

أولاً: مفهوم الصورة المؤسسية المستدامة:

تصور الأدبيات المعاصرة مفهوم الصورة المؤسسية على أنه يتكون من بعدين متكاملين: البعد الوظيفي والبعد الرمزي. إذ يرتبط البعد الوظيفي بالمنتجات الملموسة للمؤسسة مثل جودة المنتجات، والأداء المالي، ونوعية تقديم الخدمات؛ في حين يشمل البعد الرمزي الارتباطات المجردة التي يسقطها أصحاب المصلحة على المؤسسة مثل القيم، والسمات الشخصية، والمسؤولية الاجتماعية (Perez, 2015). وتبرز أهمية هذا الطابع المزدوج بوضوح داخل المنظومات الرقمية، حيث أصبحت عمليات تشكّل الصورة أكثر لا مركزية وتعددية الأصوات، كما باتت أكثر عرضة للتأثر السريع بالمحتوى الذي ينتجه المستخدمون وبالسرديات الفيروسية، وبآليات التضخيم الخوارزمي (Etter, 2019).

وعلاوة على ذلك، فقد انتقلت الأسس الإستيمولوجية لدراسة الصورة المؤسسية من النماذج القائمة على النقل الأحادي للمعلومات إلى المقاربات التشاركية في التشكّل الاتصالي، التي تبرز الطبيعة الحوارية والجدلية لعملية بناء الصورة (Steyn, 2003). ويعترف هذا التحول النموذجي بأن الصور المؤسسية تنشأ من خلال مفاوضات معقدة بين الخطاب المؤسسي والتمثيلات الإعلامية وتفسيرات أصحاب المصلحة داخل ما أسماه بولاند "بالجماعات التأويلية" (Boland, 1979)، وقد ضاعفت التحولات الرقمية من تعقيد هذه العملية، إذ أدخلت أنماطاً جديدة من بناء الصورة المؤسسية مثل الظهور الخوارزمي، وخصائص المنصات الرقمية، وتأثيرات الشبكات الاجتماعية، وهي عوامل يمكن أن تسهم في ترسيخ أو تفكيك الصورة المؤسسية في أطر زمنية قاس بلحلي ثانية بدلاً من الأشهر (Gillespie, 2018).

وبالنسبة لهارولد ماركس فالصورة الذهنية المؤسسة "تعبّر عن إجمالي الانطباعات الذاتية للعملاء عن المؤسسة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد لآخر، وهي المشاعر التي تخلقها المؤسسة لدى العملاء بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملات مع العملاء وعلاقتها مع المجتمع واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة" (عجوة، كريمان، 2008). وفي ذات السياق فالصورة الذهنية تعكس مجموعة المعارف والخبرات والتجارب المتراكمة التي تتشكل في ذهن الجمهور وترسم انطباعات معينة من خلال عدة وسائل اتصالية تشكل هذه الانطباعات وتؤثر في سلوك الأفراد المجهول اتجاه مجتمع أو شركة أو مؤسسة ما، وترتبط هذه المعارف المتراكمة بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم وعاداتهم الاجتماعية (عجوة، عتران، 2008).

- هي المحصلة الإدراكية التراكمية التي ،يكونها الجمهور الداخلي والخارجي عن المؤسسة، استنادا إلى مجموع تجاربه المباشرة وغير المباشرة مع أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والحوكيمي، وتنعكس هذه المحصلة في درجة الثقة والالتزام والولاء التي ،ييديها أصحاب المصلحة تجاهها على المدى البعيد.

- تعرف الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها: " مجموع التصورات والانطباعات والمعتقدات التي ،تكوها الجماهير المختلفة عن المؤسسة، استنادا إلى رسائلها الاتصالية وسلوكها الفعلي".

وتتشكل الصورة المؤسسية المستدامة من ثلاث طبقات متداخلة:

1الصورة الم ،سبقة (Projected Image): ما تقدمه المؤسسة عن نفسها

2الصورة الم ،مدركة (Perceived Image): ما يدركه الجمهور فعلا

3. الصورة المرغوبة (Desired Image): ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه

ثانيا: الاتصال التنظيمي وآليات بناء الصورة المؤسسية المستدامة:

تتمحور عوامل بناء الصورة المؤسسية المستدامة حول ستة محاور كبرى، ،يمثل كل منها ،بعدا استراتيجيا مستقلا ومتكاملا في الوقت ذاته: المصدقية والأصالة، الاتساق والتكامل، الشفافية والإفصاح، الحوار التشاركية، توقيت الاستجابة الاتصالية، والتخصيص الجمهوري

أولا: المصدقية والأصالة:

هي درجة الإيمان الذي ،يوليه أصحاب المصلحة لصحة ادعاءات المؤسسة وصدق نواياها، وتنبثق من تاريخ تراكمي من الوفاء بالوعد وانسجام الخطاب مع الفعل.

، تمثل الصدقية والأصالة العمود الفقري لأي صورة مؤسسية مستدامة؛ إذ لا قيمة لأي اتصال مهما بلغت احترافيته إذا افتقر إلى رصيد حقيقي من الأداء الموثوق . ويميز الباحثون بين نوعين من الصدقية: الصدقية الم ،كتسبة عبر الأداء التاريخي المتراكم، والصدقية المبنية عبر الاتصال الاستراتيجي ،حكم، ومن مؤشرات هذا الأمر نجد: السلوك المتسق مع القيلم ،علنة، الوفاء بالالتزامات، والشفافية في الإخفاقات، إدراك الجمهور أن دوافع المؤسسة تتجاوز الربحية لتشمل المصلحة المجتمعية الحقيقية، امتلاك المؤسسة للمعرفة والقدرات التي ،تسوغ ادعاءاتها (الاستدامة) شهادات الجودة، براءات الاختراع، التقارير المدققة.

ثانيا: الاتساق والتكامل:

هو درجة التوافق بين الرسائل الاتصالية للمؤسسة عبر مختلف القنوات والجماهير والفترات الزمنية، بما ،يعزز التمييز الهوياتي ويرسخ الإدراك المتجانس لدى الجمهور.

يرتكز الاتساق على مبدأ جوهرى في علم الاتصال: الصورة المؤسسية، تبنى بالتكرار الهادف لا بالحدث الاستثنائي . فمهما كانت رسالة واحدة «مؤثرة»، فإنها لا تعني عن منظومة متسقة من الرسائل المتراكمة التي «تشكل هوية» مستقرة في أذهان الجمهور.

ومن مؤشرات هذا الأمر نجد توافق الرسائل مع منظومة القيم والرسالة والرؤية المؤسسية في جميع الأوقات، وعدم التناقض بين الخطابات السابقة والراهنة والمستقبلية، لا سيما عند التحول الاستراتيجي، وتناسق الرسائل عبر الموقع الإلكتروني، التقارير، وسائل التواصل، الإعلانات، الخطابات الرسمية.

أما التكامل الاتصالي فيتجاوز عملية التنسيق بين الأقسام المختلفة، ليصل إلى مستوى الانسجام الاستراتيجي الشامل الذي «يحل كل لقاء مؤسسي مع الجمهور إلى فرصة لتعزيز الهوية المستدامة». ويقوم على ثلاثة مستويات: التكامل الوظيفي: تنسيق جهود التسويق والعلاقات العامة والاتصال الداخلي والمسؤولية الاجتماعية في منظومة واحدة

التكامل الرسالي: ضمان أن كل رسالة تعزز الأخرى وتضيف إليها بدل أن تتناقض معها  
التكامل التجريبي: تحويل كل نقطة تماس مؤسسي (المنتج، خدمة العملاء، البيئة المادية (إلى رسالة اتصالية متسقة).

### ثالثا: الشفافية والإفصاح:

هي استعداد المؤسسة لإتاحة المعلومات المتعلقة بأدائها وقراراتها وتحدياتها وفشلها لأصحاب المصلحة، بصورة استباقية ودقيقة وقابلة للتحقق، دون انتظار ضغوط خارجية.  
يتجاوز مفهوم الشفافية إدارة المعلومات الإيجابية لتمتد إلى الكشف الجريء عن الإخفاقات والتحديات والمخاطر. ويشير الباحثون إلى أن المؤسسات التي «قصر استباقيا عن مشاكلها وقدم خطط الإصلاح المصاحبة لها، تحظى بمستوى أعلى من الثقة مقارنة بتلك التي «هر بها تحت الضغط».

GRI (Global Reporting Initiative): المعيار الأوسع انتشارا لقياس وإبلاغ الأداء الاستدامى الشامل

SASB (Sustainability Accounting Standards Board): معايير متخصصة حسب القطاع الصناعي

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures): التقييم الشفاف للمخاطر المناخية

ISO 26000: الإرشادات الدولية للمسؤولية الاجتماعية وآليات الإفصاح

### رابعا: الحوار التشاركية:

هي التوجه الاتصالي القائم على الاستعداد الحقيقي للاستماع لأصحاب المصلحة والتأثر بتغذيتهم الراجعة، وليس مجرد فتح قناة رسمية للتعليقات. «تميزها الاستجابة الفعلية للمخرجات الحوارية في السياسات والممارسات.

ومن مؤشرات هذا الأمر نذكر: نقل سلطة القرار النهائي إلى الجمهور في قضايا محددة تمهه مباشرة تقاسم السلطة في بعض القرارات مع المجموعات المختارة من أصحاب المصلحة، طلب آراء الجمهور مع الاحتفاظ بحق القرار النهائي

العمل مع الجمهور لضمان فهم مخاوفه وطموحاته وتبنيها في القرار.

#### خامسا: الاستجابة الاتصالية الإستراتيجية

هي القدرة المؤسسية على اختيار التوقيت الملائم والرسالة المناسبة والقناة الفضلى في مواجهة الأحداث الطارئة والفرص الاتصالية، بما يعزز الصورة المستدامة ويقلل من التكاليف الرمزية للصمت أو التأخر.

أن الاتصال الصحيح في الوقت الخاطئ لا يقل ضررا عن الصمت. ويشير الأبحاث في اتصالات الأزمات إلى أن القاعدة الذهبية للساعة الأولى (The Golden Hour Rule) 'تنطبق بالكامل على الاتصال المؤسسي: الاستجابة السريعة والمدروسة في اللحظات الحرجة هي التي تحدد مسار الأزمة لا حلها.

#### سادسا: التخصص الجمهوري

هو إستراتيجية اتصالية تقوم على تقسيم الجماهير المستهدفة إلى شرائح متجانسة وفق معايير الاهتمام، والقيم، والتوقعات، ثم صياغة رسائل «مصممة» تحاكي خصوصية كل شريحة مع الحفاظ على جوهر الهوية المؤسسية.

ومن الأمثلة نذكر:

- المجتمع المحلي: توجه له رسائل متعلقة بالأثر الاقتصادي والاجتماعي المحلي، احترام الموارد، المشاركة المجتمعية
- الحكومة والجهات التنظيمية: توجه لها رسائل متعلقة بالامتثال التشريعي، الإفصاح الدوري، التوافق مع السياسات الوطنية.
- الموظفون والكفاءات: توجه لهم رسائل متعلقة ببيئة عمل صحية، قيم مؤسسية أصيلة، فرص التطور، العدالة والتنوع