



جامعة عمار ثليجي - الاغواط -

كلية العلوم الانسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال

الموضوع:

أثر برامج المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على تحسين
صورتها الذهنية لدى الجمهور
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: اتصال و علاقات عامة

إشراف:

د - المداني حجاج

إعداد الطالبة

• رقية كبارة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	الشريف داودي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	المداني حجاج
ممتحنا	أستاذ محاضر "ب"	أحمد بن قسمية

السنة الجامعية: 2026/2025

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

فإنني أشكر الله تعالى على تفضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله فله
الحمد أولاً وأخيراً ثم الشكر والتقدير الجزيل للدكتور لإشراف وكان له الفضل في
إنجاز هذا العمل المتواضع فجزاه الله عني خير جزاء
ووفقك لما فيه خير.



إهداء

إلى منبع العطاء وسند العمر... والديّ العزيزين، حفظهما الله ورعاهما
إلى الأستاذ المشرف الفاضل؛ أهدىكم هذا العمل الأكاديمي تقديراً لرعايتكم العلمية الكريمة
وتوجيهاتكم السديدة التي كانت مناراً لي في تذليل العقبات وإتمام هذا البحث
شاكرت لكم نبل عطائكم وصادق نصحكم الذي ترك أثراً معرفياً وإنسانياً لا يمحي.

إلى جميع عائلتي

رقية

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر برامج المسؤولية الاجتماعية على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات، من خلال دراسة ميدانية على شركة سونلغاز بالأغواط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عبر استمارة وُزعت على عينة قصدية مكونة من 56 موظفاً.

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحسن صورة المؤسسة لدى الجمهور، حيث جاء الالتزام القانوني في المرتبة الأولى، يليه تحسين جودة الخدمة ثم البعد البيئي. كما أبرزت الدراسة أهمية العلاقات العامة وسلوك الموظفين في دعم هذه الصورة، مع وجود ضعف في البرامج التكوينية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

وأوصت الدراسة بدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجية المؤسسة، وتكثيف التكوين الداخلي، وتعزيز التنسيق بين مختلف المصالح لتحسين الاتصال المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الصورة الذهنية، الاتصال المؤسسي، سونلغاز، العلاقات العامة.

Abstract :

This study aims to examine the impact of corporate social responsibility (CSR) programs on improving the corporate image among the public, through a field study conducted at the Sonelgaz company in Laghouat. The study adopted a descriptive approach, and data were collected using a structured questionnaire distributed to a purposive sample of 56 employees.

The results showed a strong relationship between the implementation of CSR and the improvement of the organization's public image. Legal compliance ranked first, followed by service quality improvement, and then the environmental dimension. The study also highlighted the important role of public relations and employees' daily behavior in strengthening the corporate image, while revealing a relative weakness in training programs related to CSR.

The study recommends integrating CSR into the company's overall strategy, strengthening internal training programs, and enhancing coordination between departments to improve institutional communication.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Corporate Image, Institutional Communication, Sonelgaz, Public Relations.

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
1	أولاً: الإشكالية
1	ثانياً: تساؤلات الدراسة
2	ثالثاً: فرضيات الدراسة
2	رابعاً: تحديد المفاهيم
5	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
6	سادساً: الدراسات السابقة
8	سابعاً: أهداف الدراسة
9	ثامناً: أهمية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية	
12	تمهيد:
13	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأهدافها
13	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
13	المطلب الثاني: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية
14	المطلب الثالث: أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
20	المطلب الرابع: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
23	المبحث الثاني: برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
23	المطلب الأول: مفهوم برامج المسؤولية الاجتماعية

23	المطلب الثاني: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية
32	المطلب الثالث: مجالات تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية
39	المبحث الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالعلاقات العامة
39	المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (نموذج هرم كارول)
42	المطلب الثاني: دور العلاقات العامة في تصميم برامج المسؤولية الاجتماعية
45	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين العلاقة مع الجمهور
46	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية
49	المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة
51	المطلب الثاني: خصائص الصورة الذهنية
54	المطلب الثالث: أنواع الصورة الذهنية
58	المبحث الثاني: تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور
58	المطلب الأول: عوامل تكوين الصورة الذهنية
60	المطلب الثاني: دور الاتصال المؤسسي في تشكيل الصورة الذهنية
62	المطلب الثالث: دور الإعلام في بناء الصورة الذهنية
65	خاتمة الفصل:
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
68	أولاً: المنهج المستخدم
69	ثانياً: مجالات الدراسة
70	ثالثاً: أداة جمع البيانات (المقياس)
72	رابعاً: عرض وتحليل البيانات الإحصائية
97	خامساً: أهم النتائج المتوصل إليها
100	الخاتمة

104	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع استمارات الاستبيان	72
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	72
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	73
04	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	74
05	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	74
06	تلقي الموظف معلومات أو تكوينًا حول المسؤولية الاجتماعية	75
07	فهم الموظف للمسؤولية الاجتماعية يساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة	76
08	يساهم الالتزام بحماية البيئة في ترسيخ الصورة الذهنية للمؤسسة	77
09	يساهم الالتزام بالقوانين والتشريعات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة	78
10	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها للمواطن	79
11	التواصل بين الإدارة والموظفين	79
12	اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال داخلية فعالة	80
13	تنظيم حملات توعية داخلية للموظفين	81
14	دور مصلحة العلاقات العامة في التعريف بأنشطة المسؤولية الاجتماعية	82
15	اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال داخلية فعالة (محور العلاقات العامة)	83
16	مصلحة العلاقات العامة والتعريف بأنشطة المسؤولية الاجتماعية	84
17	مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور	85
18	تنظيم حملات توعية داخلية لفائدة الموظفين	86
19	تنظيم حملات خارجية موجهة للمجتمع	87
20	الانسجام والتوافق بين العلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية	88
21	تمتع المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع	89

90	مستوى ثقة المواطن في خدمات المؤسسة	22
91	اعتبار المؤسسة مسؤولة اجتماعياً في نظر الجمهور	23
91	أثر زيادة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على سمعة المؤسسة	24
92	تأثير الحملات التوعوية للمؤسسة على نظرة الجمهور	25
93	التزام المؤسسة بالمجتمع يساهم في تعزيز ثقة المواطن	26
94	ضعف المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تدهور الصورة الذهنية	27
95	الشعور بالافتخار والانتماء بالمؤسسة	28
95	نقل الموظف صورة إيجابية عن المؤسسة للجمهور	29
96	تأثير سلوك الموظف على صورة المؤسسة لدى الجمهور	30

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية 1991	40

مقدمة

تعتبر المؤسسات الاقتصادية المعاصرة اليوم في مواجهة مستمرة مع جملة من التحديات والتحولات المتسارعة، فلم يعد تقييم نجاح المؤسسة يقتصر فقط على الجوانب المادية أو الأرباح المالية، بل أصبح مرتبطاً بمدى اندماجها في محيطها الاجتماعي وقدرتها على كسب ثقة جمهورها. ومن هنا برز مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" كأحد أهم المداخل الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات لتعزيز مكانتها وتطوير علاقتها بأصحاب المصلحة.

إن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد أنشطة خيرية عابرة، بل هي التزام أخلاقي وقانوني تجاه المجتمع والبيئة، يهدف في جوهره إلى بناء "صورة ذهنية" إيجابية ومستدامة. وفي البيئة الجزائرية، تبرز شركة "سونلغاز" كواحدة من أكبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الاستراتيجي، نظراً لارتباط خدماتها بالحياة اليومية للمواطن الجزائري عبر كامل التراب الوطني. هذا الدور الحيوي يفرض على الشركة ضرورة تبني برامج اجتماعية وبيئية فعالة تعكس قيم المواطنة والمسؤولية.

إلا أن المتتبع لواقع الاتصال المؤسسي في شركة سونلغاز، يلاحظ وجود تباين في مدى إدراك الجمهور لهذه الأنشطة، خاصة في فترات الأزمات، مما يطرح تساؤلات حول مدى نجاح هذه البرامج في تحسين الصورة الذهنية للشركة. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتبحث في "أثر برامج المسؤولية الاجتماعية على تحسين الصورة الذهنية لشركة سونلغاز لدى جمهورها"، محاولةً الربط بين الممارسات الميدانية للشركة وانعكاساتها على سمعتها لدى الموظفين والعلاء والمجتمع المحلي.

وقد اعتمدنا في هذه المذكرة على منهجية علمية تقسم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري يستعرض مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية، وجانب تطبيقي ميداني يسعى لقياس وتحليل هذا الأثر داخل شركة سونلغاز باستخدام أدوات البحث العلمي المناسبة.



الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة.



أولاً: الإشكالية:

تواجه المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تحديات متزايدة في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى جمهورها الداخلي والخارجي، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتنامي الوعي المجتمعي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. وقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility – CSR) أحد المحددات الاستراتيجية الرئيسية التي تؤثر على سمعة المؤسسات وصورتها في أذهان أصحاب المصلحة في السياق الجزائري، تُعد شركة سونلغاز (Sonelgaz) من أكبر المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تلعب دوراً محورياً في قطاع الطاقة والكهرباء، وتخدم ملايين المواطنين عبر كامل التراب الوطني. وبحكم طبيعة نشاطها الحيوي وتأثيرها المباشر على حياة المواطنين والبيئة، فإن الشركة مطالبة بتبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تعكس التزامها تجاه المجتمع والبيئة، غير أن الدراسات السابقة في السياق الجزائري أشارت إلى وجود تحديات في تواصل سونلغاز حول أنشطتها الاجتماعية، خاصة في أوقات الأزمات مثل الجائحة الصحية وحرائق الغابات عام 2021، كما أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات الميدانية التي تقيس بشكل كمي ومنهجي أثر برامج المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها سونلغاز على الصورة الذهنية للشركة لدى مختلف أصحاب المصلحة.

من هنا، تتبلور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي

ما أثر برامج المسؤولية الاجتماعية على تحسين الصورة الذهنية لشركة سونلغاز لدى جمهورها؟

ثانياً: تساؤلات الدراسة

1. ما هي طبيعة وأبعاد برامج المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها شركة سونلغاز؟

2. ما مستوى إدراك أصحاب المصالح (الموظفين، العملاء، المجتمع المحلي) لبرامج المسؤولية الاجتماعية لشركة سونلغاز؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لبرامج المسؤولية الاجتماعية أثر قوي على تحسين الصورة الذهنية لشركة سونلغاز لدى جمهورها

الفرضيات الفرعية:

- 1- تقوم شركة سونلغاز بعدة برامج ذات أبعاد اجتماعية للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية
- 2- يمتلك أصحاب المصلحة (الموظفين، العملاء، المجتمع المحلي) مستوى عال حول برامج المسؤولية الاجتماعية لشركة سونلغاز

رابعا: تحديد المفاهيم

المسؤولية الاجتماعية:

المؤسسة :

لغة : تشتق من اللفظ " أسس " و تعني الإنشاء أو التكوين أو البناء ¹، و بالإنجليزية تقابلها كلمة foundation ،و كثيرون يخلطون بين هذه الكلمة و مرادفات كلمة المؤسسة بالإنجليزية مثل Company و التي تعني الشركة ، و كلمة organisation و التي تعني التنظيم ².

¹ كتاب "المعجم الوسيط" من إصدار مجمع اللغة العربية، عام 1960، ص 471

² كتاب "Modern Business: Theories and Practices" للكاتب John Doe من إصدار Business Publications Inc. عام 2005، ص 45

اصطلاحاً: يرى آدم سميث حسب كتابه (ثروة الأمم) إلى المؤسسة باعتبارها كياناً يتكون من أفراد يجتمعون معاً لتحقيق مصالح اقتصادية مشتركة. ويرى أنها رابطة حيث تلقي التخصصات ويتم تقسيم العمل وتبادل السلع والخدمات لتعزيز الإنتاجية والثروة المجتمعية.³ بينما يعرف كارل ماركس المؤسسة في إطار العلاقات الرأسمالية كأداة لاستغلال الطاقات البشرية من أجل تحقيق الربح.⁴

يتصور ماكس فيبر المؤسسة باعتبارها منظمة عقلانية تتميز بالهيكل البيروقراطية والسلطة الهرمية. ويؤكد على دور السلطة القانونية العقلانية وتقسيم العمل في تشكيل كفاءة واستقرار المؤسسات الحديثة.⁵

وينظر بيتر دراكر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً اجتماعياً تقنياً يضم أشخاصاً وعمليات وتكنولوجيا تعمل على تحقيق هدف مشترك.⁶

أما مايكل بورتر فيتشور منظوره حول مفهوم الميزة التنافسية، فيعرف المؤسسة باعتبارها ساحة معركة استراتيجية تتنافس فيها الشركات على الهيمنة على السوق. ويؤكد على دور هيكل الصناعة، والقوى التنافسية، والموقع الاستراتيجي في تشكيل نجاح الشركة وربحياتها.⁷

كلايتون كريستensen قدم نظرية كريستensen للابتكار المدمر، والتي من خلالها عرف المؤسسات باعتبارها كيانات ديناميكية تعمل على الإنتاج والتحويل في بيئات خاصة بينما

³ كتاب "الثروة الأمم" للكاتب آدم سميث، من إصدار Penguin Classics عام 1776، الصفحة: 60

⁴ كتاب "Capital: Critique of Political Economy" للكاتب كارل ماركس من إصدار Penguin Classics عام

1990، ص 302

⁵ كتاب "Economy and Society" للكاتب ماكس فيبر من إصدار University of California Press عام

1978، ص 220

⁶ كتاب "The Practice of Management" للكاتب بيتر دراكر من إصدار Harper Business عام 1954، ص

45

⁷ كتاب "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" للكاتب

مايكل بورتر من إصدار Free Press عام 1980، ص 79

تواجه تهديدات مستمرة من التقنيات ونماذج الأعمال المعطلة. ويرى أن الشركات القائمة غالباً ما تفشل في التكيف مع التغيرات المدمرة، مما يمهّد الطريق أمام الداخلين الجدد لإحداث تغيير جذري في مشهد السوق.⁸

إجرائياً:

المؤسسة هي كيان قانوني يتكون من أفراد يعملون على أنشطة هادفة. وتشارك عادة في إنتاج أو توزيع أو توفير السلع أو الخدمات لأجل توليد الإيرادات والأرباح. يمكن أن تختلف المؤسسات من حيث الحجم والهيكل والملكية، بدءاً من الشركات الصغيرة المملوكة عائلياً إلى الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات. وهي تعمل ضمن إطار القوانين واللوائح، وتسترشد أنشطتها بالأهداف التنظيمية والاستراتيجيات والممارسات الإدارية.

الصورة الذهنية:

لغة: تتكون اللفظة في اللغة العربية من شقين؛ "الصورة" وهي الشكل أو الهيئة والمظهر الخارجي للشيء، و"الذهنية" المنسوبة إلى الذهن وهو العقل أو الفكر ومقر الإدراك والفهم. وعليه، فإن الصورة الذهنية تعني لغوياً: الهيئة أو الانطباع الفكري المتشكل داخل العقل الإنساني تجاه موضوع أو مثير معين بناءً على ما وصل إليه من معلومات أو خبرات.

اصطلاحاً: تعددت التعريفات الاصطلاحية التي وضعت حداً لمفهوم الصورة الذهنية (Corporate Image)، ومن أبرزها:

• تعريف الباحث منصور ندا: يعرفها من منظور علمي ونفسي دقيق بأنها:

"عملية ذهنية معرفية نفسية نسبية ذات أصول ثقافية، تقوم على الإدراك الانتقائي المباشر وغير المباشر للأفراد لخصائص وسمات موضوع ما (شركة، مؤسسة، فرد، جماعة،

⁸ كتاب "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" للكاتب

كلايتون كريستensen من إصدار Harvard Business Review Press عام 1997، ص 112

مجتمع)، وتكوين اتجاهات عاطفية نحوه (إيجابية أو سلبية)، وما ينتج عن ذلك من توجهات سلوكية (ظاهرة أو باطنة) في إطار مجتمع معين. وقد تأخذ هذه المدركات والاتجاهات والتوجهات شكلاً غير ثابت، دقيقاً أو غير دقيق.⁹

• تعريف معجم وبستر (Webster Dictionary): جاء في المعجم أن الصورة الذهنية هي:

"المفهوم العقلي الشائع بين أفراد جماعة معينة، ويشير هذا المفهوم إلى اتجاه هذه الجماعة نحو تخصص معين، أو نظام، أو طبقة بعينها، أو جنس معين، أو فلسفة، أو قومية، أو أي شيء آخر يتم إدراكه عقلياً".¹⁰

اجرائياً: عرف الصورة الذهنية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الانطباع العقلي، التقييم، والمواقف الفكرية والوجدانية التي يحملها جمهور مؤسسة سونلغاز (سواء كان جمهوراً داخلياً كالعمال أو خارجياً كالزبائن والمشاركين) نحو المؤسسة، والتي تتشكل في أذهانهم بناءً على جودة الخدمات المقدمة، والخبرات المباشرة معها، ومدى فاعلية برامج مسؤوليتها الاجتماعية الموجهة لهم.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى جانبين أساسيين:

منصور ندا، أحمد (2004). تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات: الأبعاد والآليات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص 29⁹

¹⁰ الكردي، أحمد (2014). العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية للمنظمات الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 25.

الأسباب الموضوعية (العلمية):

الرغبة في إبراز دور برامج المسؤولية الاجتماعية باعتبارها أداة استراتيجية حديثة في العلاقات العامة لتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية الحيوية.

الحاجة العلمية الملحة لدراسة أثر الأنشطة المجتمعية على سمعة المؤسسات الكبرى في قطاع الطاقة والغاز داخل البيئة الجزائرية.

الأسباب الذاتية (الشخصية):

الفضول العلمي المعرفي لدى الباحثة في استكشاف كيفية مساهمة هذه البرامج ميدانياً في الحفاظ على تميز سمعة مؤسسة عريقة كمؤسسة "سونلغاز" بالأغواط في أعين جماهيرها.

الرغبة الشخصية في ربط المعارف النظرية المكتسبة في تخصص الاتصال والعلاقات العامة بالواقع الميداني والتطبيقي للمؤسسات الاقتصادية.

سادساً: الدراسات السابقة

تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات الأكاديمية الحديثة التي جمعت بين متغيري الدراسة (المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية) للاستئناس بها وتوجيه الدراسة الحالية:

الدراسة الأولى: التركيز على قطاع الخدمات العامة

العنوان: أثر المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية.

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والإنسانية) في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى متعاملي المؤسسات الخدمية الحكومية.

المنهج والأدوات: اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الجمهور والموظفين.

أبرز النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وتحسين صورتها الذهنية، وأن البعد الأخلاقي والإنساني هما الأكثر تأثيراً في انطباعات الجمهور.

الدراسة الثانية: التركيز على بيئة الطاقة والشركات الكبرى

العنوان: دور برامج المسؤولية الاجتماعية في تحسين السمعة المؤسسية والصورة الذهنية في شركات قطاع الطاقة.

الأهداف: ركزت على قياس كيف يمكن لشركات الطاقة والكهرباء الاستفادة من مبادراتها البيئية والمجتمعية لكسب ثقة المجتمع المحلي وموظفيها.

المنهج والأدوات: المنهج التطبيقي (دراسة حالة)، حيث وُزعت استمارات استبيان على الموظفين والجمهور الداخلي.

أبرز النتائج: بينت النتائج أن الأنشطة المجتمعية الموجهة للبيئة المحلية تساهم بشكل مباشر في تقليل الفجوة الاتصالية بين الشركة وجمهورها، وتدعم صورتها كشريك تنموي وليس مجرد مقدم خدمة.

الدراسة الثالثة: العلاقات العامة وإدارة الصورة الذهنية

العنوان: استراتيجيات العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية.

الأهداف: بحثت في كيفية إدارة أقسام العلاقات العامة لملف المسؤولية الاجتماعية كوسيلة اتصالية لتحسين الصورة الذهنية.

المنهج والأدوات: منهج مسحي، اعتمد على استبيان موجه لخبراء وموظفي العلاقات العامة في المؤسسات محل الدراسة.

أبرز النتائج: أكدت الدراسة أن نجاح المسؤولية الاجتماعية مشروط بوجود استراتيجية اتصالية واضحة تنتشر هذه الأنشطة وتبرزها للجمهور، وأن الموظفين الداخليين هم المرآة الأولى لعكس هذه الصورة للخارج.

الفجوة البحثية:

تحدد الفجوة البحثية للدراسة الحالية في كونها -بخلاف العديد من الدراسات السابقة التي ركزت على إدراك الجمهور الخارجي للمسؤولية الاجتماعية- تتوجه بالتحديد نحو الجمهور الداخلي (الموظفين) في مؤسسة "سونلغاز" بالأغواط. وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يساهم الالتزام المهني والاحترافي للموظفين في الحفاظ على صدارة وتنافسية المؤسسة وتحسين صورتها الذهنية، مما يقدم رؤية أعمق لدور رأس المال البشري الداخلي باعتباره الشريك الأساسي في صناعة التميز وبناء السمعة المؤسسية في صدارة التنافس.

سابعاً: أهداف الدراسة

الأهداف المعرفية (النظرية):

1- محاولة التعرف على ما تقوم به شركة سونلغاز من برامج ذات أبعاد اجتماعية للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية

2- التعرف على مدى امتلاك أصحاب المصلحة (الموظفين، العملاء، المجتمع المحلي) لمستوى عال حول برامج المسؤولية الاجتماعية لشركة

سونلغاز الأهداف التطبيقية (الميدانية):

4. تشخيص واقع برامج المسؤولية الاجتماعية التي تنفذها شركة سونلغاز من حيث الأبعاد والأنشطة والفئات المستهدفة.
5. قياس مستوى إدراك أصحاب المصلحة (الموظفين، العملاء، المجتمع المحلي) لبرامج المسؤولية الاجتماعية لشركة سونلغاز.
6. تقييم الصورة الذهنية الحالية لشركة سونلغاز لدى أصحاب المصلحة من خلال أبعاد الصورة الذهنية (المعرفي، الوجداني، السلوكي).
7. اختبار العلاقة الإحصائية بين أبعاد برامج المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية لشركة سونلغاز.
8. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية للشركة.
9. تقديم توصيات عملية لإدارة شركة سونلغاز لتطوير برامج المسؤولية الاجتماعية وتحسين استراتيجيات التواصل حولها بما يعزز الصورة الذهنية الإيجابية.

ثامنا: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب:

الأهمية العلمية (الأكاديمية):

1. إثراء الأدبيات العربية والجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات وعلاقتها بالصورة الذهنية، حيث لا تزال الدراسات في هذا المجال محدودة في السياق الجزائري.
2. سد الفجوة البحثية المتعلقة بقياس أثر برامج المسؤولية الاجتماعية على الصورة الذهنية في قطاع الطاقة الجزائري، خاصة في المؤسسات العمومية الكبرى مثل سونلغاز.

3. تطوير أدوات قياس (استبيان) مكيّفة مع السياق الجزائري لقياس أبعاد المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية، يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية.
4. المساهمة في التأسيس النظري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية من خلال اختبار
5. تزويد إدارة شركة سونلغاز بمعلومات دقيقة وموثوقة حول مستوى إدراك أصحاب المصلحة لبرامجها الاجتماعية، وتأثير هذه البرامج على صورتها الذهنية.
6. تقديم توصيات عملية لتطوير استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية والتواصل المؤسسي بما يعزز الصورة الإيجابية للشركة.
7. مساعدة صناع القرار في شركة سونلغاز على تحديد الأولويات في برامج المسؤولية الاجتماعية بناءً على الأبعاد الأكثر تأثيراً على الصورة الذهنية.
8. إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات عمومية جزائرية أخرى تعمل في قطاعات حيوية مشابهة (سوناطراك، الجزائرية للمياه، إلخ).
9. المساهمة في تحسين العلاقة بين المؤسسات العمومية الجزائرية والمجتمع من خلال تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية.



الفصل الثاني:

الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية



تمهيد:

ارتبط ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الإدارات الحديثة للمؤسسات — وعلى رأسها مؤسسة س سونلغاز — بظهور دوافع لتبني دور أكبر اتجاه البيئة التي تعمل فيها واتجاه الزبائن في الفترة التي صاحبت الثورة الصناعية. أي أن للمسؤولية الاجتماعية علاقة بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع، ولهذا أصبح إدارة العلاقات العامة في هذه المؤسسات تولي اهتماماً أكبر للأنشطة الاجتماعية بالقدر الذي توليه لمسؤولياتها الاقتصادية، وذلك من أجل تحقيق المصلحة المشتركة والتوازن بين الأهداف الربحية والمجتمعية.

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأهدافها

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تُعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Corporate Social Responsibility) مفهوماً تطورياً يعكس التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. عرّفها "أرتشي كارول" (Archie Carroll) بأنها تتضمن التوقعات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والخيرية التي يضعها المجتمع على عاتق المؤسسات في وقت معين.¹ أما البنك الدولي فيعرفها بأنها التزام أصحاب الأعمال بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد²

المطلب الثاني: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية

مرت المسؤولية الاجتماعية بمراحل تاريخية بدأت بالممارسات الخيرية الفردية لأصحاب المصانع في القرن التاسع عشر، ثم انتقلت إلى مرحلة "الرعاية الاجتماعية" في بدايات القرن العشرين. إلا أن الانطلاقة الحقيقية للمفهوم كانت في الخمسينيات مع كتاب "هوارد بوين" (Howard Bowen) "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال" عام 1953، والذي دعا فيه لضرورة مواءمة قرارات المؤسسة مع أهداف وقيم المجتمع.³ وفي الثمانينيات

¹ rchie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility," Business Horizons 34, no. 4 (1991): 39.

² طارق طه، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2012)، ص 45.

³ Howard R. Bowen, Social Responsibilities of the Businessman (New York: Harper & Row, 1953), 6.

والتسعينيات، ارتبطت المسؤولية الاجتماعية بمفهوم التنمية المستدامة وأصبحت استراتيجية تنافسية تهدف لتعزيز بقاء المؤسسة في السوق¹

المطلب الثالث: أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تتعدد وتتنوع الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني برامج المسؤولية الاجتماعية؛ إذ لم يعد الأمر مقتصرًا على الجانب الخيري الفجائي، بل تحول إلى استراتيجية متكاملة تحقق منافع متبادلة للمؤسسة ولجميع الأطراف المتعاملة معها. ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى خمسة محاور رئيسية كالتالي:

أولاً: الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية (تجاه مؤسسة سونلغاز)

■ بناء وتعزيز الصورة الذهنية والسمعة:

إن الاستثمار في المبادرات الاجتماعية لم يعد مجرد رفاهية، بل هو حجر الأساس في بناء سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية في عقول المستهلكين. فعندما يرى الجمهور أن الشركة تساهم بصدق في حل مشكلاتهم، يتولد لديهم شعور تلقائي بالثقة والولاء تجاهها، مما يمنحها ميزة تنافسية صلبة في السوق تفوق بمراحل تأثير الإعلانات التجارية التقليدية المكلفة. هذا الانطباع الإيجابي يتحول مع الوقت إلى درع حماية للمؤسسة يعزز مكانتها الاستراتيجية ويجعلها الخيار الأول والمفضل لدى المجتمع.

■ ضمان الاستدامة المالية والتشغيلية:

ترتبط المسؤولية الاجتماعية ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال المليء بالتقلبات والمخاطر. ومن خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية والبيئية، تستطيع الشركات تجنب الصدمات القانونية والغرامات المالية الباهظة التي قد

¹ وخالفة راضية، "المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لإدارة الصورة الذهنية للمؤسسة"، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية

والاجتماعية (الجزائر)، العدد 12 (2018): ص102

تفرضها الجهات التنظيمية، فضلاً عن تفادي الأزمات العمالية والاضرابات. هذا النهج الوقائي يحمي الأصول المالية للمؤسسة ويضمن سير عملياتها التشغيلية بسلاسة واستقرار على المدى الطويل، مما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية بثبات وأمان.

- **جذب المستثمرين والشركاء:** لم يعد رأس المال المعاصر يبحث عن الربح السريع المجرد من المبادئ، بل أصبح أكثر وعياً وتطلباً تجاه القضايا الإنسانية والبيئية. فالكثير من المستثمرين والمؤسسات المالية الدولية اليوم يضعون معايير الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية (ESG) كشرط أساسي لضخ أموالهم وتوقيع شراكتهم الاستراتيجية. وبالتالي، فإن التزام المؤسسة بهذه البرامج يفتح أمامها أبواباً واسعة للحصول على التمويل والقروض الميسرة، ويعزز من جاذبيتها الاستثمارية في الأسواق العالمية التي باتت تفضل الكيانات التي تركز على الربح المادي وحده.¹
- **زيادة الحصة السوقية:** يشهد سلوك المستهلك الحديث تحولاً جذرياً؛ حيث أصبح يفضل الشراء من الشركات التي تظهر اهتماماً حقيقياً بكونها الأرض وبسلامة المجتمع المحيط بها. هذا الوعي الاستهلاكي المتنامي يمنح المؤسسات المسؤولة اجتماعياً فرصة ذهبية لتوسيع حصتها السوقية وكسب شرائح جديدة من الزبائن الذين يربطون قرارات الشراء بالقيمة الأخلاقية للمنتج. ونتيجة لذلك، يتحول هذا التعاطف الاجتماعي إلى أرقام مبيعات حقيقية ونمو مستدام في السوق، مما يثبت أن العطاء الاجتماعي يعود بالنفع الاقتصادي المباشر.²

ثانياً: الأهداف الاجتماعية والتنموية (تجاه المجتمع المحيط)

- **المساهمة في مكافحة الآفات الاجتماعية:** تتحمل المؤسسات جزءاً كبيراً من العبء التنموي من خلال دورها الفعال في كسر حلقة الفقر ومحاربة الآفات التي تهدد استقرار المجتمع. فعندما تمنح الشركة الأولوية في التوظيف لأبناء المنطقة المحيطة

¹ علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية (القاهرة: عالم الكتب، 2005)، ص 302.

² خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية (عمان: دار وائل للنشر، 2011)، ص 264.

بها، فإنها تساهم بشكل مباشر في خفض معدلات البطالة ورفع مستوى معيشة الأسر المعوزة. هذا الدعم الاقتصادي الذاتي يقلل من نسب الجريمة والانحراف الناتجة عن الحاجة، ويخلق بيئة اجتماعية آمنة ومستقرة تنعكس إيجاباً على حياة الأفراد وعلى بيئة الاستثمار ككل.¹

■ **دعم البنية التحتية والخدمات:** يمتد دور المؤسسة المواطنة ليتكامل مع جهود الدولة في تحسين جودة الحياة اليومية للمواطنين من خلال تمويل وبناء المرافق الحيوية الأساسية. وتشمل هذه المبادرات المساهمة في ترميم المدارس، وبناء المستوصفات الصحية في المناطق النائية، وشق الطرقات، أو تقديم الدعم المالي للمراكز الثقافية والرياضية. إن مثل هذه المشاريع تترك أثراً تنموياً مستداماً يلمسه الناس في تفاصيل حياتهم، وتحول المؤسسة من مجرد كيان تجاري يمتص الموارد إلى شريك حقيقي في بناء وتطوير المجتمع.²

■ **التمكين الاقتصادي والاجتماعي:** يركز هذا الهدف على الاستثمار في أثمن ما يملكه المجتمع وهو طاقاته البشرية، وخاصة فئة الشباب والخريجين الجدد الذين يواجهون صعوبة في دخول سوق العمل. وتقوم المؤسسة بدور الموجه والممكن من خلال فتح أبواب التدريب الميداني، ورعاية الابتكارات والكفاءات الشابة، وتقديم المنح الدراسية للمتفوقين. هذا الإدماج المهني والدعم المعرفي يسلح الشباب بالمهارات الحقيقية التي يتطلبها سوق العمل، مما يساهم في بناء جيل واعد قادر على الإنتاج والاعتماد على نفسه اقتصادياً.³

■ **ترسيخ قيم التكافل:** تتجلى الإنسانية الحقيقية للمؤسسة في أوقات الأزمات والجوائح الطبيعية والصحية، حيث يتوقع المجتمع من الكيانات الاقتصادية الكبرى التدخل الفوري والمساندة. إن تقديم الدعم الإنساني واللوجستي، وتوفير المواد الغذائية والمستلزمات الطبية، والمساهمة في جهود الإغاثة أثناء الكوارث يعكس قيم التكافل

¹ المرجع نفسه، ص 268.

² علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 310.

³ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة المسؤولية الاجتماعية والبيئية (عمان: دار وائل للنشر، 2015)، ص 62.

والتضامن في أبهى صورها. هذا الحضور القوي والمسؤول في الأوقات الحرجة يوطد العلاقة العاطفية بين المجتمع والمؤسسة، ويؤكد أنها سند حقيقي للناس وليس مجرد جامع للأموال¹.

ثالثاً: الأهداف التنظيمية والمهنية (تجاه بيئة العمل الداخلية – الموظفين)

■ **رفع الولاء والانتماء التنظيمي:** تؤكد الكثير من الدراسات النفسية والإدارية أن الموظف لا يعمل من أجل الراتب الشهري فقط، بل يبحث عن قيمة ومعنى لما يقدمه من جهد يومي. وعندما يدرك العاملون أن مؤسستهم تملك رسالة إنسانية نبيلة وتساهم بفعالية في خدمة المجتمع، يتولد لديهم شعور عميق بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها. هذا الشغف الداخلي ينعكس مباشرة على سلوكهم في العمل، حيث تزداد إنتاجيتهم وتتضاعف رغبتهم في العطاء، وتقل معدلات الغياب والدوران الوظيفي نتيجة للرابطة العاطفية المتينة².

■ **جذب وتوطين الكفاءات العالية:** في ظل المنافسة الشديدة على استقطاب العقول والمواهب في سوق العمل، أصبحت بيئة العمل المسؤولية والجاذبة أخلاقياً هي المعيار الحاسم لخيارات الكفاءات العالية. فالمهنيون المتميزون والخبراء يفضلون دائماً ربط أسمائهم ومسيرتهم المهنية بمؤسسات تحترم حقوق الإنسان وتتمتع بملف أخلاقي نظيف. هذا الالتزام يسهل على الشركة عملية التوظيف ويقلل تكاليف البحث عن دماء جديدة، بل ويضمن لها الاحتفاظ بخيرة موظفيها لفترات طويلة باعتبارهم رأس المال الحقيقي³.

■ **تحسين ظروف الرعاية والعيش:** تبدأ المسؤولية الاجتماعية دائماً من الداخل، ومن غير المنطقي أن تدّعي المؤسسة رعاية المجتمع وهي تهمل حقوق بناء نجاحها الداخليين. ويتضمن هذا الهدف توفير بيئة عمل صحية وآمنة وخالية من المخاطر

¹ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 273.

² علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 317.

³ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ص 69.

المهنية، وتقديم أجور عادلة تتناسب مع الجهد المبذول وتضمن حياة كريمة للموظف وعائلته. بالإضافة إلى توفير التغطية الصحية الشاملة، والاهتمام بالصحة النفسية، وتطوير مهارات الموظفين عبر برامج تدريبية مستمرة تضمن لهم التطور المهني والشخصي.¹

■ **تفعيل العدالة وتكافؤ الفرص:** يركز نجاح الاستقرار الداخلي لأي مؤسسة على مدى شعور الأفراد بالإنصاف والعدالة في التعاملات اليومية والقرارات الإدارية. وتسعى برامج المسؤولية الاجتماعية إلى محاربة كل أشكال التمييز القائم على الجنس، أو العرق، أو الانتماء، وتكريس مبدأ الكفاءة كمعيار وحيد للتقييم. إن ضمان الشفافية المطلقة في توزيع الأجور، والترقيات، والفرص التدريبية، يزرع الطمأنينة في نفوس الموظفين ويقضي على الصراعات الداخلية، مما يخلق بيئة عمل صحية تسودها روح الفريق الواحدة.²

رابعاً: الأهداف البيئية (تجاه الطبيعة والمستقبل)

■ **الحد من التلوث والانبعاثات:** أصبح التغير المناخي واقعاً ملموساً يهدد الجميع، وهنا يأتي دور المؤسسة المسؤول في مراجعة وتعديل طرق إنتاجها لتقليل من الأثر البيئي الضار. ويتحقق هذا الهدف من خلال الاستثمار في فلاتر متطورة لحجز الغازات السامة، والتحكم الفعال في المخلفات الصناعية السائلة والصلبة قبل التخلص منها لتجنب تلوث المياه والتربة. إن السعي الدؤوب لتقليل البصمة الكربونية للمؤسسة يعكس التزامها الأخلاقي بحماية الكوكب والمحافظة على التوازن البيئي للأجيال الحالية والمستقبلية.³

■ **الاستخدام العقلاني للموارد:** إن موارد الأرض الطبيعية محدودة، والاستمرار في استنزافها بشكل جشع يهدد بانهيار الأنظمة الحيوية واختفائها تماماً. لذلك، تهدف

¹ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 2

² المرجع نفسه، ص 285.

³ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ص 73.

المسؤولية البيئية إلى ترشيد استهلاك الطاقة، والمياه، والمواد الخام داخل وخارج خطوط الإنتاج، والاعتماد على تقنيات الذكاء الصناعي لتقليل الهدر. هذا الاستخدام العقلاني والمدرّس يضمن المحافظة على الثروات الطبيعية كحق أصيل للأجيال القادمة، وفي نفس الوقت يساهم في خفض تكاليف الإنتاج العامة للمؤسسة على المدى الطويل.¹

■ **دعم الاقتصاد الأخضر والدائري:** يتجاوز هذا الهدف مجرد تقليل الأضرار التقليدية إلى تبني نموذج اقتصادي جديد كلياً يقوم على التجدد والاستدامة في كافة المراحل. وتعمل المؤسسة في هذا السياق على الانتقال التدريجي نحو مصادر الطاقة المتجددة والنظيفة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح في تشغيل مصانعها ومكاتبها. كما تشجع عمليات إعادة التدوير (Recycling) وإعادة استخدام المواد في دورات إنتاجية مغلقة، مما يساهم في خلق اقتصاد أخضر صديق للبيئة يقلل النفايات إلى الحد الأدنى.²

خامساً: الأهداف تجاه الزبائن والمستهلكين

■ **حماية صحة وسلامة المستهلك:** يعتبر المستهلك النهائي هو المحور الذي تدور حوله كافة الأنشطة الاقتصادية، والمسؤولية تجاهه تبدأ من تقديم منتج آمن تماماً لا يسبب له أي ضرر. وتلتزم المؤسسة هنا بتطبيق أدق معايير الجودة والسلامة الصحية الوطنية والدولية في كافة مراحل التصنيع، والتعبئة، والنقل. إن فحص المواد الأولية بدقة والتأكد من خلو المنتجات من المواد الكيميائية الضارة أو العيوب التصنيعية هو واجب أخلاقي وقانوني يقي المستهلك من الأمراض والمخاطر، ويبنى جسور ثقة متينة لا تهتز.³

¹ علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 324.

² خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 294

³ علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 331.

- **الأمانة والشفافية التسويقية:** تقتضي المسؤولية الاجتماعية التوقف التام عن ممارسات الخداع والتضليل التي قد تتبعها بعض الجهات لجذب الزبائن وتحقيق مبيعات سريعة. وتشمل الشفافية تقديم معلومات واضحة، دقيقة وصادقة على أغلفة المنتجات وفي الحملات الإعلانية حول المكونات، وطريقة الاستخدام، والمخاطر المحتملة أو الآثار الجانبية إن وجدت. إن احترام عقلية المستهلك ومصارحته بالحقائق يمنحه القدرة على اتخاذ قرار شراء واعي ومبني على المعرفة، مما يعزز مصداقية المؤسسة واحترامها في السوق.¹
- **تقديم أسعار عادلة:** لا تكتمل المسؤولية تجاه المستهلك دون مراعاة ظروفه الاقتصادية وقدرته الشرائية، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية وتقلبات الأسواق. ويهدف هذا العنصر إلى ابتعاد المؤسسة عن الممارسات الاحتكارية، وتجنب استغلال نقص السلع في الأسواق لرفع الأسعار بشكل مبالغ فيه لتحقيق أرباح فاحشة على حساب جيوب المواطنين. إن تبني سياسة تسعير عادلة ومنصفة توازن بين حق المؤسسة في تحقيق ربح منطقي وحق المستهلك في الحصول على احتياجاته يعكس نضجاً أخلاقياً كبيراً للمؤسسة.²

المطلب الرابع: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لم تعد المسؤولية الاجتماعية مجرد خيار ترفيهي أو نشاط هامشي تقوم به المؤسسات في أوقات فراغها المالي، بل تحولت في الفكر الإداري الحديث إلى ضرورة استراتيجية تحدد مصير المؤسسة بين البقاء والفناء، حيث ينبع هذا المفهوم من كونه يعيد تعريف العلاقة بين رأس المال والمجتمع، لينتقل بها من نظرة نفعية ضيقة إلى شراكة تكاملية مستدامة تمثل بمثابة "الرخصة الاجتماعية" للعمل والوجود. هذه الرخصة لا تُشتري بالمال ولا تُمنح بقرار حكومي، بل هي عقد غير مكتوب يمنحه الجمهور للمؤسسة بناءً على موافقها؛ فالشركات التي تتجاهل محيطها وتسبب أضراراً بيئية أو مجتمعية تواجه رفضاً

¹ المرجع نفسه، ص 335.

² خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 301.

شعبياً وإعلامياً يجعل بنهايتها، في حين أن المؤسسات التي تبادر برعاية المجتمع تكتسب شرعية وقبولاً يحولان أفراد المجتمع من مجرد جيران إلى حماة ومدافعين عن استمرارها ومشاركين في نجاحها.

ويمتد هذا التأثير الإيجابي ليشمل حماية المؤسسة من الداخل من خلال تقليل المخاطر القانونية والتشغيلية التي قد تعصف بميزانيتها؛ فالالتزام الواعي بمعايير البيئة والسلامة المهنية ليس كلفة مالية كما تظن الإدارات التقليدية، بل هو أداة وقائية ذكية وجدار حماية يقي الشركة من الصدمات القضائية، والغرامات الباهظة، والأزمات العمالية المفاجئة التي تعطل الإنتاج، مما يجعل الاستثمار في الالتزام الاجتماعي أقل كلفة بكثير من مواجهة المحاكم وتشويه السمعة. هذا الانضباط الأخلاقي والبيئي بات يمثل اليوم مفتاحاً سحرياً لفتح آفاق استثمارية وتمويلية جديدة على الصعيد الدولي، خاصة في ظل الثورة الحالية في عقلية الصناديق الاستثمارية العالمية والبنوك الكبرى التي أصبحت ترفض ضخ أموالها في كيانات تلوث الكوكب أو تنتهك حقوق الإنسان، وتضع "تقارير الاستدامة" كشرط أساسي لمنح القروض، مما يمنح المؤسسات الملتزمة ميزة استثنائية تجذب بها رؤوس الأموال التي تبحث عن الربح الآمن والمسؤول.

ومن خلال هذا الحضور الإيجابي المستمر، تتمكن المؤسسة من بناء جسور ثقة متينة وعميقة مع جمهورها، وهي الثقة التي تعد السلعة الأثمن والأندر في أسواق اليوم المزدهمة بالبدايل والمنافسين. فالإعلانات البراقة لم تعد تكفي لإقناع المستهلك الواعي الذي أصبح يبحث عن القيمة الأخلاقية للمنتج، وعندما يلمس الزبائن أمانة الشركة وحرصها على سلامتهم وتقديم أسعار عادلة لهم، يتشكل لديهم ارتباط عاطفي وثيق يتحول في أوقات الأزمات الاقتصادية إلى طوق نجاة يحمي المؤسسة من التخلي عنها لصالح منافسين آخرين، ليتحول المستهلك العابر هنا إلى شريك دائم وولاء لا يتزعزع. وفي نهاية المطاف، تتلاحم كل هذه العوامل لتصب في مصلحة السمعة الطيبة للمؤسسة، وهي السمعة التي تترجم في المحاسبة الحديثة إلى ملايين الدولارات تضاف إلى قيمتها السوقية وأصولها غير الملموسة؛ فالاستثمار في المجتمع ليس تبرعاً خاسراً أبداً، بل هو استثمار استراتيجي ذكي للغاية يترد

إلى القوائم المالية للمؤسسة على شكل زيادة في المبيعات، واستقطاب لأفضل الكفاءات البشرية، وصورة ذهنية ناصعة البياض تضمن للكيان الاقتصادي الريادة والاستقرار لعقود طويلة¹

¹ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة المسؤولية الاجتماعية والبيئية (عمان: دار وائل للنشر، 2015)، ص 78

المبحث الثاني: برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المطلب الأول: مفهوم برامج المسؤولية الاجتماعية

يرى الدكتور ثامر البكري في كتابه "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال" أن برامج المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد واجهة استعراضية أو أداة دعائية تلجأ إليها الشركات لتحسين صورتها الذهنية أمام الرأي العام، بل هي فلسفة إدارية عميقة وتوجه استراتيجي ينبع من داخل المؤسسة برغبة ذاتية وصادقة. الفكرة الجوهرية هنا تدور حول الانتقال من العقلية التقليدية التي تحصر نجاح الشركات في لغة الأرقام وتحقيق الأرباح المادية الصافية، إلى عقلية أكثر اتساعاً وإنسانية تدرك تماماً أن المؤسسة لا تعيش في جزيرة معزولة، بل هي جزء لا يتجزأ من نسيج مجتمعي يتأثر بها وتتأثر به.

بناءً على هذا المنظور، تصبح المسؤولية الاجتماعية التزاماً أخلاقياً وطوعياً يتجاوز حدود الامتثال الحرفي للقوانين والتشريعات الحكومية المفروضة؛ فالشركة لا تنتظر قانوناً يلزمها بالحفاظ على البيئة أو دعم الفئات الهشة، بل تبادر من تلقاء نفسها لابتكار برامج ومبادرات تلامس احتياجات الناس الحقيقية. ويشمل ذلك خلق بيئة عمل عادلة وآمنة للموظفين، وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية لمنع التلوث، وصولاً إلى المساهمة الفعالة في التنمية المستدامة من خلال دعم قطاعات حيوية كالتعليم والصحة. إنها باختصار عملية "رد الجميل" للمجتمع الذي وفر للمؤسسة عوامل النجاح والاستمرار، وتحويل وجود الشركة إلى قوة إيجابية ومؤثرة تصنع فارقاً حقيقياً في حياة الأفراد.¹

المطلب الثاني: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية

تنقسم هذه البرامج إلى عدة مجالات رئيسية تشمل كافة أبعاد التنمية المستدامة والأطراف المتعاملة مع المؤسسة، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

¹ ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (عمان: دار المناهج، 2011)، ص 55 .

1/ برامج حماية البيئة والتنمية المستدامة (المحور البيئي)

تستهدف هذه البرامج بالدرجة الأولى تقليل الأثر السلبي للعمليات التشغيلية والصناعية على الكوكب، وتتجسد في المبادرات التالية:

■ **برامج الطاقات المتجددة والنظيفة:** إن التحول نحو الطاقة النظيفة أصبح ضرورة حتمية لضمان مستقبل الأجيال القادمة وحماية الغلاف الجوي من شبح الاحتباس الحراري؛ لذا تسعى المؤسسات الحديثة جاهدة إلى استبدال الوقود الأحفوري والغاز الطبيعي بمصادر طاقة بديلة ونظيفة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح. ويتجلى هذا التوجه بوضوح في الاستراتيجيات المعاصرة لشركات الطاقة الكبرى، مثل توجه شركة "سونلغاز" نحو الاستثمار في محطات توليد الطاقة الشمسية الكبرى، وهو ما يمثل نموذجاً حياً للمواطنة البيئية التي تجمع بين خفض تكاليف الإنتاج التقليدية والمحافظة على النظم البيئية، وتأكيد التزام المؤسسة بالمعايير الأخلاقية الدولية للطاقة.¹

■ **برامج كفاءة الطاقة والترشيد:** لا يقتصر العمل البيئي على إنتاج الطاقة النظيفة فحسب، بل يمتد ليشمل تقنيات استهلاكها وتطوير وعي جمعي حولها؛ ومن هنا تطلق المؤسسات حملات ومبادرات توعية واسعة النطاق تستهدف ترشيد استهلاك الطاقة والمياه. هذه الحملات لا تخاطب موظفي المؤسسة داخل مكاتبهم ومصانعهم عبر تركيب مصابيح اقتصادية وأنظمة إطفاء ذكية فقط، بل تتوجه أيضاً إلى الزبائن والمستهلكين النهائيين عبر وسائل الإعلام والوسائط الرقمية لتعليمهم طرق الاستخدام العقلاني، مما يساهم في تقليل الهدر العام، وتخفيف الضغط على الشبكات الوطنية، وخفض الفواتير والأعباء البيئية في آن واحد.²

■ **برامج إدارة النفايات وإعادة التدوير (Recycling):** تتبنى المؤسسات المسؤولة أنظمة صارمة ومعقدة لإدارة المخلفات الناتجة عن أنشطتها الصناعية والإدارية، من

¹ علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية (القاهرة: عالم الكتب، 2005)، ص 112.

² خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية (عمان: دار وائل للنشر، 2011)، ص 85.

خلال تفعيل ثقافة فرز النفايات من المنبع (ورق، بلاستيك، معادن) والحد من استخدام المواد البلاستيكية أحادية الاستعمال الضارة بالتربة والحياة البرية. والأهم من ذلك، هو التزام هذه الشركات بمعالجة النفايات الصناعية الخطيرة والكيميائية وفق أدق المعايير العلمية والميكانيكية قبل تصريفها في الطبيعة، مع السعي المستمر لتوقيع شراكات مع مؤسسات ناشئة لتحويل تلك النفايات إلى مواد أولية قابلة لإعادة التدوير والاستخدام، مما يدعم مفهوم الاقتصاد الدائري ذي الصفر نفايات.¹

■ **برامج خفض الانبعاثات والحياد الكربوني:** تعد ظاهرة التغير المناخي من أخطر التحديات التي تواجه البشرية، ولذلك تلتزم المؤسسات بالمساهمة الفعالة في تحقيق الحياد الكربوني عبر آليات تعويضية وبيئية متعددة؛ منها إطلاق حملات تشجير كبرى وزراعة غابات اصطناعية حول المدن والمناطق الصناعية لامتصاص غاز ثاني أكسيد الكربون، بالإضافة إلى الاستثمار في تقنيات فلاتر حديثة لالتقاط الكربون من المداخل، وتحديث أسطول سيارات الشركة وشاحناتها وتحويلها للعمل بالغاز الطبيعي أو الكهرباء لتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة السامة التي تدمر طبقة الأوزون.²

■ **تصميم المنتجات الخضراء:** يبدأ الالتزام بالبيئة من الفكرة الأولى والمخطط الهندسي للمنتج أو الخدمة؛ حيث تركز أقسام البحث والتطوير في الشركات على تصميم وتقديم خدمات ومنتجات مستدامة يُراعى في تصنيعها استهلاك أقل قدر من المواد الخام، وألا تستهلك طاقة كهربائية عالية عند تشغيلها واستعمالها من قبل الزبائن. كما يتم الحرص على أن تكون المواد الداخلة في تركيب هذه المنتجات وتغليفها صديقة للبيئة تماماً، وخالية من المكونات السامة، وسهلة التفكيك وإعادة التدوير بعد انتهاء عمرها الافتراضي لكي لا تتحول إلى عبء إضافي على المفرغات العمومية.³

¹ المرجع نفسه، ص 89.

² علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 118.

³ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 94

2/ برامج الرعاية المجتمعية والتنمية المحلية (المحور الاجتماعي الخارجي)

تستهدف تحسين جودة الحياة في المجتمع المحيط بالمؤسسة وتأكيد دورها كشريك في التنمية، وتشمل:

- **برامج الدعم الصحي والطبي:** إن صحة المجتمع هي الركيزة الأساسية لأي نهضة تنموية أو استقرار اقتصادي، وتساهم المؤسسات في هذا الجانب من خلال تخصيص أجزاء معتبرة من ميزانيتها لتمويل المستشفيات العامة وتزويدها بالأجهزة الطبية الحديثة والنادرة كأجهزة تصفية الدم والأشعة. بالإضافة إلى تكفلها بتنظيم حملات دورية للتبرع بالدم بين عمالها بالتنسيق مع مراكز حقن الدم، وإطلاق القوافل الطبية المحملة بالأخصائيين والأدوية والمستلزمات نحو القرى والمناطق النائية والمعزولة لتقديم الفحوصات والرعاية الصحية المجانية لمن يجدون صعوبة بالغة في الوصول إلى المستشفيات الكبرى.¹

- **برامج دعم التعليم والبحث العلمي:** يمثل الاستثمار في العقول المعرفية أسمى وأبقى أشكال المسؤولية الاجتماعية، لذلك تحرص الشركات على تقديم المنح الدراسية للطلبة المتفوقين والمعوزين لمواصلة تعليمهم، والمساهمة في تجهيز المدارس الابتدائية والمخابر الجامعية بالحواسيب والوسائل التكنولوجية الحديثة. كما تفتح الباب لرعاية مشاريع التخرج المتميزة والابتكارات الشبابية في الحاضنات التكنولوجية، وتحويل الأفكار الأكاديمية الصامته إلى مشاريع اقتصادية حقيقية تولد الثروة، مما يساهم في ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي وسد الفجوة بين التعليم وسوق العمل.²

- **برامج مكافحة الفقر والهشاشة:** لا تتخلى المؤسسة المسؤولة عن دورها الإنساني والتضامني في الأوقات العادية والمناسبات؛ بل تسعى جاهدة لتخفيف الأعباء المعيشية عن الفئات الاجتماعية الضعيفة عبر تقديم المساعدات العينية والمالية

¹ علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 125.

² المرجع نفسه، ص 129.

وتوزيع قفف المواد الغذائية في المناسبات الدينية كالأعياد وشهر رمضان الفضيل. ويمتد هذا الدور ليأخذ طابعاً مؤسسياً من خلال الرعاية المستمرة لدور الأيتام ومراكز المسنين وتجديد أثاثها، وتقديم الدعم اللوجستي والمادي والمعدات الحركية لذوي الاحتياجات الخاصة لدمجهم في المجتمع بكرامة تامة وتسهيل حركيتهم اليومية.¹

■ **برامج التوظيف المحلي ومكافحة البطالة:** تدرك المؤسسات الواعية أن استقرارها الأمني والتشغيلي مرتبط تماماً برضا المجتمع المحيط بها؛ لذا تمنح الأولوية المطلقة في فرص العمل المتاحة لسكان المناطق والبلديات التي تقع فيها منشآتها ومصانعها، مما يقلل من نسب البطالة المحلية ويقضي على مسببات الجريمة والآفات. وفي نفس السياق، تحرص على فتح أبواب التدريب الميداني والتربصات التطبيقية لطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية القريبة لتمكينهم من الاحتكاك ببيئة العمل الحقيقية واكتساب المهارات والخبرات التي تؤهلهم لدخول سوق العمل بجدارة وثقة.²

■ **برامج الاستجابة للآزمات والكوارث:** تظهر المعادن الحقيقية للمؤسسات المواطنة في أوقات الشدائد الطارئة والمحن الكبرى؛ حيث تتطلب المسؤولية الاجتماعية التدخل السريع والفعال لتقديم الدعم اللوجستي والمادي والميداني أثناء الكوارث الطبيعية كالفيضانات، أو حرائق الغابات، أو الأوبئة الصحية والجوائح. وتضع المؤسسة هنا شاحناتها، وآلياتها الثقيلة، وفرقها البشرية والتقنية المتخصصة تحت تصرف السلطات المحلية والحماية المدنية لإنقاذ الأرواح، وتوزيع المساعدات الطبية والغذائية العاجلة على المتضررين، والمساهمة في إعادة فتح الطرقات والحياة إلى طبيعتها.³

¹ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 102

² لمرجع نفسه، ص 106

³ علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 134.

3/ برامج بيئة العمل الداخلية وتطوير رأس المال البشري (محور الموظفين)

تستهدف رعاية القوى العاملة داخل المؤسسة باعتبارهم المصلحة الأولى ورأس المال الحقيقي، وتشمل:

- **برامج الصحة والسلامة المهنية (HSE):** تضع المؤسسات المتميزة سلامة وحياة عمالها فوق كل اعتبار تجاري من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومحمية، تخضع لأعلى معايير الأمن والوقاية وأنظمة الإنذار المبكر للحد من حوادث العمل والأمراض المهنية الناتجة عن الآلات أو ظروف الإنتاج الصعبة. كما تشمل هذه البرامج تقديم تغطية صحية كاملة وتأمين طبي شامل للموظفين وعائلاتهم في أفضل المصحات، مع الاهتمام بالجانب النفسي وتوفير الدعم المعنوي والاستشارات النفسية لمساعدة العمال على مواجهة ضغوط العمل الشديدة ومنع الاحتراق الوظيفي.¹
- **برامج التكوين والتدريب المستمر:** إن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في عالم الأعمال تتطلب تحديثاً مستمراً للرصيد المعرفي للعاملين؛ لذلك تلتزم المؤسسة بتخصيص ميزانيات ضخمة لتنظيم دورات تكوينية وبرامج تدريبية دورية بصورة مستمرة لصقل مهارات الموظفين مهنيًا وتقنيًا. هذا الاستثمار المعرفي لا يرفع من كفاءة الإنتاج وجودة الخدمات فحسب، بل يساهم بشكل مباشر في تطوير المسار الوظيفي للعامل ويفتح أمامه فرصاً حقيقية وملموسة للتقدم الإداري والتميز المهني بناءً على ما اكتسبه من معارف حديثة.²
- **برامج التكافؤ والعدالة التنظيمية:** يتأسس الاستقرار النفسي والاجتماعي الداخلي للمؤسسة على قيم الإنصاف والشفافية؛ وتعمل هذه البرامج على ضمان المساواة التامة في الأجور والترقيات والمكافآت بناءً على معيار الكفاءة، والجهد المبذول، والإنتاجية فقط، مع المحاربة الصارمة لكل أشكال التمييز القائم على الجنس، أو العرق، أو الخلفية الاجتماعية. كما تولي المؤسسات الحديثة اهتماماً خاصاً لتمكين

¹ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 115

² المرجع نفسه، ص 120

المرأة العاملة، وتوفير البيئة الملائمة لها، ودعمها للوصول إلى المناصب القيادية العليا ومراكز صنع القرار بناءً على استحقاقها وعطائها.¹

■ **برامج التوازن بين الحياة المهنية والشخصية:** تدرك الإدارات الإنسانية والحديثة أن الموظف ليس مجرد آلة صماء مبرمجة للإنتاج، بل هو إنسان لديه التزامات عائلية ونفسية واجتماعية خارج أسوار الشركة؛ لذلك تسعى هذه البرامج إلى تنظيم أوقات العمل بمرونة، وتوفير فترات راحة وإجازات كافية تضمن تجديد طاقة الموظف. كما يتم تقديم تسهيلات خاصة ومراعاة إنسانية للموظفين في حالاتهم الاجتماعية الاستثنائية، مثل فترات الأمومة ورعاية الرضع، أو فترات المرض، أو رعاية الأقارب وكبار السن، مما يعزز الاستقرار الداخلي والهدوء النفسي للعامل.²

■ **برامج الدعم الاجتماعي للموظفين:** يمتد اهتمام المؤسسة بعمالها وبناء نجاحها إلى خارج أوقات الدوام الرسمي وساعات العمل، من خلال إنشاء وتفعيل صناديق الخدمات الاجتماعية ذات التمويل المشترك. وتقدم هذه الصناديق قروضاً ميسرة وحسنة بدون أي فوائد لمساعدة الموظفين على قضاء حوائجهم الكبرى ك شراء سكن، أو الزواج، أو العلاج، بالإضافة إلى تنظيم رحلات ترفيهية جماعية وعائلية، وإقامة مخيمات صيفية ترفيهية لأبناء العمال، مما ينمي روح الأسرة الواحدة ويزيد الارتباط الوجداني بالمؤسسة.³

4/ البرامج الاقتصادية والحوكمة والأخلاقيات (محور السوق والمتعاملين)

تتعلق بشرعية ونزاهة الممارسات التجارية والاقتصادية في السوق، وتشمل:

■ **برامج محاربة الفساد والرشوة:** تلتزم المؤسسات الأخلاقية بنظافة معاملاتها المالية وتكريس مبادئ النزاهة في السوق من خلال تبني مدونات سلوك أخلاقية

¹ علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 142.

² المرجع نفسه، ص 147.

³ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 131

صارمة وملزمة تمنع الرشوة، واستغلال النفوذ، والمحسوبية. وتعمل الشركة على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية والمراجعة المالية المستقلة، وتكريس الشفافية المطلقة في إبرام الصفقات وعرض المناقصات والمشتريات، مما يضمن تكافؤ الفرص لجميع المتعاملين الاقتصاديين ويحمي أموال المؤسسة ومساهميها من الهدر والفساد المالي.¹

■ **برامج حماية المستهلك والأسعار العادلة:** المستهلك النهائي هو الغاية الأساسية والمحرك الأول لعملية الإنتاج، وتلتزم المؤسسة تجاهه بتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، ومطابقة للمواصفات القياسية والصحية، مع محاربة كافة أشكال الاحتكار والمضاربة في الأسواق. كما يتجلى هذا الالتزام في الامتناع التام عن استغلال الأزمات الاقتصادية أو السياسية لرفع الأسعار، وتقديم سياسات تسعير عادلة ومنصفة توازن بين ربح الشركة والقدرة الشرائية للمواطن، مع توفير قنوات اتصال وخدمة زبائن رقمية سريعة لاستقبال الشكاوى وحلها باحترافية.²

■ **برامج التسويق والاتصال المسؤول:** تقتضي المسؤولية الأخلاقية تجاه السوق الابتعاد التام عن أساليب التضليل، والمبالغة، والخداع في الحملات الإعلانية والترويجية؛ حيث تلتزم المؤسسة بتقديم معلومات صادقة، دقيقة وشفافة للجمهور والزبائن حول طبيعة الخدمات المقدمة، والمكونات الحقيقية للمنتجات، ونسب استهلاكها للطاقة، والآثار الجانبية أو المخاطر المحتملة بكل صراحة على الأغلفة والكتيبات، مما يحترم عقلية المستهلك ويحميه من القرارات الشرائية الخاطئة ويبني ثقة مستدامة.³

■ **برامج دعم الموردين المحليين:** تساهم المؤسسات الكبرى والشركات القائمة في تنشيط الدورة الاقتصادية الوطنية من خلال صياغة سياسات توريد تمنح الأولوية في صفقات الشراء، وتوفير المواد الأولية، والخدمات اللوجستية للشركات الصغيرة

¹ علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 155

² المرجع نفسه، ص 160.

³ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 144.

والمتوسطة والمقاولين المحليين. هذا الدعم الموجه يحمي النسيج الاقتصادي المحلي من الانهيار، ويساعد المشاريع الناشئة للشباب على النمو والاستمرار وخلق مناصب شغل جديدة، ويقلل من استنزاف العملة الصعبة في الاستيراد من الخارج، مما يخلق قيمة مضافة حقيقية للاقتصاد الوطني.¹

5/ برامج رعاية الأنشطة الثقافية والرياضية

تستهدف ترسيخ الهوية الوطنية ودعم مجالات الإبداع وبناء مجتمع متوازن، وتشمل:

- **برامج حماية التراث الوطني:** تعتبر المحافظة على الهوية الجماعية والتاريخ الثقافي جزءاً لا يتجزأ من مسؤولية المؤسسة تجاه الأمة التي تنشط في أحضانها؛ ويتحقق ذلك عبر المساهمة الفعالة في تمويل عمليات ترميم وصيانة المواقع الأثرية والمعالم التاريخية، وتقديم الدعم المادي والمعدات للمتاحف الوطنية، ورعاية المهرجانات، والمعارض، والفعاليات الثقافية التقليدية التي تحافظ على الموروث الشعبي، والألبسة، والصناعات التقليدية من الاندثار في ظل أمواج العولمة.²
- **رعاية الشباب والرياضة:** تمثل الرياضة متنفساً حيوياً وصحياً رائعاً لفئة الشباب وحماية وقائية لهم من السقوط في شباك الانحراف والآفات؛ وتقوم المؤسسات برعاية وتمويل النوادي الرياضية المحلية والهواة، خاصة تلك الموجودة في بلديات ونطاق نشاط منشآت المؤسسة عبر توفير الألبسة والمعدات وتجهيز الملاعب. ولا يقتصر هذا الدعم على الرياضات الجماهيرية فقط، بل يمتد ليشمل الرياضات المدرسية، ورعاية الرياضيين المتميزين من فئة ذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير الإمكانيات اللوجستية لهم لتمثيل البلاد في المحافل الدولية.³

¹ المرجع نفسه، ص 149.

² علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 171

³ المرجع نفسه، ص 176

■ **دعم المبدعين والمهرجانات الهادفة:** تساهم الشركات في إثراء الفكر، والوعي، والثقافة المجتمعية من خلال رعاية الصالونات الفكرية، والمسابقات الأدبية (شعر، رواية)، والفنية (رسم، مسرح، سينما) التي تطرح وتناقش قضايا إنسانية، أو مجتمعية، أو بيئية هادفة كالتوعية بحماية الطبيعة أو محاربة العنف. هذا الدعم المادي والمعنوي يحتضن المواهب الشابة والمبدعين والمتقنين، ويمنحهم المنصات الملائمة لنشر رسائلهم التوعوية التي تساهم في الارتقاء بالذوق العام وتوعية المجتمع وتنقيفه.¹

المطلب الثالث: مجالات تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية

تتعدد وتتشابك مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية لتغطي كافة الجوانب الحياتية المحيطة بالمؤسسة والداخلية في صلب نشاطها اليومي؛ إذ لم تعد هذه الممارسات مجرد مبادرات عشوائية معزولة، بل تحولت إلى مجالات تطبيقية مهيكلية وممنهجة تهدف إلى خلق توازن دقيق بين المتطلبات الاقتصادية للمؤسسة والواجبات الأخلاقية تجاه الأطراف ذات المصلحة. وتشمل هذه المجالات رعاية المجتمع المحلي، وحماية البيئة الطبيعية، وتطوير الموارد البشرية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات في السوق.

وفي هذا الصدد، تبرز تجربة شركة "سونلغاز" كنموذج تطبيقي رائد في البيئة الاقتصادية؛ حيث تعتمد الشركة بشكل خاص على مجالات التوعية الطاقوية والمواطنة البيئية كركيزتين أساسيتين في استراتيجيتها الاتصالية والاجتماعية، لتعكس من خلالهما مفهوم "المؤسسة المواطنة" التي تسعى لدعم التنمية المستدامة، ويمكن تفصيل هذه المجالات التطبيقية الأربعة على النحو التالي:

¹ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 158.

1/ مجال البيئة والمواطنة البيئية (المجال البيئي)

يُعنى هذا مجال بمدى التزام المؤسسة الأخلاقي والعملية بحماية المحيط الطبيعي والنظم الإيكولوجية من الآثار السلبية، الملوثات، والانبعثات الضارة الناجمة عن أنشطتها التشغيلية، التحويلية، والصناعية. إن التطبيق البيئي لم يعد مجرد التزام باللوائح القانونية، بل أصبح مقياساً لمدى تحضر المؤسسة ومسؤوليتها تجاه كوكب الأرض، وتتمثل تطبيقاته الحيوية في النقاط التالية:

■ **ترشيد استهلاك الطاقة والموارد:** يقوم هذا التطبيق على تبني سياسات داخلية وخارجية صارمة تهدف في جوهرها إلى التقليل من هدر الثروات الطبيعية غير المتجددة كالمياه، والغاز، والكهرباء، وهو ما يتطلب تقنيات حديثة ترفع من كفاءة الاستخدام. ويظهر هذا الجانب بشكل جلي وواضح في استراتيجية شركة "سونلغاز"، التي تقود حملات وطنية دورية ومكثفة للتوعية الطاقوية موجهة لكافة شرائح المجتمع من عائلات ومؤسسات؛ حيث تسعى من خلالها إلى غرس ثقافة الاستهلاك العقلاني وتعديل السلوكيات اليومية السلبية، مما يساهم مباشرة في حماية الثروة الطاقوية الوطنية، وتخفيف الضغط على محطات التوليد، وتقليل الفاتورة الطاقوية الإجمالية للمجتمع.¹

■ **التحول نحو الاستدامة:** يتجاوز هذا التطبيق فكرة الاستهلاك العقلاني للموارد التقليدية إلى إحداث تغيير جذري في هيكلية مصادر الطاقة؛ حيث تركز المؤسسات المسؤولة على الاستثمار الجريء والواسع في مجالات الطاقات المتجددة والنظيفة مثل الطاقة الشمسية، وطاقة الرياح، والطاقة المائية. هذا التحول التكنولوجي الأخضر يهدف بالدرجة الأولى إلى خفض البصمة الكربونية للمؤسسة، والحد من انبعثات الغازات الدفيئة المسببة للتغير المناخي، وهو التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه

¹ علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 188

شركة سونلغاز حالياً عبر إطلاق مشاريع ضخمة لبناء محطات توليد الطاقة الشمسية، لتأمين طاقة مستدامة تحافظ على حق الأجيال القادمة.¹

■ **إدارة النفايات والمخلفات:** يتضمن هذا المحور فرض رقابة صارمة ومنبعية على كافة المخلفات والانبعاثات الغازية السامة الناتجة عن محطات التوليد والمصانع لمنع تلوث الهواء المحيط، بالإضافة إلى إخضاع النفايات الصناعية السائلة والصلبة لعمليات معالجة ميكانيكية وتصفية كيميائية دقيقة قبل التفكير في تصريفها في المحيط الطبيعي تجنباً للإضرار بالتربة والمياه الجوفية. كما يشمل هذا التطبيق نشر وتدعيم ثقافة إعادة التدوير (Recycling) والاستفادة القصوى من المواد المستعملة داخل المكاتب والورشات، وتقليل استخدام البلاستيك، مما يقلل من حجم النفايات النهائية ويعزز الاقتصاد الأخضر المستدام.²

2/ مجال بيئة العمل الداخلية وتنمية رأس المال البشري (مجال مكان العمل)

يركز هذا المجال بشكل أساسي ومباشر على العنصر البشري داخل المؤسسة، انطلاقاً من الإيمان الإداري العميق بأن الموظفين، والعمال، والمهندسين هم المصلحة الأولى والركيزة الأساسية والشرارة الحقيقية لأي نجاح تنظيمي، مالي، أو تسويقي تحققه المؤسسة؛ فلا يمكن تقديم مسؤولية خارجية للمجتمع إذا كانت البيئة الداخلية للمؤسسة تعاني من التهميش، وتشمل تطبيقاته ما يلي:

● **الصحة والسلامة المهنية (HSE):** يتم تطبيق هذا الجانب من خلال التزام المؤسسة التام بتوفير بيئة عمل صحية، آمنة ومحمية، تخضع لأعلى معايير الأمن والوقاية الفردية والجماعية، مع تزويد كافة ورشات العمل، ومحطات التوليد، وشبكات التوزيع بأحدث وسائل الوقاية والدفاع ضد المخاطر. وتهدف هذه الإجراءات الصارمة والمراقبة المستمرة إلى تقليل حوادث العمل والإصابات المهنية إلى حد

¹ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 172.

² مرجع نفسه، ص 179.

الصفير، ومحاصرة الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل، فضلاً عن توفير الرعاية الصحية والنفسية الشاملة للموظفين وعائلاتهم لضمان راحتهم واستقرارهم الجسدي والذهني أثناء أداء مهامهم الخطيرة.¹

- **التكوين والتدريب المستمر:** يتجسد هذا التطبيق في قيام المؤسسة بتصميم وبناء برامج ودورات تدريبية وتكوينية دورية ومستمرة، تشرف عليها معاهد ومراكز تدريب متخصصة تابعة للمؤسسة أو بالتنسيق مع بيوت خبرة دولية. وتهدف هذه البرامج إلى صقل المهارات التقنية، والإدارية، والقيادية للموظفين، ومساعدتهم على مواكبة الطفرات التكنولوجية الحديثة (مثل الأنظمة الذكية والتحول الرقمي)، مما يضمن رفع كفاءة الأداء التنظيمي، ويفتح أمام الموظف مسارات حقيقية وملموسة للتطور والترقي المهني والوظيفي بناءً على استحقاقه المعرفي.²
- **العدالة والرفاهية التنظيمية:** يركز هذا التطبيق على إرساء قيم الإنصاف والشفافية المطلقة داخل المحيط المهني، من خلال تحقيق تكافؤ الفرص في التوظيف والترقيات بناءً على معيار الكفاءة والجهد وحدهما، دون أي تمييز. كما يشمل تقديم أجور عادلة وحوافز مادية مجزية تضمن حياة كريمة للعامل، بالتوازي مع تفعيل وتطوير دور صناديق الخدمات الاجتماعية للمؤسسة، والتي تعنى بتقديم المساعدات المالية والعينية والمنح الميسرة بدون فوائد للموظفين وعائلاتهم، فضلاً عن تنظيم مخيمات صيفية لأبنائهم ورحلات ترفيهية جماعية، مما يرفع من مستوى الرفاهية التنظيمية ويعزز الولاء والانتماء للشركة.³

3/ مجال المجتمع المحلي والتنمية المستدامة (نطاق المجتمع)

يعبر هذا المجال عن الدور التضامني والإنساني للمؤسسة كـ "مواطن مسؤول" يدرك تماماً أن وجوده مرتبط باستقرار ومؤازرة المحيط الجغرافي الخارجي الذي ينشط فيه.

¹ علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 195.

² المرجع نفسه، ص 199

³ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 185

إن الاستثمار في المجتمع المحلي يسعى إلى دفع عجلة التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة اليومية للمواطنين، وتتمثل أهم تطبيقاته في الآتي:

- **دعم قطاعي الصحة والتعليم:** يمثل قطاعا الصحة والتعليم حجر الزاوية في بناء أي مجتمع سليم وقوي، وتساهم المؤسسة في هذا التطبيق من خلال رصد ميزانيات لتمويل، وبناء، وتجهيز المستشفيات العامة والمراكز الصحية بالأجهزة الطبية المتطورة والنادرة، وكذا صيانة وترميم المدارس والمؤسسات التربوية وتزويدها بالحقائب المدرسية والوسائل التعليمية التكنولوجية. ويمتد هذا الدور بشكل خاص ليشمل تنظيم وإطلاق القوافل الطبية المحملة بالأطباء والأخصائيين والأدوية المجانية نحو المناطق النائية والمعزولة (المعروفة بمناطق الظل)، لتقريب الرعاية الصحية من الفئات المحرومة جغرافياً وتخفيف أعباء التنقل والطبابة عنهم.¹
- **رعاية الفئات الهشة والمبادرات التضامنية:** لا تتخلى المؤسسة المواطنة عن دورها الإنساني والاجتماعي الحاضن للفئات الضعيفة والهشة؛ حيث تلتزم بتقديم المساعدات المادية، المالية، والعينية المستمرة لذوي الاحتياجات الخاصة (كالكراسي المتحركة والوسائل السمعية)، بالإضافة إلى تقديم الرعاية الدائمة لدور الأيتام ومراكز المسنين وتوفير احتياجاتهم المتنوعة. ويتعاطف هذا الدور في أوقات الشدائد من خلال التدخل السريع، الفعال، والمنظم لتقديم الدعم اللوجستي والمادي والميداني العاجل أثناء الأزمات والجوائح الصحية والكوارث الطبيعية كالفيضانات، أو الزلازل، أو حرائق الغابات، مؤكدة أنها سند حقيقي للمجتمع في السراء والضراء.²
- **التوظيف والتمكين المحلي:** يركز هذا التطبيق على إحداث تنمية اقتصادية ذاتية ومستدامة داخل المجتمع المحلي، من خلال إعطاء الأولوية القصوى والمطلقة لشباب المنطقة المحيطة بمنشآت ومصانع المؤسسة في عروض العمل والتوظيف المتاحة، مما يساهم بشكل مباشر في خفض معدلات البطالة المحلية ورفع المستوى المعيشي

¹ لي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 204.

² المرجع نفسه، ص 210.

للأسر. وفي نفس السياق التمكيني، تحرص المؤسسة على رعاية مشاريع التخرج الابتكارية لطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية القريبة وتوفير التربصات التطبيقية الميدانية لهم، مما يسهم بفعالية في ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي وتحويل الأفكار الطلابية النظرية إلى مشاريع إنتاجية تصنع الفارق.¹

4/ مجال السوق والتعاملات الاقتصادية الأخلاقية (نطاق السوق)

يتعلق هذا المجال بالقواعد، النظم، والضوابط الأخلاقية والقانونية الصارمة التي تحكم وتنظم علاقة المؤسسة بجميع المتعاملين معها في السوق، بدءاً من الزبائن والمستهلكين، مروراً بالموردين والشركاء، وصولاً إلى المنافسين والجهات التنظيمية. إن نجاح المؤسسة في هذا المجال يمنحها ميزة تنافسية مستدامة ويحمي سمعتها التجارية، وتشمل تطبيقاته:

- **حماية المستهلك وضمان الجودة:** المستهلك هو المحور الأساسي والغاية النهائية التي تدور حولها كافة الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية، وتلتزم المؤسسة تجاهه بتقديم خدمات ومنتجات آمنة تماماً، خالية من العيوب، ومطابقة لأدق المعايير والمواصفات الصحية، التقنية، والبيئية الوطنية والدولية. ويتكامل هذا الالتزام بالجودة مع تبني سياسات تسعير عادلة ومنصفة توازن بين حق المؤسسة في تحقيق ربح منطقي والقدرة الشرائية للمستهلك، مع الابتعاد التام عن ممارسات الاحتكار، أو المضاربة، أو استغلال الأزمات الاقتصادية لفرض أسعار مجحفة تتعب كاهل المواطن، مع توفير قنوات رقمية فعالة لاستقبال الشكاوى وحلها باحترافية وسرعة.²
- **الشفافية والحوكمة:** يقوم هذا التطبيق على تكريس مبادئ النزاهة المطلقة والأمانة في كافة المعاملات المالية والتجارية للمؤسسة، من خلال الالتزام التام بالقوانين والتشريعات المنظمة للسوق، وتبني مدونات سلوك أخلاقية صارمة تمنع وتكافح

¹ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 193.

² علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 221.

الفساد الإداري والمالي، الرشوة، والمحسوبية، أو استغلال النفوذ. وتعمل الشركة على تطبيق أنظمة الحوكمة الرشيدة والمساءلة المالية، وتوفير الشفافية الكاملة والمساواة في إبرام الصفقات وعرض المناقصات والمشتريات أمام الموردين والمتعاملين الاقتصاديين، مما يضمن تكافؤ الفرص ويحمي أموال المؤسسة ومصادقتها في السوق.¹

■ **الاتصال والتسويق المسؤول:** تقتضي المسؤولية الأخلاقية والمهنية تجاه الجمهور والربائن الالتزام بالصدق والوضوح التام في كافة الحملات الإعلانية، الترويجية، والإعلامية التي تطلقها المؤسسة؛ حيث تلتزم بتقديم معلومات صادقة، دقيقة، ومفهومة للربائن حول طبيعة الخدمات والمنتجات المتاحة، شروط الاستفادة منها، المكونات الحقيقية، والأسعار الحقيقية دون إخفاء أي تفاصيل. ويشمل ذلك التجنب التام والمطلق للإعلانات الترويجية المضللة، أو الشعارات الخادعة التي تبالغ في المزايا وتخفي العيوب والآثار الجانبية والمخاطر المحتملة، مما يعكس احتراماً عميقاً لعقلية المستهلك ويبني جسور ثقة متينة وطويلة الأمد بين المؤسسة وسوقها.²

¹ المرجع نفسه، ص 227.

² خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 202

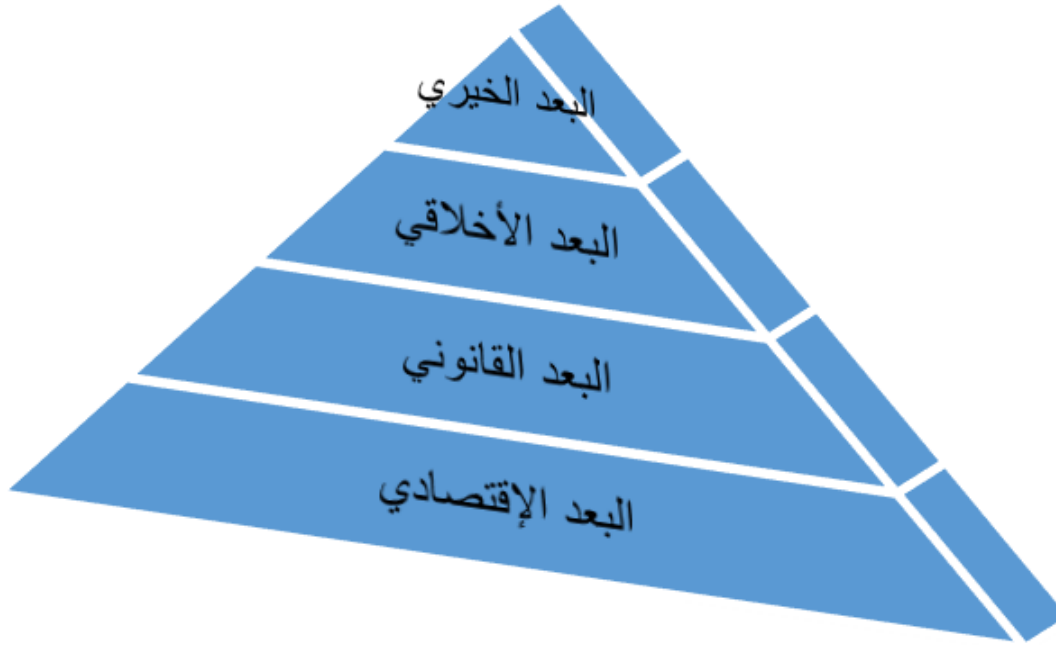
المبحث الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالعلاقات العامة

شهد الفكر الإداري والاتصالي المعاصر تحولاً جذرياً في فلسفة عمل المؤسسات الاقتصادية؛ حيث لم يعد يُنظر إلى المؤسسة ككيان معزول يسعى لتحقيق الربح المادي فحسب، بل أصبحت تُعامل كعضو عضوي فاعل يتأثر ويؤثر في محيطه الاجتماعي والبيئي. ومن هذا المنطلق، برزت المسؤولية الاجتماعية كإطار فلسفي وعملي متكامل يعيد صياغة أهداف المؤسسة، ليتكامل هذا الإطار بصورة وثيقة مع وظيفة العلاقات العامة، والتي تشكل الهيكل الاتصالي والدينامو الحركي المنوط به هندسة هذه المسؤولية وتحويلها إلى رصيد استراتيجي من الثقة والسمعة الطيبة لدى مختلف الجماهير.

المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (نموذج هرم كارول)

يُعد نموذج البروفيسور الأمريكي "أرتشي كارول" (Archie Carroll)، والصادر في دراسته الكلاسيكية الرائدة عام 1991 والمعروف باسم "هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للأعمال"، من أبرز وأهم الأطر النظرية والمعرفية التي ساهمت في تأسيس هذا المفهوم، وتأصيله علمياً في الفكر التنظيمي الحديث. وينطلق "كارول" من أطروحة جوهرية مفادها أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست التزاماً أحادياً أو مجرد ممارسات خيرية عفوية، بل هي بنية مركبة تتكون من أربعة أبعاد متكاملة، متداخلة، ومتدرجة على شكل هرمي تراتبي، تبدأ من القاعدة الاقتصادية الحيوية لتنتهي عند القمة الإنسانية والخيرية، ويمكن تشريح وفحص هذه الأبعاد الأربعة بعمق على النحو التالي:

الشكل رقم(01): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية 1991



- البعد الخيري (المواطنة الشركاتية الصالحة)
- البعد الأخلاقي (فعل الصواب والالتزام بالقيم)
- البعد القانوني (الالتزام بالتشريعات وقواعد الدولة)
- البعد الاقتصادي (القاعدة الأساسية: ديمومة الربحية والإنتاج)

1/ البعد الاقتصادي (Economic Responsibility): يمثل هذا البعد القاعدة الصلبة للهرم، واللبنة الأولى الحاكمة لوجود المؤسسة، واستمرتيت ها في السوق؛ فالمؤسسة الاقتصادية في أصل نشأتها وكيونيتها هي وحدة إنتاجية أسست من أجل تقديم منافع مادية. وتتمثل المسؤولية الأساسية هنا في أن تكون المؤسسة مربحة ومستقرة مالياً، وذلك من خلال إنتاج السلع وتقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع بكفاءة عالية وأسعار عادلة، وتحقيق عائد مالي مجزٍ للمساهمين يضمن نمو المؤسسة وتوسعها، وتوفير فرص عمل جديدة، ودفع الأجور بانتظام. ومن منظور "كارول"، فإن الإخفاق الاقتصادي يعني انهيار الهرم كاملاً؛ فالمؤسسة التي تعجز عن تحقيق

الربح والاستمرار لا تملك المقدرة المادية ولا المبرر الوجودي للانتقال نحو الالتزامات والأبعاد الإنسانية والاجتماعية الأخرى.¹

2/ البعد القانوني (Legal Responsibility): يأتي البعد القانوني في المرتبة الثانية مباشرة فوق القاعدة الاقتصادية، ليمثل العقد الاجتماعي المكتوب بين المؤسسة والدولة؛ حيث يفرض هذا البعد على المؤسسة السعي الحثيث لتحقيق أهدافها الاستثمارية وأرباحها الاقتصادية في إطار الالتزام الصارم بالقوانين، والتشريعات، والقواعد التنظيمية المقررة من طرف الدولة والجهات الوصية. ولا يعتبر القانون هنا عائقاً، بل هو الضابط الأخلاقي المقنن الذي يضمن حماية المجتمع. ويشمل ذلك الامتثال التام لقوانين العمل والتوظيف، ومعايير الجودة والسلامة التقنية للمنتجات والخدمات المعروضة، والتشريعات الصارمة لحماية البيئة من التلوث، بالإضافة إلى الشفافية والنزاهة المالية والتجارية، والابتعاد عن التهرب الضريبي.²

3/ البعد الأخلاقي (Ethical Responsibility): يتجاوز هذا البعد ما هو مكتوب في النصوص القانونية الجامدة؛ فالقانون يمثل في كثير من الأحيان الحد الأدنى من السلوك المقبول، بينما يعبر البعد الأخلاقي عن التزام المؤسسة الطوعي بالقيم، والأعراف، ومبادئ العدالة، والإنصاف التي يتوقعها ويحترمها المجتمع، حتى وإن لم تُصغ في نصوص قانونية ملزمة أو لم تفرضها السلطات القضائية. ويشمل هذا البعد احترام حقوق الإنسان في التنوع والكرامة، وتجنب الأساليب التسويقية أو الحملات الإعلانية المضللة التي تلعب على أوتار حاجة المستهلك، والتعامل العادل وغير التمييزي مع العمال والموردين، وفعل ما هو صحيح ومبرر إنسانياً لحماية مصالح وحقوق جميع الأطراف المتأثرة بأنشطة المؤسسة.³

¹ أرتشي كارول، "هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، ترجمة بتصرف في: علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 240.

² لمرجع نفسه، ص 244.

³ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 215.

4/ البعد الخيري أو الإنساني (المسؤولية الخيرية): (يمثل هذا البعد قمة الهرم التراتبي، ويُطلق ع ليه في الأدبيات الحديثة بعد "المواطنة الصالحة" أو "المواطنة الشركاتية" (المواطنة الشركاتية). ويتعلق هذا النطاق بالأنشطة والمبادرات التطوعية والاختيارية المحضة التي تقوم بها المؤسسة للمساهمة الفعالة في رقي المجتمع وتحسين جودة الحياة اليومية فيه، دون أن تكون مدفوعة بضغوط قانونية أو حسابات اقتصادية مباشرة. ويتجسد ذلك في تقديم التبرعات المالية السخية، ودعم وتجهيز المنشآت الحيوية (كالمدارس والجامعات والمستشفيات)، ورعاية الفئات الهشة والمحرومة، والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية المعقدة بمبادرة ذاتية، مما يجعل المؤسسة شريكاً حقيقياً في صناعة الرفاه الاجتماعي.¹

إن نجاح المؤسسة في الموازنة الدقيقة بين هذه الأبعاد الأربعة وتطبيقها بانسجام وتكامل، يمثل في حقيقة الأمر توفير "المادة الخام" والدعامة الأساسية التي ترتكز عليها إدارة العلاقات العامة؛ حيث تستثمر العلاقات العامة هذه الممارسات والالتزامات المسؤولة كأدوات اتصالية استراتيجية لبناء جسور الثقة مع الجمهور، وتشكيل صورة ذهنية إيجابية ومستدامة للمؤسسة في محيطها الداخلي والخارجي.

المطلب الثاني: دور العلاقات العامة في تصميم برامج المسؤولية الاجتماعية

تُعد العلاقات العامة المحرك الأساسي، والدينامو الاتصالي، والمهندس التنفيذي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ حيث تتجاوز وظيفتها الحديثة مجرد الترويج السطحي أو التغطية الإعلامية البعيدة للمبادرات، لتصبح شريكاً استراتيجياً للإدارة العليا في بناء وصناعة السياسات التنموية والاجتماعية للمؤسسة. ويتبلور دور العلاقات العامة في تصميم

¹ أرتشي كارول، "هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، ترجمة بتصرف في: علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 240.

وإدارة برامج المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة محاور وخطوات علمية متسلسلة تشكل حلقة الإدارة الاستراتيجية للبرامج:¹

- **مسح البيئة ورصد الاحتياجات (الوظيفة البحثية):** (تبدأ العملية من الوظيفة الاستكشافية للعلاقات العامة، حيث تقوم بمسح شامل، دائم ومستمر للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، مستخدمةً أدوات البحث العلمي السوسيولوجي والاتصالي مثل استطلاعات الرأي، المقابلات المقننة، ودراسة وتحليل اتجاهات الرأي العام. يهدف هذا المسح الميداني إلى التعرف الدقيق على الاحتياجات الحقيقية والمشكلات الملحة للمجتمع المحلي (كالفقر، الأمية، البطالة، أو المشكلات البيئية والأمنية)، ومطابقتها مع قدرات المؤسسة وتوجهاتها الاقتصادية، لضمان بناء برامج هادفة تلبي متطلبات حقيقية لا وهمية.²
- **المشاركة في رسم السياسات والتخطيط الاستراتيجي:** بناءً على المخرجات والمعطيات الميدانية المستقاة من عملية المسح والبحث، تجلس إدارة العلاقات العامة مع الإدارة العليا على طاولة التخطيط لتشارك بفعالية في رسم السياسات والبرامج الاجتماعية. ويضمن هذا الدور الاستشاري إدماج المسؤولية الاجتماعية في صلب الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث توازن البرامج بدقة بين تحقيق مصلحة المؤسسة الاقتصادية وتلبية توقعات المجتمع، مما يحمي هذه المبادرات من العشوائية والموسمية، ويحولها إلى برامج مستدامة ذات أهداف واضحة، ومؤشرات أداء مقاسة ومحددة زمنياً.³
- **بناء وتفعيل قنوات الاتصال والتحاور (الحوار مع أصحاب المصلحة):** (تتولى العلاقات العامة وظيفة اتصالية جوهرية تتمثل في فتح وتسيير قنوات اتصال متوازنة ثنائية الاتجاه (Two-Way Balanced Communication) بين المؤسسة ومختلف جماهيرها وأصحاب المصلحة (عمال، زبائن، مجتمع محلي، وهيئات

¹ مرجع نفسه، ص 244.

² خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 230.

³ المرجع نفسه، ص 234

وصية). إن هذا الحوار التفاعلي المستمر يسهم في إشراك الجمهور مستهلكاً ومواطناً في صياغة وابتكار المبادرات الاجتماعية وتحديد أولوياتها، مما يضمن تقبل المجتمع لها، ورفع نسب نجاحها الميداني، ويعزز مصداقية المؤسسة ككيان مرن يستمع، يهتم، ويتفاعل مع محيطه.¹

■ **إدارة الهوية والاتصال المسؤول (نشر البرامج والاتصال الاجتماعي):** (عند الانتقال لمرحلة التنفيذ الفعلي للبرامج، يقع على عاتق العلاقات العامة صياغة وتصميم الرسائل والاتصال المسؤول عبر توليفة من وسائل الإعلام التقليدية والاتصال الرقمي والشبكات الاجتماعية. ويجب أن يتسم هذا الاتصال بالشفافية، الصدق، والأمانة، والابتعاد التام عن المبالغة أو التضليل التسويقي (ما يعرف بالاتصال الأخضر المزيف). إن الهدف هنا هو إعلام الجمهور بالحقائق والنتائج الفعلية للمبادرات بأسلوب يحترم وعي المتلقي، مما يسهم في صيانة الهوية المؤسسية وتدعيم السمعة دون السقوط في فخ الدعاية الفجة.²

■ **تقييم الأثر ورصد رجوع الصدى (Feedback):** لا ينتهي دور مهندس العلاقات العامة بإطلاق البرنامج أو اختتامه، بل يستمر عبر تفعيل أدوات الرقابة والتقييم العلمي؛ حيث يتم قياس رجوع الصدى وتقييم الأثر الفعلي الملموس للمبادرات الاجتماعية على بنية المجتمع من جهة (مثل قياس مدى انخفاض نسبة استهلاك الطاقة بعد حملة توعية)، وعلى جودة الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية من جهة أخرى. وتُرفع هذه النتائج في شكل تقارير دورية تقييمية للإدارة العليا لتصويب المسارات، وتعديل الانحرافات، وتحسين البرامج المستقبلية.³

تأسيساً على ما سبق، فإن العلاقات العامة الحديثة لا تقتصر على كونها مجرد بوق إعلامي أو أداة ترويجية للمسؤولية الاجتماعية، بل هي بمثابة "المهندس الاستراتيجي"

¹ علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 272.

² المرجع نفسه، ص 278.

³ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 245.

المستتير الذي يحول المسؤولية من مجرد شعارات نظرية استهلاكية أو هبات تبرعية عشوائية إلى برامج مؤسساتية منظمة ومستدامة تحقق التوازن التنظيمي والمجتمعي الشامل.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين العلاقة مع الجمهور

تتجاوز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الفكر الإداري والاتصالي الحديث أبعادها التنموية والبيئية لتتحول إلى أداة استراتيجية بالغة الأهمية والتأثير في إدارة وتوجيه العلاقات مع مختلف فئات الجمهور. فمن خلال البرامج والمبادرات المجتمعية الهادفة والملموسة، تستطيع المؤسسة إعادة صياغة طبيعة روابطها مع محيطها، وتحويل هذه العلاقة من علاقة نفعية، مصلحة بحتة قائمة على منطق الندية (البيع، الشراء، والجباية المالية السريعة) إلى علاقة شراكة استراتيجية مستدامة وانتماء عاطفي متبادل، حيث يتولد لدى الجمهور شعور راسخ بأن المؤسسة جزء لا يتجزأ من كيانه الاجتماعي وثقافته المحلية، ويتبلور هذا الدور الجوهرى عبر المحاور الأساسية التالية:

1/ ترسيخ الهوية كمؤسسة مواطنة: (Corporate citizenship) ويقصد بهذا المفهوم خروج المؤسسة من شرنقة وغلاف الأهداف الاقتصادية الضيقة الم تمثلة في إنتاج الخدمة وتحقيق الأرباح، لتأخذ صفة وحقوق وواجبات "المواطن المسؤول" داخل البناء الاجتماعي العام. فالمؤسسة المواطنة هي التي تعامل المجتمع المحيط بها كوطن حقيقي تنتمي إليه، وتعتبر مشكلاته وتطلعاته البيئية والتنموية قضايا تخصها وتؤثر في استمراريتها مباشرة.¹

ويتجلى هذا البعد بوضوح ملموس عند إسقاطه على مؤسسة خدمية استراتيجية وطنية مثل شركة "سونلغاز"؛ فعندما يلمس الجمهور ميدانياً أن الشركة لا ينحصر دورها في إرسال فواتير الاستهلاك وجباية الموارد المالية، بل تتبنى مبادرات جوهرية ذات أبعاد وطنية وإنسانية حامية — كالحملات الوطنية الضخمة للتوعية الطاقوية لترشيد الاستهلاك، ونشر ثقافة الأمن والسلامة للوقاية من مخاطر الاستخدام السيئ للغاز الطبيعي والكهرباء،

¹ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 245.

والتدخل السريع لفتح الطرق وإصلاح الشبكات المتضررة جراء الاضطرابات الجوية أو الكوارث الطبيعية — فإن ذلك يرسخ مكانتها في الوعي الجمعي بصفتها شريكاً مجتمعياً موثقاً، ويتحول المستهلك من مجرد زبون عابر إلى مدافع عن سمعة المؤسسة وممتلكاتها بصفتها ملكاً عاماً يخدم الصالح الوطني.¹

خلاصة الفصل:

بناءً على ما تقدم، تبرز المسؤولية الاجتماعية كقيمة مضاف والركيزة الأكثر كفاءة وعملية في هندسة الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة الحديثة؛ كونها تمنح المؤسسة هويتها الأخلاقية، وتثبت "شرعيتها الاجتماعية"، وتجعل من استمراريته وجوداً مرهوناً بمدى اندماجها العضوي والأخلاقي والوجداني في النسيج الاجتماعي لجماهيرها المحيطة بها .

¹ خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، ص 245.



الفصل الثالث:

الصورة الذهنية للمؤسسة



تمهيد:

تلجأ مؤسسة "سونلغاز" بالاعتماد الاستراتيجي المباشر على إدارة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي إلى رسم وتشكيل صورة ذهنية حسنة ومستدامة لدى متعاملها و جماهيرها المختلفة؛ حيث وعت هذه المؤسسة الحيوية مبكراً بالأهمية البالغة لدراسة، وتحليل، وقياس طبيعة الصورة الذهنية المتشكلة في أذهان جماهيرها الخارجيين والداخليين، وبالتالي العمل الدؤوب على خلق بيئة اتصالية وتنظيمية ملائمة لتحقيق نشاطات المؤسسة وتطويرها المستمر.

ولا يمكن لأي مؤسسة خدمية ذات طابع استراتيجي أو اقتصادية التنازل عن صورتها الذهنية الإيجابية أو إغفالها؛ لأنها تمثل في حقيقة الأمر مناخ العمل الأنسب والأقوى لها، ولهذا نجد أن مجمع "سونلغاز" يستثمر جهوداً بشرية وإمكانات مادية وطاقوية طائلة لترسيخها بصورة إيجابية، من أجل الحفاظ على السمعة الطيبة في السوق الوطنية وضمان ولاء ودعم الزبائن الدائم لها ولأهدافها التنموية والمجتمعية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية

المطلب الأول: مفهوم الصورة الذهنية للمؤسسة

يُعد مفهوم الصورة الذهنية (Corporate Image) من المفاهيم المحورية والجوهرية في أدبيات العلاقات العامة، والإدارة الاستراتيجية، وعلم النفس الاجتماعي، والإعلام المؤسسي؛ حيث يعبر في جوهره عن الانعكاس المعنوي، النفسي، والإدراكي لواقع المؤسسة وممارساتها الميدانية في أذهان المحيطين بها من جماهير مستهدفة. وحظي هذا المفهوم بتأصيل معرفي ونظري عميق في المراجع الأكاديمية العربية والغربية، ويمكن رصد وتفصيل ماهية هذا المفهوم من خلال الروافد المعرفية والتصنيفية التالية:

أولاً: أطروحة الباحث خالد الكردي

يشير الباحث خالد الكردي في مؤلفه التخصصي القيم "الصورة الذهنية للمؤسسات" إلى أن الصورة الذهنية تُعرف بأنها: «النتائج النهائي للآراء والمعتقدات والانطباعات التي تتكون لدى الأفراد أو الجماعات إزاء مؤسسة معينة». ويعكس هذا التعريف الشامل المقاربة التكاملية والنسقية لـ "الصورة الذهنية" باعتبارها مركباً ذهنياً معقداً ونتاجاً مباشراً لتفاعل الأفكار والمشاعر والمواقف الجمعية تجاه كيان مؤسسي محدد، وهي ليست مجرد فكرة عابرة بل حصيلة لتراكمات إدراكية طويلة يتداخل فيها الذاتي بالموضوعي بشكل مستمر.¹

ثانياً: تحليل الأستاذ الدكتور علي عجوة

يرى الدكتور علي عجوة في سياق تأصيله العلمي لهذه الظاهرة الاتصالية، أن الصورة الذهنية هي تلك الصورة التي ترسم في أذهان الناس عن مؤسسة معينة، وتتشكل وتتغذى من خلال تجارب الأفراد المباشرة والملموسة مع المؤسسة، أو من خلال ما يصلهم عنها من معلومات، وبيانات، وآراء عبر وسائل الاتصال الجماهيرية والرقمية المختلفة، أو

¹ خالد الكردي، الصورة الذهنية للمؤسسات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2006)، ص 34.

من خلال برامجها ومواقفها الأخلاقية والاجتماعية المعلنة. ويؤكد هذا الطرح الأكاديمي أن الصورة هي مزيج ديناميكي بين الواقع الفعلي للمؤسسة والجهد الاتصالي المبذول من طرف العلاقات العامة لنشره وترقيته، فهي لا تنشأ من عدم وإنما تتغذى على الحقائق والاتصال معاً.¹

ثالثاً: المقاربة المعرفية لجيمس غروشييك

يقدم الباحث جيمس غروشييك إضافة هامة للمفهوم، حيث يربط بين السلوك المؤسسي الفعلي وانطباع الجماهير، معتبراً أن الصورة الذهنية هي الأثر السيكولوجي المتبقي في عقول المتعاملين بعد انقضاء الفعل الاتصالي أو الخدمي. ويعني ذلك أن الجمهور لا يتذكر تفاصيل المعاملة الإدارية الطويلة، بل يحتفظ بملخص وجداني عام يحدد نظرته المستقبلية للمؤسسة، وهو ما يفسر كيف تتحول المواقف العابرة إلى قنوات راسخة يصعب زحزحتها.²

رابعاً: التعريف الإجرائي (في سياق المؤسسة الخدمية "سونلغاز")

في إطار دراستنا الراهنة لواقع وممارسات شركة "سونلغاز"، يمكننا صياغة تعريف إجرائي دقيق للصورة الذهنية بأنها: «مجموع المدركات المعرفية، الوجدانية، والسلوكية التي يحملها الزبون أو المواطن الجزائري تجاه جودة الخدمات الطاقوية المقدمة من طرف الشركة، ومدى مصداقيتها في التعامل، والتزامها الأخلاقي والمجتمعي والذي يظهر جلياً عبر برامج التوعية الطاقوية والمواطنة البيئية للوقاية من مخاطر الغاز وترشيد الاستهلاك والتي تترجم في نهاية المطاف على شكل سلوكيات قبول، أو دعم، أو ولاء مستدام للمؤسسة.

تأسيساً على ما تقدّم، يظهر جلياً أن الصورة الذهنية للمؤسسة كما أصلها خالد الكردي ورفدها علي عجوة هي "صورة ديناميكية وحصيلة تراكمية" غير ثابتة ولا جامدة، تولدها

¹ علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية (القاهرة: عالم الكتب، 2008)، ص 52.

² جيمس جروشييك، سمعة الشركات والاتصال الاستراتيجي (نيويورك: أكاديمي برس، 2015)، 114-118.

وتصنعها محددات موضوعية (مثل كفاءة الخدمة وسلوك الموظفين في الميدان) ومحددات اتصالية ومجتمعية (مثل الحملات الإعلامية والمبادرات الاجتماعية)، وهو ما يجعلها الهدف الأسمى والغاية الكبرى التي تسعى إدارة العلاقات العامة لضبطها، قياسها، وتوجيهها إيجابياً بما يخدم ديمومة المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص الصورة الذهنية

تتميز الصورة الذهنية بمجموعة من الخصائص السيكلوجية، المعرفية، والاجتماعية الفريدة التي تحكم بنيتها الداخلية وتحدد طريقة تفاعلها مع المؤثرات الخارجية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

أولاً: نسبية الصدق (عدم الصحة المطلقة)

يطرح البعض سؤالاً إبستمولوجياً: هل يمكن أن تكون كل الصور الذهنية بالضرورة غير صحيحة أو زائفة؟ المنطق العلمي والأبحاث الأمبريقية (التجريبية) في علم النفس المعرفي لا يدعمان هذه المقولة التعميمية كلياً. وفي هذا السياق، يؤكد الفيلسوف البريطاني "برتراند راسل (Bertrand Russell) "أن خبرة الإنسان اليومية وإدراكاته ليست بالضرورة خبرة زائفة أو خادعة؛ فلا بد من وجود خيط رابط وعلاقة وثيقة بين المظهر الظاهري الذي يتبدى للعيان والحقيقة الكامنة وراءه. فالصورة الذهنية قد تحتوي على جزء من الحقيقة وجزء من الانطباع الذاتي، وليست وهماً مطلقاً، بل هي قراءة ذاتية لواقع موضوعي قائم بالفعل.¹

ثانياً: خاصية عدم الدقة والتجريد

لكي نحكم على صورة ذهنية معينة بأنها غير دقيقة، لا بد من إجراء مقارنة علمية إحصائية بين الصورة المتشكلة في أذهان الجماهير والواقع الموضوعي الحقيقي الذي

¹ برتراند راسل، مشكلات الفلسفة (لندن: ويليامز ونورغيت، 1912)، 12-16

تعكسه، بالاعتماد على قواعد علمية واضحة. فعلى سبيل المثال: إذا أردنا الحكم على دقة الصورة النمطية الشائعة القائلة بأن "الألمان أكفاء"، وجب قياس النسبة الفعلية للأكفاء في المجتمع الألماني ومقارنتها علمياً بالصورة الذهنية الشائعة للحكم على مدى دقتها؛ وبالتالي فالصور الذهنية تميل إلى التجريد واختزال التفاصيل الدقيقة لحساب الانطباع العام والتخفيف من العبء المعرفي على العقل البشري.¹

ثالثاً: الارتباط بالتحيز والتعصب (المواقف المسبقة)

أثبتت الدراسات والأبحاث السوسيولوجية التي تتبع ظاهراً الصورة الذهنية والتعصب (خاصة خلال الفترة الممتدة بين الأربعينيات والسبعينيات من القرن العشرين) أن الصور الذهنية كثيراً ما تُستخدم من طرف الأفراد لتبرير التعصب الجماعي، أو أنها تقوم أساساً على إدراكات ومعتقدات مشحونة مسبقاً بالتحيز الفكري والعاطفي؛ حيث يميل العقل البشري إلى إسقاط مواقفه السلبية أو الإيجابية المسبقة على تقييمه الحالي للمؤسسة دون تمحيص، مما يجعل الجماهير ترفض أحياناً تصديق الحقائق الجديدة إذا كانت تخالف الصورة النمطية المستقرة في أذهانهم.²

رابعاً: المقاومة العالية للتغيير (الجمود النسبي)

يشير الرائد "والتر ليبمان" (Walter Lippmann) في تحليلاته التاريخية للرأي العام والصور الذهنية، إلى أن إحدى الخصائص الرئيسية للصورة الذهنية هي الثبات والجمود النسبي؛ فالصورة الذهنية من الصعب هزها، أو زحزحتها، أو تغييرها بسهولة في عقول الجماهير بمجرد ظهور معطيات جديدة. وهي أشبه برسوم وتماثيل ذهنية متجذرة في العقل البشري الباطن تقاوم التعديل، وغالباً ما تميل إلى الاستقرار والدوام رغم تغير

¹ الكردي، الصورة الذهنية للمؤسسات، ص 39

² علي عوجة، إستراتيجيات العلاقات العامة والاتصال (القاهرة: عالم الكتب، 2011)، ص 74.

الأحداث الظاهرية، مما يتطلب جهوداً اتصالية جبارة ومستمرة لفترات طويلة من أجل إحداث أي تغيير أو تعديل ملموس فيها.¹

خامساً: المبالغة وتضخيم الاختلافات الجزئية

تشبه الصورة الذهنية في بعض آلياتها الإدراكية فن "الكاريكاتور" البصري؛ حيث تقوم على الإدراك الجزئي والمنقوص لجانب معين أو موقف واحد من مواقف المؤسسة (سواء كان إيجابياً كإنقاذ سريع في أزمة، أو سلبياً كإنقطاع طارئ)، ثم يقوم العقل بتضخيمه وإبرازه بشكل مبالغ فيه ليصبح هو العنوان المشكل للمؤسسة ككل. وتأتي هذه المبالغة نتيجة عمليات نفسية وإدراكية حتمية يمر بها العقل البشري لتصنيف، وتأطير، وتسهيل التعامل مع المثيرات الخارجية الكثيفة في البيئة المعاصرة.²

سادساً: التبسيط المفرط للواقع المعقد

تمثل الصورة الذهنية رأياً مبسطاً إلى حد الإفراط؛ فهي ذات محتوى غاية في البساطة والاختصار لتؤدي وظيفتها السيكلوجية الأساسية وهي "تسهيل استيعاب البيئة المعقدة" المحيطة بالفرد. فبدلاً من أن يقوم المواطن بتحليل الميكانيزمات التقنية، الاقتصادية، والهندسة المعقدة لشركة ضخمة مثل سونلغاز، فإنه يختزلها في صورة ذهنية بسيطة (مؤسسة وطنية حيوية، أو مؤسسة بيروقراطية، إلخ) ليحدد نمط تعامله السلوكي معها بسرعة وسهولة دون عناء التفكير المعقد.³

سابعاً: عدم منطقية الأصول والمصادر

يوجد اعتقاد راسخ لدى علماء النفس الاجتماعي بأن معظم الصور الذهنية للجماهير لا تُبنى على منطق عقلي صارم أو استدلال علمي دقيق، بل تنبع وتتغذى من الخبرات

¹ والتر ليبمان، الرأي العام نيويورك: هاركورت، برايس وشركاه، 1922، 25-230.

² عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 55.

³ محمد منير حجاب، المفهوم الحديث للعلاقات العامة القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015، ص 112

الفردية الذاتية البسيطة، وتعتمد في كثير من الأحيان على السماع، والتواتر، والإشاعات، والقصص المتداولة في المحيط الاجتماعي، وليس بالضرورة على التجربة الميدانية والمشاهدة المباشرة الموثوقة، مما يجعل العاطفة تلعب دوراً متقدماً على العقل الحسابي في هذه العملية.¹

المطلب الثالث: أنواع الصورة الذهنية

تعددت وتنوعت تصنيفات الباحثين والممارسين لأنواع الصورة الذهنية وفقاً لزاوية الرؤية الاستراتيجية، والهدف الاتصالي للمؤسسة، وطبيعة التفاعل الإدراكي بين الجماهير والبيئة التنظيمية المحيطة بها. ويمكننا استعراض وتحليل أبرز هذه الأنواع والتصنيفات التي تحكم علاقة المؤسسات بجماهيرها على النحو التالي:

أولاً: الصورة المرآة (الصورة المعكوسة)

وتعني صورة الواقع المنعكسة داخلياً، وهي الانطباع الإدراكي الذي يرى فيه مصدر الاتصال (المؤسسة أو قيادتها الإدارية) نفسه من وجهة نظره الذاتية وبناءً على تقديراته الفردية. وغالباً ما تتشكل هذه الصورة لدى القيادة العليا والمخططين داخل ورشات إدارة مجمع سونلغاز؛ حيث يعتقدون أن الجماهير تراهم بأفضل حلة بناءً على النوايا والجهود المبذولة، وتكمن خطورة هذا النوع في أنه قد لا يعكس بالضرورة حقيقة ما يراه الجمهور الخارجي فعلياً في أرض الواقع، مما يسبب فجوة إدراكية خطيرة تؤدي إلى سوء التخطيط الاتصالي.²

¹ الكردي، الصورة الذهنية للمؤسسات، ص 42.

² بشير الحلاق، العلاقات العامة والصورة الذهنية (عمان: دار اليازوري العلمية، 2012)، ص 148.

ثانياً: الصورة الحالية (الصورة الحالية)

وتعني صورة الواقع الفعلية السائدة في الوقت الراهن؛ وهي الانطباع القائم، والموجود، والمتموج فعلياً في أذهان الجماهير (سواء كان هذا الانطباع إيجابياً أم سلبياً أم حيادياً) نتيجة خبراتهم الحالية المباشرة أو غير المباشرة مع موضوع الصورة في مرحلة زمنية محددة. وتعتبر هذه الصورة هي نقطة الانطلاق الحقيقية لخبراء العلاقات العامة لتصميم أي خطة اتصالية تصحيحية، حيث يتم تشخيصها عبر بحوث ميدانية واستطلاعات رأي علمية دورية لمعرفة الموقف الفعلي للجمهور.¹

ثالثاً: الصورة المرغوبة (صورة الأمنية)

وهي الصورة المستهدفة، أو المستقبلية، أو الطموحة التي تصبو المؤسسة وتسعى جاهدة، بكل ما أوتيت من إمكانيات ومخططات، لبنائها، ونحتها، وترسيخها في أذهان جمهورها على المدى المتوسط أو الطويل. وتوجه المؤسسة كافة خططها الاستراتيجية، وحملاتها الإعلامية، وبرامجها للمسؤولية الاجتماعية (كالتوعية الطاقوية والمواطنة البيئية) من أجل تحويل هذه الصورة المرغوبة إلى واقع ملموس ومعاش، وهي تمثل الرؤية الطموحة لقطاع الاتصال والعلاقات العامة.²

رابعاً: الصورة المثلى (الصورة المثلى)

وتسمى أيضاً بالصورة المتوقعة أو النموذجية العليا؛ وتمثل أفضل، وأرقى، وأكمل حالات الصورة المرغوبة التي يمكن للمؤسسة الوصول إليها في ظل ظروف مثالية مطلقة، حيث تتطابق وتنسجم فيها سلوكيات المؤسسة، وخدماتها، وتعاملاتها الأخلاقية تماماً وبنسبة مائة بالمائة مع توقعات وتطلعات الجمهور وقيم المجتمع السائدة، وهي بمثابة البوصلة

¹ الكردي، الصورة الذهنية للمؤسسات، ص 58.

² الحلاق، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 150.

الأخلاقية الحاكمة للمؤسسة والهدف البعيد الذي تسعى الأجيال الإدارية المتعاقبة للاقترب منه.¹

خامساً: الصورة المتعددة (الصورة المتعددة)

وتنشأ هذه الصورة المركبة نتيجة تباين، واختلاف، وتنوع الانطباعات الذهنية والمواقف الإدراكية لدى فئات الجمهور المختلفة والتمايز؛ فالجمهور الداخلي (من موظفين وعمال ومهندسين داخل سونلغاز) يحمل صورة ذهنية تختلف في أبعادها وتفصيلها عن الصورة التي يحملها الجمهور الخارجي (كالزبائن، والموردين، والشركاء الاقتصاديين). فهي صورة غير موحدة، وتتوزع نسبياً بين السلبية والإيجابية بحسب طبيعة المصالح، والخبرات، والتعاملات الخاصة بكل فئة جماهيرية تجاه المؤسسة.²

المطلب الرابع: مكونات الصورة الذهنية

لا تتشكل الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية في الفراغ الإدراكي، بل هي نتاج وثمره تفاعل ديناميكي، بنيوي، وتكاملي بين ثلاثة مكونات نفسية ومعرفية أساسية تحكم البناء السيكولوجي للفرد وتوجه مواقفه وتصرفاته الميدانية؛ وبناءً على المقاربة النظرية العميقة للأستاذ الدكتور علي عجوة، تتأسس بنيوية الصورة الذهنية على ثلاثة مكونات جوهرية متكاملة هي:

أولاً: المكون المعرفي (المكون المعرفي)

ويشمل ويستوعب كافة المعلومات، والمعارف، والحقائق، والأفكار، والاعتقادات التي يجمعها الفرد ويمتلكها حول المؤسسة المعنية؛ سواء استقاها من خلال تجاربه الشخصية المباشرة، أو الاتصال المؤسساتي الرسمي، أو ما تبثه وسائل الإعلام وشبكات التواصل

¹ عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 59.

² لكردي، الصورة الذهنية للمؤسسات، ص 61.

الاجتماعي والإنترنت أو حتى الشائعات المتداولة. ويمثل هذا المكوّن القاعدة الفكرية الصلبة والبيانات الخام الأساسية التي يعتمد عليها العقل البشري لتفسير مواقف المؤسسة وتأطير انطباعاته الأولية عنها، فبدون معرفة لا يمكن أن تتشكل أي صورة.¹

ثانياً: المكوّن الوجداني أو العاطفي (المكون العاطفي)

ويتضمن ويقيس مجموع المشاعر، الأحاسيس، والانفعالات الوجدانية والنفسية التي يكتّنها الجمهور تجاه المؤسسة (مثل مشاعر القبول، الرفض، الارتياح، السخط، الغضب، أو الثقة العميقة). ويتولد هذا البُعد العاطفي الحساس مباشرة من خلال تقييم الفرد ومراجعته للمعلومات التي يملكها في مكوّنه المعرفي؛ فإذا كانت المعارف المتوفرة لديه إيجابية ومنظمة، مال المكوّن الوجداني نحو الرضا والتقدير، والعكس صحيح تماماً في حالة المعارف السلبية التي تولد مشاعر سخط فوري ينعكس على السمعة العامة.²

ثالثاً: المكوّن النزوعي أو السلوكي (Conative Component)

وهو المحصلة النهائية والنتيجة المباشرة والعملية للتفاعل الحاصل بين المكونين السابقين (المعرفي والوجداني)؛ إذ يمثل النزوع، أو الاستعداد السلوكي والنية النفسية المتأهبة لاتخاذ موقف عملي، أو تصرف مدياني، أو سلوك معين تجاه المؤسسة (مثل الإقبال الطوعي والملتزم على استخدام خدماتها، دفع الفواتير بانتظام، التعاون مع حملاتها التوعوية لترشيد الطاقة، أو على العكس، مقاطعتها، الاحتجاج ضدها، وتشويه سمعتها). وهو البُعد الميداني الوحيد القابل للقياس الإحصائي والملاحظة العيانية في سلوك الجماهير المعاملاتية.³

المبحث الثاني: تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور

¹ عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 60.

² المصدر نفسه، ص 61.

³ المصدر نفسه، ص 62.

المطلب الأول: عوامل تكوين الصورة الذهنية

تتشكل الصورة الذهنية للمؤسسة عبر عملية اتصالية ونفسية واجتماعية بالغة التعقيد، تساهم وتتداخل فيها مجموعة من المتغيرات والمحددات البيئية والتنظيمية. فالانطباع النهائي الذي يحمله الجمهور عن المؤسسة لا يتأسس من مصدر واحد معزول، بل هو محصلة لتفاعل جملة من العوامل الرئيسية التي حددها باحثو العلاقات العامة في ثلاثة محاور أساسية هي:

أولاً: التجربة المباشرة مع المؤسسة (الخبرة الشخصية الملموسة)

تُعد الخبرة المباشرة العامل الأكثر صدقاً، ثباتاً، وعمقاً في تكوين وجلاء الصورة الذهنية؛ لأنها تقوم على الاحتكاك الفعلي واليومي للفرد مع المؤسسة ومخرجاتها الخدمية والإنتاجية. وفي سياق مؤسسة خدمية استراتيجية ذات احتكاك يومي مثل "سونلغاز"، تتمثل هذه التجربة في جودة الخدمات التقنية المقدمة (كاستقرار التيار الكهربائي وعدم انقطاعه، وضغط التموين بالغاز)، وطريقة سبر وتعامل موظفي الاستقبال والشبابيك التجارية مع المشتركين، وسرعة وكفاءة استجابة فرق الصيانة للأعطال والخطوط الميدانية، فضلاً عن مدى دقة، ووضوح، وعدالة الفواتير الدورية. إن أي فجوة أو تناقض بين وعود المؤسسة الشفهية والواقع الميداني المعيش خلال هذه التجربة يؤدي فوراً إلى اهتزاز عنيف في الصورة الذهنية وتراجع حاد في ثقة الجمهور، مهما كان الجهد الإعلاني ضخماً.¹

ثانياً: الاتصال المؤسسي والجهد الإعلامي الممنهج للمؤسسة

ويمثل هذا العامل الاستراتيجي كل ما تصنعه، وتصيغه، وتبثه المؤسسة عن نفسها وبشكل مقصود، واعي، وممنهج عبر إدارة العلاقات العامة والاتصال. ويشمل ذلك الحملات الاتصالية والإعلامية الواسعة، البيانات الصحفية التوضيحية، المنشورات والمحتويات

¹ خديجة غالم وشاكر خوجة، الاتصال المؤسسي ودوره في بناء صورة المؤسسة الخدمية (وهران: دار الكتاب الحديث، 2018)، ص 218.

الرقمية عبر الوسائط والشبكات، بالإضافة إلى برامج المسؤولية الاجتماعية (مثل حملات التوعية الميدانية الشاملة في المؤسسات التربوية والمساجد للوقاية من مخاطر الاستخدام السيئ للغاز، أو إعلانات ترشيد استهلاك الطاقة وحفظ الثروات الوطنية). يهدف الاتصال المؤسسي هنا إلى تقديم المعلومات الصادقة التي تشرح سياسات المؤسسة وتبرز دورها كمؤسسة مواطنة، مما يساهم في توجيه المكوّن المعرفي والوجداني للجمهور نحو الإيجابية والتعاطف العقلاني.¹

ثالثاً: المحيط الاجتماعي والآراء الخارجية (الاتصال غير المباشر)

يتأثر الأفراد بشكل سيكولوجي عميق بآراء الآخرين وبيئتهم الاجتماعية المحيطة والأقرب لوعيمهم (مثل العائلة، الأصدقاء، وجماعات الزملاء في العمل). ويندرج تحت هذا العامل ما يُعرف في الأدبيات التسويقية بـ "الاتصال الشفهي (Word of Mouth)" والشائعات المتداولة، بالإضافة إلى ما تنتشره وتثيره وسائل الإعلام المستقلة وشبكات التواصل الاجتماعي من آراء، وتجارب، وتعليقات للمتفاعلين الآخرين. ويلجأ العقل البشري غالباً إلى هذا المصدر غير المباشر لتقييم المؤسسة وتأطير صورته حولها عندما تغيب التجربة المباشرة المحكّة، أو عندما يضعف ويغيب دور الاتصال المؤسسي الرسمي في توضيح الحقائق ونفي الشائعات المضللة التي قد تنتشر في الأوساط الشعبية.²

إن الصورة الذهنية النهائية هي نتاج التفاعل المستمر والديناميكي بين هذه العوامل الثلاثة؛ حيث تسعى إدارة العلاقات العامة الناجحة إلى إحداث التطابق التام والانسجام العضوي بين ما تقدمه المؤسسة في تجربتها المباشرة وما تنتشره عبر اتصالها المؤسسي، لتفادي أي ارتدادات سلبية قد يذكيها المحيط الاجتماعي والآراء الخارجية.

المطلب الثاني: دور الاتصال المؤسسي في تشكيل الصورة الذهنية

¹ فضيل دليو، الاتصال المؤسسي: المفاهيم، الممارسات والآفاق (قسنطينة: دار الألمعية، 2011)، ص 143.

² غالم وخوجة، الاتصال المؤسسي ودوره في بناء صورة المؤسسة الخدمية، ص 222.

يُعد الاتصال المؤسسي (Corporate Communication) الأداة الاستراتيجية، والمحورية، والعمود الفقري الذي تستخدمه المؤسسة الحديثة لنقل هويتها، وفلسفتها، وقيّ وفلسفتها، وقيّ ها التنظيمية والمجتمعية إلى جماهيرها المختلفة؛ وذلك بهدف ضمان تشكيل صورة ذهنية متسقة، ومستدامة، ومطابقة للواقع الفعلي للمؤسسة. ولا يقتصر دور الاتصال المؤسسي على مجرد الإعلام البسيط أو ضخ الأخبار، بل يمتد ليكون المهندس الإدراكي الذي يصوغ انطباعات الجماهير وفق رؤية علمية منظمة تعكس مكانة المؤسسة في محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

وقد حظي هذا البُعد بتأصيل معرفي دقيق في أدبيات الاتصال؛ حيث يشير الباحث بشير الحلاق في كتابه القيم "العلاقات العامة والصورة الذهنية" إلى أن الاتصال المؤسسي يمثل الأداة الحيوية والديناميكية التي تترجم أهداف المؤسسة وسياساتها إلى رسائل اتصالية واضحة ومفهومة، تسهم بشكل مباشر في صياغة المدركات وتوجيه الانطباعات وبناء السمعة الطيبة لدى الجماهير المعاصرة المعقدة والذكية.¹

ويتبلور هذا الدور الاستراتيجي للاتصال المؤسسي في بناء وتشكيل الصورة الذهنية من خلال المحاور الأساسية التالية:

- **ترجمة الهوية التنظيمية إلى صورة ذهنية مطابقة:** إن الهدف الأسمى والأول للاتصال المؤسسي هو إلغاء وتقزيم الفجوة الإدراكية بين "الهوية الفعلية للمؤسسة" (حقيقتها وممارساتها وقيمها الداخلية) و"الصورة الذهنية" (كيف يراها ويموضعها الجمهور في عقله). فمن خلال الخطط الاتصالية الممنهجة والمدروسة، يسعى الاتصال المؤسسي إلى إبراز الجوانب الإيجابية ونقاط القوة في أداء المؤسسة، وضمان وصول رسائل موحدة، متناعمة، وغير متناقضة، مما يمنع تشتت الانطباعات أو تشكل صور ذهنية مشوهة لدى المواطنين المستهلكين.²

¹ الحلاق، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 145.

² دليو، الاتصال المؤسسي: المفاهيم، الممارسات والآفاق، ص 149.

■ **صناعة "السمعة المؤسسية" عبر الشفافية والإعلام المسؤول:** يقوم الاتصال المؤسسي الحديث على ركيزتي الشفافية المطلقة والإعلام المسؤول، لاسيما عند الاتصال بالجمهور في المؤسسات الحيوية والخدمية الحساسة (مثل مجمع سونلغاز). فعندما يصاحب تقديم الخدمة تدفق معلوماتي صادق، فوري، ومستمر يشرح للجمهور التحديات الفنية، واستراتيجيات التنمية، وحملات السلامة والوقاية من مخاطر الغاز، فإن ذلك يسهم في تحويل المكون المعرفي لدى الزبائن من مجرد انطباعات عشوائية مضطربة إلى بناء فكري متين قائم على الثقة، والتقدير، والمصادقية التشاركية.¹

■ **إبراز المواطنة التنظيمية وبرامج المسؤولية الاجتماعية:**

لا يكفي علمياً وتطبيقياً أن تقوم المؤسسة بمبادرات اجتماعية أو بيئية لكي تتحسن صورتها تلقائياً، بل لابد من وجود "اتصال مسؤول" يتولى إبراز وتسليط الضوء على هذه الجهود للعلن بذكاء واحترافية تسويقية. وهنا يأتي دور الاتصال المؤسسي في كشف مساهمات المؤسسة في التنمية المستدامة، وحماية البيئة، وترشيد استهلاك الطاقة، وإظهارها كـ "مواطن صالح ومسؤول" يهتم بمصلحة وصحة المجتمع بقدر اهتمامه بتحقيق العوائد الاقتصادية والاستمرارية المالية؛ وهي القناة الأساسية لتوليد العواطف الإيجابية (المكون الوجداني) لدى الجماهير الواعية.²

■ **إدارة وتوحيد الرسائل الاتصالية عبر مختلف الوسائط:** يضمن الاتصال المؤسسي الناجح تكاملاً هارمونياً للرسائل الصادرة عن المؤسسة وتناغمها التام عبر شتى الوسائل المتاحة (مثل البيانات الصحفية المكتوبة، الملصقات الإعلانية الجدارية، الحملات الجوارية الميدانية التفاعلية، والمحتوى الرقمي الإبداعي عبر شبكات التواصل الاجتماعي). هذا التناسق، والتكرار المدروس، والثبات في الخطاب يمنح

¹ طارق طه، إدارة العلاقات العامة والاتصال في المؤسسات والشركات (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2018)، ص 198.

² حميد الطائي، العلاقات العامة: مدخل استراتيجي متكامل (عمان: دار اليازوري العلمية، 2019)، ص 167.

الصورة الذهنية حماية وحصانة قوية ضد الهزات الارتدادية، ويجعلها أكثر مقاومة للشائعات والأخبار المغلوطة التي قد ينشرها المحيط الخارجي في أوقات معينة من السنة.¹

■ **فتح قنوات الحوار ورصد رجع الصدى (الاتصال المتوازن)** يتيح الاتصال المؤسسي الفعال قنوات اتصال تفاعلية ثنائية الاتجاه تسمح للمؤسسة بالاستماع الواعي لجمهورها، واستقبال شكاويهم، وقياس مستوى رضاهم بانتظام وإحصاء آرائهم السلبية منها قبل الإيجابية. هذا التفاعل المستمر يمكن إدارة العلاقات العامة من تعديل الخطاب الاتصالي وتصويب الممارسات الميدانية بما يتوافق مع توقعات الجمهور، مما يضمن بقاء الصورة الذهنية في إطارها الإيجابي المرغوب والمستهدف دون انحراف.²

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول إن الاتصال المؤسسي هو الروح الحركية التي تبث قيم وفلسفة المؤسسة في محيطها الاجتماعي؛ وبدونه تبقى إنجازات المؤسسة ومبادراتها الاجتماعية غائبة تماماً عن وعي الجمهور، مما يؤكد أنه الركيزة التنفيذية الأولى والمهندس الأساسي في بناء صورة ذهنية متميزة ومستدامة.

المطلب الثالث: دور الإعلام في بناء الصورة الذهنية

تلعب وسائل الإعلام بمختلف أشكالها التقليدية (الصحافة المكتوبة، الإذاعة، التلفزيون) والحديثة الرقمية دوراً حاسماً، فارقاً، واستراتيجياً في هندسة وبناء الصور الذهنية للمؤسسات في المجتمعات المعاصرة؛ إذ لم يعد الإعلام مجرد ناقل محايد أو سلبي للأخبار والوقائع، بل تحول إلى فاعل أساسي وشريك في توجيه الاهتمامات وصناعة المدركات العامة للجماهير. وتستمد الوسائل الإعلامية قوتها التأثيرية البالغة من قدرتها

¹ طه، إدارة العلاقات العامة والاتصال في المؤسسات والشركات، ص 201.

² الحلاق، العلاقات العامة والصورة الذهنية، ص 154 .

العالية على الوصول والانتشار السريع، وصياغة الأطر الفكرية والذهنية (Framing) التي يرى ويحلل من خلالها الجمهور واقع المؤسسات وسياساتها الميدانية اليومية.

وقد حظي هذا الدور بتحليل علمي عميق في الدراسات والبحوث الاتصالية المعاصرة؛ حيث تشير الباحثة سلوى العوادلي في مؤلفها التخصصي القيم "الاتصال المؤسسي وبناء الصورة الذهنية" إلى أن وسائل الإعلام تمثل القناة الاستراتيجية الأقوى والأكثر نفوذاً في تشكيل الرأي العام وتوجيه الانطباعات؛ نظراً لامتلاكها آليات وميكانيزمات التأثير النفسي، المعرفي، والوجداني التي تساهم في تدعيم السمعة المؤسسية أو خلخلتها وتدميرها في الأوساط الجماهيرية المستهدفة.¹

ويتبلور هذا الدور الجوهري للإعلام في بناء وتشكيل الصورة الذهنية من خلال المحاور والآليات التنفيذية التالية:

- **وسائل الإعلام كحارس بوابة للمعلومات: (Gatekeeping)** تتحكم وسائل الإعلام بمختلف أطرافها وتوجهاتها في تدفق وبث المعلومات وتحديد طبيعة وحجم الأخبار والتحقيقات والتقارير التي تصل إلى الجمهور حول المؤسسة. فمن خلال إبراز نجاحات المؤسسة، وتغطية مشاريعها الكبرى، أو—على العكس من ذلك—التركيز على النقائص، ومواطن الخلل، والأزمات التشغيلية، تساهم وسائل الإعلام مباشرة في رسم الإطار المعرفي الأولي للمستهلك، وتحديد ما إذا كانت هذه الصورة المتشكلة ستنتسم بالإيجابية والاستقرار أم بالسلبية، التوجس، والنفور الإدراكي.²
- **منصات التواصل الاجتماعي كبيئة تفاعلية فورية ولحظية:** في البيئة الرقمية والاتصالية الراهنة، أصبحت منصات التواصل الاجتماعي (مثل فيسبوك، لينكد إن، إكس، وغيرها) المحك الفعلي والمختبر اليومي لقياس السمعة وبناء الصورة؛ نظراً لقدرتها الفائقة والسريعة على تعزيز الصورة الذهنية أو تدميرها في وقت قياسي

¹ سلوى العوادلي، الاتصال المؤسسي وبناء الصورة الذهنية القاهرة: نهضة مصر، 2010، ص 89.

² المصدر نفسه، ص 92.

وبثوانٍ معدودة. إن سرعة انتشار المحتوى وتداوله الفيروسي (Viral Content) ، ومشاركة تجارب وفيديوهات الزبائن وآرائهم (الإيجابية أو السلبية) حول خدمات المؤسسة، تجعل من الفضاء الرقمي ساحة مفتوحة لتشكل الانطباعات اللحظية التي يصعب السيطرة عليها وتوجيهها دون استراتيجية رصد رقمي (Digital Monitoring) دقيقة وحاضرت على مدار الساعة لقراءة اتجاهات التفاعل الجماهيري وتصحيح الاختلالات قبل فوات الأوان.¹

■ **دعم المبادرات المجتمعية ومبادئ المؤسسة المواطنة:** يمثل الإعلام القوة والرافعة الاتصالية اللوجستية التي تمنح برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة انتشاراً، وصدىً، وعمقاً مجتمعياً واسعاً يعزز مكانتها. فعندما تقوم وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمكتوبة بتغطية المبادرات الإنسانية والتنمية لشركة "سونلغاز" — كالحملات الوطنية للوقاية من مخاطر الاختناق بالغاز بالمدارس، والمساجد، والساحات العمومية، وتوعية المواطنين بآليات ترشيد الطاقة وحفظها— فإنها تسهم بفعالية في نقل هذه الجهود من النطاق الداخلي الضيق للشركة إلى الوعي الجمعي العام، مما يعزز ويجذر صورة الشركة كـ "مؤسسة مواطنة" مسؤولة ومتغلغلة في نسيج المجتمع المدني والاقتصادي.²

■ **إدارة ومواجهة الصورة الذهنية في أوقات الأزمات والطوارئ:** تظهر الأهمية الاستراتيجية البالغة للإعلام في أوقات الطوارئ والأزمات التشغيلية الحادة (مثل الانقطاعات الدورية للكهرباء في فترات الذروة الصيفية أو الحوادث المرتبطة بالشبكات والانفجارات المنزلية). هنا، تبرز حاجة العلاقات العامة للإعلام كمصدر رسمي، موثوق، وشفاف لنشر الحقائق بوضوح، وتقديم الاعتذارات الرسمية الشجاعة، وشرح التبريرات الفنية والموضوعية، وطمأنة الرأي العام بالخطوات

¹ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير (القاهرة: عالم الكتب، 2014)، ص 234-237.

² العوادلي، الاتصال المؤسسي وبناء الصورة الذهنية، ص 95.

التصحيحية المتبعة؛ وهو ما يمنع استغلال الشائعات والجهات المعادية لضرب استقرار وبنية الصورة الذهنية للمؤسسة وتشويه مكانتها الوطنية الحيوية.¹

تأسيساً على ما تقدّم، يظهر جلياً وواضحاً أن الإعلام بشقّيه التقليدي والرقمي الجماهيري يعد سلاحاً ذو حدين في ديناميكية تشكل وتحول الصورة الذهنية للمؤسسات؛ فبقدر ما يمنح المؤسسة فرصة ذهبية وتاريخية للتموضع الإيجابي وبناء السمعة الطيبة والولاء، بقدر ما يشكل تهديداً داهماً ومستمراً لكيانها الاتصالي والتنظيمي إذا غابت الاستراتيجيات الواعية والتنسيق الدائم والمنظم مع وسائل الإعلام المختلفة التي تقود دفة الرأي العام وتوجه انطباعاته السيكلوجية اليومية.

خاتمة الفصل:

بناءً على ما تم بسطه وتفصيله في مباحث هذا الفصل، يمكننا استخلاص حوصلة معرفية شاملة تؤصل للإطار المفاهيمي والديناميكي للصورة الذهنية؛ حيث يتضح جلياً أن الصورة الذهنية ليست مجرد انطباع عابر أو فكرة هامشية، بل هي مركب إدراكي ومعرفي وسلوكي بالغ التعقيد، يشكل حجر الزاوية في استمرارية المؤسسات المعاصرة وديمومة علاقتها بجماهيرها، لاسيما المؤسسات الخدمية ذات الطابع الاستراتيجي والحيوي كمجمع "سونلغاز".

وقد تبلورت مخرجات هذا الفصل في عدة نقاط جوهرية تلخص بنى هذه الظاهرة الاتصالية:

- أولاً: إن الصورة الذهنية تتأسس من منطلق تراكمي؛ فهي الحصيلة النهائية لمزيج متفاعل يجمع بين الحقائق الموضوعية والأبعاد الذاتية، وتتكون من ثلاثة مكونات سيكلوجية متكاملة (معرفية، وجدانية، ونزوعية) تترجم في نهاية المطاف على شكل مواقف دعم وولاء، أو نفور ومقاطعة من قبل الجماهير.

¹ العوادلي، الاتصال المؤسسي وبناء الصورة الذهنية، ص 95.

. **ثانياً:** تتميز الصورة الذهنية بخصائص بنيوية فريدة تحكم طريقة تعامل العقل البشري معها؛ أبرزها الجمود النسبي والمقاومة العالية للتغيير، والنزوع نحو التبسيط المفرط وتضخيم الأجزاء على حساب الكليات لتسهيل استيعاب البيئة المؤسسية المعقدة، مما يفرض على المؤسسة حذراً دائماً في ممارساتها الميدانية.

. **ثانياً:** تتشكل هذه الصورة عبر قنوات متعددة ومحاور متداخلة؛ تبدأ من التجربة المباشرة والملموسة للمستهلك مع جودة الخدمة وكفاءة التعامل، مروراً بالجهد الواعي والمنظم الذي يقوده الاتصال المؤسسي لترجمة الهوية التنظيمية الحقيقية وإبراز المسؤولية الاجتماعية، وصولاً إلى المحيط الاجتماعي وما ينقله من آراء وشائعات.

. **رابعاً:** يؤدي الاتصال المؤسسي والإعلام بشقيه التقليدي والرقمي الحديث دور المهندس الإدراكي في هذه العملية؛ فالإعلام المعاصر بمنصاته التفاعلية وسرعته الفيروسية يمثل سلاحاً ذو حدين، يمكنه تعزيز "السمعة المؤسسية" وترسيخ صورة "المؤسسة المواطنة" عبر إبراز مبادرات التوعية والمواطنة البيئية، مثلما يمكنه خلخلة بنية الثقة في أوقات الأزمات إذا غابت الشفافية والخطاب المتوازن المستند إلى الحقائق.

في المحصلة، إن صناعة الصورة الذهنية الإيجابية المرغوبة لشركة "سونلغاز" في أذهان الزبائن والمواطنين ليست ترفاً اتصالياً، بل هي عملية استراتيجية مستمرة تتطلب إدارة يقظة قادرة على إحداث التطابق التام بين الأداء الميداني الفعلي والخطاب الإعلامي الموجه، وهو ما يمهد لنا الطريق في الفصل الموالي لدراسة الشق الثاني من هذه المعادلة والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها المباشرة بتحسين هذه الصورة وتعزيزها.



الفصل الرابع:

الإجراءات الميدانية للدراسة



أولاً: المنهج المستخدم:

يعد منهج الدراسة العمود الفقري الذي يقوم عليه كل بحث علمي أكاديمي ناجح؛ حيث يوفر استراتيجية العمل الواضحة للتحقيق في الظاهرة العلمية محل الدراسة. ويمكن تعريف منهجية الدراسة بأنها الخطة الشاملة أو المخطط النظري والتطبيقي الذي يوضح الطرق والاستراتيجيات المستخدمة لجمع البيانات، قياسها، وتحليلها للإجابة عن إشكالية البحث وتساؤلاته. وتتضمن هذه العملية التصميم المتكامل للبحث العلمي بدءاً من التصور النظري، مروراً بجمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وصولاً إلى العرض النهائي للنتائج وتفسيرها، بما يضمن إنتاج مخرجات علمية صادقة وموثوقة.¹

وبالتالي، فإن الغرض الرئيسي من المنهجية هو توفير خطة عمل واضحة وشفافة تتيح للباحثين الآخرين إمكانية تكرار الدراسة، والتحقق من نتائجها، والبناء عليها، مما يعزز مصداقية البحث ويؤكد اعتماده على مبادئ وممارسات علمية راسخة.

ونظراً لأن المنهج يختلف من دراسة لأخرى باختلاف طبيعة الإشكالية، والظروف المحيطة بمجتمع البحث، وإمكانيات الباحث؛ واستناداً إلى أدبيات الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي**؛ كونه الأكثر كفاءة في الكشف عن الظاهرة المراد دراستها، والأنسب في جمع المعطيات الدقيقة عنها، حيث يعمل على رصد الظواهر وتفسيرها كما هي في الواقع، والتعبير عنها كميّاً وكماً.

ويُعرّف المنهج الوصفي إجرائياً بأنه: «منهج يستخدم لدراسة ووصف الظواهر كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث، ويهدف إلى جمع بيانات دقيقة وشاملة عن الظاهرة المدروسة من أجل وصفها بشكل مفصل، وتحليلها، وفهم خصائصها والعوامل المؤثرة فيها في ظروفها الطبيعية، وهو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظواهر

¹ حمدي عميراوي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث العلمي، قسنطينة: جامعة منتوري، العدد 1، 2002، ص 96

وتصنيف البيانات المسجلة عنها ومعالجتها وتحليلها بدقة لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج علمية بحتة».¹

ثانياً: مجالات الدراسة

1. المجال الزمني:

ويشمل الفترة الزمنية التي استغرقتها إجراءات هذه الدراسة الأكاديمية بشقيها النظري والميداني:

• الجانب النظري: انطلقت عملية جمع المادة العلمية، المراجع، والدراسات السابقة

المتعلقة بالموضوع في 14 ديسمبر 2025.

• الجانب الميداني: تم الشروع في الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز وبناء أداة الدراسة

وعرضها على المشرف وتحكيمها مع نهاية شهر أفريل 2026، ثم تلتها مرحلة توزيع

الاستمارات على المبحوثين في الفترة الممتدة من 12 ماي إلى 19 ماي 2026، ليتم

بعد ذلك تفريغ البيانات، معالجتها إحصائياً، والانتها من تحرير المذكرة في شكلها

النهائي في 15 جوان 2026.

2. المجال المكاني (مؤسسة سونلغاز - مديرية الأغواط):

تعتبر الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) الشركة الوحيدة والواجهة

الأساسية في مجالها بالجزائر، وتمتد نشاطاتها على كامل التراب الوطني عبر مديريات

التوزيع الجهوية والولائية، مما يجعلها من الشركات الرائدة واللبنة الأساسية في الاقتصاد

الوطني.

وعلى المستوى المحلي، تعتبر مديرية التوزيع بالأغواط صورة مصغرة ومكملة

للمديرية الجهوية للوسط (البلدية)، حيث تضطلع بمهام توزيع وبيع الطاقة (الكهرباء والغاز)،

واستغلال الشبكات وتسييرها طبقاً للبرامج والخطط الاستراتيجية المعتمدة. وقد مر تاريخ هذا

¹ بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59

الصرح عبر محطات؛ حيث أنشئ أولاً كمركز لتوزيع الكهرباء والغاز في 01 جانفي 1977، وفي جويلية 2004 تحولت إلى مديرية توزيع ولأئية قائمة بذاتها تابعة للمجمع.

3. المجال البشري (مجتمع وعينة الدراسة):

. **مجتمع الدراسة:** يتمثل في جميع الإطارات، الموظفين، والتقنيين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالأغواط.

. **عينة الدراسة:** نظراً لطبيعة الموضوع وأهداف البحث، تم الاعتماد على **العينة القصدية (غير الاحتمالية)**، وهي التقنية التي تعتمد على الاختيار الموجه المبني على حكم الباحث الذاتي ومدى ملاءمة المبحوثين لتقديم بيانات تخدم أهداف الدراسة، بدلاً من الاختيار العشوائي. ¹ وقد تم توزيع 70 استمارة، لم يسترجع منها سوى 61 استمارة و أثناء عملية التفريغ تم إلغاء 05 استمارات فأصبحت العينة الحقيقية تشمل 56 مفردة فقط بالمديرية كحجم عينة مستهدف، وهي نسبة ممثلة ومقبولة بالنسبة للباحث، و في البحوث النوعية التي تستخدم العينات القصدية، غالباً لا يتحدد حجم العينة مسبقاً برقم صارم، بل يستمر الباحث في جمع البيانات حتى يصل إلى مرحلة "التشبع"، وهي النقطة التي لا يضيف فيها أي مشارك جديد أي معلومات جديدة للبحث..²

ثالثاً: أداة جمع البيانات (المقياس)

يعتمد البحث العلمي على وسائل متعددة للحصول على البيانات بدقة؛ ورغم تنوع الأدوات بين الملاحظة والمقابلة والاستبيان، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة **المقياس (الاستمارة المقننة)** كونها الأداة الأكثر ملاءمة لطبيعة متغيرات البحث.

¹ كريسويل، ج. و.، & كريسويل، ج. د. (2018). طرق البحث: النهج النوعية والكمية (الطبعة الخامسة). لندن: بيرسون، ص. 148.

2 الضبع، محمود. (2018) *مناهج البحث النوعي في التربية والعلوم الإنسانية*. دار الفكر العربي. ص 114

وتُعرّف أداة المقياس في البحث العلمي بأنها: «الوسيلة المنهجية المحددة التي يعتمد عليها الباحث لقياس ظاهرة، أو اتجاه، أو سمة معينة، وتُبنى وفق أسس علمية صارمة تضمن تحقيقها لمعايير الصدق والثبات، وتحويل الظواهر المدروسة إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل الإحصائي»¹. وقد تم تكييف بنود المقياس وفق سلم ليكرت (Likert Scale) الخماسي لقياس درجة اتفاق أو اختلاف المبحوثين مع العبارات المطروحة.²

1. خصائص المقياس:

تميزت الأداة بالصدق (قياس ما وضعت لقياسه فعلياً)، والثبات (استقرار النتائج عند إعادة التطبيق)، والموضوعية التامة، والوضوح اللغوي، والشمولية لجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية، فضلاً عن الحساسية والاتساق الداخلي لبنوده.³

2. طريقة الإدارة والتصميم:

تمت إدارة المقياس بأسلوب الإدارة الذاتية (التوزيع اليدوي) حيث يعتمد المبحوث على نفسه في تسجيل الإجابات. ورُوعي في التصميم الصياغة المختصرة، التسلسل المنطقي، وإجراء الاختبار التجريبي (Pre-Test) على عينة استطلاعية قوامها 10 موظفين قبل التطبيق النهائي لضمان الفهم التام للعبارات.⁴

3. مراحل بناء وتطبيق المقياس:

- اشتقاق المحاور والعبارات انطلاقاً من الإشكالية والأبعاد النظرية للدراسة.⁵

¹ كريسويل، ج. و. (2014). تصميم البحث: الأساليب النوعية والكمية والمختلطة (الطبعة الرابعة). ثاوزند أوكس: منشورات SAGE.

² ليكرت، ر. (1932). تقنية لقياس المواقف. أرشيف علم النفس، 22(140)، 1-55.

³ ذوقان عبيدات، عبد الرحمن عدس، وكايد عبد الحق (2014). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (16). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

⁴ المرجع نفسه، ص 112

⁵ تروشم، و.، دونيلي، ج. ب.، & أرورا، ك. (2016). طرق البحث: قاعدة المعرفة الأساسية (الطبعة الثانية). بوسطن: سينجج ليرنينغ

- تحكيم الأداة وعرضها على الأستاذ المشرف و الأساتذة الخبراء في التخصص لضمان صدقها.
 - صياغة النموذج النهائي للمقياس بصورته المتكاملة، حيث احتوى في مجمله على 30 سؤالاً (عبارة).
- رابعاً: عرض وتحليل البيانات

جدول رقم (01): توزيع استمارات الاستبيان

التكرار	الإستبيان
70	الموزعة
05	الملغاة
09	غير المسترجعة
56	المسترجعة والقابلة للدراسة
70	المجموع

يبين الجدول رقم (01) توزيع استمارات الاستبيان، حيث تم توزيع (70) استمارة على أفراد العينة، أُلغي منها (04) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، كما لم يتم استرجاع (10) استمارات. وفي المقابل تم استرجاع (56) استمارة صالحة للدراسة والتحليل، وهو ما يمثل العدد المعتمد في الدراسة الميدانية. وتعد هذه النسبة مقبولة إحصائياً، مما يسمح بالاعتماد على نتائج الاستبيان في تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
71,42	40	ذكور
28,57	16	إناث
100	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة الذكور بلغت (71,42%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (28,57%). ويعكس ذلك تفوق عدد الذكور مقارنة بالإناث داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما قد يرجع إلى طبيعة الوظائف والمهام التي تتطلبها المؤسسة. كما تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المبحوثين الذين شاركوا في الاستبيان هم من فئة الذكور.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
21,42	12	أقل من جامعي
25	14	ليسانس
35,71	20	ماستر
17,85	10	أعلى
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث جاءت فئة الحاصلين على شهادة الماستر في المرتبة الأولى بنسبة (35,71%)، تليها فئة الليسانس بنسبة (25%)، ثم فئة الأقل من الجامعي بنسبة (21,42%)، في حين جاءت فئة المستويات الأعلى في المرتبة الأخيرة بنسبة (17,85%). وتدل هذه النتائج على أن المؤسسة تضم نسبة معتبرة من الموظفين ذوي المؤهلات الجامعية، الأمر الذي يعكس اهتمامها باستقطاب الكفاءات العلمية القادرة على أداء المهام الوظيفية المختلفة، كما يساهم ذلك في تحسين الأداء المهني وتعزيز فعالية المؤسسة.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	10	17,85
من 5 إلى 15 سنة	04	7,14
أكثر من 15 سنة	42	75
المجموع	56	100

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل، حيث سجلت فئة أكثر من 15 سنة أعلى نسبة بلغت (75%)، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين تقل أقدميته عن 5 سنوات (17,85%)، في حين سجلت فئة من 5 إلى 15 سنة أدنى نسبة بلغت (7,14%). وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على موظفين ذوي خبرة مهنية طويلة، وهو ما يعكس الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، كما أن تراكم الخبرات لدى العاملين قد يساهم في تحسين الأداء وتطوير مختلف الأنشطة والبرامج التي تنفذها المؤسسة.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية (%)
إداري	20	35,71
تقني	06	10,71
إطارات	28	50
أخرى	02	3,57
المجموع	56	100

يبين الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية، جاءت فئة الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة (50%)، تليها فئة الإداريين بنسبة (35,71%)، ثم فئة التقنيين بنسبة (10,71%)، في حين جاءت فئة أخرى في المرتبة الأخيرة بنسبة (3,57%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى المناصب الإشرافية والإدارية داخل المؤسسة، وهو ما يمنحهم معرفة أوسع بمختلف السياسات والبرامج المعتمدة، خاصة تلك المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، كما يعكس تنوع المستويات الوظيفية المشاركة في الدراسة.

الجدول رقم (06): تلقي الموظف معلومات أو تكويناً حول المسؤولية الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدايل
17,85	10	أوافق بشدة
28,57	16	أوافق
17,85	10	محايد
32,14	18	لا أوافق
3,57	02	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (06) آراء أفراد العينة حول تلقيهم معلومات أو تكويناً يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، حيث جاءت فئة "لا أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (32,14%)، تليها فئة "أوافق" بنسبة (28,57%)، بينما سجلت فئة "أوافق بشدة" و"محايد" نسبة متساوية بلغت (17,85%) لكل منهما، في حين جاءت فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة (3,57%). وتعكس هذه النتائج وجود تباين في آراء الموظفين حول مدى استفادتهم من برامج التكوين والتوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، مما يدل على ضرورة تكثيف الجهود الرامية إلى نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية وتعزيز الوعي بها داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): فهم الموظف للمسؤولية الاجتماعية يساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدايل
17,85	10	أوافق بشدة
58,92	33	أوافق
17,85	10	محايد
3,57	02	لا أوافق
1,78	01	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (07) آراء أفراد العينة حول مساهمة فهم الموظف للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (58,92%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (17,85%)، ثم فئة "محايد" بالنسبة نفسها (17,85%). في المقابل سجلت فئة "لا أوافق" نسبة (3,57%)، بينما جاءت فئة "لا أوافق بشدة" في المرتبة الأخيرة بنسبة (1,78%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يدركون أهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة، مما يؤكد وجود ارتباط وثيق بين وعي العاملين بممارسات المسؤولية الاجتماعية وتحسين صورة المؤسسة لدى مختلف فئات الجمهور.

الجدول رقم (08): يساهم الالتزام بحماية البيئة في ترسيخ الصورة الذهنية للمؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
28,57	16	أوافق بشدة
57,14	32	أوافق
8,92	05	محايد
1,78	01	لا أوافق
3,57	02	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (08) آراء أفراد العينة حول مساهمة الالتزام بحماية البيئة في ترسيخ الصورة الذهنية للمؤسسة، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (57,14%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (28,57%)، بينما بلغت نسبة المحايدين (8,92%). في المقابل سجلت فئة "لا أوافق بشدة" نسبة (3,57%)، وجاءت فئة "لا أوافق" في المرتبة الأخيرة بنسبة (1,78%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يرون أن التزام المؤسسة بحماية البيئة يعد من أهم الممارسات التي تعزز صورتها الذهنية لدى الجمهور، كما يعكس إدراكهم لأهمية البعد البيئي باعتباره أحد الركائز الأساسية للمسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (09): يساهم الالتزام بالقوانين والتشريعات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة المئوية (%)
أوافق بشدة	08	14,28
أوافق	44	78,57
محايد	03	5,35
لا أوافق	01	1,78
لا أوافق بشدة	00	0
المجموع	56	100

يبين الجدول رقم (09) آراء أفراد العينة حول مساهمة الالتزام بالقوانين والتشريعات في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (78,57%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (14,28%)، بينما بلغت نسبة المحايدين (5,35%). أما فئة "لا أوافق" فقد سجلت نسبة (1,78%)، في حين لم تسجل فئة "لا أوافق بشدة" أي استجابة. وتدل هذه النتائج على وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة حول أهمية احترام القوانين والتشريعات في تعزيز مصداقية المؤسسة وثقة الجمهور بها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على صورتها الذهنية ومكانتها داخل المجتمع.

الجدول رقم (10): تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها للمواطن

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدايل
19,64	11	أوافق بشدة
71,42	40	أوافق
8,92	05	محايد
00	00	لا أوافق
00	00	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (10) آراء أفراد العينة حول سعي المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها للمواطن، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (71,42%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (19,64%)، بينما بلغت نسبة المحايد (8,92%). في المقابل لم تسجل فئة "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" أي استجابة. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يعتقدون أن المؤسسة تعمل باستمرار على تطوير خدماتها وتحسين جودتها بما يلبي احتياجات المواطنين، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى جيد ويساهم في تعزيز صورتها الذهنية لدى الجمهور.

الجدول رقم (11): التواصل بين الإدارة والموظفين

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
33,92	19	أوافق بشدة
41,07	23	أوافق
10,71	06	محايد
14,28	08	لا أوافق
0	00	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (11) آراء أفراد العينة حول مستوى التواصل بين الإدارة والموظفين، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (41,07%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (33,92%)، ثم فئة "لا أوافق" بنسبة (14,28%)، في حين بلغت نسبة المحايدين (10,71%). أما فئة "لا أوافق بشدة" فلم تسجل أي استجابة. وتوضح هذه النتائج أن أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة توفر مستوى مقبولاً من التواصل بين الإدارة والعاملين، مما يساهم في تعزيز التعاون وتبادل المعلومات وتحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل والصورة الذهنية للمؤسسة.

الجدول رقم (12): اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال داخلية فعالة

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
25	14	أوافق بشدة
55,35	31	أوافق
10,71	06	محايد
8,92	05	لا أوافق
0	00	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (12) آراء أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال داخلية فعالة، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (55,35%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (25%)، ثم فئة "محايد" بنسبة (10,71%)، في حين بلغت نسبة "لا أوافق" (8,92%). أما فئة "لا أوافق بشدة" فلم تسجل أي استجابة. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة تعتمد على وسائل اتصال داخلية فعالة تساهم في تسهيل تبادل المعلومات والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام، وهو ما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التواصل بين العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13): تنظيم حملات توعية داخلية للموظفين

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
21,42	12	أوافق بشدة
64,28	36	أوافق
10,71	06	محايد
1,78	01	لا أوافق
1,78	01	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (13) آراء أفراد العينة حول تنظيم المؤسسة لحملات توعية داخلية للموظفين، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (64,28%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (21,42%)، ثم فئة "محايد" بنسبة (10,71%). بينما سجلت فئتا "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة" نسبة متساوية بلغت (1,78%) لكل منهما. وتدل هذه النتائج على أن المؤسسة تولي اهتماماً بنشر الوعي بين موظفيها من خلال الحملات التوعوية والأنشطة الداخلية المختلفة، الأمر الذي يساهم في تنمية معارف العاملين وتعزيز ثقافتهم التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم وانتمائهم للمؤسسة.

الجدول رقم (14): دور مصلحة العلاقات العامة في التعريف بأنشطة المسؤولية الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
19,64	11	أوافق بشدة
53,57	30	أوافق
19,64	11	محايد
7,14	04	لا أوافق
00	00	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (14) آراء أفراد العينة حول دور مصلحة العلاقات العامة في التعريف بأنشطة المسؤولية الاجتماعية، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (53,57%)، تليها فئة "أوافق بشدة" و"محايد" بنسبة متساوية بلغت (19,64%) لكل منهما، بينما بلغت نسبة "لا أوافق" (7,14%). أما فئة "لا أوافق بشدة" فلم تسجل أي استجابة. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يرون أن مصلحة العلاقات العامة تؤدي دوراً مهماً في التعريف بأنشطة المسؤولية الاجتماعية وإبراز جهود المؤسسة في هذا المجال، مما يساهم في تعزيز الوعي بهذه الأنشطة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العاملين والجمهور على حد سواء.

الجدول رقم (15): اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال داخلية فعالة (محور العلاقات العامة)

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
25	14	أوافق بشدة
55,35	31	أوافق
10,71	06	محايد
8,92	05	لا أوافق
00	00	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (15) آراء أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال داخلية فعالة، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (55,35%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (25%)، ثم فئة "محايد" بنسبة (10,71%)، في حين بلغت نسبة "لا أوافق" (8,92%)، بينما لم تسجل فئة "لا أوافق بشدة" أي استجابة. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة تعتمد على وسائل اتصال داخلية فعالة تساهم في تسهيل تدفق المعلومات والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام، الأمر الذي يعزز التواصل الداخلي ويساعد على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16): مصلحة العلاقات العامة والتعريف بأنشطة المسؤولية الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدايل
19,64	11	أوافق بشدة
53,57	30	أوافق
19,64	11	محايد
7,14	04	لا أوافق
00	00	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (16) آراء أفراد العينة حول دور مصلحة العلاقات العامة في التعريف بأنشطة المسؤولية الاجتماعية، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (53,57%)، تليها فئة "أوافق بشدة" و"محايد" بنسبة متساوية بلغت (19,64%) لكل منهما، بينما بلغت نسبة "لا أوافق" (7,14%). وتدل هذه النتائج على أن العلاقات العامة تؤدي دوراً مهماً في إبراز أنشطة المسؤولية الاجتماعية والتعريف بها داخل المؤسسة وخارجها، مما يساهم في تعزيز صورة المؤسسة وترسيخ مكانتها لدى مختلف فئات الجمهور.

الجدول رقم (17): مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
28,57	16	أوافق بشدة
42,85	24	أوافق
17,85	10	محايد
10,71	06	لا أوافق
00	00	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (17) آراء أفراد العينة حول مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (42,85%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (28,57%)، ثم فئة "محايد" بنسبة (17,85%)، بينما بلغت نسبة "لا أوافق" (10,71%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يدركون الدور المهم الذي تؤديه العلاقات العامة في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز علاقتها بالجمهور، من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة التي تساهم في تحسين الانطباعات وتعزيز الثقة بالمؤسسة.

الجدول رقم (18): تنظيم حملات توعية داخلية لفائدة الموظفين

البدائل	التكرار	النسبة المئوية (%)
أوافق بشدة	12	21,42
أوافق	36	64,28
محايد	06	10,71
لا أوافق	01	1,78
لا أوافق بشدة	01	1,78
المجموع	56	100

يبين الجدول رقم (18) آراء أفراد العينة حول تنظيم المؤسسة لحملات توعية داخلية لفائدة الموظفين، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (64,28%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (21,42%)، ثم فئة "محايد" بنسبة (10,71%)، بينما سجلت فئة "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" نسبة متساوية بلغت (1,78%). وتوضح هذه النتائج أن المؤسسة تهتم بتوعية موظفيها وتنمية معارفهم من خلال الأنشطة والبرامج التثقيفية المختلفة، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الوعي المهني وتعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (19): تنظيم حملات خارجية موجهة للمجتمع

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
28,57	16	أوافق بشدة
53,57	30	أوافق
10,71	06	محايد
3,57	02	لا أوافق
3,57	02	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (19) آراء أفراد العينة حول تنظيم المؤسسة لحملات خارجية موجهة للمجتمع، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (53,57%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (28,57%)، ثم فئة "محايد" بنسبة (10,71%)، في حين سجلت فئتا "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" نسبة متساوية بلغت (3,57%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يرون أن الحملات الخارجية التي تنظمها المؤسسة تساهم في التعريف بأنشطتها وتعزيز حضورها داخل المجتمع، كما تساعد على تحسين صورتها الذهنية وتقوية علاقتها بمختلف فئات الجمهور.

الجدول رقم (20): الانسجام والتوافق بين العلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدايل
21,42	12	أوافق بشدة
39,28	22	أوافق
21,42	12	محايد
1,78	01	لا أوافق
16,07	09	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (20) آراء أفراد العينة حول مدى الانسجام والتوافق بين العلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (39,28%)، تليها فئة "أوافق بشدة" و"محايد" بنسبة متساوية بلغت (21,42%) لكل منهما، بينما سجلت فئة "لا أوافق بشدة" نسبة (16,07%)، وجاءت فئة "لا أوافق" بنسبة (1,78%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يرون وجود علاقة تكامل وتنسيق بين أنشطة العلاقات العامة وبرامج المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يساهم في تعزيز صورة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاتصالية والاجتماعية.

الجدول رقم (21): تمتع المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
21,42	12	أوافق بشدة
53,57	30	أوافق
3,57	02	محايد
17,85	10	لا أوافق
3,57	02	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (21) آراء أفراد العينة حول تمتع المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (53,57%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (21,42%)، بينما بلغت نسبة "لا أوافق" (17,85%). أما فئتا "محايد" و"لا أوافق بشدة" فقد سجلتا نسبة متساوية بلغت (3,57%). وتدل هذه النتائج على أن أغلبية الموظفين ينظرون إلى المؤسسة باعتبارها مؤسسة ذات سمعة جيدة داخل المجتمع، وهو ما يعكس نجاحها في بناء صورة إيجابية لدى مختلف الفئات المتعاملة معها.

الجدول رقم (22): مستوى ثقة المواطن في خدمات المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
10,71	06	أوافق بشدة
57,14	32	أوافق
21,42	12	محايد
5,35	03	لا أوافق
5,35	03	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (22) آراء أفراد العينة حول مستوى ثقة المواطن في خدمات المؤسسة، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (57,14%)، تليها فئة "محايد" بنسبة (21,42%)، ثم فئة "أوافق بشدة" بنسبة (10,71%)، بينما سجلت فئة "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" نسبة متساوية بلغت (5,35%). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية الموظفين يعتقدون أن المؤسسة نجحت في كسب ثقة المواطنين من خلال الخدمات التي تقدمها، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على جودة الأداء ومستوى الرضا لدى الجمهور.

الجدول رقم (23): اعتبار المؤسسة مسؤولة اجتماعياً في نظر الجمهور

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
19,64	11	أوافق بشدة
71,42	40	أوافق
3,57	02	محايد
3,57	02	لا أوافق
1,78	01	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (23) آراء أفراد العينة حول اعتبار المؤسسة مسؤولة اجتماعياً في نظر الجمهور، حيث جاءت فئة "أوافق" in المرتبة الأولى بنسبة (71,42%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (19,64%)، بينما سجلت فئتا "محايد" و"لا أوافق" نسبة متساوية بلغت (3,57%) لكل منهما، وجاءت فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة (1,78%). وتوضح هذه النتائج أن غالبية الموظفين يرون أن المؤسسة تحظى بصورة إيجابية لدى الجمهور فيما يتعلق بمسؤوليتها الاجتماعية، وهو ما يعكس نجاحها في تبني ممارسات وأنشطة تخدم المجتمع.

الجدول رقم (24): أثر زيادة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على سمعة المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدائل
17,85	10	أوافق بشدة
71,42	40	أوافق
5,35	03	محايد
5,35	03	لا أوافق
0	00	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (24) آراء أفراد العينة حول أثر زيادة أنشطة المسؤولية الاجتماعية على سمعة المؤسسة، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (71,42%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (17,85%)، بينما بلغت نسبة كل من "محايد" و"لا أوافق" (5,35%)، ولم تسجل فئة "لا أوافق بشدة" أي استجابة. وتشير هذه النتائج إلى اقتناع أغلبية الموظفين بأن تكثيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية يسهم بشكل مباشر في تحسين سمعة المؤسسة وتعزيز صورتها الذهنية لدى الجمهور.

الجدول رقم (25): تأثير الحملات التوعوية للمؤسسة على نظرة الجمهور

النسبة المئوية (%)	التكرار	البدايل
25	14	أوافق بشدة
71,42	40	أوافق
1,78	01	محايد
1,78	01	لا أوافق
0	00	لا أوافق بشدة
100	56	المجموع

يبين الجدول رقم (25) آراء أفراد العينة حول تأثير الحملات التوعوية للمؤسسة على نظرة الجمهور، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة (71,42%)، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة (25%)، بينما سجلت فئتا "محايد" و"لا أوافق" نسبة متساوية بلغت (1,78%)، ولم تسجل فئة "لا أوافق بشدة" أي استجابة. وتدل هذه النتائج على أن الحملات التوعوية التي تنظمها المؤسسة تؤدي دوراً فعالاً في تحسين نظرة الجمهور إليها وتعزيز الوعي بأنشطتها المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على صورتها الذهنية.

جدول رقم (26): التزام المؤسسة بالمجتمع يساهم في تعزيز ثقة المواطن

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أوافق بشدة	12	21.42%
أوافق	40	71.42%
محايد	02	3.57%
لا أوافق	01	1.78%
لا أوافق بشدة	01	1.78%
المجموع	56	100%

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (26) أن غالبية أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو مساهمة والتزام المؤسسة بالمجتمع في تعزيز ثقة المواطن، حيث جاءت فئة "أوافق" في المرتبة الأولى بنسبة 71.42%، تليها فئة "أوافق بشدة" بنسبة 21.42%. وتشير هذه النتائج إلى وعي الموظفين بأهمية الالتزام المجتمعي للمؤسسة ودوره في تعزيز الثقة بين المؤسسة والمواطنين وتحسين العلاقة مع محيطها الاجتماعي. كما سجلت فئة "محايد" نسبة ضعيفة قدرت بـ 3.57%، مما يدل على أن معظم المبحوثين لديهم موقف واضح تجاه هذا الموضوع، في حين جاءت فئتا "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" بنسب ضئيلة جدًا متساوية، مما يعكس شبه إجماع على هذه الفكرة.

جدول رقم (27): ضعف المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تدهور الصورة الذهنية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة
17.85%	10	أوافق بشدة
71.42%	40	أوافق
5.35%	03	محايد
1.78%	01	لا أوافق
3.57%	02	لا أوافق بشدة
100%	56	المجموع

تُظهر نتائج الجدول رقم (27) أن أغلبية أفراد العينة يتفقون على أن ضعف المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تدهور الصورة الذهنية للمؤسسة، حيث بلغت نسبة "أوافق" و"أوافق بشدة" مجتمعة نسبة مرتفعة تعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا لدى الموظفين. ويؤكد ذلك إدراك أفراد العينة لأهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها المحوري في تعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة، إذ إن غيابها أو ضعفها قد يؤثر سلبيًا على سمعة المؤسسة ومكانتها لدى الجمهور. كما تم تسجيل نسب ضعيفة لكل من فئة "محايد" و"لا أوافق"، مما يدل على وجود شبه اتفاق عام حول هذه العلاقة.

جدول رقم (28): الشعور بالافتخار والانتماء بالمؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة
أوافق بشدة	11	19.64%
أوافق	40	71.42%
محايد	3	5.35%
لا أوافق	1	1.78%
لا أوافق بشدة	1	1.78%
المجموع	56	100%

يُلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (28) أن أغلبية الموظفين يشعرون بالفخر والانتماء للمؤسسة، حيث سجلت فئة «أوافق» نسبة 71.42%، تليها فئة «أوافق بشدة» بنسبة 19.64%. وتعكس هذه النتائج وجود مستوى جيد من الارتباط الوظيفي والمعنوي بالمؤسسة، مما يدل على أن الموظفين لا ينظرون إلى عملهم كوظيفة فقط، بل كجزء من هوية مهنية ينتمون إليها. كما أن انخفاض نسب الحياد والرفض يشير إلى رضا عام داخل المؤسسة وبيئة عمل إيجابية. نسب الحياد والرفض يشير إلى رضا عام داخل المؤسسة وبيئة عمل إيجابية.

جدول رقم (29): نقل الموظف صورة إيجابية عن المؤسسة للجمهور

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة
23.21%	13	أوافق بشدة
71.42%	40	أوافق
3.57%	2	محايد
0%	0	لا أوافق
1.78%	1	لا أوافق بشدة
100%	56	المجموع

تُبين نتائج الجدول رقم (29) أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الموظف يساهم في نقل صورة إيجابية عن المؤسسة لدى الجمهور، حيث بلغت نسبة "أوافق" و"أوافق بشدة" معاً نسبة مرتفعة جداً تعكس إدراكاً واضحاً لدور الموظف كواجهة للمؤسسة. ويشير ذلك إلى وعي الموظفين بأهمية سلوكهم وتواصلهم مع الجمهور، باعتبار أن تعاملاتهم اليومية تؤثر بشكل مباشر في تشكيل الانطباع العام حول المؤسسة وتعزيز صورتها الذهنية.

جدول رقم (30): تأثير سلوك الموظف على صورة المؤسسة لدى الجمهور

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإجابة
35.71%	20	أوافق بشدة
53.57%	30	أوافق
3.57%	02	محايد
3.57%	02	لا أوافق
3.57%	02	لا أوافق بشدة
100%	56	المجموع

يتضح من نتائج الجدول رقم (30) أن أغلبية أفراد العينة يرون أن سلوك الموظف يؤثر بشكل مباشر على الصورة الذهنية للمؤسسة، حيث سجلت فئتا "أوافق" و"أوافق بشدة" نسباً مرتفعة تعكس إدراكاً واضحاً لأهمية هذا عامل. ويعكس ذلك وعي الموظفين بأن تصرفاتهم اليومية داخل العمل وخارجه، خاصة في تعاملهم مع الزبائن وأداء مهامهم، تساهم بشكل مباشر في تكوين الانطباع العام عن المؤسسة باعتبارهم واجهتها أمام المجتمع.

خامساً: أهم النتائج المتوصل إليها

بناءً على عمليات التفريغ والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية بمديرية توزيع سونغاز بالأغواط، تم التوصل إلى جملة من النتائج الأساسية:

(1) بنية الموارد البشرية: سجلت الدراسة تفوقاً لعدد الذكور (71.42%) مقارنة بالإناث، وهو ما يتوافق مع طبيعة الم

(2) هام التقنية والتركيبية الوظيفية للمؤسسة. كما تبين امتلاك المؤسسة لرصيد معتبر من الكفاءات ذات المؤهلات الجامعية العليا (ماستر ويسانس وأعلى)، مدعومة بخبرات مهنية طويلة واستقرار وظيفي لافت (75% تتجاوز أقدميتهم 15 سنة)، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء التنظيمي.

(3) الوعي والتكوين في المسؤولية الاجتماعية: برز تباين ونقص نسبي واجتهادي في تلقي الموظفين لبرامج تكوينية وتوعوية رسمية متخصصة بالمسؤولية الاجتماعية (32.14% لا يوافقون)، مما يشير إلى الحاجة الميدانية لمأسسة هذا المفهوم وتكثيف حملات الشرح الداخلي.

(4) أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الصورة الذهنية: أظهرت النتائج إدراكاً جماعياً راسخاً من الموظفين بأن التزام المؤسسة بالأبعاد البيئية، الامتثال الكامل للقوانين والتشريعات الوطنية، وحرصها على الابتكار والتحسين المستمر لجودة الخدمات الطاقوية المقدمة للمواطن، تعد المحددات الحتمية والركائز الأساسية التي تساهم في كسب الثقة وتشكيل صورة ذهنية إيجابية مستدامة.

(5) فاعلية البيئة والوسائل الاتصالية الداخلية: كشفت البيانات عن توفر مستويات اتصال وتفاعل مقبولة وفعالة بين الإدارة والعاملين عبر اعتماد وسائل اتصال داخلية قادرة على تسهيل المعلومات والتنسيق البيئي، فضلاً عن الاهتمام بتنظيم حملات توعية داخلية لتنمية الوعي المهني.

(6) الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة والعامل البشري: أثبتت الدراسة الميدانية الدور المحوري لمصلحة العلاقات العامة في التعريف بمبادرات المسؤولية الاجتماعية، وإدارة الحملات الاتصالية الخارجية الموجهة للمجتمع المحلي، مما يسهم بفعالية في تحسين نظرة الجمهور، وتدعيم الانسجام، وبناء سمعة طيبة للمؤسسة تعزز من مواطنها التنظيمية؛ مع الإجماع الساحق على أن سلوك الموظف اليومي يمثل المرآة الحقيقية لبناء تلك الصورة وتدعيمها.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة الأكاديمية الاستقصائية، المكتملة والمحرة في ... جوان 2026، والتي تناولت بالبحث والتحليل «أثر برامج المسؤولية الاجتماعية على تحسين الصورة الذهنية لشركة سونلغاز»، يمكننا القول إن المسؤولية الاجتماعية لم تعد مجرد خيار تكميلي أو نشاط تطوعي للمؤسسات الاقتصادية الحديثة، بل أصبحت تشكل حجر الزاوية في بناء السمعة المؤسسية المعاصرة، وهي القناة الحيوية التي تربط المؤسسة بمحيطها المجتمعي وتمنحها "الشرعية الاجتماعية" والبيئية الضرورية للاستمرار، التوسع والنجاح.

وقد خلصت الدراسة الميدانية التي أجريناها بمديرية التوزيع بالأغواط على عينة فعلية بلغت (56) موظفاً وإطاراً إلى مجموعة من النتائج الجوهرية والمؤشرات الإحصائية الهامة؛ حيث أثبتت المعالجة الإحصائية وجود علاقة طردية وثيقة وقوية بين التزام شركة سونلغاز بمسؤوليتها الاجتماعية بأبعادها المختلفة (خاصة في جوانب حماية البيئة بنسبة تأييد بلغت 85.71%، والامتثال الصارم للقوانين والتشريعات بنسبة إجماع بلغت 92.85%، والسعي الدائم لترقية جودة الخدمة للمواطن بنسبة 91.06%)، وبين تحسين صورتها الذهنية العامة وتوطيد مكانتها لدى الجمهور الخارجي.

كما كشفت الدراسة بوضوح عن الدور المحوري والاستراتيجي الذي تلعبه مصلحة "العلاقات العامة" كحلقة وصل اتصالية متكاملة في التعريف بهذه البرامج المجتمعية، صياغتها إعلامياً ونشر الوعي بها، مع التركيز التام على أن سلوك الموظف، لباقتة، درجة انتماءه وولائه التنظيمي يظان المحدد والركيزة الأساسية لتشكيل الانطباع النهائي والصورة الذهنية المستدامة للمؤسسة، باعتباره السفير المباشر لرسالتها الميدانية. ومع ذلك، وبناءً على القراءات الميدانية، أظهرت النتائج انقساماً ينبه إلى وجود حاجة ملحة ومستعجلة

لتطوير البرامج التكوينية والتوعوية المقننة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية داخل البنية الهيكلية للشركة (حيث عبر 32.14% عن نقص هذه البرامج)، فضلاً عن ضرورة تكثيف الحملات الاتصالية الخارجية لتعريف الرأي العام المحلي بمجهودات واستثمارات الشركة الاجتماعية والبيئية بشكل أكثر دقة وفعالية.

التوصيات:

وبناءً على ما توصلنا إليه من معطيات ميدانية ونتائج علمية، نتقدم بمجموعة من التوصيات والمقترحات العملية:

- ضرورة إدراج ممارسات المسؤولية الاجتماعية كبنء ثابت وأصيل ضمن الاستراتيجية الاتصالية الشاملة والخطط السنوية لمجمع سونلغاز، وليس مجرد مبادرات ظرفية موسمية.
- صياغة وحقق برامج تكوينية دورية متخصصة لفائدة الموظفين بمختلف رتبهم (خاصة الإداريين وموظفي الواجهة) لتعريفهم بمهام وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة، بما يضمن توحيد الخطاب الثقافي الداخلي للمؤسسة.
- تفعيل الربط الهيكلي والتنسيق الميداني المباشر بين المصالح التقنية المصممة للمشاريع المجتمعية والبيئية، ومصلحة العلاقات العامة، لضمان تسويق إعلامي فوري وصادق للمبادرات المنجزة.
- التركيز المستمر على ترقية جودة الخدمات الرقمية والتقليدية المقدمة للمواطن، وتبني قنوات الاتصال المباشر والتفاعلي مع أصحاب المصلحة والزبائن لحل مشكلاتهم

(الفواتير، الانقطاعات الموسمية)، كون الصورة الذهنية الإيجابية رصيذاً معنوياً لا يُبنى إلا بالالتزام الحقيقي، الصادق والمستمر.

ونأمل في نهاية المطاف، أن تكون هذه الدراسة المتواضعة لبنة علمية إضافية تثري حقل بحوث علوم الإعلام والاتصال والعلاقات العامة في البيئة الأكاديمية الجزائرية، وأن تسهم في فتح آفاق بحثية جديدة ومستفيضة لباحثين آخرين لدراسة زوايا ومتغيرات وسيطة أخرى لهذا الموضوع الحيوي المتجدد



قائمة المصادر والمراجع



أولاً: المصادر:

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

- أحمد الكردي، العلاقات العامة وبناء الصورة الذهنية للمنظمات الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- أحمد منصور ندا، تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات: الأبعاد والآليات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2004.
- بشير الحلاق، العلاقات العامة والصورة الذهنية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2012.
- ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار المناهج، عمان، 2011.
- حميد الطائي، العلاقات العامة: مدخل استراتيجي متكامل، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019.
- خالد الكردي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في البيئة النامية، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- خديجة غالم، وشاكر خوجة، الاتصال المؤسساتي ودوره في بناء صورة المؤسسة الخدمية، دار الكتاب الحديث، وهران، 2018.

- سلوى العوادلي، الاتصال المؤسسي وبناء الصورة الذهنية، نهضة مصر، القاهرة، 2010.
- طارق طه، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.
- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة المسؤولية الاجتماعية والبيئية، دار وائل للنشر، عمان، 2015.
- علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 2005.
- علي عجوة، إستراتيجيات العلاقات العامة والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2011.
- فضيل دليو، الاتصال المؤسساتي: المفاهيم، الممارسات والآفاق، دار الألمعية، قسنطينة، 2011.
- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 2014.
- محمد منير حجاب، المفهوم الحديث للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة، 1960.
- وخالفة راضية، "المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية لإدارة الصورة الذهنية للمؤسسة"، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، الجزائر، 2018.
- والتر ليبمان، الرأي العام، هاركورت برايس وشركاه، نيويورك، 1922.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Archie B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility”, Business Horizons, Vol. 34, No. 4, 1991.
- Bertrand Russell, The Problems of Philosophy, Williams and Norgate, London, 1912.
- Clayton M. Christensen, The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business Review Press, Boston, 1997.
- Howard R. Bowen, Social Responsibilities of the Businessman, Harper & Row, New York, 1953.
- James Groshik, Corporate Reputation and Strategic Communication, Academic Press, New York, 2015.
- John Doe, Modern Business: Theories and Practices, Business Publications Inc., 2005.
- Karl Marx, Capital: Critique of Political Economy, Penguin Classics, London, 1990.
- Max Weber, Economy and Society, University of California Press, Berkeley, 1978.
- Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980.
- Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper Business, New York, 1954.
- Adam Smith, The Wealth of Nations, Penguin Classics, London, 1776.

الملاحق



جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية : العلوم الإنسانية

قسم : علوم الإعلام و الاتصال

استمارة استبيان حول :

المسؤولية الاجتماعية و علاقتها ببناء الصورة الذهنية للمؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - الأغواط -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص : اتصال و علاقات عامة

إشراف :

د. المداني حجاج

إعداد :

رقية كبارة

السنة الجامعية

2026 – 2025

سادتي، سيداتي، موظفو مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط، يسعدنا كثيراً أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان حول المسؤولية الاجتماعية و علاقتها ببناء الصورة الذهنية للمؤسسة، راجين منكم التفضل بالإجابة على ما ورد فيه من أسئلة، إن تعاونكم معنا و الإجابة التي تدلون بها

مهمة جداً لدراستنا هذه، و نحيطكم علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون سرية، و لن نستخدم إلا في إطار البحث العلمي و أغراضه وشكراً.

ملاحظة: ضع (✓) في الخانة المناسبة

01. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
02. العمر: أقل من 20 ☐ من 20 إلى 30 ☐ من 31 إلى 41 ☐ أكثر من 41 ☐
03. المستوى التعليمي:
- أقل من جامعي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ أعلى ☐
04. الأقدمية في العمل:
- أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 ☐ أكثر من 10 ☐
05. الرتبة الوظيفية:
- إداري ☐ تقني ☐ إطار ☐ أخرى ☐
06. تلقيت معلومات أو تكويناً حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
- أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
07. أعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءاً من استراتيجية المؤسسة
- أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐
08. تلتزم المؤسسة بحماية البيئة (ترشيد الطاقة، تقليل المخاطر)
- أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

09. تساهم المؤسسة في خدمة المجتمع المحلي

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

10. تحرص المؤسسة على احترام القوانين والمعايير الأخلاقية

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

11. تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها للمواطنين

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

12. توفر المؤسسة معلومات واضحة حول أنشطتها الاجتماعية

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

13. هناك تواصل فعال بين الإدارة والموظفين

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

14. يتم إشراك الموظفين في برامج المسؤولية الاجتماعية

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

15. تعتمد المؤسسة وسائل اتصال داخلية فعالة

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

16. تقوم مصلحة العلاقات العامة بالتعريف بأنشطة المسؤولية الاجتماعية

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

17. تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

18. يتم تنظيم حملات توعوية داخلية للموظفين

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

19. يتم تنظيم حملات خارجية للمجتمع

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

هناك انسجام بين أنشطة العلاقات العامة وأهداف المؤسسة الاجتماعية

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

20. تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

21. يثق المواطنون في خدمات المؤسسة

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

22. تعتبر المؤسسة مسؤولة اجتماعيًا في نظر الجمهور

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

23. كلما زادت أنشطة المسؤولية الاجتماعية تحسنت سمعة المؤسسة

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

24. تؤثر الحملات التوعوية على نظرة الجمهور للمؤسسة

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

25. يساهم التزام المؤسسة بالمجتمع في تعزيز ثقة المواطنين

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

26. ضعف المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى تدهور الصورة الذهنية

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

27. أشعر بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

28. أنقل صورة إيجابية عن المؤسسة للآخرين

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

29. سلوك الموظفين يؤثر على صورة المؤسسة لدى الجمهور

أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق ☐ لا أوافق بشدة ☐

30. ما هي اقتراحاتك لتعزيز صورة المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية؟

.....