

تاريخ القبول: 2025-12-08

تاريخ الإرسال: 2025-10-14

الاتصال المؤسسي من الشفافية إلى الاستدامة

- شركة Patagonia كنموذج للتواصل المستدام -

Corporate Communication: From Transparency to Sustainability**- Patagonia as a Model for Sustainable Communication -**

ليلى سليمان*

جامعة غرداية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال

slimani.leila@univ-ghardaia.edu.dz، (الجزائر)

<https://orcid.org/0009-0007-0030-9541>**المخلص:**

إن التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال من خلال تكريسها لتحقيق منهج الأداء المستدام، حتمت على المؤسسات ضرورة التعامل الجاد مع كل المستجدات المرتبطة بذلك؛ بدءًا بالتزاماتها المتعلقة بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية، ومن هنا تتأتى أهمية ودور الاتصال المؤسسي والانتقال من الشفافية والمصادقية في الطرح إلى التوجه نحو تحقيق التواصل المستدام.

ومن بين أشهر الشركات العالمية الرائدة في مجال دمج الاستدامة والاتصال المؤسسي هي شركة **Patagonia** والتي وجهت استراتيجيات أعمالها نحو دعم القضايا البيئية منها، إعادة تدوير الملابس لترشيد الاستهلاك، شفافية سلسلة التوريد، التبرع المالي لقضية التغير المناخي، وقد حازت على جوائز بيئية عديدة، وأصبحت بذلك من أهم المؤسسات الأكثر استدامة. ومن خلال هذه الورقة البحثية سنتعرف بشكل أكثر على استراتيجياتها المعتمدة لتطوير اتصالها المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: اتصال مؤسسي، اتصال مسؤول، مسؤولية اجتماعية، Patagonia.

*المؤلف المرسل

Abstract:

The challenges imposed by the business environment, which increasingly emphasizes sustainable performance, institutions are now required to seriously address all developments related to this trend—starting with their environmental and social responsibilities. From this perspective emerges the importance of corporate communication, shifting from mere transparency and credibility to the pursuit of "sustainable communication".

One of the most prominent global companies integrating sustainability into its corporate communication is "Patagonia", which has oriented its business strategies toward supporting environmental causes. These include clothing recycling to reduce consumption, supply chain transparency, and financial donations to combat climate change. Patagonia has received numerous environmental awards and is now considered one of the most sustainable companies worldwide.

This paper will further explore the strategies Patagonia has adopted to develop its sustainable corporate communication.

Keywords: Corporate Communication, Responsible Communication, Social Responsibility, Patagonia, Sustainability.

مقدمة:

إن تحقيق التميز في الأداء المؤسسي مرهون بقدرة المؤسسة على إدارة اتصالها الشامل بشقيه الداخلي والخارجي، وتوظيف مختلف القنوات التي تسمح لعملائها بالاندماج والتكيف لتحقيق المصالح المشتركة.

لذا نجد أن الاتصال المؤسسي انتقل من مجرد اتصال تقليدي إلى اتصال علائقي تبني من خلاله المؤسسة جسرا من الثقة بينها وبين عملائها، وذلك بالإفصاح عن ممارساتها البيئية والاجتماعية بكل صدق وشفافية. وهو ما يعمل على دعم مكانتها وصورتها وتعزيز وعيهم بمساعيها نحو تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

ومنه جاءت هذه الورقة البحثية كاشفة عن أهمية الاتصال المؤسسي نحو تعزيز الأداء المستدام وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

كيف تسهم استراتيجيات الاتصال المؤسسي التي تتبناها المؤسسة في تعزيز أداؤها المستدام؟ وما هي مقومات نجاح التواصل المؤسسي المستدام لشركة Patagonia؟

وللإجابة على هذا التساؤل قسمنا هذه الورقة إلى ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- الاتصال المؤسسي من الاتصال التقليدي إلى الاتصال العلائقي.
- الاتصال المؤسسي: نحو نموذج للتواصل قائم على بناء الثقة وتعزيز الشفافية والمصادقية.
- مقومات نجاح التواصل المؤسسي المستدام لشركة Patagonia.

1. الاتصال المؤسسي: من الاتصال التقليدي إلى الاتصال العلائقي.

يهدف الاتصال المؤسسي إلى ايجاد التكامل بين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة حفاظاً على صورتها وسمعتها مع عملائها. ومنه نجد أن بناء الهوية المؤسسية تعتبر من الأدوار الأساسية التي يقوم عليها الاتصال المؤسسي.

حيث تترجمها المؤسسة في خطاباتها التي تبرز من خلالها مكانتها ودورها في المجتمع، كما تسمح لها برسم صورة ايجابية وسمعة طيبة تُسهم في رفع الوعي بعلامتها التجارية، وهذا ما يعكس أهمية الاتصال المؤسسي في إدارة العلاقة مع الجمهور وذلك بالتأثير في آرائه وتوجهاته باعتباره قوة ضغط تؤثر على نشاط المؤسسات وتتأثر به، وبما أن الاتصال المؤسسي يسعى لنسج العلاقات التي تربط المؤسسة بجمهورها، يتوجب عليها تحديد وظائفه تحديداً دقيقاً.

وبذلك يمثل الاتصال المؤسسي دعامة أساسية للمؤسسة من أجل التعريف بتوجهاتها وسياساتها لدى مختلف متعاملها، مما يساعدها على تحسين صورتها والحفاظ على علاقاتها وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم شريطة أن تتسم الاتصالات الخارجية والداخلية بنوع من المصادقية والشفافية والذي يعتبر مسألة غاية في الأهمية لإدارة العلاقة مع عملائها.

ومنه أن نجد الاتصال المؤسسي يهدف إلى القيام بالوظائف التالية وهي (خالد

قاشي، 2018):¹

■ بناء وإدارة صورة وسمعة المؤسسة.

■ تقديم النصح لمتخذ القرار.

■ وضع وتطوير سياسة اتصالية تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ولتحقيق هذه الأهداف يسعى الاتصال المؤسسي إلى تحقيق التكامل بين ثلاثة

وظائف رئيسية وهي: النشر - الإنصات - وإدارة العلاقة مع الفاعلين.

حيث يكون الاتصال المؤسسي مصدرًا لنشر المعلومات حول المؤسسة للعاملين بها وأولئك المتعاملين معها، كما يسمح للمؤسسة بمتابعة الرأي العام وتوجيه الأطراف الفاعلة والكشف عن هذه التوجيهات والتنبؤ بها. ويعمل في الوقت نفسه على إدارة العلاقة مع المتعاملين الخارجيين ومع الموظفين ويساعدهم على تنظيم الرسالة الاتصالية والإجابة على تطلعات الأطراف الفاعلة.

مما سلف نجد أن ممارسة أنشطة الاتصال المؤسسي تقتضي الاعتماد على الدراسات النفسية والاجتماعية لفهم احتياجات الجماهير والعوامل المؤثرة في تكوين اتجاهاتهم وانطباعاتهم، حتى تتمكن من تحديد أهدافها الاتصالية لبرامجها وأنشطتها. ومن بين أسس ومعايير اتصال المنظمة مع جماهيرها (فؤادة عبد المنعم البكري، 2014):²

■ التعبير عن رؤية المنظمة: إن تجسيد رؤية المنظمة في مضمون رسائلها الاتصالية يعمل على خلق الأهمية للمنظمة ومنتجاتها ويدفع في اتجاه تدعيم سمعتها ومكانتها.

■ ثقافة المنظمة: التعبير عن القيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة مما يساهم في بناء سمعتها.

■ وضع إطار للمعاني المشتركة بين المنظمة وجماهيرها الأساسية: حيث يستجيب الأفراد إلى المعاني التي في الكلمات والأحداث أكثر من الكلمات نفسها؛ فوضع إطار للمعاني المشتركة يستخدمها القائمون بالاتصال لخلق المعنى الذي يحرك ويؤثر على وضع ومكانة المنظمة في عقل الجمهور.

■ الالتزام بالمبادئ التي يقوم عليها الاتصال: فمن أهم سمات الاتصال الأكثر فعالية أن يتسم بالدقة والتكامل في تقديم المعلومات... والشفافية التي تسمح للجماهير الأساسية بتكوين اعتقادات عن أداء المنظمة.

تمثل هذه المعايير أهمية الرسائل الاتصالية التي تعبر المؤسسة من خلالها عن تطلعاتها وأهدافها وقيمتها، والتي تسمح لها بالتكيف مع بيئتها من خلال تجسير العلاقة مع عملائها حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها وصورتها المؤسسية.

وعليه تتمحور الوظائف التي يؤديها الاتصال المؤسسي في تحقيق التكامل والانسجام بين اتصالات المؤسسة واستراتيجياتها وتعزيز أهدافها.³ (Alain Lavigne). فهو الاتصال الذي يسمح بإدارة مختلف الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة لدعم هويتها وصورتها وتحقيق أدائها المستدام.

وهذا ما تعكسه مكونات الاتصال المؤسسي والمتمثلة في العناصر الآتية⁴:

- هوية الشركة: تتكون من مجموع السمات أو الميزات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.
- العلامة التجارية: والتي تعمل على خلق انطباع ايجابي عن المؤسسة ومنتجاتها لدى الجمهور.
- سمعة الشركة: تشير إلى تصورات أصحاب المصلحة المختلفين للشركة بناء على قدراتها على الارتقاء إلى مستوى تطلعاتهم.
- اتصالات العملاء: يساهم فريق اتصالات الشركة في المواد الموجهة للعملاء، مثل: النشرات التسويقية والنشرات الإخبارية والكتيبات ورسائل البريد الإلكتروني.
- الاتصال الداخلي: وهو ابقاء الموظفين على إطلاع دائم بالمنتجات والخدمات والأحداث الجديدة، والتغييرات التي تطرأ على سياسة المؤسسة وغيرها من المعلومات المهمة.
- العلاقات الإعلامية: التي تعنى بتنظيم المؤتمرات الصحفية ونشر البيانات الصحفية بالإضافة إلى مراقبة أخبار المؤسسة.
- علاقات المستثمرين: هدفها بناء علاقات ايجابية مع المستثمرين وهو ما يعمل على تعزيز صورة المؤسسة ومكانتها.

- اتصالات الأزمات: ويشمل إعداد الاستراتيجيات التي تواجه بها المؤسسة الأزمة التي تواجهها وكيف تقوم بمعالجتها بالاعتماد على النشر الإعلامي والاستعانة بالمحامين والهيئات الرسمية التي تختص بها الأزمة.

2.الاتصال المؤسسي: نحو نموذج للتواصل قائم على بناء الثقة وتعزيز

الشفافية والمصادقية.

يعتبر التواصل المستدام كجزء من استراتيجية الاتصال المؤسسي والذي يهدف إلى بناء مؤسسات أكثر مسؤولية. حيث تسعى من خلاله إلى تعزيز مصداقيتها وشفافيتها والتزامها بمسئوليتها البيئية والاجتماعية. قصد كسب ثقة عملائها وتحسين صورتها كشريك اجتماعي. ومنه نجد أن جوهر التواصل المستدام قائم على الشفافية والمساءلة.

فالإدارة بالشفافية كمفهوم يعني التزام إدارة المؤسسة بنشر وإتاحة المعلومات حول الاجراءات والقرارات والخدمات، وكذلك معلومات حول الأشخاص والمسؤولين في المؤسسة بشكل دوري، كما يعبر عنها بوجود سياسة عامة للإفصاح عن المعلومات وضمنان حق المواطن في المعرفة⁵.

بالرغم من أن مفهوم الشفافية هو مفهوم متداول في الفكر السياسي غير أن الالتزام به في إطار الفكر الإداري لازال يواجه الكثير من التحديات. خاصة وأنه مرتبط بضرورة توفير نظام اتصالي تفصح من خلاله المؤسسات عن سياساتها وبرامجها وأنشطتها وتقدم كل المعلومات التي لها علاقة بأدائها قصد بناء الثقة مع عملائها.

كما تتجلى أهمية الشفافية في تحقيق ما يلي⁶:

- تحقيق المصلحة العامة.
- توفير النجاح والاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.
- تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها.
- إنعاش السوق المالي.
- إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية.

- دور الشفافية في تنمية الخصخصة.

ومنه يمكن القول إن أحد أهم أدوار الاتصال المؤسسي هو تعزيز التواصل المستدام وبناء سمعة قوية؛ وهو ما يمثل مدخلا هاما لتحسين علاقاتها بعملائها وتمكينهم من اتخاذ القرارات المرتبطة بهم. حيث تسعى المؤسسات إلى اعتماده عبر عدة وسائل اتصالية تعبر من خلالها عن التزاماتها البيئية والاجتماعية.

ومن بين أهم أبعاد ومؤشرات الشفافية الأكثر اعتمادا في الاتصال المؤسسي المستدام نذكر ما يلي⁷:

- **المضمون:** يتعلق بتحديد البيانات التي يمكن نشرها للجمهور.
- **نطاق النشر ومكانه:** وهي القنوات التي تعتمدها المؤسسة لنشر بياناتها.
- **الجمهور المستهدف من النشر:** بمعنى تحديد الفئة المرتبطة بالبيانات المنشورة هل هي موجهة لأعضاء المؤسسة أو موجهة للجمهور العام.

3. مقومات نجاح التواصل المؤسسي المستدام لشركة Patagonia.

تعد شركة Patagonia من بين أهم المؤسسات الرائدة في مجال الاستدامة، هي ماركة عالمية للألبسة الجاهزة بمنطقة باتاغونيا - كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية. حصلت على عدة جوائز بيئية تثمينا لمبادراتها الجادة نحو تحقيق الاستدامة. تأسست باتاغونيا في عام 1973 على يد إيفون شوينار Yvon Chouinard، وبدأت كمشروع صغير لصناعة معدات التسلق، ثم تطورت لتصبح رمزاً عالمياً في التزامها الثابت بالاستدامة. حيث تعكس فلسفة الشركة ذلك من خلال تأكيدها على معتقداتها الأساسية والتزامها الدائم بحماية البيئة: "صنع أفضل المنتجات، دون التسبب في ضرر غير ضروري، واستخدام الأعمال كمصدر إلهام وتنفيذ حلول للأزمة البيئية"⁸. من بين استراتيجيات التواصل المؤسسي المستدام لباتاغونيا Patagonia نذكر ما يلي:

1. استراتيجية التواصل العلائقي المستدام مع العملاء

تتبنى باتاغونيا منهجا اتصاليا تحاول من خلاله تحقيق استدامة علاقتها مع عملائها وكذا تحاول اشراكهم في تحقيق أهدافها نحو حماية البيئة وهذا ما يعكسه شعارها

على منصات التواصل الاجتماعي (انستغرام). We're in business to save our home planet. – نحن في العمل لإنقاذ كوكبنا.



فهي تهتم بالدرجة الأولى بموظفيها من خلال ميثاق أخلاقي تلتزم به في التعامل معهم تحت عنوان "الاستدامة في الحياة اليومية"⁹ لا يقتصر الجانب الأخلاقي في شركة Patagonia على تطهير سلسلة القيم فقط، بل يتعداه إلى تعزيز الثقة بالنفس وبالشركة لدى كل موظف، حيث يُشارك كل منهم بفعالية في المشاريع ويكون فاعلاً أساسياً فيها. وحرصاً منها على رفاهية موظفيها، تتبنى Patagonia نهجاً قائماً على التعاون، والتبادل، والشراكة، بهدف خدمة مصلحة مشتركة. ويتجاوز ذلك خلق بيئة عمل مريحة وممتعة للجميع، حيث إن هذا النظام يعزز من تماسك الفريق، كما يسمح للموظفين بتحديد ساعات عملهم بأنفسهم ليتسنى لهم الاستمتاع بالعالم الخارجي وممارسة الأنشطة في الهواء الطلق. حيث تتم عملية توظيف الموظفين بناءً على وعيهم البيئي المتقدم وحبهم للرياضات الخارجية، وذلك لإضافة قيمة حقيقية إلى العمل الجماعي في الشركة. وتُعد هذه المعايير في التوظيف مبررة ومهمة لصورة العلامة التجارية.

كما تعمل شركة باتاغونيا على تشجيع عملائها لإعادة تدوير الملابس وإصلاحها أو شراء منتجات مستعملة بدلاً من شراء منتجات جديدة، وهو ما يعكس التزامها بتحقيق الاستدامة.



Give your clothes a
second chance

حيث لاقت حملتها الاشهارية "لا تشتري هذه السترة" ضجة واسعة من قبل الجماهير الذين ثمنوا المبادرات الحقيقية للشركة نحو تعزيز تطبيق نهج الاستدامة مع تشجيع الاستهلاك الرشيد وهذا سعيا منها إلى اشراك جماهيرها وحثهم على شراء ما يحتاجونه فعلا وليس الشراء العشوائي الذي يؤدي إلى رفع نسبة الاستهلاك.



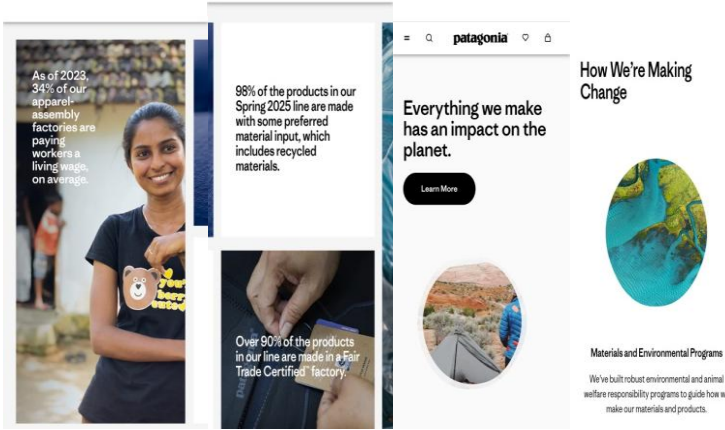
2. التواصل المؤسسي بكل شفافية ومصداقية

يعكس الاتصال المؤسسي مدى اعتماد شركة بتاغونيا على تضمين الشفافية والمصداقية في رسائلها والتي تعبر من خلالها عن مدى التزامها بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية. وهذا ما تعكسه بنود استراتيجية الاستدامة الخاصة بها كما توضحها الصورة.



استراتيجيات الاستدامة لشركة باتاغونيا: تتضمن استراتيجية الاستدامة الخاصة بها العناصر الأساسية الآتية¹⁰: برنامج الملابس البالية- متانة المنتج - ممارسات العمل العادلة- الالتزام بالمسؤولية البيئية- الاعتماد المواد المعاد تدويرها - تبني شفافية سلسلة التوريد- تبرعاتها وشراكاتها في مجال الدعوة البيئية-تبني استراتيجية موازنة الكربون- انتهاج نموذج التبرع بنسبة 1% من مبيعاتهم سنويًا للمنظمات البيئية - دعم الإصلاح والرعاية وتشجيع ثقافة الاستهلاك المسؤول- استثمارها في تقليل نفايات التغليف الخاصة بمنتجاتها.-مشاركتها في مبادرات الحلقة المغلقة لزيادة كفاءة الموارد إلى الحد الأقصى.

إن ما سلف يعكس سعي شركة باتاغونيا لتحقيق التواصل عبر أدائها المُستدام؛ من خلال نشر سياساتها نحو تحسين الأداء على المستوى الداخلي، وذلك بتحسين المنتجات والعمليات. وعلى المستوى الخارجي والذي يرتبط بتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح واستعادة ثقة عملائها، وهو ما يسمح بتحسين صورتها وسمعتها. وهذا ما تعمل دائما على نشره عبر مواقعها وصفحاتها على منصات التواصل الاجتماعي (كما توضحه بعض الصور من موقعها وصفحتها على الانستغرام).



خاتمة:

في ظل التحديات البيئية والاجتماعية التي يشهدها العالم يعتبر الاتصال المؤسسي

ضرورة حتمية ونهج استراتيجي لتحقيق الاستدامة ودعم الهوية المؤسسية. ومن بين أهم مخرجات هذه الورقة البحثية نذكر ما يلي:

- إن التواصل المؤسسي لم يعد مجرد وظيفة شكلية وإنما أصبح له وظيفة تأثيرية تهدف إلى بناء علاقة مستدامة مع العملاء قائمة على الثقة والشفافية والمصادقية لأن الجماهير أصبحت أكثر وعياً.
- يعكس التواصل المستدام ثقافة المؤسسة وممارساتها الأخلاقية ويعبر عن مبادراتها نحو الالتزام بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية.
- يعد الاتصال المؤسسي رافداً هاماً للتعبير عن القيم البيئية للمؤسسة والتي تتجلى في الممارسات والمبادرات الحقيقية والفعالية في إطار الالتزام بالمسؤولية البيئية وليس مجرد الترويج لشعارات تتغنى بها لتلميع صورتها.
- ضرورة التأكيد على أهمية الاتصال المؤسسي المستدام في دعم الهوية المؤسسية، باعتباره يمثل الممارسات الاتصالية الشفافة التي تترجمه في خطابات ورسائل تسوق من خلالها لقيمتها ورسالتها وأهدافها المستدامة.
- استثمار قنوات الاتصال المؤسسي لإدارة العلاقة مع الجمهور لضمان بناء أعلى مستويات الثقة؛ وذلك باعتباره قوة ضغط تؤثر على نشاط المؤسسات وتتأثر به، لذا

يتوجب عليها تحديد وظائف هذا النمط الاتصالي تحديدا دقيقا. لزيادة الوعي والمشاركة في دعم القضايا البيئية.

■ تعد شركة باتاغونيا من المؤسسات النموذجية في تحقيق الاستدامة الفعلية من خلال قيمها واستراتيجياتها التي تعكس التزامها بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية (من بينها سعيها لتقليل التأثير البيئي والمساهمة في عالم أكثر استدامة).- التأكيد على عدم التعارض بين تحقيق الربح والالتزام البيئي-التأكيد على أهمية الشفافية في تعزيز الممارسات المستدامة- تمكين المستهلكين من اتخاذ خيارات واعية بيئيًا. الدعم المالي نحو القضايا البيئية الهامة- دعم ثقافة الاستهلاك المسؤول - تبني ممارسات صديقة للبيئة..

في الأخير يمكن القول إن تحقيق الاستدامة يعد مطلباً استراتيجياً يشترك في تحقيقه مختلف الفاعلين من مؤسسات وأفراد، وفي ظل انتشار الوعي البيئي وثقافة ترشيد الاستهلاك؛ سعت جل المؤسسات إلى تبني ودمج الاعتبارات البيئية ضمن استراتيجيتها تعبيرا عن مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، وبذلك نجد أن الاتصال المؤسسي هو أهم أداة تواصلية تمكنها من تحقيق ذلك من خلال الافصاح عن ممارساتها ومبادراتها التي تبرز رسالتها وقيمها وأهدافها المستدامة وتسمح لها ببناء جسور الثقة مع عملائها ومحيطها بشكل عام.

الإحالات والمراجع المعتمدة

1 - خالد قاشي، رابح دارم، أثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع، 2018 سبتمبر ص421.

2 - فؤادة عبد المنعم البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، ط01، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2014، ص28.

3- Alain Lavigne, **La communication institutionnelle vue par l'entreprise de six grands - Systèmes relationnels: proposition d'une typologie**, Communication et organisation, open édition journals, Presses universitaires de Bordeaux, 21 | 2002, p02.

- 4 - <https://hbrarabic.com> تمت زيارة الموقع يوم 2025/10/10 على الساعة 23.
- 5 - أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 119.
- 6 - زيد منير عبوي، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار المنهل للنشر، عمان الأردن، 2006، ص 82.
- 7 - أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 124.
- 8- Andrew P., Patagonia's Sustainable Business Model, 11December 2023,<https://marketorium.media/resources/patagonias-sustainable-business-model/>
9<https://www.lexception.com/fr-fr/magazine/patagonia-la-mode-%C3%A9thique-responsable-et-durable> .
- 10- <https://sigmaearth.com/>