة إلى جذورها الريفية. في سنة 1987، تستغني عن الشعار القديم و تستبدله بالشعار "الطريق الصائب في تفاعل" "le bon sens en action"

بحيث استبدل التفاعل و العمل بالأصول الريفية للبنك. و تستعمل حاليا الشعار "القرض الفلاحي هو الطريق الصائب" "le CA, le bon sens". تمسكت المؤسسة البنكية بالكلمة الرئيسية في كل شعاراتها "الطريق الصائب" التي صنعت بها مجدها و تفوقها.

■ **الصورة الأصلية:** يجب أن تتميز المؤسسة عن منافسيها لإبراز خصوصيتها. لا تجدي سياسة صورة المؤسسة شيئا إذا كانت متشابهة مع باقي المؤسسات التابعة لقطاعها و خاصة بالنسبة للمؤسسة التي تنتمي إلى قطاع المنتجات و الخدمات العادية. ففي هذا الوضع، يستوجب أن تظهر المؤسسة في صورة أصلية و خصوصية و ذات شخصية قوية حتى تتمكن من بيع هذه المنتجات و الخدمات رغم أنها غير متميزة. فيما يخص الاتصال في مؤسسات صناعة المواد الصيدلانية، يرى الخبراء أن كلها تبني صورتها حول نفس الشعارات التي تدور حول الحياة و¹ الأمل و الصحة. و ينصح المؤسسات التي تحرص على التميز أن تجد الكلمات الصادقة و الصحيحة لتبني حولها الصورة الأصلية و ذلك بالتوجه إلى الأطباء و أعوان الصحة بدلا من الزبائن المباشرين. كما بنت المؤسسة الفرنسية للغاز GDF صورتها على شعار "إختيار الجودة" le choix de la qualité الذي يعتبره المختصين في الاتصال أن لا معنى له و يفنقد إلى الأصاله و قوة الشخصية.

يسمح هذا الإجراء الاتصالي بكسب رأسمال-الثقة و رأسمال-تعاطف الذي يجسد قوة الصورة و تفاعلها مع الأوضاع المستجدة. تجيز الصورة القوية الاحتماء من المنافسة و تحسين نتائجها الاقتصادية و نجاعتها المالية و تبيح تفاعلها نقادي المشاكل المزورة و الإشاعة الناتجة عن حالة الأزمة.

8. أنواع صورة المؤسسة

لا تكتمل دراسة صورة المؤسسة دون استعراض الأنواع و الأشكال المختلفة لها. يمكن تمييز أربعة منها مصنفة إلى صنفين رئيسيين هما¹ :

- الصورة التلقائية و الصورة المثارة Image spontanée et image stimulée
- الصورة المأخوذة و الصورة المقصودة Image perçue et image voulue

¹ Christian Schneider, "Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise", édition Delmas, 2 édition, Paris, mai 1993, p. 50-56.

فيما يخص الصورة التلقائية، يرى خبراء الاتصال أنها تثبت لدى الأفراد لما لا يستطيع أي فرد أن يقدم إجابات دقيقة عن المؤسسة و يُكتفي بإجابات تلقائية و عفوية تأخذ شكلين:

- تتغير الإجابات من شخص لآخر و تتساوى الموضوعية فيها و الذاتية.
- تذكر في الإجابات فقط بعض الخصائص الموضوعية و الذاتية حول المؤسسة.

يظهر من خلال هذه الإجابات أن الأفراد يعرفون المؤسسة و منتجاتها و لكن لا يستطيعون إلا تذكر بعض العناصر في المؤسسة. بصفة عامة، تظهر الصورة التلقائية في شكل تجميع لبعض الخصائص التي تتميز بها المؤسسة بشكل عفوي لكل ما يحضر في ذهن الأفراد.

تظهر الصورة المثارة لما نثار من خلال طرح سلسلة من التساؤلات و يعطى للمجيب الوقت الكافي للتفكير و التمعن حتى يستحضر كل ما يعرفه عن المؤسسة محور التساؤل. تثبت للصورة المثارة عند الحصول على الكثير من الخصائص حول المؤسسة من طرف المجيب حسب ما يستحضره في الذهن تارة تكون موضوعية و تارة أخرى ذاتية.

أما الصورة المأخوذة، فهي التي تصل إلى أذهان و خيال الأفراد الذين يستقبلونها حسب إدراكاتهم و شعورهم الحسي و طريقتهم للاستيعاب . تقسم الصورة المأخوذة حسب موقع الأفراد مقارنة مع المؤسسة إلى الصورة المأخوذة في خارج المؤسسة و الصورة المأخوذة في داخلها. تتغير الصورة المأخوذة في خارج المؤسسة من فرد لآخر و من مجموعة لأخرى ويرجع ذلك لعوامل عدة تتعلق بالتكوين الحسي و الإدراكي و الشعوري و الذهني للمتلقي. يمكن أن تنتج الصورة المأخوذة واقع و لكنها لا تعكس دائما الحقيقة في المؤسسة.

تختلف الصورة المأخوذة في الخارج عن المأخوذة في الداخل . يعرف العمال في المؤسسة جيدا النقاط الايجابية و السلبية و يوجدون في موقع يسمح لهم بالحكم عليها. فجودة المنتوجات و نوعية التسيير و الجو العام في المؤسسة يعيشونه كل يوم و يصنعونه في كل لحظة. إن الحكم على صورة المؤسسة مبني على أساس:

- المشاهدات الشخصية.
- المعلومات المحصل عليها مباشرة من المؤسسة أو المشاعة بسداخلها في غياب المعلومات الرسمية.
- المعلومات المحصل عليها من خارج المؤسسة من خلال الصحف و الزبائن و الموردين.

تمثل هذه الصورة المأخوذة من العمال أول موجه يدل بوجود صورة أخرى غير التي تريد إيصالها أو ما يسمى بالصورة المقصودة.

أما الصورة المقصودة فهي الصورة المثالية التي تريد المؤسسة إيصالها لأنها تستجيب أكثر لأهدافها العامة وتسمح لها بتجاوز منافسيها و تحصل على الأفضلية التنافسية المنتظرة. لكن يوجد فارق و هوة بين الصورة المأخوذة في الخارج و الصورة المقصودة المثالية و التي يمكن سدها بعد سنوات عديدة. تعبر الصورة المثالية عن أهداف غير واقعية في الغالب لذا يستوجب أن تعطي المؤسسة لنفسها أهداف ناتجة عن اختيار منطقي و أن تحدد الصورة الهدف التي يجب عليها بلوغها في وقت قصير.

مهما تعددت هذه الأشكال إلا أنها تعكس صورة مؤسسية واحدة. و يرجع الأخصائيون ذلك لأسباب ذاتية و موضوعية و التي نوجزها فيما يلي:

- تتعلق الأسباب الذاتية بطريقة إدراك الأفراد للاتصال المؤسسي التي توجهه المؤسسة نحوهم و بالكيفية التي يستخدمون حسهم الشعوري في المشاهدة و التعليق على صورة المؤسسة المعروضة أمامهم.
- تتركز الأسباب الموضوعية في طريقة الاتصال المؤسسي للمؤسسة نفسها. فيمكن أن تقرر المؤسسة لنفسها صورة معينة و لكن تخفق في إيصالها إلى المحيط كما هي و ذلك لأنها لم تدرس جيدا طريقة إدراكات المحيط للاتصال معهم بفعالية أو هياكل الاتصال بالية و غير فعالة في المؤسسة.

يستوجب على المؤسسة دراسة هذه الأسباب بعناية لمعالجتها و العمل على تقليل من الفواق بين الأشكال المختلفة للصورة المؤسسية. إن لم تستطع ذلك فتكون قد عرضت المؤسسة لإضرار إستراتيجية لان صورة المؤسسة في حد ذاتها إستراتيجية للتسيير.

9. إستراتيجية الصورة في تسيير المؤسسة

أدى تطور السلوك الاستراتيجي للمؤسسة إلى ضرورة تطور الاتصال المؤسسي. ويرجع الملاحظون ذلك للأسباب التالية¹:

¹ Y. Dupuy, C. Marmuse, M. Kalika & J. Trahand, " Les systèmes de gestion", édition Vuibert gestion, Mars 1999, p. 67- 68.

أ. إستراتيجية الصورة كأداة للتمييز الخارجي

في إطار وضع إستراتيجية الصورة كأداة للتمييز في الأسواق، ينبغي على المؤسسات الانتقال تدريجيا من إستراتيجية الاتصال إلى إستراتيجية الصورة في مرحلة أولى و في مرحلة ثانية من إستراتيجية الصورة إلى الفعالية الإستراتيجية و نوضح ذلك فيما يلي¹:

■ من إستراتيجية الاتصال إلى إستراتيجية الصورة: نشاء الاتصال المؤسسي في المؤسسة من اقتناعها بضرورة إقامة و الحفاظ على علاقاتها مع متعاملها المتعددين: الدولة، المستهلكين و جمعياتهم، ممثلي العمال، الموردون، البنوك و المساهمين. كان هذا الشكل من العلاقات الخارجية للمؤسسة لمدة طويلة ثانويا و غير مهما بالنسبة للطرفين. فكانت المؤسسة مقيدة بمبدأ الحفاظ على سر المهنة من جهتها و لم يشعر المتعاملين من جهتهم بالحاجة للحصول على المعلومات الكافية حولها.

أدى تطور المحيط و تعدد عناصره و تركيباته إلى زيادة اهتمامه بالمؤسسات و أجبرها على الشفافية في الإدلاء على المعلومات المتعلقة بها. أعادت من جهتها المؤسسات النظر في الطريقة التي تستطيع اتصالها معه و انتهجت إستراتيجية الاتصال المؤسسي للتعريف بقدراتها و أدائها العالي و المتفوق في السوق.

إن سياق انضمام ناجح للمؤسسة إلى السوق المالي الثانوي يستدعي أن تقوم بتقديم معلومات دقيقة حول و وضعيتها المالية الثابتة و المريحة لعدة سنوات متتالية و آفاقها الاقتصادية و التوقعات حول أرباحها. تنفيذ هذه المعلومات المقدمة المؤسسة في تشجيع المستثمرين للإقبال على أسهمها و سنداتها و تهدف ضمنا إلى بيع صورة جيدة لها في الوسط المالي للبورصة. تظهر إستراتيجية الصورة في هذه الحالة في شكل محصلة لماضي المؤسسة و موجه مستقبلي لبناء و تحسين سمعتها في البورصة. يكون الدخول إلى السوق المالي الثانوي نتيجة الصورة الطيبة للمؤسسة و يمكن أن يصبح عامل تحسينها.

على هذا النحو، لا تعتبر الصورة منتج سياسة الاتصال المؤسسي فقط و إنما محصلة إستراتيجية مؤسسة شاملة و فعالة مدعومة بإستراتيجية صورة منسجمة. فالمؤسسات التي وفقت في تقديم صورة واقعية و جدية هي تلك التي صورتها وفق فعاليتها الاقتصادية.

¹ المرجع السابق، الصفحة 67.

■ من إستراتيجية الصورة إلى الفعالية الإستراتيجية: لا يستوجب حسب آراء المختصين أن ينظر إلى استعمال الصورة في المؤسسة كظاهرة العصر فقط. إذ أصبح المسؤولين في المؤسسة يتخذون من الصورة مكون أساسي للتفكير الاستراتيجي. ويتم استعمال الصورة كأداة لضمان موقع إستراتيجي للمؤسسة في محيطها حسب الخيارات المطروحة عليها. لما حولت المؤسسة الفرنسية B.S.N نشاطها من الصناعات الزجاجية إلى الصناعات الغذائية عند شرائها للمؤسسة الفرنسية Saint-Gobain في البورصة، رود المختصين الشك في قدرتها على تخطي هذه التحول بنجاح خلال عملية العرض العام للشراء في البورصة. فهمت و أيقنت المؤسسة المذكورة أن صورتها كصانعة للزجاج مازالت عالقة في الأذهان. فبنت لنفسها صورة مغايرة تستجيب إلى تحول نشاطاتها و أسست إستراتيجية تحول حرفتها لمدة عشرة سنوات مرفقة بإستراتيجية الصورة لتجعل من نفسها أول مجموعة لصناعات الغذائية في أوروبا¹.

لكن لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان نوعها و حجمها ضمان الفعالية لإستراتيجية الصورة إذا بنيت على أسس غير واقعية و لم تكن موافقة مع واقعها الاستراتيجي. فإستراتيجية الصورة التي وضعتها الشركة الوطنية للسكك الحديدية الفرنسية SNCF في خريف 1986 و المرتكزة على الشعار " الشركة الوطنية للسكك الحديدية! ممكن " "C'est possible ! SNCF" باءت بالفشل نتيجة الاضطرابات التي حدثت في ديسمبر 1986 إثر الحوادث التي تسببت فيها و التي أسفرت على ضحايا. فكل جهودها لتحسين صورتها لم تتجح لان الواقع كان يخالف إستراتيجية الصورة المطبقة من المؤسسة العمومية الفرنسية.

تظهر إستراتيجية الصورة كأداة مفضلة للتمييز الخارجي للمؤسسة لان الصورة بحد ذاتها تبدو فعالة في إيصال الرسالة إلى المحيط. لن تصل المؤسسة إلى إرساء فعلي للتمييز الخارجي ما لم تكملها بضرورة ترسيخ الاندماج بداخلها. و هنا تستعمل أيضا إستراتيجية الصورة كموجه و أداة لأحسن اندماج داخلي.

ب . إستراتيجية الصورة كأداة للاندماج الداخلي

تعتبر المؤسسة المكان الذي يلتقي فيه ثقافات متعددة تجسدها تعدد سلوكيات الأفراد المستخدمين. لا يمكن اندماجهم فيها إلا إذا تبناوا فكرة و واحدة و اجتمعوا حول مشروع و نشاط واحد. يتم ذلك بتطبيق إستراتيجية الصورة فعالة في المؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق، الصفحة 78.

ترتكز وضع هذه الإستراتيجية على مرحلتين: إيجاد هوية للمؤسسة و اندماج بمنطق الاتصال و التسي تستعرضها كما يلي:

■ البحث عن هوية المؤسسة بإستراتيجية الصورة: يعلق "أندري بواسن" André Boisson رئيس المجموعة الصناعية "فاليو" Valéo المختصة في صناعة قطاع غيار السيارات في فرنسا على إستراتيجية الصورة التي تتبعها مؤسسته قائلا: " اتضح لنا أنه بعدما وجدنا الاسم اتضح لنا أن العيب فيه أنه صوتي فقط و غير بصري، فكان يستوجب علينا التفكير قليلا في التعريف بأنفسنا باستعمال هوية بصرية يشاهدها الجميع. فبحثنا عن هويتنا بمساعدة خبراء، فوجدنا تشابه بين هذه الهوية و الصورة التي نريد نشرها و التي تتمثل في أن نكون المتعاملين المفضلين لأكبر مؤسسات صناعات السيارات في العالم"¹ [AFPLANE, 1985].

من جهة أخرى، يقرر "باتريك ريكار" Patrick Ricard صاحب المجموعة الصناعية الفرنسية للصناعات الغذائية في شهر أبريل 1986 تغيير رمز تعريف المؤسسة logotype القديم الذي كان يرمز للمؤسسين لهذه المجموعة و هما Pernod & Ricard نظرا لكبر حجم المؤسسة و تعدد نشاطاتها. و يأمل من خلال الرمز الجديد إعطاء بعدا نوليا لمجموعته و مساعدته على إيجاد هوية جديدة تسمح بالاندماج داخل مجموعته الصناعية ويصرح "أنا أردنا خلق رمز تعريف المؤسسة لخلق الانسجام بين الوحدات و لكنه لا يعوض هويتهم البصرية"².

يؤكد هذين المثالين وجود علاقة بين الهوية و الصورة و يظهر أن كلاهما ضروري للأخر. ففي معظم المسؤولين في المؤسسات أن هذه العلاقة ضرورية لتمكين من استعمال إستراتيجية الصورة لتصميم هوية خاصة بمؤسساتهم ونشرها في المحيط كجزء من الإستراتيجية العامة. يرى المختصون في هذا المجال أن هوية المؤسسة تبنى فعليا انطلاقا من السلوكات و الاتجاهات لمجموعة المقررين في المؤسسة. بهذا تحدد إستراتيجية الصورة في المؤسسة مستوى الأداء التنظيمي للفاعلين و المقررين فيها.

في هذا الإطار، استنتج كل " لاورونس و لورش" Lawrence & Lorsch أن "تطور محيط المؤسسات يؤدي إلى زيادة مستواهم من التمييز بتكليف هياكلها مع المستجدات المطروحة"³. في نفس الشأن، يصرح أيضا " ج. ل. لومواني" J. L. Lemoigne أن " السبيل الوحيد المطروح أمام المؤسسات التي

¹ نفس المرجع السابق، الصفحة 79.

² نفس المرجع السابق، الصفحة 80.

³ نفس المرجع السابق، الصفحة 80.

ترغب في تحسين نوعية أدائها هو تمييز هياكلها¹. يهدف إجراء تغيير هياكل المؤسسة إلى تغيير السلوكات و الممارسات و الاتجاهات داخلها بما يستجيب لهوية تضمن الانسجام و الاندماج الداخلي.

يبين كل من " كروزي و فريد برج " Crozier & Friedberg أن كل فاعل في المؤسسة له إستراتيجيته الخاصة به التي تملئها عليه تصرفاته العقلانية و سلوكاته الرشيدة. و يطرحون الاستنتاج التالي: " إن السلوكات الرشيدة لمهندسي الإنتاج، التجاريين، الماليين و رجال البحث هي مختلفة. ينتج هذا الاختلاف داخل المؤسسة صراع حول العقلانية في التصرف بين هذه المجموعات الذي له أسباب هيكلية. فحل أي مشكل يجب أولاً الاتفاق على تحديد مفهومه من كل طرف حسب رشادته الاقتصادية ويتم الاتفاق فيما بعد على طريقة حله كل حسب المفهوم الذي حدده لهذا المشكل"².

إن هوية المؤسسة هي التي تسمح بتعايش مجموعة الرشادات التي تؤدي إلى سياق بناء مشترك للأهداف العامة دون تدخل الاستراتيجيات الفردية للفاعلين. و لا يتم ذلك إلا بإرساء هوية جماعية مضبوطة بقانون السيرة الذي يضع مبادئ العمل في المؤسسة.

إن فعالية إستراتيجية صورة مرهونة كشرط أساسي بوجود و الاعتراف بهوية قوية التي تضمن درجة اندماج عالية و تجد القنوات الفعالة لتصريف الرشادات المتعددة المتواجدة في المؤسسة. إن إستراتيجية الصورة حتى و لو وضعها المقررين لا يجب أن تبقى في يدهم بل يستوجب أن تنتشر و تداع إلى باقي المستخدمين لتبنيها و قبولها و تحقيق الانسجام المطلوب حسب منطق اتصال معين.

■ اندماج بمنطق اتصال: يركز الاندماج داخل المؤسسة على وضع منطق اتصال الذي يتعدى الاتصال الأشهاري و المؤسسي و هو اتصال خارجي و داخلي يخدم الاندماج في المؤسسة.

يسمح الاتصال الخارجي بثمين صورة المؤسسة و بتقوية شعور الانتماء للفاعلين فيها. كما يشير إلى ذلك "ألان فرنداز" Alain Fernandez رئيس المؤسسة الفرنسية Philip Morris France قائلاً: " يمكننا بفضل صورة مؤسساتنا تعبئة العمال و تحسيسهم لخلق روح مؤسسة حقيقية بمقدورها تجميعهم في هيئة واحدة. فلما ينجح السائق "ألان بروس" Alain Prost في السباق العالمي للسيارات،

¹ نفس المرجع السابق، الصفحة 80.

² نفس المرجع السابق، الصفحة 80.

فان كل العمال يشعرون بان ذلك نجاحهم و نجاح المؤسسة. تقوي هذه الأعمال الفخر في الانتماء إلى المجموعة و يساهم ذلك في تطوير مناخ اجتماعي أحسن¹.

إن تصميم رمز تعريف مؤسسة logotype جديد من طرف "باتريك ريكار" Patrick Ricard لمجموعته الصناعية يستجيب لانشغال إعادة محور الاتصال الخارجي لخدمة الانسجام الداخلي. فيوضح بقوله " في مؤسساتنا كما هو الحال في المجموعات الكبرى، يعتبر الاتصال اختيار الإدارة العامة إذ كل من يساهم في بناء و ترقية الصورة هو عمل تسييري من الدرجة الأولى. لكن في مؤسسة تطبق لامركزية الإدارة كما هو الحال لمؤسستنا، لا يمكن تغيير أي عنصر جامع دون استشارة داخلية شاملة. إذا لم يلقى هذا الرمز الإجماع الواسع، نعرض أنفسنا إلى خطر الرفض و الإقصاء في الوقت الذي نبحت فيه عن الانسجام الديناميكي الداخلي"².

و تستعمل كذلك إستراتيجية الصورة الاتصال الداخلي كموجه متصل بسياسة الصورة الخارجية للمؤسسة. فاستعمال رمز التعريف في المؤسسة هو دليل على ضرورة بناء هوية و صورة تكون وسيلة تمثيل خارجي و تخدم الاتصال الداخلي بان تصبح مرجع مشترك لكل المستخدمين.

إن إستراتيجية الصورة هي أداة عمل إستراتيجي فعال و حساس. تركز فعاليتها من استعمال الترميز الذي له القوة و النفوذ البيكولوجي و الإدراكي لتصور قيمة المؤسسة من حيث إصدارها للمعلومات و استعدادها لاستقبال معلومات أخرى من المحيط. كما تصبح أداة حساسة لأنه لا يمكن توجيه صورة المؤسسة كما توجه المنتجات التي عمرها قصير جدا.

تمثل صورة المؤسسة سندا ودعما للتمييز الخارجي لكل مؤسسة. فإذا كان ممكنا في القديم أيام الثورة الصناعية خلق سمعة للمؤسسة باسم الصانع أو المهندس الوحيد و المؤسس لها كما هو الحال "للسيد رونو" Monsieur Renault، فان العصر الحالي يتطلب من المؤسسة إستراتيجية كاملة لبناء و ترقية صورة تميزها عن باقي المؤسسات لخلق السمعة و لضمان موقع إستراتيجي مميز في الأسواق. تعتبر إستراتيجية الصورة أيضا وسيلة اندماج للمؤسسة لأنها تساهم في كشف هويتها التي تصب فيها كل تصرفات و سلوكيات المستخدمين.

¹ نفس المرجع السابق، الصفحة 81.

² نفس المرجع السابق، الصفحة 81-82.

في هذا الفصل، كان التركيز على الصورة المؤسسية بالأساس لاكتشاف الجوانب النظرية التي تساعد من خلال تفاصيلها الوصول إلى نتيجتين هامتين لمواصلة هذا البحث:

■ معرفة الميكانيزمات النظرية لبناء الصورة المؤسسية التي تسمح بالإجابة على الكثير من الأسئلة التي تثار عند دراسة الاتصال المؤسسي في حالة الأزمة و انعكاس ذلك على الصورة.

■ إعداد شبكة من المعلومات حول الاتصال المؤسسي و بناء الصورة للتحقق من وجودها في المؤسسات العمومية الجزائرية التي مرت بأزمات.

و حتى تكتمل هذه الشبكة من المعلومات يتم في الفصل الموالي دراسة الاتصال المؤسسي في حالة الأزمة و انعكاس ذلك على صورة المؤسسة.

الفصل الثاني
الاتصال و الصورة المؤسسية في حالة الازمة

الاتصال و الصورة المؤسسية للمؤسسة في حالة الأزمة

بانتهاء فترة الثلاثينات المجيدة les trente Glorieuses في أوروبا التي شهدت معدلات نمو مرتفعة، بدأ عهد جديد من الاتصال بفعل تعرض المؤسسات إلى انطباعات سلبية وغير لائقة اتجاهها. لم يعد ينظر إليها على أنها مصدر لخلق الثروة بل المسؤولة عن تلوث البيئة. عجلت هذه المعطيات الجديدة على ضرورة العمل على تغيير هذه الصورة القاتمة و السيئة للمؤسسة و إتباع طرق و تقنيات فعالة و ناجعة لتحسينها. أدى هذا الاهتمام الكبير و المتزايد لصورة المؤسسة بالاهتمام بفوائد الاتصال المؤسسي.

في مجال ممارسة نشاطها الاقتصادي و احتكاكها مع المحيط المتعدد الأطراف، تعيش المؤسسة عدة أوضاع صعبة بسبب الحوادث المطلقة Evènements déclencheurs التي يمكن أن تدخلها في أزمة حقيقية حتى و لو كانت بسيطة و لا قيمة لها. يتحرك الرأي العام ضدها بسبب هذه الأوضاع المزرية و يتزايد انتقاد وسائل الإعلام لها و تتأثر سلبا صورتها و قد تنهار كلية. أمام هذا الأمر، تجد نفسها مجبرة و لا خيار لها سوى تطوير اتصالها المؤسسي لحماية صورتها من عواقب الأزمات. أصبحت الأزمة بفعل ذلك تشكل بالنسبة للمؤسسة خطرا مؤسسيا دائما.

يظهر في فترة الأزمة ظروف استثنائية تجبر المؤسسة إلى الاستجابة إلى توقعات كل الأطراف التي لها دخل و شأن مباشر أو غير مباشر في المؤسسة Stakeholders ou parties prenantes التي تتمثل في الحصول على المعلومات اللازمة و الكافية لمعرفة حقيقة ما يجري. لذا تطور المؤسسة اتصالا مؤسسيا يعطيها صورة مثمنة و مطمئنة Valorisante et Rassurante. لكن المفارقة الاتصالية تجعلها هدفا سهلا لوسائل الإعلام في حالة مرورها بفترة الأزمة على اعتبار أن خطابها الاتصالي ذات الطابع المؤسسي يغيب بفعل السلوكات المخالفة للصورة المؤسسية المعطاة للرأي العام.

في هذا الصدد، يتم في هذا الفصل الثاني دراسة الاتصال و الصورة المؤسسية في حالة الأزمة. و يتم تقسيم هذه الدراسة إلى مبحثين رئيسيين هما:

▪ المبحث الأول : الأزمة في المؤسسة و الاتصال المؤسسي.

▪ المبحث الثاني : استراتيجيات الاتصال في حالة الأزمة.

المبحث الأول : الأزمة في المؤسسة و الاتصال المؤسساتي

في وقتنا الحالي المتميز بحالات عدم التأكد و اليقين، تصادف المؤسسات في حياتها الاقتصادية اضطرابات وظيفية و أزمات هيكلية قد تعصف بها كالهباء المنثور. لكن يقتضي العقل و الحكمة بالنسبة للمؤسسة انتهاز مبدأ الحيطة و الحذر لتخطي الأوضاع الحرجة و الصعبة بأقل الأضرار.

ينبغي عليها للقيام بذلك أولا التعرف على حالة الأزمة و على الحوادث المطلقة لها و بعد ذلك دراسة حالة الاتصال المؤسساتي في ظل الأزمة. و هو ما سنستعرضه في هذا المبحث.

1. تعريف الأزمة في المؤسسة

في المعنى اللغوي لمصطلح الأزمة، نجد أن الكلمة مشتقة من الكلمة اليونانية Krisis التي تعني القرار أو الحكم. و في القاموس اللاتيني، نجد كذلك أن كلمة Crisis تعني المرحلة الحاسمة للمرض. بالإضافة إلى ذلك، يمكن من الناحية اللغوية إيجاد التعريفين التاليين:

- الأزمة تحول مفاجئ وفي أغلب الأحيان فاصل يعيشه الفرد خلال فترة المرض¹.
- الأزمة حادث يصيب الفرد في صحة عافية أو في تدهور مفاجئ لحالة مرضية².

من خلال هذه المفاهيم اللغوية، نستنتج أن المفهوم اللغوي يربط مصطلح الأزمة بالحالة المرضية. أما من وجهة نظر بسلوكية، فيقصد بالأزمة على أنها مرحلة يجتازها بالمريض بحيث يفقد فيها بعض الدلائل الأساسية.

يطرح تعريف مصطلح "الأزمة في المؤسسة" مشكلة حقيقة بالنسبة للدارسين لهذه الظاهرة. إذ لا يوجد اتفاق بين المختصين في إيجاد مفهوم كامل و شامل ومتفق عليه. ويرجع المهتمين بشؤون الأزمة ذلك لغموض هذا المصطلح بسبب تعدد وضعيته وطبيعة حدوثه.

¹ In : Le petit Larousse

² In : Le Micro Robert

في هذا الشأن، يشير " كريستوف رو دي فور " Christophe Roux-Dufort أن "الأزمة مصطلح أساسي يرتبط بالادراكات الشخصية للوضعية محل التعيين . فقد ينظر البعض لهذه الوضعية حسب إدراكاتهم على أنها أزمة وينظر البعض الآخر على أنها مجرد اضطرابات بسيطة وعادية في الحياة الاقتصادية. و يرجع الإبهام في هذا المصطلح في كونه يستعمل بصفة مفرطة لوصف كل أنواع الوضعيات التي أسبابها و مظاهرها مبهمه فتساهم في تفرغ هذا المصطلح من محتواه"¹.

كما يربط معظم المختصين في الاتصال تعريف "الأزمة في المؤسسة" بصفة نظامية مع الحوادث غير المتوقع الذي يسبب اندلاعها و يركزون على ضرورة إيجاد رد فعل سريع في شكل قرار عاجل لتفادي و تخطي الخطر الذي يعرض حياة المؤسسة.

من جهته، يلاحظ " كريستوف رو دي فور " Christophe Roux-Dufort أن هؤلاء المختصين يعرفون مصطلح الأزمة في المؤسسة بأنه " انقطاع في السير العادي لشؤون المؤسسة و متعاملها والذي يتطلب يقظة فورية وسريعة فيما يخص سيرورة الحوادث وانعكاسات القرارات المنبثقة عن ذلك في وسط مناخ يتسم بحالة عدم اليقين"².

فحسب نفس المختص، يوجد أسلوبين لتعريف الأزمة في المؤسسة و التي نوجزها كما يلي:

▪ يعرف الأسلوب الأول الأزمة بأنها "حادث طارئ لم تعهده المؤسسة. يقتحم طريقة تنظيمها و نمط وظيفتها و يحدث اضطرابات، توترات و قلق في هيكلها"³.

يفضل هذا التعريف التركيز على تحديد مفهوم الأزمة بالحوادث المطلق لها وانعكاسات ذلك على المؤسسة. يوافق "تيري ليبايرت" Thierry Libaert على هذه النظرة لتعريف الأزمة في المؤسسة و يرى أنها " حادث غير متوقع يعرض سمعة ووظيفة المؤسسة إلى الخطر"⁴.

▪ أما الأسلوب الثاني، فيعرف الأزمة على أنها " سياق من الأحداث التي تسبب سلسلة من الاختلالات في وظيفة المؤسسة بفعل حادث مطلق"¹. في هذا التعريف، يتم إضافة عنصر الفترة الزمنية للأزمة و تجزئتها إلى مراحل.

¹ Christophe Roux-Dufort, "Gérer et décider en situation de crise", Paris, Dunod, coll. "Fonctions de l'entreprise", série "Direction-conseil", 2000, p. 13.

² المرجع السابق، الصفحة 15.

³ المرجع السابق، الصفحة 21.

⁴ Thierry Libaert, "La communication de crise", Paris, Dunod, coll. " Topos", 2001, p. 9.

يحدد كريستوف رو دي فور " Christophe Roux-Dufort" للأزمة أربعة مراحل:

■ المرحلة الأولى تتعلق بالإشارات الأولية التي تتبئ عن الانقطاع المحتمل الذي يقع بظهور الحادث المطلق معلنا بداية المرحلة الثانية المسماة بمرحلة الانطلاق.

■ المرحلة الثانية أو مرحلة الانطلاق تمهد لظهور المرحلة الخطيرة للأزمة وتتميز بثلاثة خصائص حرجة هي:

- تقارب المعلومات و الحوادث،
- اختلال التسيير اليومي،
- الطعن و إعادة النظر في المؤسسة.

■ تعتبر المرحلة الثالثة المرحلة الأكثر حرجا من المراحل الأربعة للأزمة بالنسبة للمؤسسة. يرى نفس المختص أن كل وضعية أزمة تنتج ضمنا مسالة للطعن في المؤسسة وإعادة النظر فيها كلية. و يذكر أن " ظهور الأزمة لا يؤثر على كامل المؤسسة و على قدراتها العملية التي يشلها مؤقتا أو نهائيا فحسب و إنما ويؤدي إلى إعادة النظر في القيم الهيكلية التي تؤسس هويتها، ثقافتها و مهمتها"².

تشكل الأزمة تهديدا حقيقيا على وجود المؤسسة و بقائها لأنها تزرع وتدخل الشك في قدرتها على أداء مهامها المنوطة بها في أكمل وجه. تحدد المؤسسة مهمتها بناءا لتوقعات الزبائن المحتملين لها الذين يمنحون لها الشرعية الاجتماعية اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات المطلوبة منها. إذا ثبت أنها عاجزة على ذلك تسقط منها هذه الشرعية و يصبح وجودها ليس له معنى و لا هدف.

تعتبر المؤسسة الأمريكية "جونسون و جونسون" Johnson & Johnson لصناعة المواد الصيدلانية من بين هذه الأمثلة التي تعزز و تدعم هذه الفكرة. فهذه المؤسسة لها مهمة إعداد وإنتاج وتوزيع الأدوية و رسمت لنفسها هدفا طبيعيا يتمثل في العلاج. كان المستهلك

¹ Christophe Roux-Dufort, "Gérer et décider en situation de crise", Paris, Dunod, coll. "Fonctions de l'entreprise", série "Direction-conseil", 2000, p. 18.

² المرجع السابق، الصفحة 30.

الأمريكي مدركا أنها تقوم بهذه المهمة بطريقة ايجابية وبهذا الهدف بطريقة صادقة. ولكن في سنة 1982 اكتشف أنها تنتج دواء "الاسبيرين" الذي تحتوي على مادة "السيانير" Cyanure السامة و القاتلة و تبيعه بغطاء الماركة Tylenol. أثارت هذه الأزمة انقلاب رمزي لمهمتها الأصلية ولصورتها من مؤسسة حاملة للحياة إلى حاملة للموت. مما أدى إلى إسقاط الشرعية الاجتماعية على المؤسسة "جونسون و جونسون" ¹Johnson & Johnson.

يرى دائما كريستوف رو دي فور "Christophe Roux-Dufort أن هناك وجهين لوضعية الأزمة²:

- يعتبر الوجه الأول معروفا من الكلا لأن يمكن رؤيته و مشاهدته و غالبا ما يكون مقترنا بخسائر بيئية و مادية و خسائر بشرية. تركز وسائل الإعلام على هذا الوجه لأنه غير مقبول في نظر الرأي العام.

- أما الوجه الآخر، فهو أكثر أهمية بالنسبة للاتصال. تعتبر وضعية الأزمة فترة انقلاب عن ما كان يعتقد أنه الحقيقية و الذي تبين أنه هو الخطأ. ويتعلق الأمر بانقلاب مجموعة من اليقينييات التي يمكن اعتبارها فرضيات عمل و التي تم الاعتماد عليها طويلا للتطور و التي تتدهور فجأة. فسيارة مرسيدس الألمانية من نوع "A" التي انقلبت في شهر أكتوبر 1997، أدت كذلك إلى إحداث انقلاب في مجموعة من القيم التي تحملها المؤسسة وهي الجد، الصرامة، الجودة، الخ³.

- تتعلق المرحلة الأخيرة بتضميد جراح الأزمة و إعادة التوازن. تظهر هذه المرحلة في شكل البديل للمؤسسة بحيث تلتزم باعتماد سياق لتسوية الوضع المتأزم بسن ضوابط تفضي إلى نظام أساسي و خاصة ما تعلق بخطة الاتصال. قد تكون لازمة ايجابيات على المؤسسة

¹ المرجع السابق، الصفحة 31.

² Christophe Roux-Dufort, "Communication corporate : Vive la crise?", Association Sorbonne Communication, Petit-Déjeuner Débat de la Sorbonne, 16 mai 2002.

³ المرجع السابق، الصفحة 20

يقترح هذا التعريف إيجاد مفهوماً للأزمة في المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- تبدأ الأزمة كنتيجة مباشرة و سريعة لحادث معين.
- تشد الأزمة إنتباه و يقظة وسائل الإعلام التي لا تدخر جهداً للتعرض لكل جوانبها و بكل تفاصيلها استجابة لمتطلبات الرأي العام.
- تقوم الأزمة بإعادة النظر في هوية و شرعية المؤسسة أمام الرأي العام.

نستنتج من تتبع هذين التعريفين أنهما متشابهان إلى حد بعيد حيث أنه ما عدا الحادث المطلق الذي لو يشار إليه في التعريف الأول فالنقاط الأخرى تم نكرها إما صراحة أو ضمناً. و نظراً لأهمية الحوادث المطلقة للأزمة، فيتم دراستها فيما يلي.

بصفة عامة، ترتبط الأزمة بعدة جوانب في المؤسسة و التي يستوجب أخذها بعين الاعتبار في تعريفها. من بين هذه الارتباطات تتعلق بطريقة المؤسسة للاتصال لمعالجة الأزمة. مما لا شك فيه أن صورة المؤسسة تتأثر كثيراً بوقع الأزمة و لذا تستعمل الاتصال المؤسساتي للحد من تدهور هذه الصورة في نظر المحيط. فإذا كان لها اتصالاً مؤسساتياً يكون المحيط مدركاً بوضوح و بإيجابية قيمها و هويتها، لكن تأتي الأزمة لتكذب ذلك و تعطي صورة مغايرة.

2 . تصنيف الحوادث المطلقة للأزمة

إن المنتبِع و الملاحظ للأزمة في المؤسسة و الحريص على تصنيف الحوادث المطلقة لها، تثيره تنوع وضعياتها واختلافها. لكن ذلك لا يشغل على تصور ترتيب لهذه الوضعيات لمعرفة و التحكم في الحوادث التي تؤدي إلى الأزمة من أجل الوقاية و الاحتماء منها والتنبؤ لها. الحادث المطلق هو الذي يجعل المؤسسة تدرك أنها أمام أزمة.

حاول العديد من المختصين و خاصة الأمريكيين الاهتمام إلى معايير تساعد على صياغة نموذج للحوادث الجارية أو تلك التي من شأنها تهدي إلى وضعية حرجة وخطيرة على المؤسسة.

الفصل الثاني

الاتصال و الصورة المؤسساتية في حالة الأزمة

على هذا الأساس، اقترحت مجموعة من الباحثين في جامعة كارولينا الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1988 ترتيب هذه الحوادث حسب مصدرها و طبيعتها. يسمح هذا الترتيب بتمييز أربع فئات من الأزمات و هي¹:

- الحوادث المطلقة ذات الطبيعة التقنية-الاقتصادية و مصدر داخلي للمؤسسة،
- الحوادث المطلقة ذات الطبيعة التقنية-الاقتصادية و مصدر خارجي للمؤسسة،
- الحوادث المطلقة ذات الطبيعة البشرية-الاجتماعية و مصدر داخلي للمؤسسة،
- الحوادث المطلقة ذات الطبيعة البشرية-الاجتماعية و مصدر خارجي للمؤسسة.

يلخص الجدول رقم 7 التالي هذا الترتيب :

الجدول رقم 7 : الترتيب النظري للحوادث المطلقة للأزمة في المؤسسة

حسب تصنيف باحثي جامعة كارولينا بالولايات الأمريكية

الحوادث حسب مصدرها و طبيعتها	الطبيعة الاقتصادية التقنية	الطبيعة الاجتماعية البشرية
المصدر الداخلي	. مقاطعة المنتج . ضعف النتائج القياسية الاقتصادية . إغلاق الموقع . إغلاق المصنع . إعادة هيكلة الوحدة	. الإرهاب . الشائعات . التخريب و الابتزاز . حجز الرهائن
المصدر الخارجي	. حادث صناعي . خلل في المنتج . اختلال في قيادة المؤسسة . انهيار مالي في البورصة	. صراع اجتماعي . اختفاء رئيس المدير العام . احتجاج حول قرار . إعلان عن قرار غير أخلاقي

المصدر: Ambroise Solomon, " Image institutionnelle et crises de l'entreprise", Mémoire DESS Communication politique et sociale, Université de Paris/Panthéon—Sorbonne, octobre 2002, p. 34.

يشير كريستوف رو دي فور " Christophe Roux-Dufort أن هذا التصنيف مستوحى من حالات واقعية شهدتها العديد من المؤسسات التي عاشت أزمات. و يعتبر أن إيجاد نموذج للحوادث المطلقة

¹ المرجع السابق، للصفحة 33 .

اعتمادا على هذه الحالات المادية هو عمل عقلائي وإيجابي. و لكن يرى أن الجانب السلبي فيه يتعلق بمسألة الفصل بين هذه الأصناف و يطرح نقطتين في هذا الصدد نوجزهما كما يلي:

▪ لا يمكن ترتيب هذه الحوادث المطلقة بسهولة من حيث طبيعتها و مصدرها نظرا لتداخلها. فلما تحدث و تتطور الأزمة تتعلق بمجموعة من الأبعاد التي لها انعكاسات داخل المؤسسة و خارجها.

▪ يفترق هذا التصنيف إلى المرونة بحيث نجد أنه عند قراءة الجدول يصعب دمج حادث مطلق له عدة خصائص.

يقترح "تيري ليبايرت" Thierry Libaert ترتيب آخر و تصنيف أكثر مرونة بحيث يسمح بتقديم تفسير وافية لكل ميادين الأزمة¹. يمكن للأزمة أن تنشأ من أربعة مجالات محتملة و هي:

▪ المجال الأول: اقتصادي و يشمل أربعة قطاعات متميزة هي:

- القطاع الصناعي.
- القطاع الهيكلي.
- القطاع المالي.
- القطاع الاجتماعي.

فأزمة مؤسسة "رونو" Renault الفرنسية لصناعة السيارات و التي بدأت بغلق مصنع "فيلفورد" Vilvoorde، تدخل ضمن القطاع الصناعي. أما أزمة "الكاتل" Alcatel التي ظهرت في سبتمبر 1998، بدأت بانهيار أسهمها في البورصة إثر النتائج السيئة و غير المقبولة، تندرج ضمن القطاع المالي.

▪ المجال الثاني: تقني و يتعلق إما بحادث يعكس سلبا على الجانب البشري و البيئي مثل غرق الباخرة "أريكا" Erika في ديسمبر 1999 أو ينتج أضرار صحية مثل الخلل الذي ظهر في مارس 2000 في سيارة "بيجو" 607 حول وجود خلل في نظام القيادة².

¹ Thierry Libaert, op. cit., p. 21-25.

² "Peugeot 607 : catastrophe !" , Article publié dans le Magazine " Auto plus " , le 07 mars 2000.

الاتصال و الصورة المؤسساتية في حالة الأزمة

- المجال الثالث: سياسي و يشمل الأزمة التي لها طبيعة سياسية أو قانونية مثل الأزمة التي عرفتها المؤسسة البنكية الفرنسية " الشركة العامة " Société Générale لما تم وضع رئيسها المدير العام تحت الرقابة القضائية بتهمة تبييض الأموال في جانفي 2001¹.

- المجال الرابع : إعتباري و معنوي و تظهر هذا النوع من الأزمة لما نتعرض مباشرة سمعة و صورة المؤسسة. مثل قرار مؤسسة التامين الفرنسية "أكسا" Axa بمضاعفة أسعار التامين على الوفيات بالنسبة للأطفال المعوقين في سنة 2000.

ويوضح الجدول رقم 8 التالي هذه المجالات الأربعة مع ذكر طبيعة الحادث المطلق والتوضيح بأمانة عن المؤسسات الفرنسية التي شهدت مثل هذه الحوادث:

الجدول رقم 8 : الترتيب النظري للحوادث المطلقة لازمة حسب تصنيف Thierry Libaert,

المؤسسة	طبيعة الحادث المطلق	نوع الأزمة
مؤسسة رونو (1997) Vilvoorde	غلق المصنع	. المجال الاقتصادي قطاع صناعي
مؤسسة فرنسا للاتصال (2000) Télécoms	أزمة قطاع	قطاع هيكلية
مؤسسة الكاتال (1995) Alcatel	انهيار مالي في البورصة	قطاع مالي
مؤسسة دانون (2001) Danone	إعادة الهيكلة	قطاع اجتماعي
		.المجال التقني
مؤسسة اريكا (1999) Erika	غرق	حادثي
مؤسسة بيجو (2000) Peugeot 607	خلل في المنتج	تقني
		.المجال السياسي
		والقانوني
		سياسي
مؤسسة (2002) Société Générale الشركة العامة	تأزم الوضع السياسي عدم احترام التشريعات	قانوني

¹ Dominique Mariette, "Le président de la Société Générale placé en garde à vue", La Tribune, 15 janvier 2001.

مؤسسة أكسا (2000) Axa	قرار غير مقبول أخلاقيا	المجال الاعتباري و المعنوي . أضرار مباشرة للصورة
-----------------------	------------------------	---

المصدر: Ambroise Solomon, " Image institutionnelle et crises de l'entreprise", Mémoire DESS Communication politique et sociale, Université de Paris/Panthéon—Sorbonne, octobre 2002, p. 23-24.

تسمح قراءة هذا التصنيف بالاستنتاج أن الحادث المطلق للأزمة يؤدي إلى إعطاء نظرة مخالفة تماما لما تريد المؤسسة إصداره كقيم و مبادئ تؤمن بها.

فمثلا إذا تم وضع مدير بنك تحت المراقبة القضائية بسبب انه غطى عملية تبييض الأموال القذرة عن تقصير، يظهر ذلك غير مطابق مع الشرف و الاحترافية التي يجب أن تتوفر في هذا الصيرفي. في نفس الإطار، يظهر قرار المؤسسة الفرنسية للتأمين "أكسا" Axa برفع أفساط التأمين على الوفيات بالنسبة للأطفال المعوقين انه غير أخلاقي و غير مطابق لتوقعات المستهلكين المتمثلة بالإحساس بأقل قدر ممكن لظروف المعيشة الصعبة لهذه الشريحة من المجتمع.

بصفة عامة، إن الحوادث المطلقة للأزمة المذكورة في الجدول السابق تثير اهتمام و يقظة وسائل الإعلام التي تتعرض لها بإسهاب و تركيز عليها كثيرا في مقالاتها حتى أن في بعض الحالات هي التي تكون السبابة في الإعلان عن الحادثة المطلقة للأزمة في إطار السبق الصحفي و تبليغ الرأي العام بذلك.

يحدث ذلك لما تتصل المؤسسة بشكل ضعيف مع محيطها حيث تخشى التصريح بأزمته خوفا من رد فعله على سمعتها. يترجم هذه الخوف انعدام سياسة الاتصال في حالة الأزمة لمواجهة انعكاساتها السلبية.

3. سياسة الاتصال في حالة الأزمة

يتفق خبراء الاتصال على أن المؤسسة التي لا تتحصل على صورة مؤسساتية قوية لا يمكنها أن تطور اتصال في حالة الأزمة. في هذا الصدد، يرى Thierry Libaert أن "الاتصال في حالة الأزمة يرتكز على عماد من الرسائل والقيم و الأهداف، الخ... كلها تابعة تماما للاتصال في

المؤسسة"¹. فحسب هذا الخبير، إن الاتصال المؤسساتي الذي يؤدي إلى صياغة صورة مؤسساتية للمؤسسة يلعب دورا كبيرا في بلورة الاتصال في حالة الأزمة.

ولدراسة كيفية صياغة هذا النوع من الاتصال، نستعرض ظروف نشوء و تطور الاتصال في حالة الأزمة ثم نقوم بالتعرض إلى المشاكل و المتدخلين في إعدادها.

أ. نشوء و تطور الاتصال في حالة الأزمة

يعود نشأة الاتصال في حالة الأزمة كنوع متصل بالاتصال المؤسساتي في القرن التاسع عشر من طرف الأمريكي "يفي لي" Yvy Lee الذي اهتم بدراسة السلوك الواجب القيام به في حالة وقوع حادث للسكك الحديدية².

ظهر في فرنسا هذا النوع من الاتصال إلا في سنة 1968 حسب "جيرار لانيو" Gérard Lagneau من خلال محاولة المؤسسة الفرنسية "ب.س.ن" BSN شراء المجموعة الفرنسية "سان فويان" Saint-Gobain في البورصة من عملية العرض العام للشراء³.

تطور الاتصال في حالة الأزمة بصفة حقيقية و ملموسة ابتداء من النصف الثاني من سنوات الثمانينات و خاصة بعد الصدمة التي وقعت في 1986 بسلسلة من الحوادث⁴:

- حادثة "تشرنوبيل" النووية في روسيا Tchernobyl.
- انفجار المكوك الفضائي "شالنجر" الأمريكي Challenger.
- تلوث نهر الراين في فرنسا إثر حريق المجمع الكيميائي "ساندوز" الفرنسي Sandoz

¹ Thierry Libaert, "La communication de crise", Paris Dunod collection "Topos", 2001, p. 13.

² Ambroise Solomon, " Image institutionnelle et crises de l'entreprise", Mémoire DESS Communication politique et sociale, Université de Paris/Panthéon—Sorbonne, octobre 2002, p. 13

³ Gérard Lagneau, "Sociologie de la publicité", Paris, PUF, coll. " Que sais-je ?", 1983, p. 126.

⁴ Ambroise Solomon, " Image institutionnelle et crises de l'entreprise", Mémoire DESS Communication politique et sociale, Université de Paris/Panthéon—Sorbonne, octobre 2002, p.13

⁵ Patrick Lagadec, " Etat d'urgence : défaillances technologiques et déstabilisation sociale", Paris, Ed. du Seuil, coll. "Science ouverte", 1988, p. 126-134.

عجلت هذه السلسلة من الحوادث بظهور الوعي لدى جميع المؤسسات أنه لا توجد أي مؤسسة في مأمن من وقوع هذه الكوارث و الأزمات. و على هذا الأساس، كان ضروري التفكير في كيفية مواجهتها بالاتصال مع المحيط للشرح و الإقناع عن ظروف وقوع الكارثة أو الأزمة حتى لا تتأثر سلبا صورة و سمعة المؤسسات أمام الرأي العام. إذ أصبح أساسي صياغة نموذج لهذا الاتصال الخصوصي.

أدى الوقوع المحتمل لهذه الأخطار التكنولوجية إلى ظهور تحول سوسيولوجي شامل في ثقافة المؤسسات تفسر الاهتمام المتزايد للاتصال في حالة الأزمة.

يضاف إلى ذلك أن وسائل الإعلام قامت بشكل متزايد في توعية المجتمع بأكمله بخطورة هذه الكوارث التكنولوجية. و بدأ الرأي العام يشعر بحاجة ماسة و متزايدة إلى المعلومات عن المؤسسات التي كانت وسائل الإعلام تنشر معلومات منتظمة حولها. كرد فعل على ذلك، أخذت المؤسسات القرار بالاتصال بنفسها لنشر المعلومات التي تتمن نشاطها ومهنتها.

أرادت المؤسسات من خلال هذا القرار أن تبين تفهمها و استجابتها لمطلب الرأي العام و رغبتها الشديدة في الوقاية من الأخطار التكنولوجية. و لكن خلقت من جهة أخرى وضعية متضادة جديدة بحيث كلما اتصلت بشكل مكثف مع محيطها، كلما دفع هذا الأخير المؤسسة إلى عدم الوقوع في الكوارث و الأزمات لأنه لن يغفر لها ذلك. يشير الملاحظين في هذا الشأن أنه "في الوقت الذي تتصل المؤسسات بالرأي العام لإبلاغها بما تقوم به، يتزايد خوفه من خطر الكوارث التكنولوجية. و لن يسمح للمؤسسات و لا يغفر لها بأي خطأ"¹.

أنت هذه المعطيات الجديدة كذلك إلى تدخل كل من السلطات السياسية العمومية و فيدرالية أرباب العمل في مواجهة و الوقاية من وقوع الكوارث. فقامت السلطات العمومية بسن و فرض قوانين تجبر المؤسسات على توفير الأمن و الاحتياط من حدوث الأخطار. أما فيدرالية أرباب العمل، فقامت بتحذير المؤسسات من الأزمات نظرا لانعكاساتها السلبية على سمعتها و صورتها لان فقد ثقة المستهلكين فيها في مناخ تنافسي صعب تعني زوالها.

¹ Ambroise Solomon, " Image institutionnelle et crises de l'entreprise", Université de Paris/Panthéon - Sorbonne, Mémoire DESS, octobre 2002, p. 14.

تقننت معظم المؤسسات أن الاتصال بالمحيط هو السبيل الوحيد للمحافظة على صورتها و حماية سمعتها. لذا أصبح لديها ضروري اللجوء إلى وكالات الاستشارة في الاتصال. في هذا الإطار، يؤكد " ألان دالكايير " Alain Delcayre أنه " قد انتهى الزمن الذي كانت فيه المؤسسات تنتج و تباع. في الوقت الحالي، يجب أن تقدم حسابات إلى المساهمين والعمال و المستهلكين و حتى المواطنين العاديين. ففي زمن العولمة و التعبئة الكبيرة للمستهلكين و المواطنين للدفاع عن حقوقهم، تكون المؤسسات ملزمة على تسيير التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية و خاصة الأزمات لبناء و المحافظة على سمعتها"¹. ويشير نفس الخبير أن أحسن 20 مؤسسة في فرنسا تلجا إلى هذه الوكالات لطلب الاستشارة فيما يخص طريقة اتصالها حسب الوضعية التي تعيشها.

لكن المؤسسة التي لا تملك إستراتيجية اتصالية شاملة و واضحة لا يمكن أن يكون اتصالها فعالا في حالة الأزمة. فبالرغم من لجوئها إلى خبرة وكالات الاستشارة إلا أن غياب الخطاب الاتصالي للمؤسسة يجعل المهمة صعبة. في هذا الصدد، تلاحظ " ماري هيلان واستقلالان " Marie-Hélène Westphalen أن " المؤسسة مطالبة في فترة الأزمة بالتعايش مع ماضيها الممثل بصورتها و خطابها السابق و القيم التي تدافع عليها. فيكون من الخطأ الفادح أن تحاول التخلي على هذا الإرث و محو الماضي بفعل الأزمة"².

إن العلاقة بين الاتصال المؤسساتي و الاتصال في حالة الأزمة أساسية إذ تحدد فعالية هذه الأخيرة بمدى وجود اتصالا مؤسساتيا فعالا. يستدل الخبراء ببعض المؤسسات التي خرجت من الأزمة دون أن تتعرض سمعتها إلى التدهور لأن كان لها صورة مؤسساتية قوية و اكتسبت رأسمال-صورة معتبر مثل المؤسسة الفرنسية للكهرباء EDF التي تعرضت في ديسمبر 1999 إلى أزمة لقطاع التيار الكهربائي على المناطق التي شهدت العاصفة. فبالرغم من ذلك، لم تتأثر صورتها و حافظت على رأسمال - الصورة.

في حين أنه حتى و لو أن المؤسسة تترك الأزمة تعصف بها دون أن تتصل بمحيطها أو أن اتصالها يكون غير مقنعا، فإن سمعتها لن تتأثر إذا كانت تملك رأسمال-صورة قوية. و ذلك مثل ما جرى في أول ثلاثي 2001 بالنسبة لمؤسسة "دانون" الفرنسية Danone عند تعرضت لازمة إعادة

¹ Alain Delcayre, " La bataille de la réputation", Stratégies, n°1149, 2 juin 2000, p. 40.

² Marie-Hélène Westphalen, "La communication externe de l'entreprise" Paris, Dunod, coll. " Les Topos", avril 2002, p. 67.

هيكلة نشاطها. فبدون استعمال اتصال أزمة فعال إلا أنها استطاعت الخروج من الأزمة دون تأثير كبير لسمعتها و رأسمال - الصورة¹.

لكن هذا لا يصح بالنسبة لكل المؤسسات حيث أن العديد منها تأثرت صورتها كثيرا لأنها كانت تتمتع بسمعة كبيرة قبل الأزمة. فكلما كانت الثقة في المؤسسة كبيرا، كلما كانت صدمة المستهلكين كبيرة فيها و تنهار كل رأسمال - الثقة المكتسبة.

بصفة عامة، يتميز الوقت الراهن بثلاث خصائص متداخلة فيما بينها حسب "ماري براسور" Marie- Brasseur و "برنار فورج" Bernard Forgues :

- ارتفاع عدد الأزمات بشكل أصبح يقلق الباحثين الذين يروون أنه أثر آلي لارتفاع و تطوير الإنتاج الصناعي الواسع والاستعانة بالتكنولوجيات الحساسة.
- اختلاف وتعدد هذه الأزمات أدى بكل مؤسسة إلى مواجهة أخطار جديدة لم تكن معروفة.
- أصبح اثر هذه الأزمات على صورة المؤسسة كبيرا بسبب تدخل وسائل الإعلام في معالجة الأزمة و إبلاغ الرأي العام.

ب. مشاكل سياسة الاتصال في حالة الأزمة

في مجال صياغة و إعداد سياسة اتصال في حالة الأزمة، تصادف المؤسسة على الأقل مشكلتين هما: مشكلة ظرف و مشكلة معلومات².

- مشكلة ظرف : عند بداية الأزمة، تجد المؤسسة نفسها في حالة طوارئ يتحتم عليها تسييرها بذكاء و واقعية. تتلقى المؤسسة ضغوطات كبيرة من رجال الإعلام و من المستهلكين و من المدافعين عن البيئة لكي يحصلوا على معلومات تسمح لهم بتفسير الوضع المتأزم.

لكن توجد المؤسسة في ظرف لا تملك فيه لا الوقت و لا القدرة على تحليل الوضعية الجديدة و المفاجئة التي تعيشها لمد المعلومات التي تطلبها الأطراف المعنية بها بالحاح.

¹ Yannick Le Bourdonnec, "Danone remonte la pente", Le Nouvel Economiste, le 15 juin 2001.

² Marie-Hélène Westphalen, "La communication externe de l'entreprise" Paris, Dunod, coll. " Les Topos", avril 2002, p. 62-63.

ويظهر الإشكال في هذا الظرف أنها من جهة مطالبة و ملزمة على الاستجابة لتوقعات المحيط في تقديم المعطيات الضرورية لشرح ما جرى، و من جهة أخرى كلما تأخرت طويلا عن التصريح و الإبلاغ عن الأزمة، كان ذلك مضر بها و في غير صالحها.

■ مشكلة معلومات: بسبب الارتباك والقلق الذي يرتاب المؤسسة و يرتاب الأطراف المعنية الممثلة في رجال الإعلام، السلطات العمومية، النقابية و المستهلكين، تتدهور و تضعف نوعية العلاقة بينهما. من جهة، تنتظر الأطراف المعنية الحصول على المعلومات حول الأزمة في اقرب وقت نظرا لمصلحتها مع المؤسسة. و من جهة أخرى، تعاني المؤسسة من الوضعية الصعبة الجديدة بحيث تعتبر ملزمة على إصلاح ما أفسدته الأزمة بالتكفل بالضحايا و الاتصال بعائلاتهم و محاولة إقناع العمال على العودة إلى مناصبهم، الخ. و لا يأتي الاتصال بالمعلومات للأطراف المعنية إلا في الدرجة الثانية من حيث الأولوية نظرا لعدم قدرتها على التحكم في المعلومات الواجب إبلاغها.

ج. المتدخلون في الاتصال في حالة الأزمة

إن الاتصال في حالة الأزمة أمر يهم الجميع في المؤسسة و من معه مصلحة فيها من محيطها الخارجي. فمن الناحية النظرية، يعتبرون المتدخلون في الاتصال في حالة الأزمة. يقسم الخبراء هؤلاء المتدخلون إلى ثلاث فئات¹.

تتكون الفئة الأولى من الأخصائيين في الاتصال التابعين للمؤسسة. ويرى الملاحظون أن الأمر يتعلق بالتقنيين في الاتصال، بالفريق المسير و بالجهاز المؤطر و نستعرضهم فيما يلي:

■ يقصد بالتقنيين في الاتصال كل من مسؤول الاتصال، الملحق الإعلامي و مسؤول الاتصال الداخلي. يمثل مسؤول الاتصال محور العملية الاتصالية بحيث ينسق مختلف الأعمال الداخلية والخارجية في اتجاه وسائل الإعلام، السلطات العمومية، الأوساط المهنية، النقابات، الجماعات المحلية، جمعيات الدفاع عن حقوق الضحايا أو المستهلكين، الخ... و يقوم أيضا بالوساطة بين باقي المتدخلين في العملية الاتصالية.

¹Marie-Hélène Westphalen, "La communication externe de l'entreprise" Paris, Dunod, coll. " Les Topos", p. 70-71.

من جهته، يمثل الملحق الإعلامي المنسق للعلاقة بين المؤسسة و وسائل الإعلام. يستقبل طلبات الحصول على المعلومات و يصوغ البلاغات الإخبارية للصحافة و ينظم ندوات الإعلام. يجيب على الطلبات الملحة للصحافيين. أما مسؤول الاتصال الداخلي، فيقوم بمهمة وضع و ضياغة الأعمال الموجهة إلى توصيل المعلومات إلى العمال.

■ يتدخل الفريق المسير بصفة طبيعية في تسيير الأزمة في ثلاث صفات و التي نوجزها كما يلي:

- في صفة المقرر، يتدخل الفريق في معالجة و حل الأزمة.
- في صفة الحاكم، يتدخل للفصل في الاختيارات المقترحة لحل الأزمة.
- في صفة المتدخل، يعهد له التدخل في الموقع الأول بسبب الوضعية خطيرة للأزمة.

■ يتدخل جهاز التأطير الداخلي للمؤسسة هو الآخر في المساهمة في حل الأزمة و ذلك بالشرح و الإقناع و الاستماع إلى الأفراد حسب الوضعيات و طمئنة الأشخاص المتضررين من الأزمة.

تتمثل الفئة الثانية بأعضاء خلية الأزمة. إن معالجة المعلومات يجب أن تتم في وقتها بشكل فوري. لكن يكون المسؤولون منشغلون في تسيير الأزمة و بالتالي غير قادرين على جمع و تحليل ساعة بساعة طلبات الإعلام و إعداد الأجوبة . و يكون مهم جمع المعلومات المبعثرة أفقياً بين مختلف المصالح أو عمودياً بين مختلف مستويات المسؤولية . يكون لهذه الحاجة مجلس الأزمة الذي يعهد له العمل على تعبئة الأشخاص و التفكير في كيفية الخروج من الأزمة و إعداد الرسائل. هذا المجلس هو بمثابة خلية أزمة يتكون من عدد محدود من الأشخاص المهمين في المؤسسة. و يلجا في الحاجة إلى مجموعة من الخبراء في القانون و الأمن و تقنيات الاتصال. يقوم بتقييم مستمر و متواصل للوضعية وبتسيير العمليات و منح مختلف المعلومات النصائح الإستراتيجية على المسؤولين.

فيما يخص الفئة الثالثة و إذا ثبت أن الأزمة حادة و خطيرة تلجا المؤسسة إلى خدمات خارجية لوكالات الاستشارة في الاتصال. يتجسد على أرض الواقع في الشراكة بين خلية الأزمة و وكالات

الاستشارة. يسمح هذا التعاون بضمان تنسيق في الاتصال في حالة الأزمة مع سياسة الصورة في الأمد البعيد ومساعدة خلية الأزمة بالتقنيات الكافية.

يشترط لقيام سياسة اتصال في حالة الأزمة فعالة و ناجعة أن تكون لها مرجعية تتمثل في إستراتيجية الاتصال في حالة الأزمة الواجب إتباعها.

المبحث الثاني: استراتيجيات الاتصال المؤسساتية في حالة الأزمة

بالرغم من أن تسيير الأزمة لا يمكن حصره فقط في عملية الاتصال، إلا أنه يكون ضروري على كل مؤسسة القيام بالاتصال مع محيطها للشرح و الإقناع و التبرير لحالة الأزمة التي تعيشها و التي تسبب الأضرار الجسيمة لها و لهذا المحيط. ففي هذه الحالة، تمارس وسائل الإعلام ضغطا عنيفا و متواصلا.

بشكل قد لا تطيقه المؤسسة بحيث لا يمكنها الالتزام بالصمت لأنه يغرقها في حالة من الارتباك و عدم اليقين و التأكد فيما سيحدث و فيما يخص الخطاب الذي يجب إتباعه لمواجهة الوضعية الصعبة و الحرجة التي تمر بها.

يظهر الاتصال الوسيلة المثلى و البالغة الأهمية للمؤسسة للتصدي إلى مخلفات الأزمة. لكن الاتصال السيئ قد يزيد بصفة أكيدة الأزمة تفاقمًا بينما الاتصال الجيد قد يكون صعب تحقيقه وذلك من خلال التجارب التي شهدتها أكبر المؤسسات في العالم و التي لقيت انتقادات شديدة من وسائل الإعلام بالنسبة لطريقة اتصالها.

فبمجرد ظهور الحادث المطلق للازمة بشكل مفاجئ، يثير انتباه و اهتمام وسائل الإعلام التي تعتبره سبقا إعلاميا و تعلم به الرأي العام بأقصى سرعة ممكنة و يعلن ذلك رسميا دخول المؤسسة في الأزمة. لكن لا ينبغي أن تبقى المؤسسة في صمتها مرتبكة و تستعمل الترويج الإعلامي في صالحها الذي يعتبر صميم العمل الاتصالي للمؤسسة.

كما يشير عليه كريستوف رو دي فور Christophe Roux-Dufort حيث يرى أنه "يظهر دائما فارق في إدراك الوضعيات بين المؤسسة و وسائل الإعلام و الرأي العام. ففي وضعية أزمة، يعتبر

الاتصال ضروري في المؤسسة لسد هذا الفارق بين المستويين في الإدراك الذي قد يسبب لها أضراراً¹. و لهذا يشترط على المؤسسة استعمال الترويج الإعلامي لجعل المحيط و الرأي العام يدرك الوضعية المتأزمة كما تريد هي أن يراها و أن لا تترك مجالاً للشك و التأويل و الإشاعة.

فإذا كان يتم معاشة المؤسسات للأزمة كمأساة، فتعتبرها وسائل الإعلام حجة جيدة لزيادة مبيعاتها و تحسين صورتها في سوق المعلومات. فهذا الصراع الخفي بين المؤسسات و وسائل الإعلام، يسبب غياب الثقة بين الطرفين و يدفع المؤسسات على نهج إستراتيجية اتصال أزمة محكمة بإتباع خطاباً مسؤولاً و شفافاً لشرح الوضعية وإقناع الرأي العام على حقيقة و ظروف إندلاعها.

تعتبر المسؤولية و الشفافية المبدأين الهامين و الأساسيين اللذان يكونان Oméga & Alpha لاتصال الأزمة و يسمحان بتأسيس إستراتيجية تستجيب لتوقعات وسائل الإعلام و الرأي العام وتكون الوحيدة القادرة على الدفاع الفعال عن الصورة المؤسسية للمؤسسة.

فقد يفرض الواقع على المؤسسة أمام الظهور المفاجئ للأزمة إما الالتزام بالصمت أو القيام بخطاب غامض. هذه الإستراتيجية، تتنافى مع تلك التي يوصي بها الأخصائيين إتباعها والمعتمدة على الاعتراف و الشفافية.

بصفة عامة، يمكن حصر استراتيجيات الاتصال في حالة الأزمة في فئتين رئيسيتين هما:

- إستراتيجية الصمت و الرفض.
- إستراتيجية الاعتراف و الشفافية.

يتم في هذا المبحث دراسة هذين الفئتين من الاستراتيجيات الاتصالية و نختمه باستنتاج القيم الاتصالية المنبثقة عن هذه الاستراتيجيات التي تنشأ عن الأزمة.

1. إستراتيجية الصمت و الرفض

تنقسم هذه الفئة على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات الاتصالية و التي نوجزها كما يلي:

¹ Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise, Paris, Dunod, coll. "Fonctions de l'entreprise", série "Direction-conseil", 2000, p. 178.

- إستراتيجية الصمت.
- إستراتيجية الرفض.
- إستراتيجية كبش الفداء.

أ. إستراتيجية الصمت

تكون المؤسسة أمام حادث غير متوقع وعنيف، في وضعية لا تترك و لا تعي ما يجري حولها و لا يمكنها أن تفهم أسباب ما يقع لها لأن الصدمة كبيرة و لم يتم هضمها بعد. يكون أول رد فعل لها على ذلك الإغراء لتبني الصمت أو الرفض لفكرة تورطها في هذا الحادث.

فحسب "تيري ليبارت" Thierry Libaert ، إن الصمت المطلق أو غياب الاتصال يمثل إستراتيجية غير واقعية و لا تستعمل إلا في أربع حالات نادرة جدا و هي¹:

- الحالة الأولى: تتمثل في حالة الهجوم ضد حرفة أو نشاط أو قطاع معين. فإذا قررت مؤسسة لوحدها الدفاع عن القطاع المنتمية له قد تختار مؤسسات أخرى من نفس القطاع الصمت. هذا ما حدث في سنة 1989 للمؤسسة الفرنسية المختصة في صناعة المواد الصيدلانية و الكيميائية "رون بولنك" Rhône Poulenc التي قررت الدفاع عن استعمال مادة الفوسفات في صناعة مواد التنظيف بينما التزم منافسيها السرية و الصمت للمحافظة على صورتهم أمام الرأي العام.

- الحالة الثانية: تتمثل في حالة إتهام المؤسسة على أعمال خالية من الصحة من طرف مصدر غير موثوق منه.

- الحالة الثالثة: تتعلق بحالة برزنامة و مفكرة و سائل الإعلام. فإذا وقع حدث يجلب إنتباههم فيتحول التركيز الإعلامي بشكل مكثف و تتشغل به السنة وسائل الإعلام متناسية تلك المتعلقة بالمؤسسة.

- الحالة الرابعة: تتعلق بحالة حدوث خلل داخلي لا يسمح بالبوح به أو إفشائه لأنه يمثل خطر على المؤسسة و مصدقيتها. و حتى في هذه الحالة، يظهر أنه إتباع مثل هذه

¹ Thierry Libaert, Communication de crise: le choix des messages, Humanisme et Entreprise, n° 236, août 1999, p. 66-67

الإستراتيجية يتطلب الجراءة من طرف المؤسسة للمحافظة على سمعتها. فقد يقودها هذا الصمت غالبا إلى طريق مسدود الذي يكلفها كثيرا. و ذلك ما شهدته فعلا المؤسسة العمومية الفرنسية لسكك الحديدية SNCF في سنة 1985 و شركة كوكاكولا الأمريكية في سنة 1999.

ففي فترة صيف 1985، وقعت سلسلة من الحوادث التي تسببت فيها المؤسسة العمومية الفرنسية للسكك الحديدية من جراء الإهمال و الإفراط في السرعة وخلفت ضحايا من الموتى و الجرحى. و جاء رد فعل المؤسسة العمومية متأخرا و ذلك بإرسال مذكرة إلى مستخدميها تذكروهم فيها بضرورة احترام قواعد الأمن. أدى غضب الرأي العام من طريقة تعاملها مع الأزمة إلى إقالة رئيسها في ذلك الوقت. لكن ذلك لم يحسن صورتها بحيث بقي مستعملي القطار محترسين من استعماله بالرغم من الحملات الإشهارية التي كانت شعارها " شكرا القطار، شكرا المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية" Merci le train, merci SNCF¹. اتفق المهتمون لهذه الأزمة أن "رئيس المؤسسة لم يحسن إقحام الميدان الإعلامي للشرح و الإقناع"² و يعتبرون أن هذا الصمت الملازم هو خطأ اتصالي.

و في 08 جوان 1999، أصيب تلاميذ مدرسة في بلجيكا بصداع من جراء تناول مشروب كوكا كولا. لم تتحرك المؤسسة الأمريكية لهذه الواقعة مما أنتج قلقا كبيرا عند بقية الأفراد. بعد القيام بالتحاليل اللازمة على هذا المشروب، أتضح أنه غير مسؤول في الحالة الصحية للأطفال. لكن ذلك لم يمنع من عدم ثقة المستهلكين فيها و انخفاض مبيعاتها في كل أنحاء أوروبا³.

بعد شعورها بتأزم الوضع، تصدر المؤسسة الأمريكية في 24 جوان من نفس السنة حملة اتصال كبيرة كان شعارها " اليوم أكثر من أي وقت، شكرا على وفائكم" Aujourd'hui plus que jamais, merci de votre fidélité⁴.

¹ Ambroise Solomon, " Image institutionnelle et crises de l'entreprise", Mémoire DESS Communication politique et sociale, Université de Paris/Panthéon—Sorbonne, octobre 2002, p. 36.

² Dominique Vastel, "La communication de crise : faut-il parler, faut-il se taire?", Médiaspouvoirs, n° 11, septembre 1989, p. 36-37.

³ Ambroise Solomon, op.cit, p. 36.

⁴ Alain Delcayre, "Communication de crise : le mea-culpa de Coca-cola, Stratégies", n° 1108, 2 juillet 1999, p.10.

و كلف هذا الخطأ الاتصالي المؤسسة خسارة كبيرة و أرغم رئيسها آنذاك "دوجفلاس إيفستر" Douglas Ivster إلى الاستقالة. ويرى المنتبعون لهذه القضية أنه " تكون مؤسسة كوكا كولا قد أقصت نفسها باختيارها إستراتيجية الصمت و عدم الإدلاء بأي معلومة"¹.

تؤدي إتباع المؤسسات إستراتيجية الصمت التي تقصي بها نفسها من الميدان الإعلامي إلى إنتاج ظاهرة الإشاعة. تتولد الإشاعة ذات الطبيعة البيولوجية في ظرف تتعدم أو تقل فيه المعلومات حول الأزمة وتأخذ في التضخم و الحدة حسب أهميتها وأهداف الأطراف التي تريد إشاعتها.

تختار الإشاعة من زمن ظهور الحادث المطلق للأزمة زما مناسب لظهورها و نشرها و المؤسسة التي تشهد فعلا الوضعية الحرجة موضوعا لها. في هذا الإطار، يلاحظ كريستوف رو دي فور Christophe Roux-Dufort أن "الأزمات تدخل الشك فيما تعتبره المؤسسة و الأفراد أنه اليقين المؤكد و الدليل البين. فتخلق ثغرة في طرق تنظيم المؤسسة وفي طريقة تفكير الأفراد وتدفع بهم إلى خلق و تبني إدراكات و دلائل جديدة لفهم ما يقع من حوادث جارية"².

تسمح هذه الثغرة بظهور ظاهرة الإشاعة وتضخيمها إن بقيت مفتوحة لمدة طويلة الأمر الذي يزيد في خطورة الأزمة و تدهور صورة المؤسسة. كما يوضح ذلك "أيميريك مانتو" Aymeric Mantoux بقوله أن "غياب تفسير للأزمة يعطي الشعور أن المؤسسة تخفي شيئا وهو الدليل القاطع على أنها مذنبة"³.

ب. إستراتيجية الرفض

كما تعتبر إستراتيجية الصمت المطلق في نظر العديد من المختصين على أنها "انتحارية بالنسبة للمؤسسات التي تتبعها"⁴، إستراتيجية الرفض و عدم الاعتراف بتورطها في حدوث الأزمات تسبب

¹ Christophe Roux-Dufort, "Gérer et décider en situation de crise", Paris, Dunod, coll. "Fonctions de l'entreprise", série "Direction-conseil", 2000, p. 178.

² Christophe Roux-Dufort, "Gérer et décider en situation de crise", Paris, Dunod, coll. "Fonctions de l'entreprise", série "Direction-conseil", 2000, p. 191

³ Ayméric Mantoux, " Les entreprises contraintes de rendre des comptes", Le Nouvel Economiste, 12 octobre 2001.

⁴ Brigitte Fournier, "L'Entreprise en état de choc. Gérer les crises écologiques et sociales. Faire face aux médias", Edition de l'Environnement, Paris, 1993, p. 69-74.

هي الأخرى أضرار أكثر من الفوائد. يمكن للمؤسسة أن تختار نفي المشكلة ورفض كل التهم التي تحاك ضدها بطريقة بينية أو ضمنية.

يستشهد العديد من الخبراء في ميدان الاتصال على عواقب هذه الإستراتيجية من خلال تجربة المؤسسة الفرنسية "بيك" Bic في سنة 1986¹.

في بداية سنة 1970، كشفت وسائل الإعلام عن وجود خطر حقيقي وقد يكون فتاكا من استعمال أحد منتجات مؤسسة "بيك" المتمثل في القداحة ذات الاستعمال القصير Briquet jetable. ترد المؤسسة على هذا الخبر برفضها المطلق على النقاش حول جودة منتجاتها. في نهاية 1986، تندلع حملة إعلامية قوية أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية ضد الوحدّة الأمريكية لنفس المؤسسة الفرنسية بعد أن خسرت قضية قضائية و أرغمت على دفع مبلغ 3,25 مليون دولار كتعويض لضاحية أصابها حرق عند استعمالها القداحة. أنتج هذا الحادث انخفاض في سعر أسهمها في بورصة وولت ستريت بنيويورك الأمريكية بنسبة 25% وفي باريس بنسبة 8,5% في ربيع 1987.

تكون بوصول هذه الحملة الإعلامية إلى فرنسا قد دخلت في أزمة عالمية إلا أنها انتهجت دائما إستراتيجية الرفض حتى ولو أن دراسة حول حماية المستهلك الأمريكي كشفت عن مسؤوليتها في وفاة 200 شخص سنويا من جراء استعمال القداحة.

في هذا الصدد، يذكر "دومينيك فاستال" Dominique Vastel أن المؤسسة مطالبة على التخلي على إستراتيجيتها الاتصالية المتبعة لأنها تضرها أكثر مما تنفعها. و يرى أن "الاتصال الوحيد لصناع القداحات تتمثل في نشر البراهين التي تثبت احترامهم المعايير القانونية و التقنية المعمول بها في إنجاز مثل هذه المنتجات و رفع الشك على منافسيها"².

¹ Dominique Vastel, "La communication de crise : faut-il parler, faut-il se taire?", Médiaspouvoirs, n° 11, septembre 1989, p. 32-33.

² المرجع السابق، الصفحة 32

يقترح هذا المختص على هذه المؤسسة أن تشرح لمحيطها انه "في المستوى الحالي الذي وصلت إليه التكنولوجيا، لا يمكن تصميم القداحة للبالغين و نتجنب عواقب استعمالها من طرف الصغار. لذلك تكون السلسلة من الحوادث المسجلة عادية"¹.

ج. إستراتيجية كبش الفداء

تتمثل إستراتيجية كبش الفداء *stratégie du bouc émissaire* في رفض تورط المؤسسة في الأزمة و تعيين طرف آخر كمسؤول عن وقوعها حتى و لو أنها تعتبر مسرحا لها. في هذا المجال، توجد حالتين معروفتين لمؤسسات اتخذتا من كبش الفداء إستراتيجية اتصالية للخروج من الأزمة.

تبعاً لأزمة مؤسسة "بيك" Bic التي انعكست على المؤسسات المنافسة لها باعتبار أن طريقة صنع القداحات هي موحدة و بالتالي يشكل هذا المنتج خطراً على من يستعمله مهما كانت المؤسسة التي تقوم بصنعه. لذلك اتبعت هذه المؤسسات نفس الإستراتيجية و لكن مع تعيين طرف آخر في تسبب حدوث الأزمة لتحويل الأنظار إليه و استعملت إستراتيجية كبش الفداء.

على هذا الأساس، نفيت العديد من المؤسسات المصنعة للقداحة تورطها في هذا المشكل ووجهت أصابع الاتهام إلى لصانعي الكبريت. مما يدل على أن الأزمة لا تشمل فقط المؤسسة المعنية مباشرة و إنما قد تصل إلى المجموعة من المؤسسات و المتعاملين الذين يمثلون سلسلة من المتدخلين المباشرين و غير المباشرين في صنع المنتج و التي تتميز مواقفهم بالواقائية في مواجهة وسائل الإعلام.

من جهة أخرى، يركز "كريستوف رودي فور" Christophe Roux-Dufort على غرق الباخرة Herald of Free Enterprise التابعة للشركة Townsend Thoresens التي تنتمي إلى المجموعة الصناعية الإنجليزية لصناعة البواخر العابرة للمانش P & O European Ferries كحالة أخرى يستشهد بها لتوضيح هذا النوع من إستراتيجية الاتصال في حالة الأزمة².

¹ المرجع لسابق، الصفحة 33-34.

² Christophe Roux-Dufort, "Le naufrage du car-ferry Herald of Free Enterprise", gérer et comprendre, n° 56, juin 1999, p. 90-100.

في 06 مارس 1987، تنقلب هذه الباخرة عند إقلاعها من أحد الموانئ ببلجيكا و خلفت 196 ضحية. أرجعت الشركة سبب هذه الحادثة إلى خطأ بشري يتمثل في إهمال العمال المكلفين بغلق أبواب الباخرة عند إقلاعها بسبب استغراقهم في النوم. على أساس هذا التفسير، يلاحظ المتتبعون للازمة أن الشركة انتهجت إستراتيجية كبش الفداء.

لكن هذا التفسير وحده لا يكفي لإقناع الرأي العام بعدم تورط الشركة في غرق الباخرة بالرغم من أن التحقيق الرسمي للسلطات العمومية استخلص أن العمال المكلفين بغلق الأبواب هم المسؤولون المباشرون في الحادث بدون الإشارة إلى مسؤولية الشركة. هذا لا يعني أنها غير مسؤولة حيث أن المنافسة القوية بينها وبين المؤسسة التي تقاسم معها قطاع النقل البحري العابر للمانش، دفعها إلى رفع مرد ودية نشاطها بزيادة عدد المسافرين والتقليل من عدد العمال.

عدم الاعتراف بمسؤوليتها في هذه الأزمة و إلقاء سبب الغرق على العمال و توقيفهم عن العمل، دفع العاملين إلى الدخول في إضراب الذي ترتب عنه تخفيض 40% من حركة الملاحة في 1988.

لمحاولة رد الاعتبار لنفسها وإعادة ثقة الأفراد في استعمال بواخرها، تقوم المؤسسة الأم بتصفية و غلق المؤسسة Townsend Thoresens ودمجها تحت اسمها P & O European Ferries. يعتبر الملاحظون هذا الإجراء انه "تفي من المؤسسة الأم مرة بمسؤوليتها في الأزمة و يترجموه إستراتيجيه كبش الفداء"¹.

بعد استعراض أهم التفاصيل حول مختلف إستراتيجيات الصمت و الرفض و كبش الفداء، يمكن حصر إيجابياتها و سلبياتها في الجدول رقم 9 التالي :

¹ Thierry Libaert, op. cit., p. 68-69.

الجدول رقم 9 : إيجابيات و سلبيات استراتيجيات الصمت و الرفض و كبش الفداء

التوصيات	السلبيات	الإيجابيات	الإستراتيجيات
إستراتيجية مقبولة في الأجل القصير و في حالة أزمة قاصرة.	. صورة سيئة . الصمت علامات الرضى . الهروب من مواجهة وسائل الإعلام . الإشاعات	البساطة و التهذئة	. الصمت : غياب كامل للاتصال
. إستراتيجية مقبولة إذا كانت الادعاءات خاطئة. . إستراتيجية ممكنة إذا كانت للمؤسسة القدرة على القيام بحملة قوية.	تعتبر كارثة للمؤسسة إذا تبين أنها مسؤولة على حدوث الأزمة.	إسكات الإشاعة	. الرفض : النفى للأزمة
. إستراتيجية مقبولة إذا كان الخلل موجود في الطرف الأخر. . حجة نادرا ما كانت كافية.	. إجراء غير مفهوم من طرف الرأي العام. . تظهر في شكل الهروب عن المسؤولية.	. رد تماطلاي . تحويل اهتمام وسائل الإعلام	. كبش الفداء : تحويل الأنظار إلى طرف آخر

المصدر : Marie-Hélène Wetphalen, "La communication externe d'entreprise", Edition Dunod, Les Topos, avril 2002, p. 66.

يرى معظم الأخصائيين في الاتصال أن المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجيات إنما تهدف إلى التقليل من درجة تورطها في الأزمة و تخشى من الوضع الحرج لما تدخل المسرح الإعلامي و تواجه الرأي العام و وسائل الإعلام. لكن تنتج انعكاسات سلبية عليها بحيث تزيد الأزمة ضخامة و تتشوه صورتها المؤسساتية.

في هذا الإطار، يكشف "كريستوف رو دي فور" Christophe Roux-Dufort أن المؤسسات تعاني في مازقين:

▪ المازق الأول: يتمثل في اتخاذ قرار التصريح أو عدم التصريح بالأزمة.

▪ المازق الثاني: يتمثل بالمدة اللازمة للتصريح: هل تكون فورا أو فيما بعد؟.

فيما يخص المأزق الأول، تكون المؤسسة في حيرة من أمرها بين التصريح عن الأزمة باستعمال وسائل الإعلام لإشعار الرأي العام أو العزوف عن ذلك. من جهة، تعرف المؤسسة جيدا أنها مجبرة على القيام بالتصريح عن الأزمة التي تعيشها للسيطرة على الميدان الإعلامي لعدم ترك المجال مفتوحا أمام التأويل و الإشاعة التي تثار حولها من طرف وسائل الإعلام و الأطراف التي تعنيها هذه الإشاعة. و من جهة أخرى، تخشى أن تستعمل المعلومات المصرح بها ضدها و تظهر نفسها أمام الرأي العام بمظهر المؤسسة الضعيفة في مجال معين أو مستهترة لمجال آخر.

يمكن حصر الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة من التصريح عن الأزمة كما يلي:

▪ يؤثر الكشف عن الخلل و أسبابه على سمعة المؤسسة بصفقتها مواطنة في المجتمع.

▪ يؤدي نقص التكوين و عدم تعود مسيري المؤسسة على الاتصال في مثل هذه الظروف

الاستثنائية على التصريح بطريقة عشوائية و غير مدروسة و قد تضرها أكثر مما تنفعها.

أمام هذه الأخطار، يتنبأ "باتريك لا فاداك" Patrick Lagadec أن المؤسسة لها ثلاث مواقف تسلكها هي¹:

▪ الصمت المريب.

▪ النفي المتواصل.

▪ الاستفزاز.

إن التزام المؤسسة بالصمت المريب يعني تسليمها للأمر الواقع و عدم قدرتها و عجزها على تفسير و السيطرة على الحوادث الجارية. و يدل على ذلك وجود فارق في الإدراك بين مسيري المؤسسة و وسائل الإعلام لما يجري فيها. كما يترجم النفي المستمر و الاستفزاز على كبرياء و الثقة المفرطة في النفس لمسيري المؤسسة. بصفة عامة، تعتبر المواقف الثلاثة نتاج الانطباع الشعوري لدى المسيرين والذي يعتبر وسائل الإعلام أعداء يتربصون بكل هفوة تقوم بها و لهذا لا يمكن أن يكونوا حلفاء في تسيير الأزمة و لا يمكن العمل معهم رغم ضرورة وجودهم².

بعد أن تتخذ المؤسسة قرار التصريح بالأزمة، يلاقيها مأزق ثاني يتعلق بالمدة التي تتطلب للقيام بذلك. فهل تصرح بأزماتها فوراً أو تنتظر مدة معينة لمعاينة الأوضاع؟. يرى المحللون للأزمة أنه

¹ Christophe Roux-Dufort, op. cit., p. 180-182.

² المرجع السابق، الصفحة 182.

أمام الضغط الإعلامي التي تمارسه وسائل الإعلام عليها، لا يمكن للمؤسسة إلا أن تختار التصريح فوراً. على هذا الأساس، يرون أن إستراتيجية الصمت و الإحجام عن التصريح لا يمكن أن تتحملها المؤسسة طويلاً لأن الفارق الإدراكي سيزيد و الشك حولها سيرتفع لأن الاتصال الضعيف يزيد الشك في مسؤوليتها في الأزمة.

ففي حالة رفض المؤسسة إعطاء المعلومات الحقيقية، تتداول معلومات أخرى عن الأزمة من طرف رجال الإعلام و يترك المجال مفتوحاً لكل الأقاويل و الإشاعات حول مسؤوليتها عن الأزمة التي تمر بها.

ولكن يمكن أن يكون التصريح الفوري في غير صالح المؤسسة إذاً كان ارتجالياً و يعبر عن رد فعل اتصالي بدون دراسة و أساس لذلك. في هذا الإطار، يخلص الأخصائيين إلى فكرة أنه بسبب وجود مختلف وسائل الإعلام و المنافسة الشديدة التي تفرضها في سوق المعلومات فإن غياب المعلومات على الأزمة التي تعيشها المؤسسة لا تقوم طويلاً. فقد يكون هذا الضغط الإعلامي الممارس على مسيري المؤسسة الدافع للقيام بتصريح فوري عن الأزمة مقدمين شروحات سابقة لأوانها و في غير محلها و لا تعكس تشخيص حقيقي للأزمة.

يرى المحللون أنه يمكن تقسيم التصريحات الفورية إلى قسمين هما:

- إما أن يكون التصريح نورد فعل عفيف في شكل عن عبارات قاسية و تهجمية على وسائل الإعلام والمراد منها سرد معلومات نهائية يظن المسيرون منها أنها ستهدأ الرأي العام فيما يخص الزوبعة الإعلامية المفروضة على المؤسسة.

- أو أن يكون التصريح يحتوي على معلومات مفصلة حول الأزمة و تظهر ضعف المؤسسة و هشاشتها في المجال الاقتصادي الذي تنشط فيه.

ما يلاحظ على التصريح الفوري أن بإمكانه أن يسيء لصورة المؤسسة بحيث¹:

- إما أن يظهرها في صورة المؤسسة المتغطرة و كبريائها هو سبب للأزمة.
- أو أن تظهر في صورة المؤسسة المغلوبة على أمرها و التي تحاول بثني الوسائل تهدئة الوضع أمام الرأي العام.

¹ Ambroise Solomon, op. cit., p. 43.

يلاحظ المتتبعون لظاهرة الأزمة أنه حتى مسيري المؤسسات الكبرى في العالم يعانون كثيرا من هذين المأزقين. فنجد أن كل من المؤسستين الفرنسيتين "دانون" Danone و "توتال" Total إثر تعرضيهما إلى أزميتين الأولى في مارس 2001 و الثانية في ديسمبر 1999، و قد استغرقا كلا منهما وقتا طويلا للتصريح عن أزميتهما و اللتين انعكستا سلبا على صورتيهما.

لم يقم رئيس "دانون" بالتحدث إلى وسائل الإعلام عن الأزمة التي تعيشها مؤسسته إلا بعد خمسة عشر من كشف وسائل الإعلام عن مشروع إعادة هيكلة أحد وحداتها. فحسب مدير وكالة الاستشارة "هاريسون و وولف" Harrison & Wolf "جون كريستوف الكي" Jean Christophe Alquier يرى أن " هذا التصريح الأول مقبولا بالنظر إلى الأوضاع الراهنة للمؤسسة بحيث لا يمكن الدفاع عن الخطة الاجتماعية أمام الرأي العام مادام لم يعقد الاجتماع مجلس المؤسسة"¹.

أما في نظر الأخصائيين الآخرين، فقد جاء هذا التصريح متأخرا جدا وغير مقنعا بحيث ترك عمال الوحدة في حالة عدم يقين غير محتمل من أمرهم. في أواخر شهر مارس 2001، تعلن المؤسسة بتفصيل عن خطتها لتسريح العمال من طرف أحد المسيرين في شكل رسالة تقنية لا علاقة لها مع ما يريد العمال و بقية الأطراف المعنية بهذه الأزمة معرفته.

أمام الضغط الإعلامي و تدهور الوضعية، يتدخل مسيرو المؤسسة مرة ثانية في شهر أفريل من نفس السنة للتهنئة الوضع حيث انتقد الهجمات الإعلامية الممارسة ضدها و اعتبرها ظلما على مؤسستهم و شرح أسباب تسريح العمال بأنها ذات طابع مالي واقتصادي. فحسب "جون كريستوف الكي" Jean Christophe Alquier يرى أن هذا التصريح الثاني يعتبر خطأ اتصالي بحيث توجد قواعد الاتصال يجب احترامها. فالتصريح أعطى للمؤسسة صورة غير إنسانية بحيث تبرير خطة التسريح لدواعي اقتصادية و مالية فقط معناها أن المؤسسة مهتمة إلا بمصالح المساهمين و تهمل مصالح العمال.

قامت كذلك المؤسسة الفرنسية للصناعات البتر و كيميائية "توتال" بنفس الأخطاء إثر غرق السفينة "اريكا" Erika في شهر ديسمبر 1999 بالقرب بالسواحل الفرنسية. تم أول تصريح علني لمسيري المؤسسة بعد أربعة أيام من الغرق، وألقى سبب الكارثة البيئية إلى المؤسسة المجهزة للسفينة

¹ Alain Delcayre, "Danone : LU et approuvé, Stratégies ", n° 1187, 13 avril 2001, p. 6, Annexa 6.

Armateur و اكتفى بذكر ضامن مؤسسته مع هذه المؤسسة و تعهد بمساعدة مالية للسلطات العمومية لقضاء على التلوث الحاصل من وراء الغرق للعديد من الشواطئ الفرنسية¹.

2. إستراتيجية الاعتراف و الشفافية

يرى المحللون للأزمة أن أفضل إستراتيجية اتصال لمواجهة هذه الوضعية الحرجة هي تلك التي تستجيب لتوقعات وسائل الإعلام و الرأي العام. ينتظر من المؤسسة الاعتراف بالأزمة و تحمل المسؤولية الكاملة للأضرار الصادرة عنها و التحلي بالشفافية اللازمة في تسيير الوضعية الصعبة.

رغبة منها للحفاظ على رأسمال- الثقة و رأسمال- الصورة المكتسب، تنتهج المؤسسة إستراتيجية اتصال تعرف بإستراتيجية الاعتراف و الشفافية. فتعتبر هذه الإستراتيجية الوسيلة لتحكيم مثالي للعلاقات بينها و بين أجهزة الإعلام².

يؤدي التحليل لهذه الإستراتيجية إلى تقسيمها إلى إستراتيجيتين مكملتين لبعضها البعض و هما:

- إستراتيجية الاعتراف و المسؤولية.
- إستراتيجية الشفافية.

أ. إستراتيجية الاعتراف و المسؤولية

تستند هذه الإستراتيجية على المسؤولية كأول مبدأ في الاتصال في المؤسسة الواجب التحلي بها عند وقوع الأزمة. فلما يظهر الحادث المطلق معلنا بداية الأزمة، تتسارع وسائل الإعلام عن تقاسي الحقائق للكشف والبحث عن المسؤول. تجنباً لأي تأويل من أجهزة الإعلام، تكون المؤسسة مطالبة بالإعلان عن مسؤوليتها الكاملة عن الأزمة.

لكن عادة ما يكون هذا الاعتراف غير تلقائياً، إذ أن أول رد فعل للمؤسسة أمام انطلاق الأزمة الانغلاق على نفسها لكي لا تعطي الفرصة لوسائل الإعلام لإتهامها و الإشارة إليها بقساوة. لكن

¹ Sonia Devillers, "Total reprend la parole", Le Figaro Economie, 20 juin 2000, Annexe 8.

² Thierry Libaert, "Communication de crise: le choix des messages", Humanisme et Entreprise, n° 236, août 1999, p. 78-91.

بديهية وقع الأزمة في المؤسسة تحتم عليها الاعتراف بالمسؤولية لأنه في نظر القانون أنها مسؤولة حتى ولو لم تكن مذنبة بصفة آلية.

لا يعني أن بالاعتراف بالمسؤولية تضع المؤسسة نفسها في موقع المؤسسة المذنب بصفة تلقائية. فما دام التحقيق القضائي لم يعلن عن الجهة المتسببة في إطلاق الأزمة حتى ولو أن المؤسسة تمثل الجهة غير المباشرة، فلا يحق أن تعلن نفسها مذنبة. لكن إذا أتضح بشدة أن المؤسسة تسببت في الحادث المطلق للأزمة، فلا يحق لها الانتظار عن الإعلان على ذلك.

إن مصطلح "المسؤولية" يقصد به في المفهوم الأصلي الإجابة عن أفعالها و تحمل انعكاسات ذلك. فتعني إستراتيجية المسؤولية بالنسبة للمؤسسة القبول الشرعي لتحمل التبعات و النتائج الموجهة و الأضرار التي سببتها الأزمة للمستهلكين و بقية أفراد المجتمع. و يكون على عاتق المؤسسة إصلاح هذه الأضرار لتظهر على الأقل للرأي العام حسن نيتها و رغبتها الخالصة في استرداد ما يمكن استرداكه و ترميم ما يمكن ترميمه.

هدف هذه الإستراتيجية الحد ما أمكن من تدهور رأسمال - الصورة و رأسمال - الثقة التي اكتسبتها. فإذا ظهرت في مظهر المؤسسة التي ترى أن إصلاح أضرار الأزمة و التضامن مع المتضررين هو واجب يعطي للرأي العام صورة المؤسسة التي لا يههما الربح فقط.

إن الأهم في هذه الإستراتيجية هو مظهر المؤسسة بأنها تعترف بمسؤوليتها الأخلاقية عند حدوث الأزمة و أول عمل اتصالي يجب أن يتوجه إلى الأطراف المعنية لتوضيح استعدادها لتحمل أضرار الأزمة بالشفافية تامة و هو الاستناد إلى إستراتيجية الشفافية.

في هذا الصدد، إن المجموعة الفرنسية المتخصصة في الصناعات الكيماوية "توتال" اتبعت هذه الإستراتيجية في مواجهة انفجار مصنع تابع لها في مدينة "تولوز" الفرنسية في سبتمبر 2001.

في مواجهة هذه الصدمة التي أصابت كل فرنسا، سارعت بإتباع إستراتيجية المسؤولية و أعطت الانطباع بإرادتها على تحمل الأضرار الناجمة عن هذه الأزمة. و صرح المسيرين لهذه المجموعة أنهم يحاولون جاهدين على إصلاح الحادث بدون التهرب من واجبهم للإصلاح و التضامن. في هذا

الصدد، صرح الرئيس المدير العام لهذه المجموعة في يوم الانفجار و من مكان الحدث أنه مستعد على تحمل العواقب المالية للكارثة المترتبة عن أكثر من 2 مليار أورو¹.

بررت هذه المجموعة إتباع إستراتيجية المسؤولية لأن الانفجار تم فعلا في مصنع تابع لها و خلف هلك حوالي 21 عامل. فتعتبر في نظر القانون مسؤولة حتى و لو لم تريد إرفاق هذه المسؤولية باعترافها على إذنبها حيث اعترضت على التحقيق القضائي الذي أرجع سبب الانفجار إلى عدم احترام قواعد الأمن المعمول بها.

ب. إستراتيجية الشفافية

تعتبر إستراتيجية الشفافية مكملة لإستراتيجية المسؤولية لأن الشفافية مطلب ملح من طرف الرأي العام ووسائل الإعلام. يرى المطلون أن " الأزمة لا تنحصر فقط على الحادث المطلق و لكن في قدرة المؤسسة على إعطاء المعلومات بشأنها و بطريقة مناسبة"².

إذا أعطت المؤسسة كل المعلومات التي بحوزتها بسرعة و بمجرد اندلاع الأزمة، فتكون قد انتهجت إستراتيجية الشفافية بدل إستراتيجية الصمت. قد تكون هذه الأخيرة في غير صالحها لان غياب المعلومات يدفع أجهزة الإعلام إلى تعويض هذا الفراغ الإعلامي بإعطاء الفرصة للأطراف المختلفة التي لها دخل في الأزمة.

تعرض إستراتيجية الصمت المؤسسة إلى تحويل الاحتفاظ بالمعلومات إلى شتيمة للرأي العام وعدم الاهتمام بالطلب الملح لوسائل الإعلام بتقديم المعلومات اللازمة. على هذا الأساس، تتصرف هذه الأخيرة كرد فعل بشكل تزيد الأزمة تفاقما ويتأكد إذنب المؤسسة. وعكس ذلك، فالمؤسسة التي تسير الأزمة بكل الشفافية المطلوبة تلقى كل الترحاب من طرف وسائل الإعلام.

يرى خبراء الاتصال أن هذا الإجراء الاتصالي " يسمح بزرع الثقة بين المؤسسة و محيطها الخارجي و الداخلي لأن العلاقة التي تربطها بالمحيط تمنح له الحق في الحصول على المعلومات الكافية و الكاملة حول تطور الأزمة. على هذا الأساس، يجب أن يتم الاتصال في حالة الأزمة

¹ Jean – Paul Besset, "TotalFina-Elf opte pour une stratégie de responsabilité", Le Monde, 20 septembre 2002.

² Thierry Libaert, op. cit., p. 82.

بسرعة و بفعالية في الوقت المحدد و باعتماد الشفافية لإسكات الإشاعات و لتبنيان إصرار المؤسسة على أخذ زمام الأمور فيما يخص الوضعية الناشئة¹.

حتى تكون إستراتيجية الشفافية ذات فعالية، يجب أن " تشمل المجال الداخلي و الخارجي للمؤسسة. فتقام خارجيا خلية إعلامية تكون تحت تصرف الزبائن حتى يتم موافاتهم بالمعلومات حول تطور الأوضاع مثل وضع خط هاتفي مجاني للاتصال بالمؤسسة للحصول على المعلومات المطلوبة. و في الداخل، يجب نهج إستراتيجية التصدي للإشاعات تفاديا للفوضى في وسط العمال و تفضيل الحديث مع العمال للإقامة شكل آخر للتنظيم يستجيب لمطالبات الأزمة"².

في هذا الشأن، يذكر الخبراء حالة المؤسسة البنكية الفرنسية "قرض ليون" Le Crédit Lyonnais عندما يتعرضون إلى إستراتيجية الشفافية. في سنة 1986، كانت هذه المؤسسة عرضة إلى أزمة مالية حادة عصفت بها من جراء الاستثمارات الضخمة التي أرادت القيام بها. في شهر نوفمبر 1993، قررت الحكومة باعتبارها المالكة لرأس المال المجموعة البنكية تعيين رئيس جديد في شخص "جون بيرلفاد" Jean Peyrelevade. كانت مهام الرئيس الجديد التطهير المالي للبنك للانقاضه من الإفلاس و إعادة ثقة المستثمرين في التعامل مع البنك³.

نظرا لانخفاض معتبر لرأس مال- للصورة و لرأس مال- الثقة التي كانت تتمتع بهما و مغادرة العديد من الزبائن البنك لتدهور حالته المالية، قرر الرئيس الجديد قرر انتهاج إستراتيجية الشفافية كسياسة اتصال و دشن حملة اتصالية تحت شعار " بنككم يقدم لكم كل الحسابات" Votre banque vous doit des comptes وأصبحت تعطي المعلومات عن تطور وضعيتها المالية. و استطعت بفضل هذه الشفافية توقيف النزيف من الزبائن باتجاه البنوك الأخرى.

في ماي 1996، شب حريق في المقر التاريخي والاجتماعي للبنك الكائن بباريس حيث أتى عليه بالكامل. كان هذا الحادث مصدر قلق كبير للزبائن والمنظومة البنكية لكن ومرة أخرى نجحت هذه المؤسسة البنكية تخطي هذه الأزمة بإتباع إستراتيجية الشفافية كسياسة اتصالية.

بعد تفصيل الإستراتيجيتين، تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات تنتهج :

¹ Christophe Roux-Dufort, op. cit., p. 179-180

² المرجع السابق، الصفحة 180.

³ Eric Leser, "Une succession presque ininterrompue de cinq années de sinistres", Le Monde, 7 mai 1996.

■ إما أن تعتمد على أحد إستراتيجيتين دون الأخرى أي إستراتيجية الاعتراف أو إستراتيجية الشفافية.

■ أو معا في نفس الوقت أي تعتمد إستراتيجية الاعتراف و الشفافية.

حسب المنهج الأول، قد تختار المؤسسة أن تظهر إلى الرأي العام ووسائل الإعلام أنها تعترف بمسؤوليتها في حدوث الأزمة لكن دون أن تعطي المعلومات الكافية حول تطور الأزمة وكيفية معالجتها لها حتى يطمئن الجميع. من جهة أخرى، قد تكون المؤسسة مجبرة على الإدلاء بالمعلومات الأزمة حول الأزمة لكن دون أن تظهر مسؤولة عن حدوث الأزمة.

في مواجهة أزمة حادة و متورطة فيها المؤسسة إلى حد كبير، تلجأ إلى إستراتيجية كاملة تعتمد على الاعتراف بمسؤوليتها في حدوث الأزمة و الشفافية التامة في إعلام الرأي العام حول تطورها.

إن اختيار هذه الإستراتيجية و نجاحها يتجسد في فعالية الانسجام المنطقي بين الاعتراف من جهة و الشفافية من جهة أخرى. فيرى الخبراء أنه من المنطقي لمؤسسة إذا اعترفت بمسؤوليتها في الأزمة أن تقوم بالتصريح على كل المعلومات التي بحوزتها حتى يطمئن المتضررين خاصة بحسن نيتها في تسيير الأزمة لتفادي ما يمكن تفاديه.

والمثال على ذلك، يتجسد في الأزمة التي عرفتها المؤسسة الفرنسية للكهرباء EDF في شهر ديسمبر 1999 التي قررت انتهاج إستراتيجية الاعتراف و الشفافية إثر انقطاع الكهرباء على قرابة أربعة ملايين منزل بسبب العاصفة التي ضربت فرنسا آنذاك. استطاعت هذه المؤسسة الخروج بقوة من هذه الأزمة بدون أن تتضرر صورتها المؤسسية بإتباع مبدئين في الاتصال معا: الاعتراف و الشفافية.

اتخذت هذه المؤسسة منذ أول لحظة موقفا صريحا كما جاء على لسان رئيسها الذي أعطى تعليمات إلى معاونيه المتصلين بوسائل الإعلام و طلب منهم أن يكونوا نزيهين و و صادقين في المعلومات التي يصرحون بها.

اتضح أن هذه الإستراتيجية فعالة بالنسبة لصورة المؤسسة لأن سير الآراء في شهر جانفي 2000 أي بعد الأزمة أتضح أنه 92% من الفرنسيين راضون على الموقف الذي اتخذته المؤسسة خلال الأزمة منهم 93% يسكنون المناطق المتضررة من العاصفة و انقطاع التيار الكهربائي.

أمام ضغط الرأي العام و وسائل الإعلام، لا تملك المؤسسة إلا الاستجابة لتوقعاتها و مخاطبتها بخطاب مسؤول و شفاف. هذين المبدئين اللذان يمثلان Alpha & Omega للاتصال في حالة الأزمة ويمكن للمؤسسة أن تحولهما إلى قيم مؤسساتية لكن تعرض نفسها إلى خطر المفارقة المؤسساتية في الأزمة المقبلة و تجد نفسها في وضع انسداد اتصالي.

3. القيم الاتصالية اللازمة

بعد استعراض الاستراتيجيات الاتصالية اللازمة، يتساءل معظم الخبراء عن الإستراتيجية التي تحمل قيم اتصالية أفضل لمواجهة الأزمة. يرى العديد منهم و فيما ذلك وكالات الاستشارة و مكاتب الاتصال المتخصصة العالمية أن إستراتيجية الرد المناسبة لازمة هي المتعلقة بالاعتراف و الشفافية لأنها تستجيب لتوقعات الرأي العام و وسائل الإعلام.

و يذهب البعض إلى أبعد من ذلك بحيث يطالبون المؤسسات بتحويل مبدأ الاعتراف ومبدأ الشفافية إلى قيم مؤسساتية تلتزم بها بصفة دائمة و مهما كانت ظروفهم لكي يصبحون مؤسسات مواطننة
.Entreprises citoyennes

قد يكون هذا التوقع الاستراتيجي صائبا بالنسبة للمؤسسات التي تعطي صورة حقيقية على إمكانيتها لكن يكون حرجا بالنسبة لتلك التي تكون قد أعطت صورة مغايرة. و يتمثل الحرج في أن الاعتراف و الشفافية يبين أن المؤسسات قد كذبت و أوهمت الرأي العام بصورة خاطئة و بالتالي يتدهور رأسمال-الثقة.

ينظر المحللين أن هذه الإستراتيجية التي تعنتي بمنح المعلومات الدقيقة حول تطور الأزمة أنها بذلك تسمح بالإجابة عن سؤالين: لماذا حدثت الأزمة؟ و كيف يمكن الخروج منها؟. و على هذا الأساس فقط يمكن الرد بصفة عقلانية على الأزمة¹.

¹ Valérie Segond, "Comment Alstom a accumulé cafouillage et erreurs", La Tribune, 3 octobre 2001.

في هذا الشأن، تمت دراسة قامت بها أكبر وكالات الاستشارة في ميدان الاتصال حول الوضعيات الاتصالية في حالة الأزمة. و كان الهدف منها "التأكيد و البرهنة على صلاحية و إيجابيات إستراتيجية الاعتراف و الشفافية"¹. و كانت نتيجة هذه الدراسة أن اغلب المؤسسات العالمية كلما تظهر مسؤوليتها و شفافيتها كلما كانت قادرة على التحكم في الأزمة. و لاحظت هذه الدراسة أن هذين المبدأين أساسيين في المؤسسة حيث " انه إذا كان يتوقع من المؤسسة القيام بنشاطها الاقتصادي الأساسي إلا انه ينتظر منها أيضا أن تعبر على قيمها القوية : المسؤولية و الشفافية . و يتعين عليها تجسيدها في الواقع كرد فعل تفاعلي مع المستجدات"².

ويضاف إلى ذلك أن استعمال المسؤولية و الشفافية كقيم مؤسساتية بصفة دائمة هو شرط رئيسي لقبول دخول المؤسسة إلى البورصة وذلك مطلب ملح من الطائفة المالية على المؤسسة للإدلاء بالمعلومات المالية.

في هذا الإطار، يحذر مكتب "أرنست و يونغ" Ernest & Young للمؤسسات من عواقب غياب الشفافية قائلا : " قد يتمتع الرؤساء و المسؤولون الماليين لأكبر المؤسسات الصناعية و التجارية و الخدمية بحرية في اتصالهم المالي، غير أنه يجب أن يكونوا واعون بأنهم لن يتمكنون من الاحتفاظ بها إلا إذا قاموا بمستوى عالي من الشفافية في اتصالهم المالي"³.

هذا النوع من الاتصال، يهدف إلى التركيز على النتائج القياسية الاقتصادية و التقنية للمؤسسة إلا أنه إجراء صعب للمؤسسة. فأي خطأ طفيف أو إهمال خفيف يكذب هذه النتائج القياسية يؤدي إلى تدهور صورتها و هبوط سعر أسهمها.

يلاحظ نفس المكتب أن الفضائح المتتالية لعدد كبير من الشركات الكبرى في العالم مثل Enron & Vivendi Universal سمحت للجنة مراقبة عمليات بورصة باريس في فرنسا Commission d'Opérations de Bourse (C.O.B) لإعداد قوانين و تشريعات تفرض على المؤسسات الاستجابة أكثر لتوقعات الطائفة المالية.

¹ Voir : Direction des stratégies, Relexions sur les situations et les communications de crise. Opportunités pour Alstom, DDB & CO, 5 mars 2002, p.11-12

² المرجع السابق، الصفحة 12.

³ Ernest & Young Audit, "Communication financière: la transparence est le prix de la liberté", Contact, n° 80, Janvier 2000, p. 1.

فعلى مستوى بورصة باريس، تم صدور قانون جديد في 15 ماي 2001 المتعلق بالتنظيمات الاقتصادية الجديدة Nouvelles Régulations Economiques. يطالب هذا التشريع المؤسسة أن تكون وظيفتها متميزة بأكثر مسؤولية وشفافية في قيادة شؤونها و بالتالي حدد بمجموعة من الميكانيزمات المجال التقديري للقرارات التي يجب أن يتخذها مسيرو المؤسسات.

يهدف هذا التشريع الجديد إلى تقوية فكرة الإدلاء بكل المعلومات إلى المساهمين و الأطراف الأخرى المعنية حول المجال الاجتماعي و البيئي. على ذلك، يجب أن ترفق المؤسسة في تقريرها السنوي كل المعطيات و المعلومات حول ما يلي:

- برامج المحافظة أو تقليص الشغل.
- تنظيم وقت العمل.
- تطور الأجور.
- تطور علاقات العمل.
- اثر نشاطاتها الاقتصادية المتعلقة بالشغل و التنمية على المستوى الإقليمي.
- انعكاسات نشاطاتها على البيئة مثل استهلاك الماء، المواد الأولية، الطاقة.

كان الهدف الرئيسي لهذا التشريع تجسيد المؤسسة المواطنة التي تتميز بالمؤسسة المسؤولة و الشفافة.

ظهور التشريع، كان نتيجة ضغط من هيئات و جمعيات حماية البيئة التي أعطت و عيا متزايدا بالنسبة للمستهلكين مما شكل ضغطا على المؤسسات لأتباع مواقف تحترم فيها المحيط و حقوق الإنسان. أصبح قوة وسائل الإعلام في تبليغ الرأي العام على ما تقترفه المؤسسة من أعمال المضرة للمحيط و المجتمع يجبرها على دمج حقوق الإنسان و البيئة في ثقافتها. يضاف إلى اهتمام المستهلكين بتطوير و تحسين ظروف الحياة و العمل..

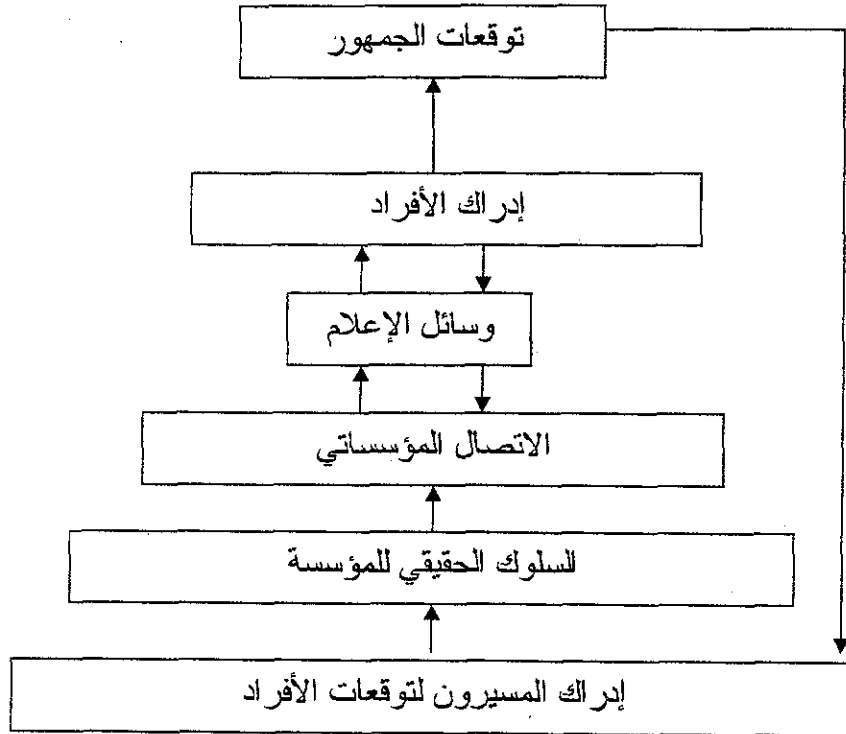
في مواجهة التطور الاجتماعي و الثقافي، أمجت المؤسسات الكبرى في طريقة تسييرها ووظيفتها الاعتبارات الأخلاقية و الاجتماعية في اتصالها المؤسساتي لأنها لا يمكنها القيام بهذا النوع من الاتصال على اعتبار اللامسؤولية تسيء إلى سمعتها و صورتها و خاصة في جو تنافسي مليء بالمؤسسات التي تبحث إلى على الاستحواذ على حصة المؤسسة المتضررة في السوق.

منذ عشر سنوات، حاولت بعض المؤسسات أن تجسد فكرة المؤسسة المواطنة. لكن هذا المصطلح، كان في البداية غامضاً وتطور مفهومه من خلال عرض المؤسسات لسلع و خدمات المطلوبة بالباح من الزبائن

وذلك باحترام مجموعة من المعايير الملائمة لقيم المجتمع لكي تندمج المؤسسة بطريقة منسجمة في محيطها¹.

لكن إدراك هذه الغاية بالنسبة للمؤسسة في حالة الأزمة يكاد أن يكون صعب التحقيق من جراء وجود الفارق الموجود بين توقعات وإدراك الرأي العام لمتطلباتهم و إدراك المؤسسة لهذه التوقعات و هو ما يظهر في هذا الشكل رقم 9 الذي يبين الفارق الإدراكي بين المؤسسة و الرأي العام فيما يتعلق بتوقعات المحيط:

الشكل رقم 9 : الفارق الإدراكي بين المؤسسة و الرأي العام



المصدر: Ambroise Solomon, " Image institutionnelle et crises de l'entreprise", Mémoire DESS

Communication politique et sociale, Université de Paris/Panthéon—Sorbonne, octobre 2002, p. 62.

¹ Valérie Swaen, " La citoyenneté d'entreprise: une nouvelle technique au service des entreprises pour séduire les consommateurs ?" Université de Louvain, Institut d'Administration et de Gestion, Unité Marketing, 2002, p. 12

يتضح من خلال هذا الشكل انه بافتراض أن المؤسسة تقرر تأسيس سلوكها و اتصالها على الاستجابة لتوقعات الرأي العام فان هذا الأخير يدركها بطريقة مختلفة ومغايرة. فهذا الفرق في الإدراك يكون قليلا جدا في الأوقات العادية، بينما يتسع في وضعية الأزمة منتجا أثر سلبي على المؤسسة بحيث ترى اتصالها المؤسساتي ينقلب ضدها. يتمثل الحل في انتهاز إستراتيجية اتصالية للأزمة تستجيب إلى اهتمام وسائل الإعلام و الرأي العام المتعلقة بالاعتراف و الشفافية.

رغم أهميتها في الخروج من الأزمة إلا أن الخبراء يرون في انتهاز هذه الإستراتيجية أمر يحير أغلب المؤسسات نظرا لخطورتها و خاصة في ظروف الأزمة. و يؤكدون أن هناك على الأقل خمس عوامل توضح هذه الخطورة¹:

- تتخفف في ظروف الأزمة للمواضيع ذات شأن و قيمة التي تبلغ بها المؤسسة الرأي العام وتكون مجبرة على إرسال معلومات محرجة وسلبية تتعلق بصفة عامة حول عدم قدرتها على التحكم في أداء وظائفها و القيام بنشاطاتها.

- تلزم التشريعات الصارمة الموجودة للمؤسسة بالتصريح بكل المعلومات المالية التي تحوز عليها.

- يدفع التطور الاقتصادي في الميدان الإعلامي المؤسسة بشكل إلزامي على كسب رضى الرأي العام لكي تتطور في محيطها. ففي هذا الصدد، أيقنت المؤسسة أن يجب عليها تفضيل قرائها على مخاطبيها لأن وضع المعلومات تحت المشهد الإعلامي يكون أفضل لها من وضعها في ظرفها الخاص في ظرف أصبحت فيه القنوات السمعية البصرية تمتاز بهيكل خاص و الآلة الإعلامية مستقلة وليس لها أي قيد أخلاقي إلى ما تعلق بالجمهور.

- ازداد الصراع من أجل مصالحهما مابين المؤسسة و وسائل الإعلام من خلال منطلق ديمقراطي لفصل السلطات و نشوء ثقافة النقد و التعبير عن الرأي.

- يفضل رجل الإعلام التعليق على الوقائع بدل سردها كما هي أي يعطي الصورة التي يريدها بدلا من الاستنتاجات التي تفرض نفسها كواقع على الجميع. لتغيير هذا الإجراء،

¹ Patrick d'Humières, "Les entreprises face aux affaires. Le boomerang de la communication", Le Monde, 25 octobre 1994.

فشلت الاستراتيجيات الاتصالية التي حاولت المؤسسة وضعها لتفادي هذا التأويل من طرف رجال الإعلام و يرجع السبب إلى أنها لم تستطع بعد من إرساء علاقة صادقة بينها كمتعامل الاقتصادي و الرأي العام.

الحل بالنسبة لمعظم الملاحظين أن لا يتمثل في التخلي على الاتصال ولكن العمل على أن يكون حقيقيا و صادقا الذي يبني على المسؤولية و الشفافية لأنها المبادئ التي تعنى بالحقيقة. والاتصال ما هو إلا الأداة لتقويم الواقع و الحقيقة.

يظهر واضحا في ختام هذا الفصل أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة في حالة الأزمة. و يظهر أن الأهم من ذلك أن تتخذ من الاعتراف و الشفافية إستراتيجية لهذا الأتصال لتخرج من الوضعية الصعبة التي تعيشها بأقل الأضرار فيما يخص صورتها.

عانت و تعاني المؤسسة العمومية الجزائرية على مر تطورها من العديد من الوضعيات الصعبة و الحرجة. رغم أنها لم تعترف بها إلا أن المحيط الخارجي أدرك هذه الأزمات و استنتج انعكاساتها السلبية عليها.

إن سلوك عدم الاعتراف بهذه الأزمات يمكن قراءته بطريقتين و هما:

- إما أن المؤسسات العمومية الجزائرية تتبع إستراتيجية الصمت و الرفض وذلك بفرضية أنها تستعمل فعلا الاتصال كسلوك تسييري.
- أو أن الغياب الكامل للاتصال و التجاهل المطلق للمحيط حتى في شرح ما يجري في المؤسسة العمومية في فترات الأزمة يفسر هذا الصمت الهادئ و اللامبالي.

لتحديد أي الفكرتين أصح في تفسير هذه السلوكات الانطوائية في حالة الأزمة، نقوم بدراسة تطبيقية لواقع الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية عبر دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ENIE – SBA .

الفصل الثالث
دراسة تطبيقية لواقع الاتصال
في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية
بسيدي بلعباس
ENIE - SBA

دراسة تطبيقية لواقع الاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس

لقد وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس لدراسة واقع الاتصال فيها و الإجراءات الاتصالية التي تأخذها لمواجهة الأزمة لعدة أسباب نذكرها فيما يلي :

- تعتبر المؤسسة المذكورة من بين المؤسسات العمومية التي فرضت نفسها في السوق الوطنية بمنتجاتها عالية الجودة و في متناول ميزانية الفرد الجزائري. و ينتظر أن يكون أفاقها أكثر ازدهارا نظرا للتحكم الجيد في مجال نشاطها.
- أثبتت هذه المؤسسة نجاح المؤسسة العمومية الجزائرية و تعتبر نموذج يقتدى به في التسيير و الكفاءة التقنية و التحكم التكنولوجي في مجال الإلكترونيك.
- تعتبر كبر حجم المؤسسة و وجود عدد كبير من العمال و وجود إطارات و مسيرين ذو كفاءة و خبرة عوامل تنذر بإمكانية استعمال الاتصال كأسلوب تسيير.
- مرت المؤسسة منذ 1994 على الأقل بأزميتين مختلفتين.

استنادا لهذه الأسباب، اعتبرنا الحصر على هذه المؤسسة سليما من الناحية المنهجية لان التعميم فيما بعد على المؤسسة العمومية الجزائرية يكون أقرب إلى الواقع.

في هذا الفصل التطبيقي، يتم تقسيم الدراسة إلى مبحثين رئيسيين:

- المبحث الأول : ورقة تقنية عن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس.
- المبحث الثاني: الاتصال و صورة المؤسساتية في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس.

المبحث الأول : ورقة تقنية عن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس

يهدف هذا المبحث على إعطاء تعريف عام للمؤسسة يتناسب مع أهداف الدراسة. لذا سندرس بالأساس نشأتها و تطورها و سنركز على كبر حجمها و انجازاتها.

1. تاريخ إنشاء للمؤسسة

أنشئت المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بموجب المرسوم رقم 230-82 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية للإنتاج و التركيب الالكتروني و الكهربائي (SONELEC). كانت المؤسسة قبل الهيكلة عبارة عن مركب صناعي موجه نحو البحث و تطوير و الإنتاج و التوزيع و تشغيل الصيانة الالكترونية للمعدات التالية:

- الإلكترونيك للجمهور الواسع.
- المركبات الالكترونية للمكتبية و الإعلام الآلي.
- الإلكترونيك الخاصة بالقياس و المراقبة.

تتمركز المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية في المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس على مسافة 03 كم من وسط المدينة و تبعد مسافة 450 كم غرب الجزائر العاصمة. تتربع على مساحة تقدر بـ 50 هكتار منها 11 هكتار مغطى. كما يشتغل بها عدد هائل من العمال يقدر بـ 3800 مستخدم¹. و يوجد مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس.

¹ من الموقع الخاص للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس في شبكة الانترنت تحت العنوان الالكتروني: www.enie-dz.com.

2. منتجات المؤسسة

تختص المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس في إنتاج ما يلي:

- أجهزة التلفزيون الملون
- أجهزة الفيديو من الطراز العالي VCD .
- أجهزة سمعية من النوع Chaîne Hi-Fi .
- آلات الحاسوب.

كما قامت المؤسسة بإنتاج محدود لمعدات أخرى في مجال الأجهزة الطبية و أجهزة القياس الالكترونية. ولكن اشتهرت المؤسسة بالخصوص بإنتاج الأجهزة التلفزيونية الذي يعتبر منتجها الرئيسي. ففي السنوات الأربعة الماضية، قامت بشراكة مع ثلاثة من الشركات العالمية و كان نتيجة ذلك إنتاج عدة سلسلات من الأجهزة التلفزيونية المتفوقة في الجودة نذكرها فيما يلي :

▪ المجموعة الأولى: تم إنتاجها بموجب الشراكة مع الشركة الألمانية "توكيا" NOKIA و هي :

- التلفزيون الملون من النوع ENIE COLOR DIGIT .
- التلفزيون الملون من النوع ENIE VISION 55cm .
- التلفزيون الملون من النوع ENIE VISION 71cm .

▪ المجموعة الثانية: تم إنتاجها بموجب الشراكة مع الشركة الكورية "فولد ستار"

GOLD STAR وهي:

- التلفزيون الملون من النوع ENIE STAR 1 .

- التلفزيون الملون من النوع ENIE STAR 2
- التلفزيون الملون من النوع VISION PLUS 55 cm
- التلفزيون الملون من النوع WIDE MAX 16/9
- المجموعة الثالثة: تم إنتاجها بموجب الشراكة مع الشركة الكورية "الجي" LG وهي :
 - التلفزيون الملون من النوع SUMPHONY
 - التلفزيون الملون من النوع SUMPHONY PLUS
 - التلفزيون الملون من النوع SUMPHONY TXT
 - التلفزيون الملون من النوع GOLDEN EYE 55cm (CKD)
 - التلفزيون الملون من النوع ART VISION 74 cm
 - جهاز مسجل راديو من النوع .MAGNETOSCOPE M S

و تقوم حاليا المؤسسة بإنتاج أنواع جديدة عالية الجودة من أجهزة التلفزيون وهي¹:

- جهاز تلفزيون من النوع TVC 55 Flatrone.
- جهاز تلفزيون من النوع TVC 74 FST Natural Vision.
- جهاز تلفزيون من النوع TVC 74 Perfect Vision.
- جهاز تلفزيون من النوع TVC 55 Super Turbo.
- جهاز تلفزيون من النوع TVC 37 Super Turbo.
- جهاز تلفزيون من النوع TVC 74 FST Dream Vision.

تتبع المؤسسة في مجال إنتاج أجهزة التلفزيون خاصة إستراتيجية تسويقية بحيث تنتج كل سنتين نوع جديد من هذا المنتج بالاشتراك مع الشركات عالمية. و تنتج المؤسسة حاليا 500000 تلفزيون في السنة و 1000000 جهاز سمعي².

¹ www.enie-dz.com/produit/prodv09htm

² www.enie-dz.com

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

عرفت المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس هيكلين التنظيميين و هما :

- الهيكل التنظيمي القديم و المتعلق بالمركب الالكتروني التابع للشركة الوطنية للإنتاج و التركيب الالكتروني و الكهربائي SONELEC.

- الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE .

أ. الهيكل التنظيمي القديم

كان يمثل هذا الهيكل التنظيمي كيفية تنظيم الهرم الإداري لمختلف الإدارات و المصالح للمركب الالكتروني المبين في الشكل رقم 10.

حسب هذا الهيكل، كان يوجد في أعلى الهرم مدير المركب الالكتروني الذي يسانده مباشرة مساعدون و أمانة في الإشراف على مديرية المركب. في أسفل الهرم، نجد حوالي 09 نيابة مديريات و 07 نواثر. و يلاحظ أن يغلب على هذا التقسيم الإداري الطابع الإنتاجي وذلك راجع للمهام الإنتاجية للمركب.

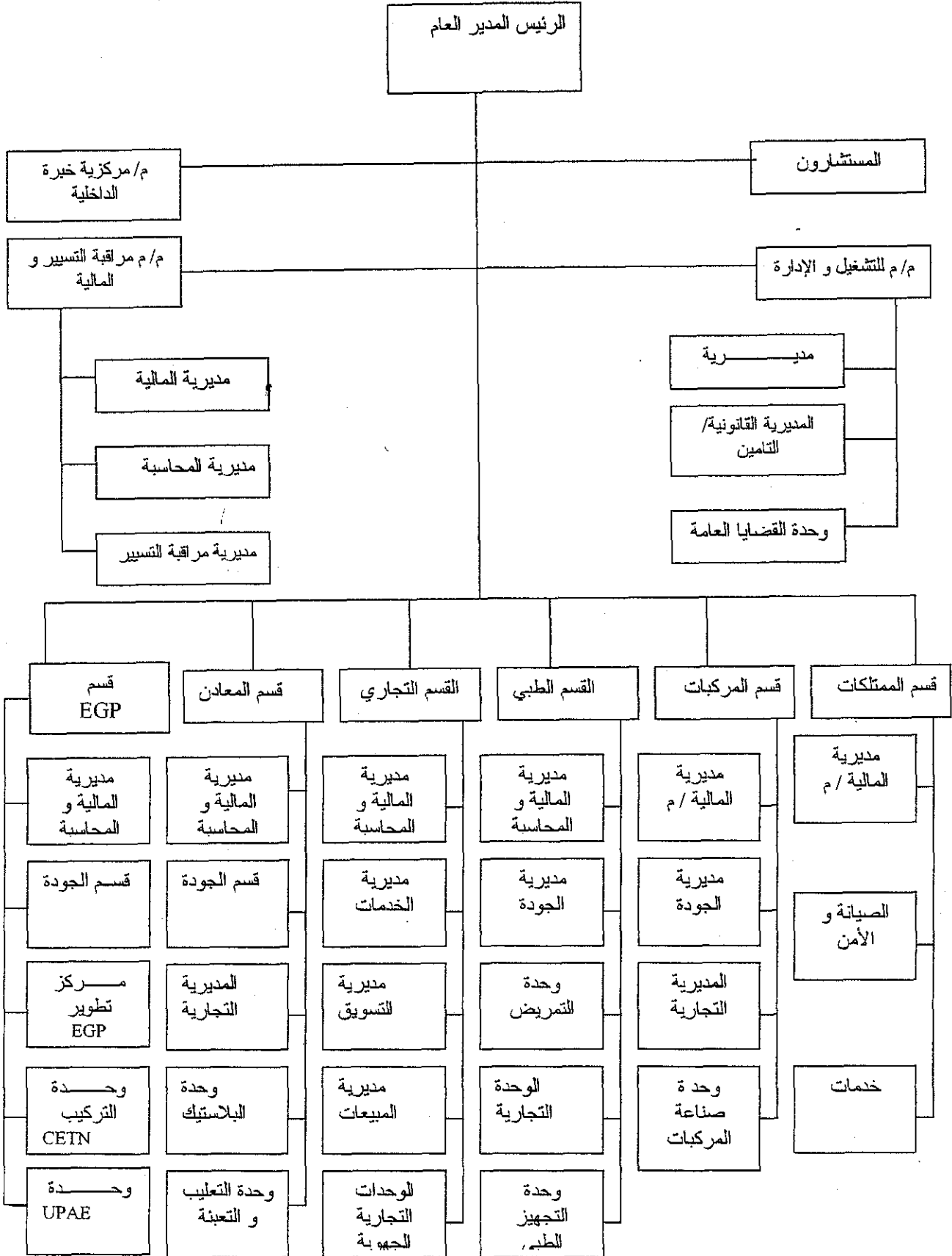
ب. الهيكل التنظيمي الجديد

يمثل الهيكل التنظيمي الجديد الترتيب الهرمي لإدارة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية لسيدي بلعباس المبين في الشكل رقم 11.

في هذا الهيكل، نجد حوالي 43 مصلحة ما بين أقسام و مديريات. في أعلى الهرم، يوجد الرئيس المدير العام و يحيط به مستشارون و مدراء مساعدين و 06 أقسام رئيسية تتفرع إلى مديريات. و يغيب عن هذا الهيكل النواثر التابعة لكل مديرية.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية

المصدر: من وثائق المؤسسة



4. التنظيم الجديد لمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية

بعد الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر بعد إصدار قانون استقلالية المؤسسات في بداية التسعينات، تم خلق الشركات القابضة Les Holdings. و على أساس هذا التنظيم الجديد للمؤسسة، تم إدماج المؤسسة في الشركة القابضة للكهرباء و الإلكترونيك Holding HEELIT.

و أوكلت لها في ظل التنظيم الجديد المهام التالية¹:

- تطبيق لا مركزية السلطات في صالح الأقسام العاملة.
- تمنح الأقسام العاملة الوسائل الكفيلة لتقييم كفاءاتها.
- تقوم بالتخفيف من الهياكل العاملة على مستوى وحدة سيدي بلعباس و خاصة التي تعني بالصيانة و الأمن و الحراسة و غيرها.
- توافق بين الكفاءات المتوفرة في الوحدات و الهياكل التي توحى عليها.
- تؤكد على الاهتمام بالموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة و ترفيتها.
- تسهر على تثمين الطاقات البشرية المتوفرة في المؤسسة بواسطة الترقيات الداخلية و ليس غيرها كسياسة لتطوير اليد العاملة و ترفيتها.

المبحث الثاني : واقع الاتصال و الصورة المؤسساتية للمؤسسة

الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE

بسيدي بلعباس

لانجاز دراسة كاملة لواقع الاتصال في المؤسسة ENIE ، تم الاعتماد على دراسة ميدانية للمؤسسة للحصول على اكبر قدر من المعلومات. لهذا السبب، تم استعمال أربعة مصادر لجمع المعلومات و هي:

- استمارة البحث و الأجوبة المحصل عليها.
- الموقع الخاص بالمؤسسة في شبكة الانترنت على العنوان الالكتروني

.www.enie-dz.com

- الأحاديث الهامشية مع المسؤولين و التي لا علاقة لها بالاستمارة.
- الملاحظات البصرية التي تم مشاهدتها أثناء زيارة مختلف مرافق و جوانب المؤسسة.
- الانطباع و الجو العام الذي يميز المؤسسة.

و اقتضت الدراسة على الاتصال بصفة عامة في المؤسسة ثم على الاتصال المؤسساتي و صورة المؤسسة و أخيرا على الاتصال في حالة الأزمة.

1. تحليل نموذج استمارة البحث

يهدف الحصول على المعلومات الدقيقة و الكافية لدراسة و تمحيص كافة الجوانب المرتبطة بحقيقة موضوع الاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس، تم اعتماد نموذج استمارة بحث تركز على طريقة الاستقصاء كأحد التقنيات الإحصائية و التطبيقية المستعملة في جمع المعلومات و البيانات الإحصائية من الميدان.

وفق هذا الأساس، تم صياغة الأسئلة في هذه الاستمارة بمراعاة الشروط النظرية و العلمية الضرورية و الواجب توافرها في مثل هذه البحوث و نذكرها فيما يلي:

- تصاغ الأسئلة استنادا لهدف واضح و نهائي من أجل تقادي الأسئلة المبعثرة التي تظهر دون هدف نهائي.
- تكون الأسئلة قصيرة وواضحة و مباشرة و لا تدعو إلى تأويلات أخرى.
- تستعمل الأسئلة على نمط الإجابة بنعم أم لا أو على نمط اختيار الإجابات الصحيحة من بين تلك التي تبين في الاستمارة.
- تترك المبادرة و الفرصة للمجيب لإعطاء إجابات أخرى التي لم تحصر في الاستمارة.
- يتم تقادي الأسئلة التي تبدأ بالعبرة "ما رأيك الشخصي...؟" أو هل ترون أن...؟"، و ذلك لتحاكي الإجابات العامة و التمكن من الحصول على معلومات دقيقة تهم و تخدم الموضوع المطروح في الاستمارة و الهدف المسطر لها.
- يكون عدد الأسئلة محدودا نسبيا حسب متطلبات الموضوع حتى لا يدعو إلى الملل و البعد عن الهدف المنشود.

في هذا الصدد، تم تقسيم الأسئلة إلى محاور واضحة استنادا إلى الدراسة النظرية للموضوع لتسهيل عملية التفسير و استخراج النتائج و التعليق عليها و هي:

▪ المحور الأول: تعلق بالاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بصفة عامة و شمل 36 سؤالاً.

- المحور الثاني: تعلق بالاتصال المؤسسي و صورة المؤسسة و شمل 28 سؤالاً.
- المحور الثالث: تعلق بالأزمة في المؤسسة و الاتصال المؤسسي و شمل 16 سؤالاً.
- المحور الرابع: تعلق باستراتيجيات الاتصال المؤسسي في حالة الأزمة و شمل 20 سؤالاً.

و بشكل عام، شملت الاستمارة على 80 سؤالاً. تظهر استمارة البحث في الملحق رقم 01 و الإجابات عليها في الملحق رقم 02

وتم عرض هذه الاستمارة على مسؤولين في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس هما:

- مدير التسويق في المؤسسة.
- رئيس دائرة الاتصال.

كانت خطة العمل التطبيقي المسطرة من قبل تهدف إلى عرض هذه الاستمارة على المسيرين المسؤولين مباشرة بوظيفة الاتصال حسب التسلسل الهرمي لتنظيم إدارة المؤسسة المذكورة. على هذا النحو، كان الواجب عرض هذه الاستمارة على كل من:

- رئيس المدير العام.
- رئيس القسم التجاري.
- مدير التسويق.
- مسؤول دائرة الاتصال.

لكن لم يكون بالإمكان إجراء مقابلة مع الرئيس المدير العام للإجابة على الاستمارة و الحديث معه حول الموضوع نظراً لكثرة مشاغله و اعتذر لنا على ذلك. و كان رئيس القسم التجاري غائباً لمدة غير محددة أثناء فترة الزيارة و التفتد الميداني داخل المؤسسة.

تم اعتماد طريقة الاستجواب في تقديم الاستمارة إلى المسؤولين المذكورين. و كان الهدف من ذلك الحضور أثناء تقديم الإجابات على الأسئلة مزدوجا يتمثل فيما يلي:

- مرافقة المحييب في توضيح بعض الأسئلة لتوجيه الأجوبة بطريقة غير مباشرة.
- الخروج بالملاحظات العامة بعد الإجابة على كل سؤال و التأكد عن ما إذا كان المسؤول مقتنعا بها أو حاول المراوغة و الإيهام.

2. عموميات حول الاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس

في هذا المحور، تقتصر دراسة الاتصال في المؤسسة من الجوانب التالية و هي:

- نشأة و تطور الاتصال في المؤسسة.
- مفهوم الاتصال في المؤسسة.
- القواعد العامة للاتصال في المؤسسة.
- أنواع الاتصال في المؤسسة.
- إدارة الاتصال في المؤسسة.
- إستراتيجية و برنامج الاتصال في المؤسسة.

و يتم استعراض هذه النقاط كما يلي:

أ. نشأة و تطور الاتصال في مؤسسة ENIE

ظهر الاتصال بشكل رسمي في الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE منذ أن كانت مركبا الكترونيا تابعة للشركة الوطنية للإنتاج و التركيب الالكتروني و الكهربائي SONELEC و كان ذلك تحديدا في سنة 1987 بعد إجراء إعادة تنظيم إدارة للمؤسسة الأم.

لم تكن وظيفة الاتصال مدمجة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم عند نشأتها حتى هذا التاريخ. و يعتبر هذا دليل كبير على أن هذه الوظيفة لم يتم التفكير فيها أبدا عند إنشاء الشركة الوطنية للإنتاج

و التركيب الالكتروني و الكهربائي SONELEC. و يفسر المسؤولون ذلك للنظام الاقتصادي و السياسي و الثقافي السائد آنذاك الذي لم يرى حاجة للاتصال لعدة أسباب نذكرها فيما يلي :

■ كان التفكير السياسي السائد في ذلك الوقت يعتبر أن المؤسسات التي تخلقها الدولة بما فيها الشركة الوطنية للإنتاج و التركيب الالكتروني و الكهربائي SONELEC هي ملك للشعب و لخدمته. فلم تكن هناك ضرورة لخلق وظيفة مهمتها أن تتصل بأفراد المجتمع لإبلاغهم بما تقوم به.

■ من الناحية الاقتصادية المحضة، فكان السوق يتميز بكثرة الطلب و قلة العرض في كل السلع و الخدمات. لذا لم تفكر الشركة في الاتصال كضرورة تجارية للتعريف بمنتجاتها.

■ بالإضافة إلى هذه الأسباب الموضوعية، لم تكن لمسيرى الشركة الثقافة اللازمة آنذاك حتى يقومون بالاتصال. و يرجع مسيرى المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس سبب انعدام ثقافة الاتصال لدى المسيرين القدامى للشركة الأم إلى التكوين و العقلية السائدة بعد الاستقلال عند العديد منهم.

في سنة 1987، أدخل مسيرى الشركة الاتصال في الهيكل التنظيمي للمركب الالكتروني لسيدى بلعباس المبين في الشكل رقم 10¹. و يظهر أنهم أيقنوا بضرورة استعمال الاتصال كأداة من أدوات تسيير الشركة و ألحقوه بناية مديرية التشغيل. لكن يعترف مسيرى المؤسسة أن خلق دائرة الاتصال كان في الوقت ذاك شكليا حيث كان يعمل فيها عاملا واحدا و كانت له مهمتين وهما:

- متابعة و مراقبة المقالات التي تنشر في الصحف و الجرائد حول الشركة،
- إيلاغ مدير المركب بهذه المنشورات الصحفية و الإعلامية.

بعد سنة 1982، أصبحت المؤسسة مستقلة عن الشركة الأم و غيرت هيكلها التنظيمي و أدمجت دائرة الاتصال ضمن مديرية التسويق الذي بدوره يتبع قسم التسويق. ويستخلص من هذا الترتيب الجديد النقاط التالية:

- لم يتغير الموقع الإداري للاتصال حيث كان يشغل منصب دائرة قبل الهيكلة و حافظ على نفس المنصب. و يعني ذلك أن الاهتمام بالاتصال لم يزيد عي المستوى الذي كان عليه.
- إن إدماج الاتصال ضمن القسم التجاري في مديرية التسويق له معنيان و هما:
 - أما أن يستعمل الاتصال لأغراض تجارية محضة تتمثل في التعريف بالمنتوج.
 - أو انه ينم عن جهل و عدم معرفة و دراية بمحتوى و مغزى الاتصال.

ب. مفهوم الاتصال في المؤسسة ENIE

يقترصر الهدف من دراسة مفهوم الاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE في معرفة و التحقق من تحكم القائمين على وظيفة الاتصال في المؤسسة في المفهوم الصحيح للمصطلح.

في البداية، يجد المسيرين صعوبة كبيرة في التفرقة بين مصطلح الاتصال و المصطلحات الأخرى التي لها علاقة به وهي المعلومة و السمعة و الإشهار و الصورة. و حتى ترتيب هذه المصطلحات حسب اقترابها في المعنى مع مصطلح الاتصال يحدث عدم إتفاق بين المسؤولين بحيث يعطي مسؤول دائرة الاتصال الترتيب التالي: الصورة ثم السمعة و ثم المعلومة و مصطلح الإشهار في الأخير. بينما يقدم مدير التسويق الترتيب التالي: المعلومة ثم السمعة و ثم الإشهار و مصطلح الصورة في الأخير.

يتضح انه ليس هناك اتفاق بين المسؤولين المباشرين عن الاتصال في المؤسسة فيما يخص تحديد تعريف و مفهوم محدد و مشترك للاتصال. فيحدد كل طرف العلاقة بين الاتصال و المصطلحات المذكورة حسب الانطباع الذي لديه عن مفهوم الاتصال. يلاحظ أن مسؤول دائرة الاتصال يركز على الصورة في الدرجة الأولى لأن اهتمامه منصب على هدف الاتصال و هو خلق صورة

المؤسسة. بينما يركز مدير التسويق على المعلومة كنتيجة للاتصال و يتضح أنه يبتغي من الاتصال الحصول على المعلومات للقيام بترويج و تسويق المنتجات.

من جهة أخرى، يوجد لدى المسؤولين المباشرين للاتصال في المؤسسة فهم للاتصال ينحصر فقط في إصدار المعلومة. بعبارة أخرى، يختصر الاتصال في تقديم معلومات معينة حول المنتجات خاصة و بالتالي يمكن استنتاج النقاط التالية:

- لا يوجد تصور لتبادل المعلومات من الطرف المرسل إليه.
- لا يوجد تفكير في تحديد هوية المرسل إليه كمرحلة أولى للعملية الاتصالية و بناء صورة للمعلومات المصدرة في مرحلة أخيرة. يعني ذلك انه لا يوجد إطلاقا عملية بناء حقيقي للاتصال و التفكير في بلورة سياق لهذه العملية الاتصالية.
- يظهر أن الشكل الوحيد المستعمل للاتصال هو الاتصال الاشهاري الذي يعتبره الخبراء انه الوجه المحبب للاتصال.

يعود هذا المفهوم للاتصال من قبل المؤسسة إلى فكرة أن الاتصال يجب أن يستعمل لأغراض تجارية محضة نظرا لغاية المؤسسة الوحيدة و هي بيع منتجاتها لكي تبقى قائمة في السوق. و تعتقد أن الاستعمال الثقافي و السياسي للاتصال لا يعبر عن حاجة ملحة و لا يخدمها في الوقت الحالي.

ت. القواعد العامة للاتصال في مؤسسة ENIE

بات واضحا مما سبق أن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس تقوم بالاتصال على طريقتها الخاصة و في هذا الإطار، كان مفيدا معرفة القواعد العامة لهذا الاتصال. فيما يخص قاعدة الاستماع، يرى المسؤولون أنهم يستمعون دائما لانشغالات المستهلكين و أنهم يبنون اتصالهم اعتبارا مما يستمعونه.

في هذا الصدد، يصرح مسؤول التسويق بأن المستهلك يريد دائما التقنية العالية في انجاز المنتجات الالكترونية و خاصة التلفزيون و هو ما تحاول المؤسسة تقديمه له بحيث يتم تحديث هذا المنتج كل سنتين.

و لكن يلاحظ أن المؤسسة لا تستعمل أي طريقة للاستماع الفعلي و إنما نستنتج ذلك من خلال التطور العام للمجتمع و أذواق المستهلكين بصفة تقريبية.

و من جهة أخرى، يؤكد المسؤولون أن المؤسسة في استماع دائم لانشغالات العمال. و على هذا النحو، سيتم حل مشكلة توقيف و تصريح عدد كبير من العمال الذي يصل إلى 2000 عامل في الثلاث السنوات القادمة بحيث تحاول استماع آرائهم حول الكيفية التي يجب أن تقوم بها لتعويض الموقوفين منهم لضمان حياتهم بعد فترة التصريح. و لكن في حديث هامشي مع مسؤول دائرة الاتصال، أقر بأن المدير العام للمؤسسة لا يستمع إطلاقاً لانشغالات العمال في بعض المسائل التي يراها غير قابلة للنقاش. و يستطرد أن هذا التصرف لهذا الأخير هو الذي يمثل جوهر و لب المشاكل الحالية بين العامل و الإدارة.

فيما يخص قاعدة التبادل في الاتصال، فيمكن القول أن الشكل الوحيد الظاهر لهذا التبادل يتم بين المؤسسة و العمال. أما مع المحيط الخارجي، فلا يمكن اعتباره تبادلاً لأنه غير لفظياً و يتمثل في تقديم المؤسسة منتجات عالية الجودة في السوق الجزائرية من طرف المؤسسة من جهة و من جهة أخرى يرد المستهلك على ذلك برضاه عليها و الإقبال على شرائها.

لا يوجد في المؤسسة أي إشارة تدل على وجود عملية توقع و استباق للأحداث في إطار إستراتيجية عامة واضحة. تعتبر الإشارة الوحيدة التي تدل على وجود تفكير مستقبلي يتمثل في تحديث المنتجات بإدخال تقنيات جديدة عالية المستوى كل سنتين. تعتبر هذه المدة قصيرة جداً بالمقارنة بالاستراتيجيات العامة التي تضعها أكبر المؤسسات في العالم.

إذا أجملنا قاعدة الاستماع و التبادل و التوقع و أهملنا القواعد الأخرى، يمكن استنتاج أن الاتصال المفرغ من الاستماع و التبادل و التوقع لا يمكن أن يكون إلا اتصالاً إشهارياً عقيماً يتناول موضوع ترويج المنتجات فقط.

ث. أنواع الاتصال في المؤسسة ENIE

بالموازاة مع الاستنتاج أن الشكل الوحيد الظاهر للاتصال هو الاتصال الاشهاري يكون من المفيد التعرض لأنواع الاتصال الموجودة في المؤسسة. يظن مسيري المؤسسة أنهم يقومون بأربعة أنواع مختلفة من الاتصال و هم : الاتصال التجاري و الاتصال الداخلي و الاتصال المالي و الاتصال المؤسساتاتي.

■ الاتصال التجاري: يعتبر النوع الوحيد الأكثر وضوحا من أنواع الاتصال لان المؤسسة تهتم لكثير بتسويق منتجاتها. فمعظم الرسائل الاشهارية التي تبثها تتعلق بمنتجاتها مما يدل على أنها تريد إعطاء المؤسسة بعدا تجاريا من خلال اعتبار كل المؤسسة منتوجا ويقترن اسمها باسم منتجاتها. تبث هذه الرسائل الاشهارية عبر القنوات التالية:

- في اللوحات الاشهارية الموجودة عند مدخل المؤسسة.
- في بعض الجرائد لكن يحدث ذلك نادرا.
- في شبكة الانترنت على الموقع www.enie-dz.com.
- في التلفزيون. لكن تشتكي مديرية التسويق بالسعر المرتفع لحق الإعلان الذي يقدر 150.000 دج لمدة 30 ثانية.

■ الاتصال الداخلي: تعتبر المؤسسة أن العدد الكبير للعمال الذي بلغ 3800 مستخدم يفرض عليها إقامة اتصال داخلي حقيقي لخلق الانسجام الداخلي اللازم و يؤكد مسؤولي الاتصال أن هناك فعلا اتصالا داخليا أفقيا و عموديا.

■ الاتصال المالي: إن العلاقة التي تربط المؤسسة بالبنوك التي توجد فيها أرصدها المالية تترجمها المؤسسة اتصالا ماليا. لكن التقرب بالبنوك للحصول على قروض أو وضع أرصدها المالية فيها لا يمكن أن تسمى اتصالا ماليا ما لم يتم هناك تبادل معلومات مالية بينهما.

■ الاتصال المؤسساتاتي: يوجد لدى مسؤولي الاتصال في المؤسسة خلط بين الاتصال المؤسساتاتي و الاتصال التجاري. و يجسد هذا الخلط إلحاق دائرة الاتصال مع مديرية

التسويق التابعة إلى القسم التجاري. و يستند المسيرين بفكرة أن التعريف بالمؤسسة يمر بالتعريف بمنتجاتها.

يلاحظ أن القاسم المشترك بين هذه الأنواع بالنسبة للمؤسسة يتمثل في خلق صورة للعلامة التجارية لمنتجاتها حتى و لم تكون لها النية في ذلك.

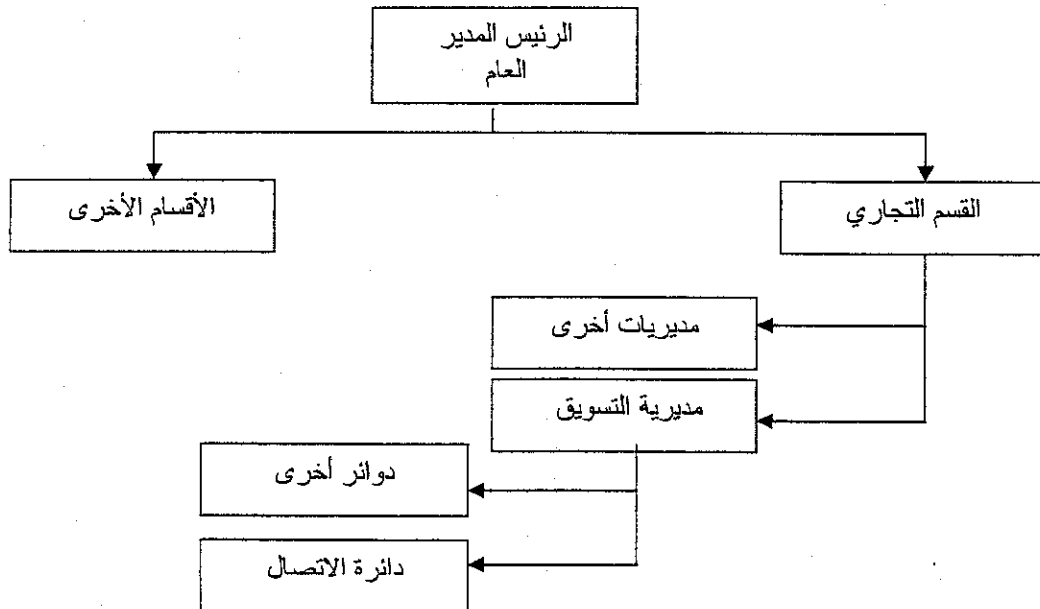
ج. إدارة الاتصال في مؤسسة ENIE

لم نلمس أن وظيفة الاتصال لها أهمية كبيرة في المؤسسة من خلال الهيكل الإداري التي يسيره و الذي ينحصر في مستوى دائرة مكونة من موظفين فقط و هما:

- رئيس دائرة الاتصال و هو المسؤول الرسمي الرابع للاتصال بعد المدير العام و رئيس القسم التجاري و مدير التسويق في المؤسسة.
- مساعد تقني.

يقع موقع دائرة الاتصال في الهيكل الإداري للمؤسسة في المستوى الرابع و الذي يتضح في الشكل رقم 12 كما يلي:

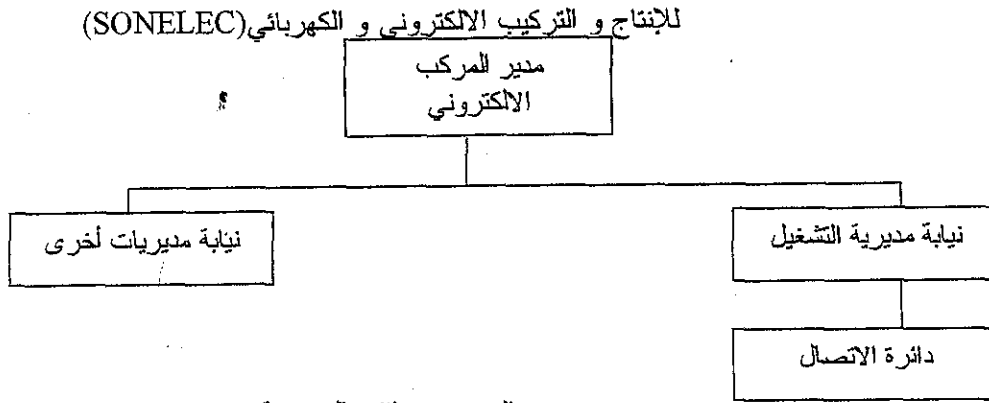
الشكل رقم 12: الموقع الإداري للاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس



المصدر: وثائق المؤسسة

يشار إلى أن المؤسسة لما كانت عبارة عن مركب الكتروني تابعة للشركة الوطنية للإنتاج و التركيب الالكتروني و الكهربائي SONELEC أي بعد تاريخ 1982 ، كان الاتصال يشغل منصب دائرة أيضا في المستوى الثالث في هرم الإدارة و لكن كان يتبع لنيابة مديرية التشغيل التي بدورها تتبع مباشرة إلى مدير المركب الكتروني الذي يتضح في الهيكل التنظيمي لإدارة المركب المبين في الشكل رقم 13 :

الشكل رقم 13: الموقع الإداري للاتصال في المؤسسة لما كانت مركبا الكترونيا تابعا للشركة الوطنية



المصدر: وثائق المؤسسة.

لا يشارك رئيس دائرة الاتصال في مجلس إدارة المؤسسة لأنه ليس عضو فيه. بينما يشارك رئيس القسم التجاري في المجلس المذكور كمثل على القسم و على دائرة الاتصال. من جهة أخرى، لا يوجد علاقة مباشرة بين رئيس دائرة الاتصال و الرئيس المدير العام للمؤسسة. فلما يحتاج هذا الأخير مناقشة مسألة لها علاقة بالاتصال في المؤسسة، يتصل برئيس القسم التجاري و الذي يستشير أحيانا رئيس دائرة الاتصال.

أما عن الأنوار المنوطة برئيس دائرة الاتصال، فتعتبر محدودة و تنحصر فقط في الدور الاستشاري يطلبه رئيس القسم التجاري و في حالات نادرة رئيس المدير العام في القضايا التي تتعلق بالاتصال. أما الأنوار الأخرى، فلا يقوم بها لسبب عدم وجود الضرورة لها من جهة، و من جهة أخرى لان رئيس المدير العام يريد الاحتفاظ بها.

في هذا الإطار، أكد رئيس دائرة الاتصال انه حاول لعب دور المنسق و الفاعل في حل مشكلة نصريح العمال بان يكون الوسيط بين رئيس المدير العام و ممثلي العمال لكنه فشل في ذلك نظرا لعدم تجاوب رئيس المدير العام مع هذه الفكرة.

على هذا الأساس، لا يقوم رئيس دائرة الاتصال بدور الفاعل. فلا يصوغ برنامج الاتصال بل يفرض عليه لتطبيقه. كما لا يعتبر الناطق الرسمي للمؤسسة و لا تمكنه صلاحياته من لعب دور الوسيط بين المحيط الواسع و المؤسسة. من ناحية أخرى، لا يقوم بدور المنسق. فلا يمكنه الاتصال بمختلف المصالح لصياغة نظام منسجم للاتصال باعتبار أن الأقسام الأخرى تقوم بالاتصال دون علمها بذلك. و في هذا الشأن، صرح كل من رئيس دائرة الاتصال و مدير التسويق بالمؤسسة انه حتى رئيس المدير العام بصفته المسؤول الأول على الاتصال في المؤسسة لا تقوم بهذين الدورين لأنهما يرون انه ليس من الضروري القيام بها في الظروف الحالية و الهادئة التي تمر بها.

خ . إستراتيجية و برنامج الاتصال في المؤسسة ENIE

فيما يخص احتمال وجود إستراتيجية اتصال، يصرح المسيرين بعد تردد كبير أن للمؤسسة أهداف اتصالية بعيدة المدى تخص موضوع الرسائل الاتصالية التي تزعم القيام بها. لكن الواقع في المؤسسة و استنادا للاستنتاجات التي خرجنا بها، لا يمكن تصور في الوقت الحالي أن تبني عمليا إستراتيجية اتصال حقيقية بالمعنى النظري. و يرجع ذلك إلى سببين هما:

- غياب الخيارات المطروحة على المؤسسة في ميدان لاتصال.

- عدم دراية المسيرين بالفرق بين المواضيع المطروحة في إطار هذه الإستراتيجية إن وجدت لان اختيار الرسائل الاتصالية تم بشكل عفوي.

في حالة أن المؤسسة تملك أهداف اتصالية طويلة الأجل، يمكن الاستنتاج نقطتين و هما:

- إما أنه لم يشرك رئيس المدير العام هذين المسيرين في صياغتهما و لا حتى في شرحهم لهما.

- أو أن معلومات و معارف هذين المسيرين قليلة و ناقصة في مجال الاتصال.

فيما يخص جانب الاستشراف في بناء الإستراتيجية، يستدل من غياب الشروط الضرورية لبناء الإستراتيجية حقيقية أن عنصر الاستشراف غائب تماما في المؤسسة. يوجد فقط التفكير في تغيير شكل المنتجات في كل سنتين لتكون أكثر جودة و مناسبة لتطور أذواق المستهلكين.

فيما يتعلق ببرنامج الاتصال، يصرح المسيرين أن هناك برامج عمل يتم صياغتها على مستوى دائرة الاتصال لتنفيذ القرارات التي تطرحها المديرية العامة. و لكن لا يتم اللجوء لأي مقارنة نظرية للقيام ببرامج العمل المذكورة.

بشكل عام، يمكن أن نخرج من دراسة الاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس انه يوجد نوعين من الاتصال و هما الاتصال التجاري و الاتصال الداخلي. أما أنواع الاتصال الأخرى فلا أثر لوجودها و خاصة الاتصال المؤسساتي الذي سنحاول التأكد من عدم وجوده في إطار الدراسة المخصصة للاتصال المؤسساتي و صورة المؤسسة.

3. الاتصال المؤسساتي و صورة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس

في مجال التأكد من وجود الاتصال المؤسساتي و الوقوف على واقع و أفاق صورة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس، تتناول هذه الدراسة الجوانب التالية:

- مفهوم الاتصال المؤسساتي في المؤسسة.
- تعريف صورة المؤسسة.
- المصطلحات المجاورة لصورة المؤسسة.
- التسويق و صورة المؤسسة.
- مكونات صورة المؤسسة.
- رمز تعريف المؤسسة و هويتها البصرية.
- إستراتيجية الصورة في تسيير المؤسسة

ونستعرض هذه النقاط فيما يلي:

أ. مفهوم الاتصال المؤسساتي في مؤسسة ENIE

يعترف المسيرين أن هناك فرق بين الاتصال المؤسساتي و الاتصال التجاري بحيث يتفقان على أن الاتصال المؤسساتي يعني ببناء و ترقية صورة المؤسسة بكاملها بخلاف الاتصال التجاري الذي يعمل على ترقية المنتجات و بناء صورة لها.

لكن و بالنظر للخطاب التجاري الذي تحاول المؤسسة انتهاجه يوضح جليا انه الخطاب الاتصالي الوحيد الموجود فيها. و تحاول تارة انتهاج خطاب اندماجي لتجاه العمال لكنه غير مركز و يتم خاصة في فترة الاضطرابات و الاحتجاجات العمالية.

فمن خلال التصريح الذي أدلى به رئيس المدير العام في شبكة الانترنت على الموقع www.enie-dz.com يظهر واضحا انه ينتهج خطابا تجاريا بحثا بحيث يعرف المستهلك الاحتمالي بمنتجات المؤسسة ذات الجودة العالية والسعر المناسب¹. يظهر نفس طبيعة الخطاب التجاري في نفس الموقع لما يتم إعطاء تعريفا للمؤسسة بحيث يذكر أن مهمتها تنحصر في صناعة المنتجات الالكترونية المختلفة التي تتناسب مع المعايير العالمية المتميزة بالجودة العالية².

في باقي الصفحات في هذا الموقع، لا يوجد سوى التعريف بالمنتجات المختلفة للمؤسسة و الإشهار بها. فلا وجود إطلاقا و لا اثر للخطاب المؤسسي بحيث لم نجد أي إشارة للطابع الأخلاقي و الثقافي للمؤسسة. يحمل الموقع على رسائل متعلقة بالمنتوج فقط و لا يمكن تفسيرها إبدأ على أنها تعريف للمؤسسة كهيئة مؤسسية قائمة بذاتها بغض النظر عن منتوجاتها.

من خلال المعلومات المتوفرة لدينا، يمكن صياغة الجدول رقم 10 التالي الذي يوضح نوع الاتصال الغالب في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس :

¹ نص التصريح المستخرج من موقع الانترنت موجود في الملحق رقم 02
² محتوى الصفحة المستخرجة من موقع الانترنت موجودة في الملحق رقم 03.

الجدول رقم 10 : الاتصال الغالب في المؤسسة الوطنية للصناعات

الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس

نوع الاتصال	الاستنتاجات	البيان
الاتصال التجاري	المنتجات المختلفة للمؤسسة	ميادين التدخل الاتصال
الاتصال التجاري	اتصال مرتبط إداريا بـمديرية التسويق	ارتباط الاتصال في المؤسسة
الاتصال التجاري	تسويق المنتجات	الهدف من الاتصال
الاتصال التجاري	ترويج المنتجات	الغرض من الاتصال
الاتصال التجاري	تركز على الجودة و السعر و التكنولوجيا	الرسائل الاتصالية
الاتصال التجاري	مرتبط بعمر المنتج	العمر الزمني للرسالة
الاتصال التجاري	التقنيات الاشهارية	التقنيات المستعملة

المصدر : من إعداد الطالبة.

يستنتج من هذا الجدول أن المؤسسة تنتهج اتصالا تجاريا و يبقى التساؤل القائم متمثلا فيما يلي: "إذا كانت المؤسسة تفتقد إلى الاتصال المؤسسي، فهل يعني ذلك أنها لا تملك صورة مؤسسية؟".

ب. تعريف صورة المؤسسة ENIE

مما سبق عرضه، لا يمكن أن تكون للمؤسسة صورة مؤسسية بالمعنى الدقيق و النظري السليم في غياب اتصال مؤسسي و لكن لا يعني ذلك أن ليس لديها صورة خاصة بها.

إذا أخذنا بالتعريف القائل أن صورة المؤسسة ما هي إلا تمثيل لحالة واقع المؤسسة، فإن غياب الاتصال المؤسسي لا يحجب عن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس الصورة التي تعكس حالة واقعها. يبقى أن نحدد طبيعة و نوع الواقع الذي تريد تمثيله المؤسسة لنفسها و الذي يدركه الأفراد بصفة تلقائية. على هذا الأساس، يمكن تمييز على الأقل صورتين للمؤسسة و هما:

- الصورة التلقائية Image spontanée
- الصورة المقصودة Image voulue

تثبت الصورة التلقائية للمؤسسة لان الأفراد في المحيط الخارجي سيكونون آراء تلقائية و عفوية حول المؤسسة. و تعود ذلك للأسباب التالية:

▪ لان ليس لدى هؤلاء الأفراد مراجع تمثيلية محددة توحد هذه الآراء و الانطباعات نحو صورة موحدة تريد المؤسسة بثها فيهم.

▪ لان لا يوجد لدى الأفراد نفس الآراء و الانطباعات حول المؤسسة بحيث تتغير من شخص لأخر حسب الموضوعية و الذاتية التي يستعملها كل واحد.

▪ لان هذه الانطباعات تبنى ليس حول المؤسسة بكاملها و إنما حول خاصية معينة من خصائصها حسب المعلومات المتوفرة لكل شخص عليها.

من الطبيعي أن تتدخل المؤسسة للحد من انعكاسات الصورة التلقائية لأنها تضر بها و تبقى عرضة لرأي أو انطباع غير لائق بسمعتها. فحسب المسيرين، تحرص المؤسسة أن تظهر بمظهر لائق في محيطها يتماشى و جودة منتوجاتها و منه تسهر على تكوين صورة جيدة لها و هي الصورة المقصودة.

تريد المؤسسة من خلال الصورة المقصودة أن تعكس صورتها المثالية التي تميزها في السوق و تعطيتها الأسبقية التنافسية في بيع المنتوجات الالكترونية على مستوى التراب الجزائري.

ت. المصطلحات المجاورة لصورة المؤسسة ENIE

بعد هذه التحاليل حول صورة المؤسسة، يطرح السؤال التالي "هل تتوفر هذه الصورة المقصودة من المؤسسة إلى شروط اللازمة التي تسهل بنائها وتدعم وجودها?". للإجابة على هذا السؤال، يجب دراسة المصطلحات المجاورة لصورة المؤسسة و علاقة لكل واحد منها بهذه الصورة.

لذا تقوم الدراسة على ما يلي:

▪ سمعة المؤسسة.

- شهرة المؤسسة،
- إدراك و مواقف الأفراد اتجاه مؤسسة.
- القيم التي تصدرها المؤسسة.
- تموقع المؤسسة في السوق.

و يتم فيما يلي تحليل لكل من هذه المصطلحات و توضيح العلاقة بصورة المؤسسة المقصودة:

1. سمعة مؤسسة ENIE

يرى المسيرين أن للمؤسسة سمعة جيدة في السوق الجزائرية لان المستهلكين قادرين على التعرف أو التذكر بمنتجات المؤسسة بسهولة تامة. تعتبر سمعة المؤسسة واقعا لا يمكن إنكاره للأسباب التالية:

- توجد منتجات المؤسسة بوفرة في السوق مما يسمح للزبون بالتعرف عليها حتى و لو لا يقوم بشرائها.
- تعتبر أسعار المنتجات في متناول المستهلك لأنها تلقى طلبا متزيدا في السوق و تباع بكميات معتبرة. في هذا الإطار، تباع المؤسسة سنويا حوالي 500000 تلفزيون و 1000000 جهاز سمعي داخل الوطن. و تصدر للخارج منتجات بقيمة 30 مليون دولار أمريكي.
- تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية تنافس المنتجات العالمية مما يدفع المستهلك الجزائري إلى شراء منتجاتها بدل المنتجات الأجنبية.

يمكن أن تكون هذه السمعة المعتبرة لمؤسسة ENIE عامل ضروري لتكوين صورة لها. فالمستهلك و أفراد المجتمع ككل يعرفون مسبقا منتجات المؤسسة و يرسخون في أذهانهم صورة للعلامة التجارية لهذه المنتجات. و تدفع هذه الصورة المستهلكين إلى الاعتقاد أن المؤسسة موجودة في السوق منذ مدة طويلة في خدمة زبائنها و تقترح عليهم دائما منتجات جديدة.

2. شهرة المؤسسة ENIE

من خلال تحليل سمعة المؤسسة، يتضح جليا الاعتقاد الراسخ لدى المستهلك و عامة الناس بجودة المنتجات. يمثل ذلك رأي و انطباع جيد يكونه الأفراد حول عمل المؤسسة. إن هذا الحكم لما ينتقل من فرد لآخر ينتج شهرة لمنتجات المؤسسة. تساهم هذه الشهرة في تمهيد الطريق أمام المؤسسة لإيصال صورة التي تريدها في أوساط المجتمع.

3. إدراك و مواقف الأفراد اتجاه مؤسسة ENIE

إذا سلمنا بان للمؤسسة سمعة و شهرة تتميز بها في أوساط الزبائن و المستهلكين لمنتجاتها، فذلك يعني أن المستهلك يدرك تماما ما تقوم به من انجازات تجعله يكون و يطور موقف ايجابي فيمل يخص المنتجات التي تنجزها. و يعتبر ذلك بمثابة صك على بياض للمؤسسة للتقبل أي صورة تريد بثها عليه.

4. القيم التي تصدرها المؤسسة ENIE

ككل المؤسسات في العالم، تصدر المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس قيم في محيطها. تتجسد هذه القيم في التصرفات و السلوكات التي يدركها الفرد و يكون بها موقفه. يكاد أن يتفق الأشخاص العارفين بخبايا المؤسسة و العاملين فيها حول ما قامت و ما تقوم به المؤسسة من انجازات في جميع الميادين يدفعهم إلى الافتخار بها. و يمكن حصر هذه الانجازات فيما يلي:

- كونت و استخدمت المؤسسة مهندسين تقنيين من الطراز العالي بحيث مكن مستواهم من التحكم في الأجهزة العالية تكنولوجيا.
- خلقت المؤسسة وحدها على مستوى مدينة بلعباس تنمية محلية بحيث توظف حوالي 3800 عامل و هو ما يعادل 3800 أسرة.
- تسوق و تباع سنويا حوالي 500.000 تلفزيون و 1.000.000 جهاز سمعي داخل الوطن. و تصدر للخارج منتجات بقيمة 30 مليون دولار أمريكي.

■ تقييم شركات مع اكبر الشركات في العالم في إنتاج المواد الالكترونية بحيث تعمل مع الشركة الألمانية "نوكيا" NOKIA و مع الشركة الكورية "فولد ستار" GOLD STAR ومع الشركة الكورية "الجي" LG. و يعتبر قبول الشركات المذكورة التعامل مع مؤسسة ENIE ترجمة و تجسيد لمستواها اللائق من الناحية التكنولوجية و التقنية.

يمكن ذكر العديد من الانجازات بالتفصيل و لكن يكفي ذكر الانجاز الذي يتمثل في نجاحها كمؤسسة عمومية في الوقت الذي فشلت فيه مؤسسات عمومية أخرى.

5. تموقع المؤسسة في السوق ENIE

يدل تواجد منتوجات المؤسسة في كل السوق الجزائرية على تموقعها الجيد مما يعطيها أسبقية تنافسية لكل المؤسسات الأخرى و خاصة الأجنبية منها التي قد تفكر في دخول السوق الجزائرية. لا شك أن هذا التموقع هو نتيجة مجموعة من الجهود تبذلها المؤسسة لصياغة و تسويق منتوجاتها بشكل تلقى مكانا في ذهن المستهلك حتى و أن استفادت في الماضي من كونها المؤسسة العمومية الوحيدة في السوق.

فان اكتسابها موقعا و مكانة قوية في السوق الجزائرية يجعل و يدفع الفاعلين فيه على تقبل أي صورة تريدها المؤسسة لنفسها.

فإذا جمعنا السمعة الجيدة و الشهرة الكبيرة و الإدراك و الموقف الايجابي و القيم المقبولة و التموقع القوي في السوق، لا يمكن إلا أن نتوقع صورة حسنة لمؤسسة ENIE. في هذا المستوى من الدراسة، تطرح عدة تساؤلات حول هذه الصورة. " هل تريد المؤسسة حقا إيصال صورة معينة عنها باعتبار أن المناخ الاتصالي متوفر لديها ؟ أو أنها تكتفي بصورة العلامة التجارية لمنتوجاتها ؟".

ث. التسويق و صورة مؤسسة ENIE

إن الهدف من دراسة العلاقة بين التسويق و الصورة المؤسسة يتمثل في تقييم إلى أي مدى تتدخل وظيفة التسويق في بناء صورة المؤسسة. في هذا الصدد، يرى القائمين على الاتصال أن العلاقة بين التسويق و صورة المؤسسة طبيعية و أن من مهامهم في القسم التجاري بناء صورة جيدة للمؤسسة لاكتساب ثقة متزايدة للمستهلك في المنتجات التي تعرض عليه.

يتفق الخبراء على أن وظيفة التسويق تتدخل في تحديد و بناء الصورة المؤسساتية الشاملة كجزء من المزيج العام الذي يشمل بقية الوظائف الأخرى¹ لكن يمكن أن تنتج وحدها صورة العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة² Image de marque.

في هذا الإطار، صرح كل من رئيس دائرة الاتصال و مدير التسويق في مؤسسة ENIE أن وظيفة التسويق تقوم بفعالية كبيرة لإعطاء صورة جيدة للمؤسسة أمام المستهلكين من خلال توفير لهم منتجات رفيعة المستوى سعرا و جودة. و يؤكدون أن تحسين صورة المؤسسة في المجتمع هي إجراءات تسويقية تقوم بها بصفة مستمرة لجعل المستهلك يثق في المؤسسة بشكل متزايد و في منتجاتها.

يمكن الاستنتاج من خلال تصريحات المسيرين أن المؤسسة لا تريد أن تصدر صورة لها كمؤسسة و هيئة مؤسساتية و إنما كمؤسسة تنتج المنتج الذي تطمح في تسويقه. فتستعمل هذه الصورة لأغراض تسويقية بحتة.

بدون شك أن هناك تدخل لدى المؤسسة بين صورتها التي تعتقد أنها ذلك و صورة العلامة التجارية لمنتجاتها. للفرقة بينهما، نستند بأساس سياق تكوين صورة العلامة التجارية المبين في الشكل رقم 7 و سياق بناء الصورة المؤسساتية المبين في الشكل رقم 8 للقيام بالمقارنة بين الصورتين التي نلخصها في الجدول رقم 11 المبين كما يلي:

¹ انظر للشكل رقم 8 الذي يمثل سياق بناء الصورة المؤسساتية في الصفحة 32 .
² انظر الشكل رقم 7 الذي يمثل سياق تكوين صورة العلامة التجارية للمنتج في الصفحة 31 .

الجدول رقم 11: المقارنة بين صورة العلامة التجارية للمنتوج و صورة المؤسسة ENIE

البيان	الاستنتاجات	نوع الصورة
العوامل المحددة	العوامل الداخلية و الخارجية المتعلقة بالمؤسسة	صورة العلامة التجارية
الأهداف	أهداف تسويقية	صورة العلامة التجارية
المزيج المستعمل	المزيج للتسويقي	صورة العلامة التجارية
ميدان التدخل	زيادة ثقة المستهلكين في منتوجات المؤسسة	صورة العلامة التجارية

يخلص الجدول إذن إلى ثلاث استنتاجات و هي:

- أن صورة مؤسسة ENIE هي نفسها صورة العلامة التجارية لمنتجاتها.
- أن المؤسسة تستعمل اسمها " ENIE " في كل المنتجات التي يبيعها.
- أن الكلمة " ENIE " هي في نفس الوقت اسم المؤسسة و اسم العلامة التجارية لمنتجاتها.

ج. مكونات صورة مؤسسة ENIE

تتكون صورة العلامة التجارية لمنتجات المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس من العناصر التالية:

- اسم و رمز تعريف المؤسسة logotype : الاسم المؤسسة الرسمي باللغة العربية هو "المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية" و باللغة الفرنسية " Entreprise Nationale des Industries Electroniques". و تستعمل الرمز الحرفي "ENIE" في كل لوحاتها الاشهارية و في منتجاتها و في كل مختلف المواقع الأخرى. فيما يخص رمز تعريف المؤسسة، تستعمل الرمز المبين في الصفحة الموالية.
- صورة المنتجات: تنتج جودة منتجات المؤسسة صورة جيدة للمؤسسة تجعل المستهلكين يقبلون عليها بدون تردد.

- الصور الأخرى المرتبطة بنشاطات المؤسسة: تملك المؤسسة صور أخرى متعلقة بنشاط التقني و المالي.
- الهوية البصرية: تستعمل المؤسسة مجموعة من الإشارات الخارجية للاتصال بالإضافة إلى رمز تعريف المؤسسة وهي: المقر الاجتماعي، طريقة تصميم و تغليف المنتوجات، سمة ثياب العمل للمستخدمين.
- الاستقبال في المؤسسة: يعتبر الاستقبال جيدا في المؤسسة مع وجود أشخاص يتمتعون بأخلاق عالية. كما يتم التكفل بالزائر لمدة تواجدته في المؤسسة و خاصة مع توضيح خطة الدخول.

لكن لا يوجد في المؤسسة إطلاقا النية على العمل على تجانس هذه المكونات المختلفة لصورة المؤسسة لأنها تعتبر أن القسم التجاري و مديرية التسويق هما الوحيدان المسؤولين على إنتاج الصورة. لا تستطع هاتين المصلحتين وحدهما فرض هذا التجانس. و بالتالي لا توجد صورة محددة غير تلك التي تصدرها وظيفة التسويق. أما باقي الصور فهي مبعثرة و لا تقدر أي منها تمثيل صورة المؤسسة.

ح. رمز تعريف مؤسسة ENIE و هويتها البصرية

تعتبر الهوية البصرية لمؤسسة ENIE من المكونات الأساسية لصورتها التي تشكل فيها رمز تعريف المؤسسة logotype عنصرها المحوري.

يتشكل الرمز الذي تستخدمه مؤسسة ENIE للتعريف بنفسها من العناصر التالية:

- الرمز الحرفي ENIE الذي يمثل اسم المؤسسة.
- الشكل البياني الذي يحتوي على المربع بداخله دائرة ملصقة بثلاثة خطوط مستقيمة في اتجاهين معاكسين الأول نحو الأسفل و الثاني و الثالث المتصلين نحو الأعلى.
- شعار "رفيقكم الدائم".

- الإشارة إلى منتوجات المؤسسة "TV, VCR, DVD, AUDIO..."
- الألوان المستعملة هي الأزرق و الأبيض و الأصفر.

و على أساس هذه العناصر تم صياغة و تصميم رمز تعريف المؤسسة وفق نظام نستعرضه فيمل يلي:

1. الرمز الحرفي ENIE الذي يمثل اسم المؤسسة

اخترت المؤسسة أن تحمل اسم ENIE الذي تعبر على الحروف الأولى لاسمها الكامل باللغة الفرنسية "Entreprise Nationale des Industries Electroniques". و يرى المسيرين أن هذا الاختيار لأنه سهل النطق و التذكر و مختصر. و كتب باللغة الفرنسية لان المجتمع الجزائري يجيد في معظمه هذه اللغة.

يرتكز نظام صياغة و تصميم الرمز الحرفي إلى مايلي:

- طريقة كتابته: تم استعمال الحروف الكبرى باللغة اللاتينية و التي تدل على قوة و سلطة المؤسسة و لكنها قد توحى بالقلق.
- نوع الخط: يستعمل خط Arial Black و الذي يدل أيضا على القوة و السلطة.
- صفة الخط: يستعمل خط Gras المسود و هو دليل على القوة و السلطة.
- اللون المستعمل: تستعمل ثلاثة أنواع مختلفة:

- يظهر في موقع الانترنت و في اللوحة الحائطية عند مدخل المؤسسة الاسم باللون الأبيض.
- توجد في دليل استعمال المنتوجات التي تعطىها للزبائن يظهر اللون الأزرق.
- يظهر الاسم بالأصفر في بعض منتجاتها ز خاصة جهاز قراءة الأشرطة و الأقراص المضغوطة Chaîne Stéréo VCD, MP3.

توحي الدلالات الرمزية المبينة في الجدول رقم 12 أن اختيار الألوان يقصد الصفة التي تريد أن تكون عليها المؤسسة و هي الحكمة و العقلانية، اللطافة و الهدوء و الإتيقان و الضوء.

الجدول رقم 13: الدلالات الرمزية لرمز تعريف المؤسسة ENIE

الملاحظات العامة	الدلالة الرمزية	الاستعمال	البيان
	القوة و العنف و السلطة	الحروف الكبرى باللغة اللاتينية Majuscule	طريقة الكتابة
	القوة و السلطة	Arial Black	نوع الخط
التعبير عن موضوع ذو قيمة علمية او فنية	القوة و الحركة و السلطة	Gras أو مسود	صفة الخط
	الراحة، اللطافة و الحكمة و الإتيقان	الأبيض	اللون المستعمل
	العقلانية، الهدوء، اللطافة، الرضى	الأزرق	
	الانبساط، الإيضاح، الشمس، الضوء	و الأصفر	

المصدر: من إعداد الطالبة

بصفة عامة، أرادت أن تظهر المؤسسة قوتها و سلطتها من خلال نظام صياغة الرمز الحرفي لاسمها.

2. الشكل البياني الذي يحتوي على المربع بداخله دائرة

تحتوي الشكل البياني رقم 14 للمبين أسفله على الميزات التالية:

- المربع: يمثل العقلانية و الديمومة و الرجولة و الصلابة. و يستعمل فيه اللون الأزرق الذي يدعم رمز العقلانية و الهدوء و الرضا.
- الدائرة: تعني الهدوء و اللطافة. و يستعمل اللون الأبيض الذي يوحي بالراحة اللطافة و الحكمة و الإتيقان.

■ بالإضافة إلى هذه الأشكال البيانية يوجد ثلاثة خطوط مستقيمة.

يرجع المسيرين شكل الدائرة الملتصق بالخطوط الثلاثة أنها تمثل circuit الذي يمثل رمز الصناعة الالكترونية.

3. شعار "رفيقكم الدائم"

تستعمل المؤسسة شعار "رفيقكم الدائم" كتوقيع عام للرمز التعريف. يعبر هذا الشعار الذي بدأ العمل به في 1998 عن إستراتيجية ذات طابع تسويقي أكثر منه اتصالي. حسب المسيرين، يوجه الشعار إلى المستهلكين لتصوير المؤسسة كالرفيق الذي يتقاسم معك الأفراح و المصائب في كل لحظات العمر. و تعبر عن تاريخها باستعمال صيغة الدوام أي منذ إنشائها توفر منتوجاتها مرافقة للمستهلك.

تم كتابة الشعار باللغة العربية رمزا للتفاؤل في المستقبل و اللون الأصفر الذي يدل على الشمس، الضوء.

4. الإشارة إلى منتوجات المؤسسة "TV, VCR, DVD, AUDIO..."

يشار في الرمز تعريف المؤسسة إلى المنتوجات التي تصنعها المؤسسة بمختلفها. و تكتب و تلون بنفس خصائص الاسم.

5. الألوان المستعملة

تستعمل المؤسسة في رمز تعريفها ثلاثة ألوان هم الأصفر و الأزرق و الأبيض. و يظهر أن اللون الغالب هو الأزرق الذي يدل على العقلانية و الهدوء و اللطافة و الرضى. ولعل أنها قيم تريد أن تجسدها في نفسها. و الملاحظ أن الألوان الثلاثة يشتركان في اللطافة.

بشكل عام يستنتج أن المسيرين يجهلون تماما هذه الدلالات الرمزية للرمز الذي تستعمله المؤسسة و صرحوا بان مهندس قام بصياغة هذا الرمز و خرج إلى التقاعد. و يظهر أنهما غير قادران على التفسير في الاختيارات المطروحة حول الألوان.

تعتبر المؤسسة أن هذا الرمز قادر على تعريف المؤسسة و يعترفون أن الاسم ENIE وحده هو الذي يعطي هوية للمؤسسة بينما الأشكال البيانية و الألوان لا تعني شيئا و خاصة في مجتمع يجهل دلالات هذه الرموز. أما شعار "رفيكم الدائم"، فتعتبره المؤسسة رمزا مهما لأنه يختصر ما تريد قوله لأفراد المجتمع. كما تعترف أن الشعار غير معروف لان الإعلان عليه قليلا بسبب نقص الاتصال مع الخارج.

بصفة عامة، يمكن القول أن رمز تعريف المؤسسة غير قوي و غير فعال باستثناء الاسم في تجسيد الهوية التي تريد إعطائها لنفسها. يمكن إرجاع ذلك:

- المدة القصيرة للرمز الذي أنشئ في سنة 1998 .
- ما عدا الاسم فان بقية عناصر الرمز غير مفهومة و يحتاج الأفراد إلى حملة اشهارية واسعة لتوضيحها و ترسيخها.
- يحتاج الرمز إلى وقت أطول ليجسد الهوية التي تصدر عنه.

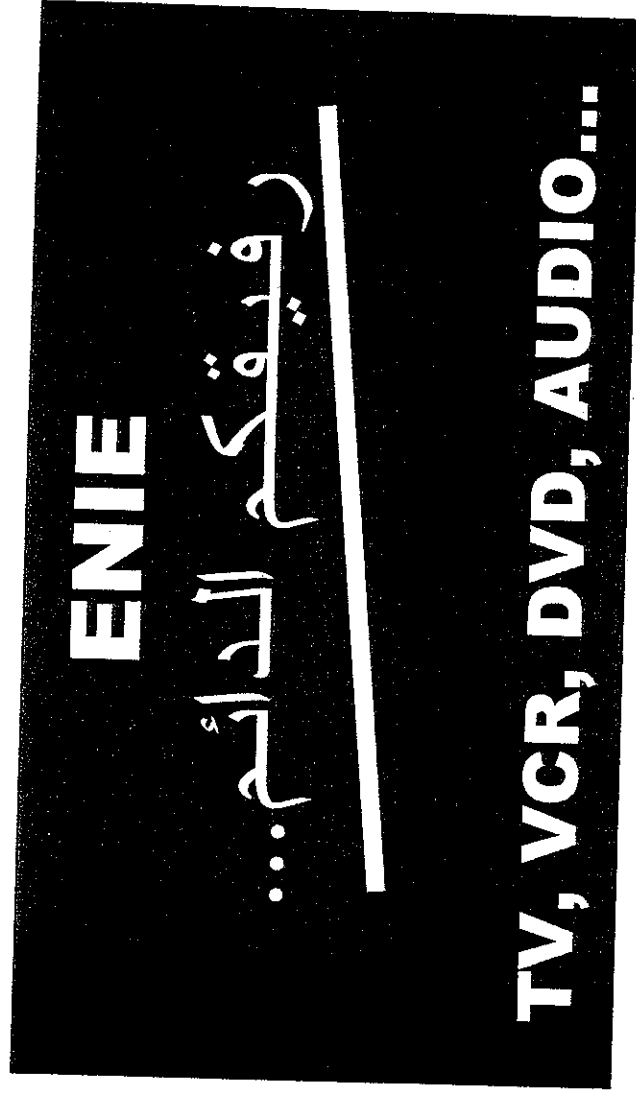
لكن هناك بعض النقائص في تقديمه إلى المحيط. فمثلا يوجد اختلاف مابين اللوحة الاشهارية في مدخل المؤسسة و دليل الاستعمال المقدم للزبائن من جهة و من جهة أخرى اللوحة الاشهارية في مدخل المؤسسة و الرمز الواضح في موقع الانترنت.

ففي الاختلاف الأول، تظهر فيه النقائص التالية:

- في دليل الاستعمال، نجد سوى الاسم ملون بالأزرق و الشكل البياني باللونين الأبيض و الأزرق.

- في اللوحة الاشهارية في مدخل المؤسسة المبين أسفله في الشكل رقم 15، نجد الاسم ملون بالأبيض و الشعار و الإشارة المكتوبة إلى المنتوجات.

الشكل رقم 14: اللوحة الاضطارية عند مدخل
المؤسسة الوطنية للمصناعات الالكترونية



ENIE

رفيقكم الدائم...

TV, VCR, DVD, AUDIO...

أما في الاختلاف الثاني، فنجد النقائص التالية:

■ في موقع الانترنت، يوجد اسم المؤسسة باللون الأبيض و المنتجات باللون الأصفر. أما الشعار فهو باللون الرمادي و ليس داخل الإطار الموجود فيه العناصر الأخرى للرمز تعريف المؤسسة.

■ في اللوحة الاشهارية في مدخل المؤسسة، توجد كل العناصر في إطار واحد ملون بالأزرق. أما المنتجات فتحمل اللون الأبيض.

لا تساعد هذه الاختلافات و النقائص الأفراد بفرض أن العناصر التي تشكل الرمز مفهومة من ترسيخ صورة و الهوية البصرية للمؤسسة. و يكون صعب التذكر للرمز إذا تغير في كل مناسبة اتصالية.

خ. سياسة صورة المؤسسة

يجب أن تتطرق سياسة أي مؤسسة في مجال الاتصال من فكرة تجانس مجموعة الصور لان أي صورة لا تقدر وحدها تمثيل المؤسسة و تقديم الصورة الشاملة تتميز بصفة الصدق و الايجابية و الدوام و الأصلية. في هذا الصدد، يرى المسيرين للاتصال انه من الصعب جدا على المؤسسة التنسيق و التجانس ما بين الصور المختلفة لمؤسسة لان كل من رئيس دائرة الاتصال و مدير التسويق يتحكما إلا في حدود صلاحياتهما و يجب على رئيس المدير العام القيام بذلك.

يتفق كلاهما أنهما قادران في القسم التجاري على صياغة صورة للمؤسسة من خلال المنتجات رفيعة المستوى و يمكنها تمثيل المؤسسة لان المهم في المؤسسة هو المنتج. و يؤكدان أن هذه الصورة يمكن أن تكون صادقة و ايجابية ودائمة و أصلية.

نستنتج انه لا يوجد سياسة حقيقية لصياغة و إصدار صورة للمؤسسة لان التجانس و التنسيق بين مختلف الصور يطرح صعوبة. و لا يمكن التسليم بصدق و الايجابية و داوم و أصلية صورة مؤسسة ENIE في غياب سياسة لهذه الصورة.

و لكن حسب المعطيات الحالية، نستطيع أن نقدم الاستنتاجات التالية حول الصورة الحالية لمؤسسة ENIE :

- لا يمكن اعتبارها صادقة لأنها لا تعبر عن اتصال مطابق للواقع مما أدى إلى وجود فارق بين الصورة المقصودة و الصورة المأخوذة أي الصورة التي تريد المؤسسة إيصالها و الصورة التي يدركها فعلا الفرد في الخارج.
- لا يمكن تصورها ايجابية لأنها لو تقدم أي شيء ايجابي للمؤسسة و لا تميزه عن باقي المؤسسات. فالمستهلك يقبل على شراء منتجاتها لأنه يرى أن سعرهم و جودتهم يناسبه. لم يتأثر في بناء قرار الشراء بالمؤسسة و صورتها.
- لا يمكن أن تكون دائمة لان عمرها قصير يبلغ 06 سنوات.
- يرى المسيرين أن شعار "رفيقكم الدائم" أصلي لان المؤسسة تعبر الوحيدة التي تستعمله و لكن هناك مؤسسة أخرى تستعمل شعار "الذوق الدائم".

د. إستراتيجية الصورة في تسيير مؤسسة ENIE

يعتبر واضحا انه لا يوجد سلوكا استراتيجيا في مؤسسة ENIE لأنها تتواجد في مناخ لا يدفعها على ذلك و لا تحس بحاجة استعمال الصورة لدوافع إستراتيجية. فهي غير مقبلة على استثمار مالي في البورصة و غير مهددة بالمشاكل التنظيمية بداخلها و غير معنية بوتيرة نمو بطيئة. فلا يهتما كثيرا إذا أخفت صورتها الحالية في تمييزها الخارجي و اندماجها الداخلي.

بشكل عام، يمكن الاستنتاج بان صورة المؤسسة الحالية للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس ليست منتج الاتصال المؤسسي لأنه غير موجود. فالخطاب الاتصالي الوحيد الموجود فيها هو الخطاب التجاري. مكنت منتجاتها من خلق سمعة وشهرة طيبة في أوساط أفراد المجتمع و بالتالي يظهر أن المؤسسة تريد خلق صورة لنفسها لتحقيق أهداف تسويقية بحتة. و اتضح أن هذه الصورة تخدم صورة العلامة التجارية للمنتجات لان في غياب سياسة للصورة و

اتصال مؤسساتي، تصبح صورة المؤسسة هي نفسها صورة العلامة التجارية. و يبقى ان نتعرف عن السلوك الذي تكون عليه لما واجه للمؤسسة أزمة حقيقية.

4. الاتصال في حالة الأزمة ENIE

إن دراسة الاتصال في حالة الأزمة التي عاشتها المؤسسة على الأقل في مرتين منذ 1994 سيقودنا إلى التأكد من الفهم الصحيح للأزمة في المؤسسة عبر وجهة نظر المسيرين للاتصال حول التعريف للمصطلح و من ثم استعراض الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة في غياب الاتصال المؤسساتي. و أخيرا سنستنتج القيم الاتصالية الموجودة لدى المؤسسة عبر المسؤولين عن الاتصال فيها.

أ. تعريف الأزمة في مؤسسة ENIE

في تعريف الأزمة بشكل عام، يعطي القائمين على الاتصال في مؤسسة ENIE تفسيرين للأزمة و التي تتجسد في حالتين هما:

- حالة اللاتصال أي لما يغيب تماما كل اتصال بين الأطراف المعنية.
- حالة اختلال في وظيفة المؤسسة.

يركز رئيس دائرة الاتصال كثيرا على غياب تام للاتصال و انسداد كامل للحوار. بينما يرى مدير التسويق أن الأزمة تخلق حالة فوضى و انزعاج شامل يؤدي إلى اختلال في وظيفة المؤسسة.

عند تحليل هذين التفسيرين للأزمة، يمكن استخلاص ما يلي:

- يولي رئيس دائرة الاتصال اهتماما لأمر الاتصال في الأزمة. و يعبر بهذا التفسير عن الصمت و رفض الحوار و الاتصال الذي يسود فترة الأزمة. و يترجم ذلك مسبقا السلوك الذي تتصف به المؤسسة في أوقات الأزمة.
- من جهته، يفضل مدير التسويق أن يحصر الأزمة في المظاهر التي تنتجها.

في هذين التعريفين، لم يتم الإشارة إلى الحادث المطلق للازمة و إلى حالة الطعن و إعادة النظر في المؤسسة و النتائج السلبية التي تترتب على الأزمة. يدل هذا إلى نقص المعرفة بشؤون الأزمة عند القائمين على الاتصال في مؤسسة ENIE. فيظهر أن الدافع و الحاجة إلى دراسة الأزمة لم يطرح تماما على المؤسسة التي يتضح فيها:

- إما أنها لم تعرف الكثير من الأزمات في حياتها.
- أو عرفت منها الكثير لكنها تجاهلتها لان درجة التأثير بها كانت ضعيفة جدا.

عرفت المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس منذ 1994 إلى يومنا هذا على الأقل أزمتين:

- حرق مصنع لها بنواحي مدينة سيدي بلعباس بسبب أعمال التخريب و الإرهاب الذي ضرب المنطقة خاصة و البلاد عامة في سنة 1994.

- إعادة هيكلة المؤسسة التي تترتب عليها تصريح و توقيف حوالي 1200 عامل على مدى 3 سنوات.

فيما يخص الأزمة الأولى، يعترف المسؤولون بوقوع الحادث و حرق المصنع و لكن ينفوا تماما انه ترتب عنه أزمة في المؤسسة. و يعتبرون أن أعمال التخريب من جراء الإرهاب مس كل المؤسسات تقريبا، فالحادث ليس حكرا على المؤسسة فقط. لم تتحرك المؤسسة إطلاقا أمام الوضعية التي خلقها حرق المصنع.

أما الأزمة الثانية التي تحدث حاليا، فلم تعترف المؤسسة رسميا بوجودها نظرا لظهور احتجاجات و انتقادات في أوساط العمال موجهة إلى الإدارة العامة و تعتبر كرد فعل لقرار توقيف و تصريح العمال. و تأخذ هذه الأزمة ثلاثة مصادر و هم:

- النزاع بين النقابة و الإدارة العامة حول مبدأ التصريح و التوقيف.
- النزاع بين النقابة و الإدارة العامة حول طريقة اختيار العمال الموقوفين.
- النزاع بين النقابة و الإدارة العامة حول طريقة و مبلغ التعويض.

ب. تصنيف الحادث المطلق للآزمة في مؤسسة ENIE

يمكن تصنيف الحادث المطلق للآزمة كما يلي:

■ في الأزمة الأولى، يعتبر مصدر الحادث المطلق خارجي عن المؤسسة و يرتبط بالطبيعة الاجتماعية البشرية حسب تصنيف باحثي جامعة كارولينا الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية. أما حسب تصنيف "تيري ليبارت" Thierry Libaert ، فيصنف ضمن المجال السياسي.

■ أما الأزمة الثانية، فمصدرها داخلي و يتعلق بالطبيعة الاجتماعية البشرية حسب التصنيف الأول. أما حسب تصنيف الثاني، تصنف ضمن المجال الاقتصادي و القطاع الاجتماعي.

يمكن تلخيص ذلك في الجدول رقم 14 الذي يظهر كما يلي:

الجدول رقم 14 : تصنيف الحوادث المطلقة للآزمة

في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس

بيان الأزمة	تصنيف باحثي جامعة كارولينا الجنوبية بالولايات المتحدة الأمريكية	تصنيف "تيري ليبارت" Thierry Libaert
حرق المصنع	مصدر خارجي و ذو طبيعة اجتماعية بشرية	المجال السياسي
احتجاجات و انتقادات حول توقيف و تصريح العمال	مصدر داخلي و ذو طبيعة اجتماعية بشرية	المجال الاقتصادي و القطاع الاجتماعي

المصدر: من إعداد الطالبة

ت. سياسة الاتصال في حالة الأزمة

إن غياب سياسة الاتصال الأزمة في مؤسسة ENIE يرجع إلى انعدام الاتصال المؤسسي فلا يمكن تصور وجود اتصال في حالة الأزمة و غياب الاتصال المؤسسي لان الاتصال الأزمة يحاول الحفاظ على الصورة التي لا تعتبر منتج الاتصال المؤسسي.

ث. إستراتيجية الاتصال في حالة الأزمة

ترفض المؤسسة إطلاقاً أن تعترف بأنها مرت بأزميتين مختلفتين بحجة لأنها تعتبر نفسها مؤسسة عمومية و قوية و متماسكة و لا يمسه أي أذى. انطلاقاً من هذه الاعتقاد الراسخ في فكر المسؤولين على المؤسسة، يمكن الاستنتاج بسهولة نوع إستراتيجية الاتصال التي تنتهجها المؤسسة في أوقات الأزمة.

يصرح مدير التسويق حول الأزمة الأولى المتعلقة بحرق المصنع بأنه لا يمكن اعتبارها أزمة لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:

- لم تتأثر المؤسسة بحرق المصنع لأنه لا يؤثر في العملية الإنتاجية.
- لم سجل أي ضحية فيه لان حرق المصنع تم ليلاً.
- يتعلق فقط بمصنع يوجد في منطقة غير مؤمنة في زمن الإرهاب.

بينما يقلل مدير التسويق من أهمية الاحتجاجات و الانتقادات التي تسود العمال في هذه الأيام و يعتبرها طبيعية بمثابة الإنسان الذي يفكر بصوت عالي. و يرى أنها لا ترقى إلى درجة الأزمة. و قيم الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحسين ظروف العمل و أن المؤسسة هي بمثابة العائلة الكبيرة.

بينما رئيس دائرة الاتصال، اعترف بشكل غير رسمي بان المؤسسة تشهد بوادر أزمة اجتماعية بسبب الخطة الاجتماعية التي وضعتها الإدارة العامة في متناول العمال و المتعلق بتقليص مناصب العمل إلى 1200 منصب عمل في السنوات الثلاثة الآتية و الذي يمثل 1200 عامل سيتترك عمله. و أضاف أن النقابة تريد أن تستشار في هذا الموضوع بينما رفض رئيس المدير العام مناقشة و الاستماع إليها.

إذا افترضنا أن المؤسسة تستند إلى إستراتيجية اتصال في مواجهة الأزمة الأولى و الثانية يمكن أن الاستنتاج أنها تنتهج إستراتيجية الصمت و الرفض في أن واحد. تعتمد على إستراتيجية الصمت باتجاه الأفراد الأجانب عن المؤسسة و وسائل الإعلام و الرأي العام الذين ليس لهم أي علم بما

يجري في المؤسسة. و يستعمل إستراتيجية الرفض في حالة انتشار خبر الأزمة لدى الأجنب عن المؤسسة و وسائل الإعلام و الرأي العام.

عادة ما تتبع هذه الإستراتيجية لما تتعرض كل مؤسسة إلى حادث غير متوقع و عنيف فترتك المؤسسة و تعيش وضعية عدم الإدراك و الوعي لما يجري لها. فلا يمكنها أن تفهم الأسباب وقوع ذلك. فيكون الصمت و الرفض أول رد فعل طبيعي لهذه الوضعية.

اما المؤسسة الوطنية للصناعات لالكترونية فيعتبر صمتها و رفضها للاعتراف بالأزمة و مسؤوليتها فيها هادئ و ساكنا و تكاد لا تبالي بأي شيء و كان الأمر لا يعنياها تماما. و يظهر ذلك واضحا على المسؤولين.

لكن رئيس دائرة الاتصال اعترف و اقر بوجود الاعتراف و تحمل المسؤولية و إتباع أسلوب الحوار و تبادل الآراء خاصة في حل قضية العمال الموقوفين.

إن سلوك و رد فعل المؤسسة المتمثل في الغياب الكامل للاتصال في زمن الأزمة و نفيها بصورة مطلقة من دون خوف و لا تردد من العواقب التي تتعكس عليها، يمكن أن يفسر ببساطة أنها لا تخشى أن ينقلب عليها هذا الصمت و الرفض. و السبب في ذلك هو الغياب المطلق لوسائل الإعلام و انعدام التام للرأي العام.

ج. القيمة الاتصالية في حالة الأزمة في مؤسسة ENIE

يوجد لدى المسيرين في المؤسسة خطابا ازدواجيا فيما يخص القيم الاتصالية التي تفرضها الأزمة على المؤسسة. يفضل المسؤولين استعمال إستراتيجية الاعتراف و الشفافية لحل الأزمات التي تتعرض المؤسسة. و يرون بأنه سلوك تسييري و حضاري في نفس الوقت.

لكن يعترفون انه لما يتعلق الأمر بواقع مؤسساتهم يعتقدون أن مشاكل المؤسسة تحل في المؤسسة و لا داعي لإخراجها في المجتمع و منه العقل أن تحل دون تدخل الأجنب. و يستطردون بان هذا السلوك ينبع من عادات و تقاليد مجتمعا.

في ختام هذا الفصل، يمكن القيام بالاستنتاجات التالية فيما يخص واقع الاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية:

- يوجد في المؤسسة إدراك و فهم ضيق للاتصال بحيث يتم حصره في الأغراض التسويقية البحتة.
- يصاغ الاتصال على انه إصدار للمعلومات حول المنتجات أكثر منه تبادل للمعلومات.
- يوجد في المؤسسة اتصال إشهاري ذات طابع تجاري بحت.
- تحاول المؤسسة إرساء اتصال داخلي بين العامل و الإدارة لكن غياب الاستعداد بين الطرفين على القيام بدورهما في الاتصال يجعلون ذلك.
- لا يوجد أي اثر للاتصال المؤسساتي و ذلك لحصر الاتصال في القسم التجاري.
- الصورة الوحيدة الموجودة في المؤسسة تتمثل في صورة المنتجات. و تحاول مديرية التسويق أن تعطي لهذه الصورة طابعا تسويقيا بحيث تستعمل اسم المؤسسة للترويج بالمنتجات للحصول على صورة العلامة التجارية للمنتجات.
- لا تفرق المؤسسة بين نفسها ككيان و المنتجات التي تنتجها بحيث الخطاب فيما يخص المنتجات يوجه إلى المستهلكين فقط بينما الخطاب فيما يخصها يوجه لكل الأفراد.
- إن الصورة التي تريد بنائها من خلال الهوية البصرية التي تتشرها غامضة و غير مفهومة و خاصة ما تعلق برمز تعريف المؤسسة.
- لا تعترف المؤسسة بالأزمات التي مرت بها و تعتقد أن الصمت و الرفض عند الحاجة هو السبيل الوحيد لحل المشاكل داخل المؤسسة نفسها.

الفتمة

الخاتمة

كان هدفنا في دراسة الاتصال و الصورة المؤسساتية للمؤسسات العمومية الجزائرية في حالة أزمة يتمثل في دراسة السلوك التسييري لهذه المؤسسات فيما يتعلق بالاتصال كرد فعل طبيعي لمواجهة أزمات قد تواجهها للحفاظ و صيانة صورتها في المحيط.

فمن خلال دراسة نظرية لموضوع الاتصال و الصورة المؤسساتية و خاصة إستراتيجية الاتصال المتبعة لمواجهة الأزمات غير المتوقعة و محاولة الخروج منها بأقل الأضرار فيما يخص صورتها المؤسساتية، توصلنا إلى استخلاص نتائج تكون بمثابة "القيم الاتصالية" في حالة الأزمة و التي تتخذ من مبدئي الاعتراف و الشفافية مضمون و محتوى سلوكيات واجب اتخاذها في مثل هذه الوضعيات.

و لإسقاط هذه الدراسة النظرية على المؤسسة العمومية الجزائرية، اختارنا المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس نموذجا حيا لها لعدة اعتبارات منها التفوق التجاري لمنتجاتها في السوق الجزائرية.

قادتنا الدراسة التطبيقية في المؤسسة المذكورة إلى التحقق من وجود اتصال فعلي فيها و التأكد من تطبيق الاتصال المؤسساتي و نوعية الصورة التي تمثل هويتها. و في مجال الأزمات غير المتوقعة التي مرت و تمر بها هذه المؤسسة، كان لنا الفرصة للاطلاع على السلوكيات الاتصالية الانطوائية و المتمثلة في الاتخاذ من الصمت اللامبالي تارة و الرفض المطلق تارة أخرى إجراء اتصاليا حتى انه لم يرقى إلى الإستراتيجية في تفسير ما يجري فيها من معاناة و وضعيات جرجة.

لقد نشأ الاتصال بشكل عام و الاتصال المؤسساتي بشكل خاص من إقتناع المؤسسات الكبرى في العالم بضرورة إقامة و الحفاظ على علاقاتها مع المتعاملين المتعددين لها: الدولة و المستهلكين و العمال و الموردين و البنوك و المساهمين. في نفس الوقت، أدى تطور المحيط و تعدد عناصره و تركيبته إلى زيادة الاهتمام بالمؤسسات التي أجبرت على صياغة صورة مؤسساتية كمجال اتصالي للإدلاء بالمعلومات المتعلقة بنفسها و قدراتها و إمكانياتها و خاصة الهوية البصرية التي تجسدها كهيئة مؤسساتية قائمة بذاتها أمام الرأي العام و وسائل الإعلام بغض النظر عن منتجاتها لتجد مكانا في المجتمع و تطرح نفسها كمؤسسة مواطنة لها حقوق و واجبات المواطنة الشريفة.

الخاتمة

كنتيجة لهذه الاستنتاجات، تصدر صور مختلفة في المحيط تتنوع و تختلف حسب المنتوجات التي تعرضها في السوق و بالمقابل تتجسد عند المستهلك صور عفوية قد لا تكون لها علاقة حتى مع صورة العلامة التجارية لمنتجاتها.

تتضرر المؤسسة و تسوء سمعتها بفعل هذه الصور العفوية التي لا يمكن التحكم فيها أو مراقبتها في حالة تعرضها في أزمة. لكنها بدل الاعتراف بمسئوليتها الأخلاقية في حدوث الأزمة و اصفاء الشفافية عليها للشرح و الإقناع، تفضل المؤسسة المدروسة الرفض المطلق للأزمة و التزام الصمت.

و للإجابة عن الإشكال المطروح في هذه المذكرة، تكون المؤسسة العمومية الجزائرية لم تيقن بعد بضرورة انتهاج اتصال مؤسساتي و إتباع إستراتيجية اتصال للحفاظ و صيانة هذه الصورة. و ترجع ذلك إلى سببين هاميين:

- غياب واضح للرأي العام و وسائل الإعلام في الجزائر.
- وجود المؤسسات العمومية في حالة احتكار شبه كامل للسوق.

بعبارة أخرى، لا تشعر المؤسسة العمومية الجزائرية بالحاجة إلى تطوير اتصالها المؤسساتي و صياغة صورة تحرص على المحافظة عليها في أوقات الأزمة لأنها لا يوجد رأي عام مدعم بوسائل الإعلام يدفعها إلى اتخاذ إستراتيجية الاعتراف و الشفافية. كما إن احتكار هذه المؤسسات للسوق يضمن لها تسويق منتجاتها مهما كانت الظروف التي تعيشها، و بالتالي لا يحمسها و لا يحفزها على التصريح بما يحدث بداخلها. و يجعلها تفكر في حل مشاكلها بدون الاتصال عنها باعتبار أن ذلك غير ضرورة و مفيد.

استنادا لهذه الاستنتاجات، نقترح توصيات التالية:

- يستلزم على المحيط الخارجي و خاصة المجتمع المدني أن يولي اهتماما بالمؤسسة العمومية الجزائرية لإجبارها على إتباع الاتصال المؤسساتي كسلوك تسييري طبيعي و حضري.

الخاتمة

▪ فصل الاتصال بصفة عامة عن الوظيفة التسويقية و إدراجه ضمن الإدارة العامة لان الاتصال ليس حكرا على الوظيفة التجارية. و يتم ذلك عن طريق إعادة الهيكلة الإدارية و إعطائها موقع إداري متميز على مستوى مديرية أو قسم.

▪ خلق ثقافة تسييرية جديدة في الجزائر يكون فيها الاتصال رد فعل طبيعي.

و يكون قد اتضح من خلال هذا العمل أن الفرد الجزائري سواء كان بداخل المؤسسة بصفة المسير أو خارجها بصفة الرأي العام غير متطلع للاتصال. و يكون مهتما معرفة و دراسة الأسباب النفسية والاجتماعية التي تجعل منه انطوائيا و ميالا للأنانية و الخوف من إظهار الذات.

الملاحق

الملحق رقم 1

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير
" الصورة المؤسساتية للمؤسسات الجزائرية
في حالة الأزمة: دراسة حالة المؤسسة
الوطنية للصناعات الالكترونية
بسيدي بلعباس

جامعة ابوبكر بلقايد - تلمسان -
كلية العلوم الاقتصادية، التسيير
و العلوم التجارية
ماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: تسويق

إستمارة بحث

1 . الاتصال في المؤسسة

أ. هل الاتصال في المؤسسة يستعمل لأغراض تجارية و اقتصادية بحتة أم يستخدم لأسباب ثقافية تهدف للتعريف بها استجابة لتوقعات المحيط؟.

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

ب. رتب هذه الكلمات المبينة في المربعات الصغرى من حيث أهميتها بالنسبة للاتصال؟.

المعلومة الصورة السمعة الإشهار

ت. هل يتم الاتصال في مرحلة واحدة؟. نعم لا

ث. إذا كانت الإجابة بلا، هل يمكنكم ذكر المراحل؟.

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

ج. ما هو تصوركم للاتصال مع الخارج ؟

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

ح. هل يمكن استعمال الاتصال للمراوغة؟. نعم لا

خ. إذا كنت الإجابة بنعم، هل يمكنكم ذكر كيف يمكن ذلك؟.

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

د. إذا اعتبرنا أن الاتصال تبادل بين المؤسسة وشخص غير معين، فما هو مادة هذا التبادل و هدفه؟.

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

ذ. هل تستمع المؤسسة فعلا لانشغالات المحيط و تستخدم الاتصال وسيلة للرد عليها؟.

نعم لا

ر. إذا كانت الإجابة بلا، ما هي الأسباب التي تعوق ذلك؟.

.....
.....

الملحق رقم 1

ز. هل يتم التبادل من جانب واحد أو من جانبيين خاصة مع العمال؟

س. هل هناك توقع و استباق لأفاق الاتصال بعد 3 أو 5 سنوات؟

نعم لا

ش. إذا كانت الإجابة بلا، لماذا لا تحس بضرورة ذلك؟ و إذا كانت الإجابة بنعم، ما الذي دعى المؤسسة على ذلك؟

ص. هل هناك إرادة واضحة للاتصال في المؤسسة أم هي مفروضة على المسيرين؟

ض. هل يعتمد في الاتصال دائما على قول الحقيقة مهما كلف الأمر؟

ط. هل ينحصر الاتصال على اتجاه واحد أم له عدة اتجاهات؟

ظ. هل يحترم في الاتصال هوية كل طرف؟

ع. هل تستعمل المؤسسة الاتصال :

i. للتعريف بمنتجاتها؟ نعم لا

ii. للاستماع إلى العمال؟ نعم لا

iii. لمعرفة أحوال البنوك و البورصة و أصحاب المال؟ نعم لا

iv. للتعريف بنفسها؟ نعم لا

غ. هل تضع المؤسسة قاسما مشتركا بين هذه الأنواع من الاتصال؟ نعم لا

ف. إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو طبيعته و نوعيته؟

ق. هل تهتمون في إطار الاتصال مع المحيط بإعطاء الأهمية إلى:

i. المرسل كمصدر و مبادر للاتصال؟ نعم لا

الملحق رقم 1

- ii. المرسل إليه كهدف للاتصال?. نعم لا
- iii. الرسالة كموضوع للاتصال?. نعم لا
- iv. الترميز كتغليظ ذهني للاتصال?. نعم لا
- v. تفسير محتوى الرسالة موضوع الاتصال?. نعم لا
- vi. التشويش كعنصر يخل بحسن سير الاتصال?. نعم لا

ك. من هو المسؤول الأول عن الاتصال في المؤسسة?.

مدير المؤسسة نفسه موظف في المؤسسة

ل. إذا كان المسؤول عن الاتصال موظف في المؤسسة، على أي أساس تم توظيفه وهل مؤهلاته تتناسب مع المهمة المعهودة إليه?.

م. ما هي الأنوار التي يقوم بها المسؤول عن الاتصال في المؤسسة?

ن. ما هي نوع الهيئة الإدارية المختصة بعملية الاتصال في المؤسسة?.

مديرية مصلحة مكتب آخر

ه. ما هو موقع هذه الهيئة في المخطط الهرمي الإداري?.

و. هل تفكر المؤسسة من خلال عملية الاتصال إلى وصول أهداف بعيدة المدى?. نعم لا

أ. إذا كانت الإجابة بنعم، هل يمكن اعتبار ذلك إستراتيجية اتصال?. نعم لا

ب. إذا كانت الإجابة بلا، ما هي الأسباب التي تفسر ذلك?.

ت. في حالة وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة، من هي الجهة التي تقرها?.

المديرية العامة نفسها مديرية الاتصال أو الهيئة المختصة معا

ث. ما هي المواضيع المطروحة في إطار إستراتيجية الاتصال?.

الصورة الخطاب الرسالة أخرى

ج. هل تعد إستراتيجية واحدة فقط أم عدة إستراتيجيات بديلة و محتملة?. نعم لا

ح. كيف يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية?.

الملحق رقم 1

- ج. هل تعد إستراتيجية واحدة فقط أم عدة استراتيجيات بديلة و محتملة?. نعم لا
- ح. كيف يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية?.
.....
.....
.....

2. الاتصال و الصورة المؤسسية

- أ. هل ترون فرقا من ناحية الاتصال بين التعريف بالمنتوج و التعريف بالمؤسسة?.
.....
.....
.....

- ب. هل يهم المؤسسة أن تكون لنفسها صورة?. نعم لا
- ت. في حالة الإجابة بنعم، ما هو المحفز الرئيسي لذلك?.
.....
.....
.....

- ث. ما هي العلاقة بين هذه المصطلحات و الصورة?.
.....

السمعة:

الشهرة:

الإدراك:

الموقف:

القيم:

التموقع:

- ج. هل يوجد في المؤسسة وظيفة التسويق?. نعم لا
- ح. في حالة وجودها، هل هناك علاقة بينها و بين صورة المؤسسة?. نعم لا
- خ. ما نوع هذه العلاقة إن كانت موجودة?.
.....
.....
.....

- د. هل تجدون فرق و تمييز بين صورة المؤسسة و صورة العلامة التجارية للمنتوج?.
.....

نعم لا

ذ. علل هذه الإجابة?
.....
.....
.....

- ر. ما هي مكونات صورة المؤسسة?
.....
.....
.....
.....
.....

الملحق رقم 1

ز. ما هو العنصر المكون للصورة الذي تفضلونه أكثر و تولونه أهمية في صورة مؤسستكم.
و لماذا؟

س. هل تستعملون رمزا لتعريف المؤسسة؟ نعم لا
ش. في حالة الإجابة بلا، ما هي أسباب ذلك؟

ص. في حالة الإجابة بنعم، ماذا يمثل و كيف يمكن تفسيره؟

ض. ما هي الألوان المستعملة فيه و هي أسباب اختيارها؟

ط. إذا استعمل شكل بياني في الرمز، فما هو نوعه و ما هي أسباب استعماله؟

ظ. ما هي طريقة الكتابة المستعملة في الرمز؟

ع. لماذا اختارت المؤسسة هذه الطريقة في الكتابة؟

غ. هل تعتبرون أن الرمز المستعمل من المؤسسة يدركه المحيط بصورة متميزة عن باقي

المؤسسات؟ نعم لا

ف. هل يعتبر مفهوما وواضحا من حيث الرسائل التي يحملها؟ نعم لا

ق. هل يسمح الرمز باستنكاره؟ نعم لا

الملحق رقم 1

ك. هل للرمز علاقة خاصة مع المؤسسة من حيث دلالاته و تاريخه?

ل. هل يحمل دلالات ايجابية تسمح بتثمين المؤسسة؟ نعم لا

م. هل تعتبر انه ناجحا أو فاشلا في إعطاء صورة جيدة للمؤسسة?

ن. هل يستطيع الرمز المستعمل أن يعرف المؤسسة بدون أن تحتاج لكتابة اسمها?
نعم لا

ه. إلى أي مدى تعكس صورة المؤسسة:

الصدق?

الإيجابية?

الديمومة?

الأصلية?

و. هل تستعملون الصورة كإستراتيجية للتسيير أم كضرورة للتماشي مع العصر?

ي. إذا كنتم تستعملون الصورة كإستراتيجية للتسيير، ما هو تفسير لذلك?

3. الأزمة في المؤسسة و الاتصال المؤسستي

أ. ماذا يعني مصطلح الأزمة في المؤسسة بالنسبة لكم?

ب. هل يمكنكم اعتبار الأزمة في المؤسسة:

تحول مفاجئ في وظيفة المؤسسة? حادث طارئ يعرض المؤسسة إلى الخطر?

انقطاع في السير العادي للمؤسسة? اختلال في وظيفة المؤسسة?

ت. هل مرت المؤسسة بأزمة تشابه التعريف المقدم أعلاه? نعم لا

ث. إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو نوعها و الحادث الذي أطلقها?

الملحق رقم 1

ج. ما هو نوع الحادث الذي ادخل المؤسسة في الأزمة؟

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ذات طبيعة تقنية | <input type="checkbox"/> ذات طبيعة اقتصادية |
| <input type="checkbox"/> ذات طبيعة اجتماعية | <input type="checkbox"/> ذات طبيعة بشرية |
| <input type="checkbox"/> ذات مصدر داخلي | <input type="checkbox"/> ذات مصدر خارجي |
| <input type="checkbox"/> ذات طابع صناعي | <input type="checkbox"/> ذات طابع مالي |
| <input type="checkbox"/> ذات طابع هيكلي | <input type="checkbox"/> ذات طابع سياسي أو قانوني |
| <input type="checkbox"/> ذات طابع أخلاقي أو معنوي | |

ح. ما هي المراحل الزمنية التي مرت بها المؤسسة في فترة الأزمة؟

.....

.....

.....

.....

خ. هل أعطتكم في السابق ظاهرة حدوث الأزمات في المؤسسات الأخرى درساً أو فكرة عن إمكانية تعرض مؤسساتكم يوماً إلى مثل هذه الأزمات و من ثم إلى ضرورة مواجهتها؟ علل إجابتك؟

.....

.....

.....

.....

د. هل فكرتم بمجرد الدخول في الأزمة في صياغة سياسة اتصال لمواجهة مخلفاتها و أثرها السلبي عليكم في نظر المحيط؟ نعم لا

ذ. إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي مجمل المشاكل التي تلقيتموها؟

.....

.....

.....

.....

ر. من كان يتدخل لتسيير الأزمة في المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

ز. هل طلبتم مساعدة من مصادر خارجية للخروج من الأزمة؟ نعم لا

س. إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي هوية هذه المصادر و لماذا تم اختيارها؟

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم 1

- ش. هل كانت الأزمة حادة و خطيرة استدعت تدخل أطراف خارجية؟ نعم لا
- ص. ما هي إستراتيجية الاتصال المتبعة للخروج من الأزمة؟
- إستراتيجية الصمت إستراتيجية الرفض إستراتيجية كبح الفداء
- إستراتيجية الاعتراف و المسؤولية إستراتيجية الشفافية إستراتيجية أخرى
- أ. اشرح هذه الإستراتيجية الاتصالية؟

بب. ما هي الدوافع التي أدت إلى اختيار الإستراتيجية؟

تت. ما هي ايجابيات هذه الإستراتيجية التي ساعدتكم للاتصال مع المحيط للإقناع و التبرير؟

ثث. هل تعرفون السلبيات التي تنتجها هذه الإستراتيجية؟ نعم لا

جج. إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي هذه السلبيات؟

حح. هل تعتبر المؤسسة أن هذه السلبيات تضر بالمؤسسة؟ كيف ذلك؟

الملحق رقم 1

خ.خ. هل الايجابيات تفيد المؤسسة أكثر مما تضرها سلبيات الإستراتيجية؟ كيف ذلك؟

د.د. هل فعلا كان اختيار المؤسسة صائبا و هل تمكنت من الخروج من الأزمة بفضل الإستراتيجية المتبعة ؟ نعم لا
نذ. علل إجابتك ؟

ر.ر. اذا كان ممكنا الرجوع الى الوراء، هل تستعملون نفس الإستراتيجية؟ نعم لا
ز.ز. هل خرجت المؤسسة نهائيا من الأزمة؟ نعم لا
س.س. علل إجابتك ؟

ش.ش. ما هي القيم فيما يخص الاتصال التي تحتفظون بها و التي تعتبرها ضرورية للمؤسسة للخروج من الأزمة التي عرفتوها؟

ص.ص. ما هي الأسئلة التي كنتم ترغبون في أن اطرحها و تستعدون للإجابة عليها؟

ض.ض. كلمة أخيرة.

ENIE

Zone Industrielle, BP 101, 22000 Sidi-Bel-Abbès - ALGÉRIE - Tél: +213 48 56 02 05, Fax: +213 48 56 66 60

ENIE

Le Message du Directeur Général

Il m'est agréable, au nom de tout le personnel de l'**ENIE**, de vous présenter mes meilleurs vœux de bonheur, de santé et de prospérité.

Cette année encore, **ENIE**, fidèle à sa ligne de conduite, met à votre disposition sa nouvelle gamme de produits conçus pour répondre parfaitement à vos besoins car inspirés par une écoute permanente du marché.

Cette nouvelle gamme se caractérise par:

- Le respect strict des normes les plus rigoureuses de qualité,
 - Des prix largement à la portée du grand public,
 - L'introduction de nouvelles innovations, dont certaines majeures, allant dans le sens d'une plus grande facilité d'utilisation et d'un confort optimum.
- Elle contribuera certainement à nous assurer davantage de votre fidélité.

En fait, cette nouvelle gamme reflète parfaitement notre volonté, notre choix, notre politique:
mieux vous écouter pour mieux vous servir...

Le Directeur Général,
Benahmed BERREKLA

بن احمد بركلا

الفهرس العام

فهرس المواضيع

1.....مقدمة عامة.....1

الفصل الأول : الاتصال و الصورة المؤسسة

10.....المبحث الأول: الاتصال في المؤسسة.....10

11.....1. نشأة و تطور وظيفة الاتصال في المؤسسة.....11

16.....2. مفهوم و تعريف الاتصال.....16

22.....3. القواعد العامة للاتصال.....22

23.....4. أنواع الاتصال.....23

25.....5. عناصر عملية الاتصال.....25

26.....6. إدارة الاتصال في المؤسسة.....26

29.....7. إستراتيجية و برنامج الاتصال في المؤسسة.....29

31.....المبحث الثاني : الاتصال المؤسسي و صورة المؤسسة.....31

32.....1. تعريف و مفهوم الاتصال المؤسسي.....32

36.....2. تعريف صورة المؤسسة.....36

37.....3. المصطلحات المجاورة لصورة المؤسسة.....37

39.....4. التسويق و صورة المؤسسة.....39

43.....5. مكونات صورة المؤسسة.....43

45.....6. رمز تعريف المؤسسة والهوية البصرية.....45

46.....أ. تعريف و خصائص رمز تعريف المؤسسة.....46

50.....ب. نظام تصميم رمز تعريف المؤسسة.....50

53.....ت. معايير تقييم رمز تعريف المؤسسة.....53

54.....7. سياسة صورة المؤسسة.....54

57.....8. أنواع صورة المؤسسة.....57

59.....9. إستراتيجية الصورة في تسيير المؤسسة.....59

2. منتوجات المؤسسة.....111
3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....113
- أ. الهيكل التنظيمي القديم.....113
- ب. الهيكل التنظيمي الجديد.....113
4. التنظيم الجديد لمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية.....116

المبحث الثاني : الاتصال و صورة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ENIE... 116

1. تحليل نموذج استمارة البحث.....117
2. عموميات حول الاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس.....119
- أ. نشأة و تطور الاتصال في مؤسسة ENIE.....119
- ب. مفهوم الاتصال في المؤسسة.....121
- ت. القواعد العامة للاتصال في المؤسسة.....122
- ث. أنواع الاتصال في المؤسسة.....124
- ج. إدارة الاتصال في المؤسسة.....125
- ح. إستراتيجية و برنامج الاتصال في المؤسسة.....127
3. الاتصال المؤسسي و صورة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس.....128
- أ. مفهوم الاتصال المؤسسي في المؤسسة.....128
- ب. تعريف صورة المؤسسة.....130
- ت. المصطلحات المجاورة لصورة المؤسسة.....131
- ث. التسويق و صورة المؤسسة.....135
- ج. مكونات صورة المؤسسة.....136
- ح. رمز تعريف المؤسسة و هويتها البصرية.....137
- خ. سياسة صورة المؤسسة.....144
- د. إستراتيجية الصورة في تسيير المؤسسة.....145
4. الاتصال في حالة الأزمة ENIE.....146
- أ. تعريف الأزمة في مؤسسة ENIE.....146

148	ب. تصنيف الحادث المطلق للآزمة في مؤسسة ENIE.....
148	ت. سياسة الاتصال في حالة الأزمة.....
149	ث. إستراتيجية الاتصال.....
150	ج. القيمة الاتصالية في حالة الأزمة في مؤسسة ENIE
153	الخاتمة.....
157	الملاحق.....
i	فهرس المواضيع.....
v	فهرس الأشكال البيانية.....
vi	فهرس الجدول.....
iv	المراجع.....

فهرس الأشكال البيانية

1. سياق الاتصال.....19
2. مثلث الاتصال.....21
3. مخطط إداري لموقع مديرية الاتصال حسب الحالة الأولى.....27
4. مخطط إداري لموقع مديرية الاتصال حسب الحالة الثانية.....28
5. مخطط إداري لموقع مديرية الاتصال حسب الحالة الثالثة.....28
6. خطاب المؤسسة حسب مستويات الاتصال.....32
7. سياق تكوين صورة العلامة التجارية للمنتوج.....40
8. سياق بناء الصورة المؤسسية.....41
9. الفرق الإداري بين المؤسسة و الرأي العام105
10. الهيكل التنظيمي للمركب الإلكتروني بسيدي بلعباس.....114
11. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.....115
12. الموقع الإداري للاتصال في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.....125
13. الموقع الإداري للاتصال في المؤسسة لما كانت مركبا الكتروني.....126
14. الشكل البياني لرمز تعريف المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.....140
15. اللوحة الشهرية عند مدخل المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.....143

المراجع

20. Westpahlen Marie – Hélène, Communicator : le guide de la communication d'entreprise, édition Dunod, mars 1989.
21. Westpahlen Marie – Hélène, la communication externe de l'entreprise, édition Dunod, les Topos, avril 2002.

مقالات باللغة الفرنسية:

1. Besset Jean – Paul, "TotalFina-Elf opte pour une stratégie de responsabilité", Le Monde, 20 septembre 2002.
2. Delcayre Alain, " La bataille de la réputation", Stratégies, n°1149, 2 juin 2000
3. Delcayre Alain, "Danone : LU et approuvé, Stratégies ", n° 1187, 13 avril 2001, Annexe 6.
4. D'Humières Patrick, "Les entreprises face aux affaires. Le boomerang de la communication", Le Monde, 25 octobre 1994.
5. Devillers Sonia, "Total reprend la parole", Le Figaro Economie, 20 juin 2000, Annexe 8.
6. Ernest & Young Audit, "Communication financière: la transparence est le prix de la liberté", Contact, n° 80, Janvier 2000.
7. Grégory Pierre, "Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle", Revue Française de Gestion, Septembre-octobre 1984.
8. Le Bourdonnec Yannick, "Danone remonte la pente", Le Nouvel Economiste, le 15 juin 2001.
9. Le Magazine " Auto plus " "Peugeot 607 : catastrophe !", le 07 mars 2000.
10. Libaert Thierry, "Communication de crise: le choix des messages", Humanisme et Entreprise, n° 236, août 1999,
11. Mantoux Ayméric, " Les entreprises contraintes de rendre des comptes", Le Nouvel Economiste, 12 octobre 2001.
12. Mariette Dominique, "Le président de la Société Générale placé en garde à vue", La Tribune, 15 janvier 2001.
13. Ratier Michel, "L'image de marque à la frontière de nombreux concepts", Cahiers de recherche de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse 1, IAE de Toulouse.
14. Ratier Michel, "L'image en Marketing multidimensionnel" de marque à la frontière de nombreux concepts", Cahiers de recherche de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse 1, IAE de Toulouse.
15. Roux-Dufort Christophe, "Le naufrage du car-ferry Herald of Free Enterprise", gérer et comprendre, n° 56, juin 1999.
16. Swaen Valérie, " La citoyenneté d'entreprise: une nouvelle technique au service des entreprises pour séduire les consommateurs ?" Université de Louvain, Institut d'Administration et de Gestion, Unité Marketing, 2002.
17. Vastel Dominique, "La communication de crise : faut-il parler, faut-il se taire? ", Médiaspouvoirs, n° 11, septembre 1989.

المراجع باللغة العربية:

1. الأستاذ بندي عبدالله عبد السلام، محاضرات مقياس "الاتصال في المؤسسة"، ماجستير السنة الأولى تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية - جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2004/2003.
2. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، السنة 2000.

المراجع باللغة الفرنسية :

1. Audigier Guy & Decaudin Jean Marc, "Communication et publicité", Clet, Avril 1990.
2. BENHABIB A., Polycopié de Marketing 1998, Comportement du consommateur.
3. Boistel Philippe, "Approche systémique de la communication d'entreprise".
4. Brochand B. & Lendrevie J., "Le publicitor", Dalloz gestion marketing,
5. Decaudin J. M., " La Communication Marketing, Concepts, Techniques, Stratégies", Edition Economica, 1999
6. Delcayre Alain, "Communication de crise : le mea-culpa de Coca-cola, Stratégies", n° 1108, 2 juillet 1999
7. D'huimères Patrick, Management de la communication d'entreprise ; edition Eyrolles, Paris, mars 1994.
8. Dupuy Y., Marmuse C., Kalika M. & Trahand J., " Les systèmes de gestion", édition Vuibert gestion, Mars 1999,
9. Fournier Brigitte, "L'Entreprise en état de choc. Gérer les crises écologiques et sociales. Faire face aux médias", Edition de l'Environnement, Paris, 1993.
10. Lagadec Patrick, " Etat d'urgence : défaillances technologiques et déstabilisation sociale", Paris, Ed. du Seuil, coll. "Science ouverte", 1988 Yve Le Golvan, " Dictionnaire marketing, Banque et assurance", édition Dunod entreprise, Janvier 1988.
11. Lagneau Gérard, "Sociologie de la publicité", Paris, PUF, coll. " Que sais-je ?", 1983.
12. Le Golvan Yve, "Dictionnaire marketing, Banque et Assurance", édition Dunod entreprise, Janvier 1988.
13. Libaert Thierry, "La communication de crise", Paris, Dunod, coll. " Topos", 2001.
14. Mantoux Ayméric, " Les entreprises contraintes de rendre des comptes", Le Nouvel Economiste, 12 octobre 2001.
15. Merlin Francis, " La stratégie de communication B to B", Edition organisation ; Paris, Novembre 2000.
16. Roux-Dufort Christophe, "Gérer et décider en situation de crise", Paris, Dunod, coll. "Fonctions de l'entreprise", série "Direction-conseil".
17. Roux-Dufort Christophe, "Communication corporate : Vive la crise?", Association Sorbonne Communication, Petit-déjeuner Débat de la Sorbonne, 16 mai 2002.
18. Schneider Christian, Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise, édition Delmas, 2 édition, Paris, mai 1993.
19. Solomon Ambroise, " Image institutionnelle et crises de l'entreprise", Mémoire DESS Communication politique et sociale, Université de Paris/Panthéon— Sorbonne, octobre 2002.

مقالات باللغة الانجليزية:

1. Allport G.W. , "Attitudes, in Murchinson C.A." A Handbook of Social Psychology, Clark University Press, Worcester, Ma., 1935
2. Ind N. , "The Coporate Image", Kogan Page, Londres, 1990.
3. Onkvist S. & Shaw J. , "Self Concept and Image, Congruence: Some Research and managerial Implication", Journal of Consumer Marketing.
4. Ries A. & Trout J. , " Positing : the Battle for your Mind, Warner 1982

القواميس

1. Encyclopédie Bordas.
2. Le Micro Robert.
3. Le Petit Larousse.
4. Oxford English Dictionary.