

بِنَاءُ السَّمْعَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ



يَحْيَى السَّيِّدُ عُمَرُ



بِنَاء السُّمُوعَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ

يحيى السَّيِّدُ عُمَرُ

1443هـ - 2022م



بِنَاء السُّمْعَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ

يَحْيَى السَّيِّدِ عُمَرُ

90

رجب صونكول

AsaletAjans

ajans@asaletyayinlari.com.tr

978-625-7297-73-8

الأولى - يناير 2022م - جمادى الآخرة 1443هـ

Step Ajans Matbaa Ltd. Şti.

Göztepe Mh. Bosna Cd. No: 11 Bağcılar/İSTANBUL

Tel: +90 212 446 88 46 | Sertifika No: 45522

Asalet Eğitim Danışmanlık

Yayın Hizmetleri İç ve Dış Ticaret

Balabanağa Mh. Büyük Reşit Paşa Cd.

Yümni İş Merkezi, No: 16B/16 Fatih/İSTANBUL

Tel: +90 212 511 85 47 | Sertifika No:40687

www.asaletyayinlari.com.tr

asalet@asaletyayinlari.com.tr

www.yahyaomar.com

yahya@yahyaomar.com

@yahyaomarYO

/yahya-sayed-omar-5733a2141

اسم الكتاب

اسم المؤلف

رقم الإصدار

رئيس التحرير

الإخراج الفني

الترقيم الدولي

الطبعة

المطبعة

دار النشر

للتواصل مع المؤلف



Copyright © 2022

دار الأصالة للنشر والتوزيع - إسطنبول-© تركيا 2022

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

أصل هذا الكتاب رسالة بحثية باللغة

الإنجليزية حصل بموجبها الباحث على

ماجستير إدارة الأعمال من جامعة

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

عام 2020م.



﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

[سورة طه: 114]

اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ أَكْمَلُهُ..

وَلَكَ الشُّكْرُ أَجْمَلُهُ.. وَلَكَ الْقَوْلُ أَبْلَغُهُ..

وَلَكَ الْعِلْمُ أَحْكَمُهُ.. وَلَكَ السُّلْطَانُ أَقْوَمُهُ.. وَلَكَ الْجَلالُ أَعْظَمُهُ..

الْحَمْدُ لِلَّهِ بِمَا اخْتَصَّ بِهِ عِبَادَهُ مِنْ سَمْعٍ وَبَصَرٍ وَأَفْئِدَةٍ، وَبِمَا هَيَّأَ لَهُمْ مِنْ

صُنُوفِ الْعِلْمِ، وَبِمَا أَعَانَهُمْ بِهِ عَلَى تَوْثِيقِ خِطَابِهِمْ عَلَى وَجْهِ يَرْضَاهُ..

حَمْدًا كَثِيرًا يَلِيْقُ بِجَلالِهِ وَمَقامِهِ، وَشُكْرًا وَهُوَ أَهْلُ لِعَظِيمِ الشُّكْرِ..

وَصَلِّ اللَّهُمَّ عَلَى الْمَبْعُوثِ رَحْمَةً لِلْعَالَمِينَ نَبِيِّنَا مُحَمَّدٍ،

وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ فِي الْأَوَّلِينَ وَالْآخِرِينَ..

وَفِي الْمَلَأِ الْأَعْلَى إِلَى يَوْمِ الدِّينِ..

أُهْدِي هَذَا الْكِتَابَ

إِلَى وَالِدِي -رَحِمَهُ اللهُ- وَإِلَى وَالِدَتِي..
صَاحِبِي الْفَضْلِ، وَأَبْلَغِ الْأَثَرِ فِي سَابِقِ مَحَطَّاتِ حَيَاتِي وَقَادِمِهَا..

إِلَى زَوْجَتِي..
رَفِيقَةِ الدَّرْبِ، أَمَانَةِ اللَّهِ عِنْدِي وَوَصِيَّةَ رَسُولِهِ.

وَأَبْنَائِي..
حَصَادِ الْعُمُرِ، وَقُرَّةِ الْعَيْنِ..
فِي حِفْظِ اللَّهِ وَكَلَاءَتِهِ.

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

وَمَا وَفَّقَ سَعْيِي وَاجْتِهَادِي وَبَحْثِي إِلَّا بِفَضْلِ اللَّهِ وَمِنْتِهِ، فَالْحَمْدُ لِلَّهِ
أَوَّلًا وَآخِرًا، أَنْ أَيْدِنَا بِنِعَمِهِ..

وَصَادِقَ الشُّكْرِ، وَعَظِيمَ الِامْتِنَانِ، لِمَنْ أَسَدَى لِي الْمَشُورَةَ وَأَعَانَنِي
لِاتِّمَامِ هَذِهِ الدَّرَاسَةِ..

وَلِأَسَاتِدَتِي الْكِرَامِ، وَلِمَنْ أَشَارَ إِلَيَّ بِنُصْحٍ أَوْ فِكْرَةٍ..
إِقْرَارًا بِفَضْلِهِمْ وَدَوْرِهِمْ..
فَجَزَاهُمْ اللَّهُ خَيْرًا، وَأَعْلَى مَقَامِهِمْ..

مُقَدِّمَةٌ

مَعَ التَّغْيِيرَاتِ السَّرِيعَةِ الَّتِي تَطْرَأُ عَلَى عَالَمِ الْأَعْمَالِ، وَفِي ظِلِّ ثَوْرَةِ التَّكْنُوْلُوجِيَا وَالْأَتِّصَالَاتِ الْمُسْتَمِرَّةِ، وَمَعَ التَّوَسُّعِ السَّرِيعِ فِي عَمَلِ الْمُنْظَمَاتِ الْعَابِرَةِ لِلْقَوْمِيَّاتِ أَضْحَى التَّنَافُسُ فِي بِيئَةِ الْأَعْمَالِ بِالْبَالِغِ التَّعْقِيدِ، وَلَمْ تَعُدِ الْقِيَمَةُ السُّوقِيَّةُ لِأَيِّ مُنْظَمَةٍ مَحْكُومَةً بِعَوَامِلِ مَحْدُودَةٍ، كَجُودَةِ الْمُنْتَجِ أَوِ الْخِدْمَةِ، بَلْ تَعَدَّتْهَا إِلَى مَعَايِيرٍ أُخْرَى أَكْثَرَ شُمُولِيَّةً، كَالْمَسْؤُولِيَّةِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ وَالصُّورَةَ الذَّهْنِيَّةَ وَالسُّمْعَةَ الْمُؤَسَّسِيَّةَ، وَيُمْكِنُ اعْتِبَارَ السُّمْعَةَ الْمُؤَسَّسِيَّةَ وَعَاءَ تَنْظِيمِيًّا وَإِدَارِيًّا جَامِعًا لِمَخْتَلَفِ هَذِهِ الْمَفَاهِيمِ، وَغَدَتِ السُّمْعَةُ الْمُؤَسَّسِيَّةُ لِأَيِّ مُنْظَمَةٍ مِقْيَاسًا لِمَدَى تَوَافُقِ عَمَلِ الْمُنْظَمَةِ مَعَ تَوَقُّعَاتِ وَرَغَبَاتِ الْعُمَّالِ، وَدَلِيلًا مَادِّيًّا وَمَعْنَوِيًّا عَلَى انْسِجَامِ الْمُنْظَمَةِ مَعَ بِيئَتِهَا الدَّاخِلِيَّةِ وَالخَارِجِيَّةِ، فَفِي عَالَمِ الْمَالِ وَالْأَعْمَالِ، كَمَا فِي عَالَمِ الْمُنْظَمَاتِ الْحُكُومِيَّةِ وَشِبْهِ الْحُكُومِيَّةِ، وَصَوْلًا إِلَى عَالَمِ الْمُنْظَمَاتِ الْخَيْرِيَّةِ وَالْقِطَاعِ الْأَهْلِيِّ؛ الرَّبْحِيِّ وَغَيْرِ الرَّبْحِيِّ، تَبْدُو السُّمْعَةُ الَّتِي تَتَمَتَّعُ بِهَا هَذِهِ الْمُنْظَمَةُ أَوْ تَلِكُ بِمِثَابَةِ الثَّرْوَةِ الْأَسْتِرَاتِيْجِيَّةِ ذَاتِ الْقِيَمَةِ الْكَبْرَى، أَوْ الشَّيْءِ الَّذِي يَعْصِفُ بِأَيِّ جُهُودٍ مُؤَسَّسِيَّةٍ لِلارْتِقَاءِ بِعَمَلِهَا، وَفَتْحِ مَغَالِيقِ الْأَسْوَاقِ وَالْمَجْتَمَعَاتِ بِوَجْهِهَا.

فَالسُّمْعَةُ الْمَتَمَيِّزَةُ، وَمَنْ تَمَّ الْعَلَامَةُ التَّجَارِيَّةُ النَّاجِحَةُ، هِيَ بِمِثَابَةِ أَكْبَرَ عَوْنٍ لِلْمُنْظَمَاتِ (1)، أَيَّا كَانَ نَوْعُهَا وَمَجَالُ عَمَلِهَا وَأَهْدَافُهَا، فِي سَعْيِهَا نَحْوَ التَّمْيِيزِ وَالْمُنَافَسَةِ

1. سوف نقوم في هذه الدراسة باستخدام كلمة مُنْظَمَةٌ؛ لأنها تشمل الشَّرَكَاتِ بِمَخْتَلَفِ فَنَائِهَا وَأَنْوَاعِهَا، وَكَذَلِكَ الْمُنْظَمَاتِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى الْمُنْظَمَاتِ غَيْرِ الرَّبْحِيَّةِ، وَغَيْرِهَا. وَالْمُنْظَمَةُ فِي أَسْطِ تَعْرِيفَاتِهَا هِيَ «تَجْمَعُ إِنْسَانِي يَرْبِطُ مَجْمُوعَةً مِنَ النَّاسِ بِعِلَاقَاتٍ رَسْمِيَّةٍ؛ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الَّتِي مِنْ أَجْلِهَا أُنْشِئَتِ الْمُنْظَمَةُ، وَهَنَّاكَ عِدَّةُ أَنْوَاعٍ مِنَ الْمُنْظَمَاتِ؛ مِنْهَا التَّجَارِيَّةُ، الصَّنَاعِيَّةُ، وَالتَّعْلِيمِيَّةُ، وَجَمِيعُهَا تَمْتَلِكُ خِصَائِنَ تَجْمَعُ بَيْنَهُمَا، وَهِيَ: إِنَّ جَمِيعَ الْمُنْظَمَاتِ تَعْمَلُ لِتَحْقِيقِ هَدَفٍ يَبْرُرُ وَجُودَهَا وَاسْتِمْرَارَهَا، إِنَّ جَمِيعَ الْمُنْظَمَاتِ تَضُمُّ جَمَاعَاتٍ مِنَ النَّاسِ، إِنَّ جَمِيعَ الْمُنْظَمَاتِ تَتَضَمَّنُ دَرَجَةً مِنَ الرِّسْمِيَّةِ الَّتِي تُحَدِّدُ الْإِتِّجَاهَ السُّلُوكِيَّ لِلْعَامِلِينَ. وَعَلَى الرُّغْمِ مِنْ تَشَابُهِ الْمُنْظَمَاتِ فِي هَذِهِ الْخِصَائِنِ إِلَّا أَنَّهَا تَتَعَدَّدُ أَوْجُهَ الْخِلَافِ بَيْنَهَا. (للمزيد يُنظَرُ: د. رَحَابُ حَسِينِ جَوَادِ كَاظِمِ، مَا هِيَ الْمُنْظَمَةُ؟ مَوْقِعُ جَامِعَةِ بَابِلِ، كَلْبَةُ الْإِدَارَةِ وَالْاِقْتِصَادِ، 10 نَوَايِرِ 2013م، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <http://cutt.us/poWs6>، وَيُنظَرُ أَيْضًا: سَارَةُ نَبِيلِ، مَا هُوَ مَفْهُومُ الْمُنْظَمَةِ، الْمُنْتَدَى الْعَرَبِيَّ لِإِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، قَامُوسُ الْمَصْطَلِحَاتِ الْإِدَارِيَّةِ، 12 أَوْغُسْطُسِ 2015م، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <http://cutt.us/WPVIN>

والتَّوَسُّعَ والحفاظ على استدامة الأداء؛ وتمتدّ هذه القاعدة لتشمل شركات ومُنظَّمات القطاع الخاص والأهليّ، جنباً إلى جنب مع مُنظَّمات القطاع العامّ؛ كالبورصات والمُنظَّمات الإنتاجية والخدمية الحكومية.

وتتسع سُمعة المنظمة لتشمل علامتها التجارية، ومدى إدراك الجمهور لتلك العلامة التجارية وأهميتها، وماهيتها، وقدرتها على المنافسة والثقة بأيّ من مُنتجاتها، ومن ثمّ تمتدّ دلالة هذا المفهوم لتشمل أيضاً؛ ما يعتقده الجمهور حول هذه المنظمة أو تلك، أفرادها وموظفيها والعاملين بها، والمتعاملين معها، ووكلائها، وكذا ما يعتقده موظفوها تلك المنظمة حول بيئة عملهم فيها، ومدى رضاهم عنها وفخرهم بأنهم جزء من فريقها، هذا إلى جانب سُمعة أصحاب المنظمة والقيادات الإدارية العليا بها، وجميع من لهم علاقة عمل معها بشكل مباشر أو غير مباشر.

وتبدأ عملية بناء السُمعة المؤسسية الإيجابية لكيان ما؛ مُنظمة، متجر، جمعية، أو حتى وزارة ومُنظمة عامة، من داخل ذلك الكيان، وبيئة العمل؛ من خلال الاهتمام بالعنصر البشريّ أولاً، برفع الروح المعنوية للعاملين، وكذا تفعيل قنوات اتصال فعّالة فيما بينهم وبين الإدارة بمستوياتها المختلفة، مع توفير بيئة عمل إبداعية للعاملين فيها، وبناء نظام خلاق للحوافز؛ المادية والمعنوية، وإتاحة الفرص التدريبية؛ التعليمية والفنية.

وعلى صعيد متصل، فإنّ نجاح المنظمة في إدارة أزماتها، ومُجابهة التحدّيات التي تتعرّض لها، يُعتبر من ركائز بناء السُمعة المتميزة إذ إنّ النجاح على مُستوى إدارة الأزمات من شأنه أن يوطد السُمعة المتميزة للمنظمة وعلامتها التجارية، كما أنّه يرفع من الروح المعنوية للعاملين بها، ويزيد من ثقتهم في المنظمة التي ينتمون إليها.

كما أنّ تجاوز الأزمات بنجاح يُحوّل الأمر من تحدّ إلى فرصة؛ من خلال كسب المنظمة لتأييد المزيد من المتعاملين الذين تزيد ثقتهم في تلك المنظمة، من خلال الرّخيم الإعلاميّ الذي عادةً ما يُصاحب تلك المواقف الصعبة، لا سيّما مع امتلاك المنظمة شجاعة المكاشفة بشأن حقيقة الوضع مع امتلاك شجاعة الاعتذار؛ إذا ما تطلّب الأمر.

عملية بناء السمعة المؤسسية والعلامة التجارية تتطلب كذلك إدارة متميزة للتواصل الفعال والبناء مع البيئة أو المجتمع المحلي؛ من خلال الحرص على عدم تعارض المصالح، والمساهمة في تطوير المجتمع المحلي، وتوثيق أو اصر التعاون مع كافة المنظمات الفاعلة به، على كافة المستويات، مع اتباع استراتيجية "الباب المفتوح"؛ للتعريف بأنشطة المنظمة، وضمان وجود جمهور عريض لها بالمجتمع.

وهذا ما يحيلنا إلى ماهية "السمعة"، كمفهوم إجرائي، إذ يقوم على مجموعة من "الصور الذهنية" المترابطة التي تتوالد، ومن ثم تتبلور داخل ذهن الفرد، ومن ثم داخل العقل الجمعي للجمهور، خلال فترة زمنية، تطول أو تقصر، بحسب السياقات البيئية، ونوعية المنظمة، ومدى انخراطها في الأنشطة المجتمعية المختلفة، ومن ثم تشكيل نوع من الرأي العام حول هذه المنظمة.

وعادة ما تتشكل الصورة الذهنية من خلال مجموعة كبيرة من الانطباعات، المتوالية والمتتالية، المستقاة من رسالة المنظمة، وموقعها من قضايا المجتمع وصورتها في وسائل الإعلام، وغير ذلك من قنوات؛ فالسمعة في حقيقتها هي نتاج تجربة فعلية، تختلف عن مجرد التوقعات العابرة أو العارضة التي لا تستند إلى ممارسة واقعية على الأرض.

وتهدف هذه الدراسة إلى بحث استراتيجيات إدارة السمعة في المنظمات، وخاصة شركات المال والأعمال، وكيفية بناء السمعة المتميزة والإيجابية للشركات بالأسواق والمجتمعات؛ لتكون تلك السمعة ركيزة رئيسة لنجاح استراتيجيات التسويق والتوسع، وتعظيم الحصة السوقية في مجتمعات الأعمال.

كما تُعنى الدراسة بتحليل إشكاليات ومخاطر السمعة السلبية للشركات ومنظمات الأعمال، ومدى الارتباط بين العلاقات العامة وبناء السمعة المتميزة؛ حيث تُعد السمعة محور العلاقات العامة في المنظمات، بالنظر إلى كون العلاقات العامة هي الفرع أو الإدارة المسؤولة عن تهيئة المناخ والبيئة المثلى لعمل المنظمة، والتواصل الخلاق مع

الجُمهور والعَمَلَاء، والاضطلاع بوضع سياسات الاتصال والتَّواصل مع الآخرين وَفَقًا لأغراض الانتشار والجُمهوريَّة والجاهزيَّة مُجَابَهة تحديات بيئة العمل والمنافسة. وتزايد أهميَّة السُّمعة في إدارة التَّمييز، وإطلاق العَلَامَات التُّجاريَّة النَّاجحة بالمنظَّمات الناشئة، لِيُلوغ الاحترافيَّة والانطلاق من المَحَلِّي والإقليميِّ إلى الدُّوليِّ والعالميِّ على صعيد المنافسة الاستراتيجيَّة في الأسواق؛ الإنتاجيَّة والخدميَّة.

وَمِن تجلِّيات ازدياد أهميَّة السُّمعة المؤسَّسيَّة على مختلف المُستويات محليًّا وعالميًّا، يُصَدِر "معهد ريببوتيشن" (1) (Reputation Institute) المُتخصِّص في قياس السُّمعة المؤسَّسيَّة تقريرًا سنويًّا حَوَّل أفضل المنظَّمات العالميَّة في مجال السُّمعة المؤسَّسيَّة، وسُورِد في قائِمة الملاحق في نهاية هذه الدِّراسة تقرير المعهد حَوَّل السُّمعة المؤسَّسيَّة في عام 2018م.

تجدُر الإشارة هنا إلى أن هذا المعهد يُقوم بتقييم سُمعة المنظَّمة وَفَقًا لسبعة شروط، تتمثَّل في:

- نوع المُنتجات التي تُقدِّمها المنظَّمة للسُّوق، وجوِّدة هذه المُنتجات.
- جوِّدة الخدمة المُقدَّمة مِن قِبَل المنظَّمة تَجَاه الجُمهور والعَمَلَاء المُستهدفين.
- قدرتها على الابتكار.
- مكان وبيئة العمل داخِل المنظَّمة.
- درجة المُواطنة، وقُدرتها على خِدْمَة المُجتمَع.
- نوع القيادَة التي تُدير هذه المنظَّمة وقدرتها على التعامل مع المُشكلات والأزمات بِشكْل جيِّد.

1. معهد ريببوتيشن (Reputation Institute) هو مؤسَّسة رائدة في العالم تقرم على تقديم استشارات خبيرة في مجال السُّمعة، وقد أسَّسها كُلُّ من الدكتور تشارلز فومبرون Charles Fombrun والدكتور سيس فان ريل Cees van Riel في عام 1997، من أجل مساعدة الكثير من الشُّرَكَات الرائدة في العالم على اتِّخاذ قرارات أعمال أكثر ثقة تبني وتحمي رأس مال السُّمعة وتحفِّز الميزة التنافسيَّة، يملك المعهد أكثر من 12 فرعًا في نحو 9 دول حول العالم، مثل: الولايات المُتَّحدة الأمريكيَّة والبرازيل وأستراليا وإيطاليا وفرنسا والمملكة المُتَّحدة وغيرها. للتعرُّف على المزيد حول المعهد وخدماته، يمكن زيارة موقعه الرُّسْمِي: <https://www.reputationinstitute.com>.

- جودّة الأداء.
- حكم الجمهور عليها.

وكلّ الأسس السابقة تكون من وجهة نظر الجمهور بشكل عام؛ فقدرّة المنظمة على احتواء الجمهور وتحقيق رغباته فيما تقدّمه من منتجات وأدوات يمكن أن تلبّي حاجات الجمهور في الخدمة المقدّمة.

وعلى سبيل المثال فقد تمكّنت شركة رولكس (1) (Rolex) من الحصول على المركز الأوّل في القائمة رغم مرورها بأزمة في المبيعات في الصين في عام 2015م، إلا أنّها تمكّنت من السيطرة على الأزمة ولم يؤثر ذلك على تقييم الجمهور لها رغم ارتفاع أسعارها، إلا أن إقبال الجمهور على المنتج وتقييمه له كان مرتفعاً جداً، وهو ما يعني نجاح هذه الشركة في إدارة أزماتها بشكل جيّد بحيث لا يشعر الجمهور بهذه الأزمة. أمّا بالنسبة لشركة جوجل (2) (Google)

1. رولكس (Rolex) اسم لماركة تجارية سويسريّة متخصّصة بساعات اليد والإكسسوارات. ومعروفة بإرتفاع أسعار ساعاتها، وقد يتراوح سعر الساعة من بضعة آلاف من الدولارات إلى مئات الألوف منها. وارتبطت ساعات رولكس بالنساء والأثرياء وأصبحت مثلاً للدخل العالي والنجاح، بالإضافة لنساء مقتنيها. تميّزت رولكس كذلك بريادتها في مجال التصميم والموضة على مدار عقود. للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://www.rolex.com/ar>
2. جوجل (Google)، هي شركة أمريكية عامّة متخصّصة بخدمات البحث على الإنترنت وإرسال رسائل بريد إلكترونيّ عن طريق جي ميل. واختير اسم جوجل الذي يعكس المهمة التي تقوم بها الشركة، وهي تنظيم ذلك الكمّ الهائل من المعلومات المتاحة على الويب. يُضاف إلى ذلك توفيرها لإمكانية نشر المواقع التي توفر معلومات نصيّة ورسوميّة في شكل قواعد بيانات وخرائط على شبكة الإنترنت وبرامج الأوفيس وإتاحة الاتصال عبر الشبكة بين الأفراد ومشاركة أفلام وعروض الفيديو، علاوة على الإعلان عن نسخ مجانية إعلانيّة من الخدمات التكنولوجيّة السابقة. يقع المقرّ الرئيسيّ للشركة، والذي يحمل اسم جوجل بليكس، في مدينته "ماونتن فيو" بولاية كاليفورنيا. وقد وصل عدد موظفيها الذين يعملون دواماً كاملاً في 31 مارس عام 2009م إلى 20164 موظفاً. تأسست هذه الشركة على يد كلّ من لاري بايج وسيرجي برين عندما كانا طالبين بجامعة ستانفورد. في بادئ الأمر تمّ تأسيس الشركة في الرابع من سبتمبر عام 1998م كشركة خاصّة مملوكة لعدد قليل من الأشخاص. وفي التاسع عشر من أغسطس عام 2004م، طرحت أسهمها في إكتتاب عامّ ابتدائيّ، لتجمّع بعده رأس مال بلغت قيمته 67,1 مليار دولار أمريكيّ، وبهذه القيمة وصل رأس مال الشركة بأكملها إلى 23 مليار دولار أمريكيّ. وبعد ذلك وأصلت جوجل ازدهارها عبر طرحها لسلسلة من المنتجات الجديدة، واستحوادها على شركات أخرى عديده، والدخول في شراكات جديدة. وطوال مراحل ازدهارها، كانت ركائزها المهمة هي المحافظة على البيئة وخدمة المجتمع والإبقاء على العلاقات الإيجابية بين موظفيها. ولأكثر من مرّة، احتلت المرتبة الأولى في تقييم لأفضل الشركات الذي تجرّبه مجلة فورتشن كما حازت على صفة أقوى مائة علامة تجارية في العالم الذي تجرّبه مجموعة شركات ميلوارد براون. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرّة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/KbgEh>

فقد ارتفع تقييم الجمهور لها في شرطي الأداء ومكان العمل؛ فقد كانوا الأكثر في نسبة التقييم بالنسبة للجمهور، وبالنسبة لشركة سوني (Sony) العالمية فرغم تعرضها لبعض الأزمات في عام 2015م وتوجيه العديد من الانتقادات لها إلا أنها تمكنت من الحفاظ على مكانتها لدى الجمهور، وتظل من أفضل العلامات التجارية في 15 دولة من الدول التي يجري فيها معهد ريبوتيشن (Reputation Institute) هذا الاستطلاع، والشركة الوحيدة التي تتفوق عليها في هذا الأمر هي شركة رولكس (Rolex) الحاصلة على المركز الأول في هذا التقييم. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن شركة أبل (Apple) (1) تعد من أبرز الشركات والمنظمات العالمية التي حصلت على تقييم عالمي جيد في مجال السمعة التنظيمية، ويعلو تقييم الجمهور لها في شرطي الابتكار والقيادة، كما تحتل شركة دايملر (2) (Daimler)

1. شركة أبل (Apple Inc.)، هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تعمل على تصميم وتصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية ومنتجات برامج الحاسوب. تشمل منتجات الشركة الأكثر شهرة أجهزة حواسيب "ماكنتوش"، والجهاز الموسيقي "آي بود" (iPod) والجهاز المحمول "آي فون" (iPhone). وتتضمن برامج شركة أبل نظام التشغيل "ماك أو إس إكس" (Mac OS X)، ومنتج وسائل الإعلام "آي تونز" (iTunes)، ومجموعة "آي لايف" (iLife) لبرمجيات الوسائط المتعددة والبرمجيات الإبداعية، ومجموعة "آي وورك" (iWork) للبرامج الإنتاجية، وبرنامج التصميم "فاينال كات ستوديو" (Final Cut Studio)، والجهاز المحمول "آي باد" (iPad). ومجموعة من المنتجات البرمجية لصناعة الأفلام والمواد السمعية، ومجموعة لوجيك ستوديو للأدوات السمعية. تدير شركة أبل أكثر من مائتين وخمسين متجرًا من متاجر التجزئة في تسعة بلدان، ومتجرًا على شبكة الإنترنت تباع عليه الأجهزة والمنتجات البرمجية. أنشئت المنظمة في كوبرتينو، كاليفورنيا في الأول من نيسان عام 1976م. للمزيد: ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/3X614> وأما الثورة السودانية فقد بدأت في أبريل 2019م حين نزل إلى الشوارع ملايين السودانيين يهتفون ضد نظام عمر البشير؛ احتجاجاً على طريقة تعامله مع المواطنين وكذلك بسبب ارتفاع نسب الفقر والبطالة وارتفاع الأسعار خاصة أسعار الوقود والخبز والمواد الاستهلاكية، وقد واجهت الشرطة هذه الاحتجاجات بالكثير من العنف إلى أن تمكن المتظاهرون من الإطاحة به، ولكن يبدو أن الرياح تأتي بما لا تشتهي السفن فقد اعتلى النظام السوداني اليوم مجلس عسكري لا يختلف كثيراً عن نظام البشير في تعامله مع الاحتجاجات والمتظاهرين. وهو الوضع المتكرر في العديد من بلدان الربيع العربي كمصر مثلاً، للمزيد: الربيع العربي، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/cWQgJ>

2. دايملر (Daimler) هي شركة ألمانية لتصنيع السيارات والمحركات، يقع مقرها الرئيس في مدينة شتوتغارت، يعود تاريخها لأكثر من قرن مضى؛ حيث تم في مايو 1924م توقيع اتفاقية للتبادل بين منظمة Benz & Cie (أسسها 1883 كارل بنز) ومنظمة دايملر موتورز جيزيلشافت (أسسها عام 1890 جوتليب دايملر وويلهلم مايباخ)، وفي يونيو 1926م اندمجتا رسمياً وأصبحتا "دايملر بنز Daimler-Benz AG" ثم تم تغيير اسم الشركة لـ "دايملر كرايسلر" بعد استحواذها على الشركة الأمريكية كرايسلر Daimler Chrysler في عام 1998م، وتمت تسميتها مرة أخرى باسم دايملر Daimler بعد بيع كرايسلر Chrysler في عام 2007م، ومنذ العام 2014م تمتلك الشركة عدداً من العلامات التجارية للسيارات والشاحنات والدراجات النارية، مثل: "مرسيدس-بنز" و"مرسيدس آيه أم جي" و"ميتسوبيشي فورتو"، وفي عام 2017م باعت الشركة نحو 3.3 مليون سيارة، وتحتل المركز 13 ضمن قائمة أكبر الشركات المصنعة للسيارات في العالم. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/36iSZ>

المتخصصة في صناعة السيارات مكانة كبيرة أيضاً في تقييمات الجمهور للشركات الأفضل من حيث السمعة، وهي من المنظمات الألمانية الشهيرة في مجال السيارات (1).

يُجري المعهد دراسة شاملة لاكتشاف تقييم الجمهور لهذه الشركات، ويعتمد التقييم على الشروط السبعة السابق ذكرها، كما يعتمد المعهد أيضاً على إجراء المقابلات المباشرة مع العملاء في أكثر من 15 دولة، وقد وصل عدد المقابلات في تقرير عام 2016م إلى 61 ألف مقابلة مباشرة مع العملاء، كما يقوم المعهد أيضاً بإجراء استطلاعات إلكترونية للرأي تصل إلى 240 ألف استطلاع عبر الشبكة العنكبوتية (2).

وتجدر الإشارة إلى أن القائمة الخاصة لعام 2018م مختلفة عن القائمة في الأعوام السابقة، فهناك شركات ارتفع تقييمها وشركات أخرى قلّ تقييمها كثيراً وهو ما يعني التناقص الكبير بين كبرى المنظمات العالمية في مجال السمعة، ففي تقرير عام 2017م احتوى التقرير على شركة نايك (3) (NIKE)، وهي من الشركات الأمريكية

1. أفضل 10 شركات في العالم من حيث السمعة. صحيفة مال الاقتصادية، 26 مارس 2016م، آخر زيارة في 13 يناير 2019، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/fgV4t>.
2. عاصم، خالد. "أفضل 10 شركات من حيث السمعة المتميزة في العالم"، موقع القيادي، 7 أبريل 2016م، آخر زيارة في 13 يناير 2019م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/3jBnoG>.
3. نايك (NIKE) هي شركة ملابس ومنتجات رياضية أمريكية تحظى بشهرة كبيرة عالمياً، وأحد أكثر الرعاة الرياضيين شهرة في العالم، تأسست عام 1964 باسم Blue Ribbon Sports من قبل بيل باورمان Bill Bowerman، وهو مُدرب رياضي في جامعة أوريغون بالتعاون مع طالبيه السابق فيل نايت Phil Knight. وقد افتتحاً أول منفذ للبيع بالتجزئة في عام 1966م وأطلقاً جذاً Nike brand في عام 1972م، ثم تم تغيير اسم المنظمة إلى نايك Nike في عام 1978م، وتم طرح أسهمها للاكتتاب العام بعد ذلك بعامين، وبحلول أوائل القرن الحادي والعشرين كان لدى الشركة منافذ بيع بالتجزئة وموزعين في أكثر من 170 دولة، وتم الاعتراف بشعارها في جميع أنحاء العالم، ومُنذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي توسعت أعمالها بمنتجات وبنوعت خط إنتاجها من خلال الكثير من عمليات الاستحواذ، بما في ذلك شركات الأخرية كول هان Cole Haan، وكونفيرس Converse، وفي عام 1996م أنشأت الشركة Nike ACG المسؤولة عن تسويق منتجات الرياضات الشاقة مثل: التزلج على الجليد وركوب الدراجات الجبلية، وفي أوائل القرن الحادي والعشرين بدأت الشركة في بيع إكسسوارات التكنولوجيا الرياضية، مثل: أجهزة مراقبة معدل ضربات القلب المحمولة، يقع مقرها الرئيس في ولاية أوريغون وتوظف أكثر من 76 ألف شخص وتدير أكثر من 1000 متجر للبيع بالتجزئة في جميع أنحاء العالم. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/YmVfj>

العالمية الشهيرة وهي متخصصة في مجال إنتاج الملابس والأدوات الرياضية، كما وُجِدَتْ أيضاً في قائمة عام 2017م، شركة إنتل (1) (Intel)، وهي من الشركات الأمريكية العالمية المتخصصة في مجال الإلكترونيات ومعالجات الكمبيوتر (2).

ودخلت العديد من الشركات أيضاً لأول مرة في تقرير تقييم الشركات الأفضل من حيث السمعة المؤسسية للعام 2018م؛ ففي فرنسا دخلت العديد من العلامات التجارية المرتبطة بمجال الأدوية الطبية في تقييمات مرتفعة من العملاء، فعلى سبيل المثال، دخلت العلامة التجارية فيرباك (3) (Virbac) المتخصصة في مجال الأدوية الخاصة بالحيوانات الأليفة تقرير تقييم السمعة التنظيمية في عام 2018م، وتمكّنت من الحصول على المركز الثاني بتقييم 70، كما وُجِدَتْ أيضاً العلامة التجارية بوIRON (4) (Boiron) المتخصصة في مجال الأدوية الطبية، وحصلت على المركز

1. إنتل Intel: شركة مُتعدِّدة الجنسيات مُتخصِّصة بصناعة التكنولوجية وصناعة رقائق ومعالجات الكمبيوتر، تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1968م، وهي واحدة من أكبر أسواق صانعي رقائق أشباه الموصلات في العالم بناءً على الإيرادات، وتُورِّد المعالجات ولوازمها لمصنعي أجهزة الكمبيوتر، مثل أبل (Apple) وهوليت باكارد (HP) وسامسونج (Samsung) ودل (Dell) وغيرها، وتُعتبر من الشركات التي أسهمت في تطوير بروتوكولات الشبكات ومن أشهرها إيثرنيت، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/GO8Qg>

2. "2017 Global Reprtrak | ReputationInstitute". Reputationinstitute.Com, 2017. <https://goo.gl/SGTAEF>.

3. فيرباك (Virbac) هي شركة فرنسية مُخصَّصة للاعتناء بصحة الحيوانات، وقد بدأت كمرکز أبحاث بيولوجي صغير أنشئ في عام 1968 في مدينة نيس الفرنسية، على يد الطبيب البيطري بيير ريتشارد ديك Pierre-Richard Dick، لِكَيْهَا اليوم تعدّ سابع أكبر مختبر في العالم، وتتمتّع بشراكات قوية في أكثر من 100 دولة حول العالم مع الأطباء البيطريين والمزارعين ومالكي الحيوانات الأليفة، وتوفّر الشركة حلولاً مفيدة لتحسين الممارسة البيطرية والرعاية المقدّمة للحيوانات، وتسعى جاهدة لتلبية الاحتياجات الملموسة مع منتجات آمنة وفعّالة وسهلة الاستخدام.. للتعرّف على المزيد حول الشركة ومنتجاتها وخدماتها، يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://corporate.virbac.com>

4. بوIRON (Boiron) هي شركة فرنسية رائدة عالمياً في مجال الأدوية الطبية، تأسست في عام 1932م في مدينة ليون الفرنسية، من قبيل الأخوة والصيدالّة التوأم Henri Boiron و Jean Arnicare. تشتهر بدواء الأنفلونزا الأكثر مبيعاً Oscilloccocinum®، ومجموعة مُسكّنات الألم Arnicare®، وتعكف منذ أكثر من 80 عاماً على تمويل البحث العلمي، وتشريف المهنيين في مجال الرعاية الصحيّة والطبيّة، ولديها الآن نحو 37 ألف موظّف وتوزّع في 59 دولة.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.boiron.com>

الثالث بتقييم 69.9، كما تمكنت شركة ساندوز (1) (Sandoz) المتخصصة في مجال الأدوية الطبية والبيولوجية في الحصول على المركز الثامن بتقييم 68، أما العلامة التجارية ميلان (2) (Mylan).

الإشكالية البحثية

يُنظر إلى إدارة السمعة كعملية مركبة لبناء الثقة في المنظمة وعلامتها التجارية، داخلياً؛ على صعيد الموظفين أنفسهم، وخارجياً؛ على صعيد الأسواق والمجتمعات والجمهور والمتعاملين وغيرهم، كما تمتد مظلة إدارة السمعة في المنظمات الحديثة لتشمل التصدي لكافة الآراء السلبية حول المنظمة، موظفيها، منتجاتها، خدماتها، استراتيجياتها التسويقية، الرأي العام المتشكل حولها، والعمل على تحسين تلك السمعة من خلال الشفافية، وتصحيح المعلومات والصورة الذهنية المدركة عن المنظمة، هذا مع ضرورة الاستفادة من الإيجابيات التي تتمتع بها المنظمة وإشهارها وإبرازها إعلامياً بشكل احترافي.

1. ساندوز (Sandoz) هي شركة ألمانية متخصصة في مجال الأدوية الطبية والبيولوجية، وتتبع شركة نوفارتس العالمية، يقع مقرها في ولاية بافاريا في ألمانيا، وتقع الشركة في مقدمة التصنيف العالمي في مجال الأدوية الحيوية والمضادات الحيوية العامة والأمراض الجلدية وزراعة الأعضاء، وتحتل ساندوز Sandoz مناصب رائدة في أدوية أمراض القلب والأوعية الدموية والجهاز العصبي المركزي وطب العيون والعلاج التنفسي والهرموني، وفي عام 2015م غطت منتجاتها الحاجة الصحية لنحو 520 مليون مريض حول العالم، وتطمح الشركة في المستقبل القريب للوصول إلى مليار شخص.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.boiron.com>.

2. ميلان (Mylan) هي شركة عالمية في مجال الأدوية والرعاية الصحية، تأسست في عام 1961م من قبل اثنين من قدامى المحاربين في الجيش الأمريكيين في مساعدة الناس في المجتمعات الريفية على الحصول على أدوية جيدة النوعية وبأسعار معقولة، وبمرور الوقت نمت شركة ميلان Mylan لتكون واحدة من أكبر الشركات المصنعة للأدوية الجينية في العالم، وتوفر مجموعة متنامية من المنتجات ذات الصلة والتي تصل لأكثر من 7,500 منتج، تغطي أكثر من 165 دولة ومنطقة حول العالم، وتوظف نحو 35 ألف فرد.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.mylan.com>.

ولا شك أن الوصول إلى سُمعةٍ مُؤَسَّسِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ، داخليًا وخارجيًا، يُعدّ عاملاً من أهمّ عوالمِ نجاحِ المُنظَّمةِ على كافَّةِ المستويات، وخاصَّةً على صعيدِ بناءِ عَلامَتِها التِّجاريَّةِ، بل إنَّ كافَّةَ أنشطتها التَّسويقيَّةِ والإنتاجيَّةِ واستراتيجيَّاتها الخاصَّةَ بالنُّموِّ والاستدامة تتعلَّقُ بِشكْلٍ وثيقٍ بمدى ما تحوُّزُهُ من سُمعةٍ مُتَمَيِّزَةٍ وعَلامَةٍ تجاريَّةٍ تنافُسيَّةٍ. هذه السُّمعةُ المُتَمَيِّزَةُ، وما يتعلَّقُ بها من الوصولِ إلى عَلامَةٍ تجاريَّةٍ تنافُسيَّةٍ يتوقَّفُ عليها الكثير من الأمور؛ أبرزها تقديرِ مُوظَّفي المُنظَّمةِ لأنفسهم ولِمُنظَّمَتِهِمْ، وكذا تقديرِ باقي المُنظَّماتِ الأخرى؛ المُتعاونَةِ والمُنافِسةِ، ومدى ثِقَةِ العُمَّلاءِ والمستفيدين من الجُمهُورِ والمُنظَّماتِ الأخرى، فالْمُنظَّمةُ ذاتِ السُّمعةِ المُتَمَيِّزَةِ هي بمُتَابَةِ شَخْصٍ "اعتباريِّ" صالحٍ في المُجتمَعِ، تقومُ وتضطَّلُ بدورٍ إيجابيٍّ في بنائه ورفِعتِه.

ويتطلَّبُ تكوِينُ سُمعةٍ مُتَمَيِّزَةٍ لِلْمُنظَّمةِ امتلاكَ إدارتها لرؤيةٍ استراتيجيَّةٍ واضحةٍ للعالمِ، يَتِمُّ ترجمَتُها في خُططٍ مرحليَّةٍ مُمنَهَجَةٍ، ذاتِ أهدافٍ؛ كليَّةٍ وجزئيَّةٍ، محدَّدةٍ، يمكنِ قياسِها في صورةٍ كميَّةٍ وكيفيَّةٍ، بعيداً عن سياقاتِ الارتجالِ والعشوائِيَّةِ والفردِيَّةِ اللامُؤَسَّسِيَّةِ. فالسُّمعةُ المُتَمَيِّزَةُ لِلْمُنظَّمةِ تَتطلَّبُ استراتيجيَّةً طمُوحةً؛ تتجاوزُ حدودَ رَدَّةِ الفعلِ والقراراتِ الانفعاليَّةِ القائمةِ على ظرفيَّةٍ زمنيَّةٍ أو مكانيَّةٍ لا معياريَّةٍ، وهي في ذاتِ الوقتِ عملٌ جادٌ ومستمرٌّ على أرضِ الواقعِ، يهدفُ في الأخيرِ إلى تقديمِ مُنتَجٍ مَقْبُولٍ لدى الجُمهُورِ، قادرٍ على كَسْبِ الثِّقةِ والمُنافِسةِ في آنٍ واحدٍ. وبغيرِ هذه السُّمعةِ المُتَمَيِّزَةِ تتأثَّرُ المُنظَّمةُ وعَلامَتُها التِّجاريَّةُ سلبياً لدى كافَّةِ الأطرافِ؛ من عملاءِ ومساهمينِ، ومتعاونينِ، وجُمهُورِ، وبيئَةِ عملٍ وأسواقٍ؛ حيثُ تتزايدُ مخاطرُ سُوءِ السُّمعةِ في سياقاتِ الرأْيِ العامِّ السلبِيِّ تَجاهِ المُنظَّمةِ، جرَّاءِ عدمِ نجاحِها في كَسْبِ ثِقَةِ كافَّةِ الأطرافِ المعنيَّةِ، وهو ما يتطلَّبُ وقفةً إداريَّةً جادَةً وحاسِمَةً لمُجابهةِ تلكِ الإشكاليَّةِ وحلِّها بِشكْلٍ فعَّالٍ.

ومن ثَمَّ تتمحورُ الإشكاليَّةُ الرئيِّسةُ للدراسةِ حَوْلَ تساؤلِ مُركَّبٍ يدورُ حولَ: "كَيْفِيَّةُ بِناءِ السُّمعةِ المُؤَسَّسِيَّةِ المُتَمَيِّزَةِ لِلْمُنظَّمةِ، وطُرُقُ إدارتها، وما هي الوَسائِلُ الإداريَّةُ والتنظيْمِيَّةُ الَّتِي مِنَ المُمكنِ اتِّباعِها لِلوُصُولِ إلى السُّمعةِ المُؤَسَّسِيَّةِ الَّتِي تُهيئُ المُنظَّمةَ لِلدُخُولِ وبِقُوَّةٍ إلى عالمِ الأعمالِ ذِي التَّنَافُسيَّةِ العالِيَةِ؟"

هذه الإشكالية البحثية هي محور بناء وتصميم هذه الدراسة التي بين أيدينا؛ من حيث تحديد الأهداف الغائية المطلوبة منها، ومقتربها البحثي الملائم، ومن ثم تقسيمها الباحثي المتسلسل، وقبل ذلك ما تُثيره من تساؤلات بحثية أخرى.

تساؤلات الدراسة

تُثير الإشكالية البحثية الرئيسية للدراسة عدداً من التساؤلات الفرعية، تسعى هذه الدراسة للبحث عن إجابات لها، تكتمل، من خلالها منظومة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية محلّ البحث، بما يُحقّق أهداف الدراسة الكلية، ورؤيتها البحثية بشأن هذه القضية المهمة على الأصعدة الإدارية، والاقتصادية والسياسية، ولعلّ أبرز هذه التساؤلات ما يلي:

- ما هو مفهوم السمعة المؤسسية؟
- ما هي عوامل ومحددات السمعة المؤسسية المتميزة؟
- كيف يمكن إدارة السمعة على الصعيد المؤسسي بشكل احترافي متميز؟
- ما هي معوقات الوصول إلى سمعة مؤسسية متميزة، وكيف يمكن مجابهة تلك المعوقات وإدارتها بشكل فعال للتغلب على آثارها السلبية على المنظمة؟
- لماذا أصبحت السمعة المتميزة للمنظمات ضرورة إدارية في عصر العولمة؟
- ما هو موقع إدارة السمعة في المنظمات العالمية الرائدة، وكيف تؤثر سمعة المنظمات وعلاماتها التجارية على صعيد المنافسة والحصص السوقية؟
- كيف يمكن إدارة السمعة داخل المنظمات ذاتها؛ لتكون تلك السمعة الذاتية على صعيد الموظفين نقطة انطلاق لبناء تلك الثقة على الصعيد الخارجي، وعلى كافة المستويات، ففاقد الشيء لا يعطيه؟
- كيف يمكن تحليل إدارة السمعة في عدد من أبرز المنظمات الناجحة على الصعيد العالمي، وكيف يمكن الاستفادة من تلك الخبرات على الصعيد المؤسسي؟

أهمية الدراسة

لقد أصبحت السمعة المؤسسية، واستراتيجيات إدارتها، من مرتكزات الأصول والموارد التي تمتلكها أي منظمة؛ حيث تضيف هذه الركيزة إلى المنظمة أو الهيئة قيمة سوقية إضافية، كما أنها تشكل ميزة تنافسية من شأنها أن تجذب المستثمرين ومجتمعات الأعمال، وتزيد من كسب ثقة العملاء والوكلاء والمستفيدين والمتعاملين، وحتى الموظفين داخل هذه المنظمة أو تلك.

وهناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تساهم في ترسيخ السمعة المؤسسية المتميزة، والتي تعد بمثابة ركيزة أساسية تدشن لهوية وثقافة مؤسسية تعمل بشكل مستدام لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة مستندة بالأساس على شقين رئيسين؛ أولهما علمي والآخر عملي؛ وإن كان الفصل بين كلا الشقين، من الناحية الواقعية، قد يبدو أمراً تعسفياً، بالنظر إلى أن كل شق منهما هو مكمل للشق الآخر ومتقاطع معه بشكل كلي أو جزئي.

وبشكل عام يمكن إلقاء الضوء على كلا النوعين من الأهمية على النحو التالي:

الأهمية العلمية

- توفير إطار علمي تحليلي منضبط، مفاهيمياً وإجراءياً، حول إدارة السمعة المؤسسية، باعتبارها إحدى ركائز علم الإدارة للمنظمات والهيئات والشركات وكافة الأطر التنظيمية ذات الأهداف المختلفة.
- محاولة تقديم دراسة تحليلية تأصيلية لدراسة أبعاد وجوانب السمعة المؤسسية وجوانب إدارتها؛ على الصعيد المنهجي، وانعكاسات هذا الأسلوب على نجاح سير العمل في مختلف المنظمات، وخاصةً منظمات الأعمال.
- تحليل بنى عوامل السمعة المتميزة بالمنظمات، ومحددات مفاهيم إدارة السمعة بالمنظمات بشكل علمي تأصيلي، يواكب الثورة العلمية في اقتربات الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وكذا إدارة المنظمات المجتمعية والأهلية؛ الهادفة وغير

الهادفة للربح.

- التأسيس المفاهيمي لإدارة السمعة؛ من خلال مُنطلقات السمعة كمفهوم مجرد، وربطه بالسياقات الإدارية الحديثة؛ لتكوين هذا المفهوم المركب ذائع الصيت في عالم الأعمال حالياً، ومن ثمّ ربطه مفاهيمياً وتطبيقياً بمفاهيم الإدارة الحديثة التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من لغة الأعمال.
- تقديم رؤية علمية كئيّة حول إدارة السمعة المؤسسية وعلاقتها بالإدارة العامة والتميز المؤسسي وإدارة الجودة، وغيره من الاقترابات الإدارية الحديثة التي باتت واسعة الانتشار، تطبيقياً، في مجتمعات الإدارة المختلفة.

الأهميّة العملية

- تقديم مفهوم واضح للمدراء ومجالس إدارة المنظمات حول السمعة المؤسسية وأبعادها المختلفة، ودورها في تعزيز ثقة البيئة الداخليّة والخارجيّة بها، وخاصّة العملاء، ويساعد في زيادة حصتها السوقيّة في الأسواق المحليّة والعالميّة.
- تقديم نماذج لمنظمات عالميّة ناجحة في إدارة سمعتها المؤسسية مع التركيز على العوامل التي أدت إلى هذه السمعة الجيّدة، بحيث يمكن أن تكون دليل عمل يمكن اتباعه في تعزيز السمعة المؤسسية لأيّ منظمة أخرى.
- توضيح دور الإعلام في بناء السمعة المؤسسية، وتبيان أهميّة فرق الاتصال في المنظمات في بناء هذه السمعة.
- توضيح العلاقة التفاعليّة بين السمعة المؤسسية والعلامة التجاريّة، وتبيان دور العلامة التجاريّة في تعزيز السمعة المؤسسية، والتأكيد على أنّ بناء السمعة المؤسسية الجيّدة يتزامن بشكل تامّ مع العلامة التجاريّة.
- تقديم نماذج عالميّة عن منظمات نجحت في تطبيق إستراتيجيات مخصّصة لاسترداد السمعة المؤسسية، وفي تخفيف التداعيات السلبيّة الناتجة عن أزمات ددني السمعة المؤسسية.

- إبراز أهميّة التعامل السريع مع بَوَادِر تَرَاجُع السُّمعةِ المُؤسَّسِيَّةِ، وتَوْضِيح أهمِّيَّة التَّأْمِينِ ضدَّ مَخَاطِرِ تَدَنِّي السُّمعةِ المُؤسَّسِيَّةِ.

أَهْدَافُ الدِّرَاسَةِ

تسعى الدِّرَاسَةُ عِبْرَ مُقْتَرَبَاتِهَا النَّظَرِيَّةِ وَأُطْرُهَا التَّطْبِيقِيَّةِ إِلَى تَحْقِيقِ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْأَهْدَافِ البَيُوتِيَّةِ وَالمُتَمَاسِكَةِ، وَالتِّي تُسَفِّرُ فِي النِّهَايَةِ عَنِ تَقْدِيمِ عِدَّةِ مُخْرَجَاتِ تَحْلِيلِيَّةٍ تَتَعَلَّقُ بِالنَّقَاطِ التَّالِيَةِ:

- رَصْدُ الدِّرَاسَاتِ العِلْمِيَّةِ المُتَخَصِّصَةِ فِي مَجَالِ إِدَارَةِ السُّمعةِ المُؤسَّسِيَّةِ.
- تَسْلِيْطُ الضُّوءِ، نَظَرِيًّا وَعَمَلِيًّا، عَلَى مَفْهُومِ إِدَارَةِ السُّمعةِ، وَإِبْرَازِ أَهْمِيَّتِهِ فِي مُجْتَمَعَاتِ الْأَعْمَالِ، الحُكُومِيَّةِ وَالحَاصَّةِ، بِاعْتِبَارِهِ أَحَدَ أَبْرَزِ مَفَاهِيمِ وَاقْتِرَابَاتِ الإِدَارَةِ الحَدِيثَةِ فِي المُنْظَمَاتِ الكُبْرَى حَوْلَ العَالَمِ.
- إِلقاءُ الضُّوءِ عَلَى أَبْرَزِ العَوَامِلِ وَالمَحْدَدَاتِ الَّتِي تُؤَدِّي إِلَى تَحْقِيقِ سُمعةِ مُؤسَّسِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ، وَكَيْفِيَّةِ إِدَارَةِ تِلْكَ السُّمعةِ لِتُصَبِّحَ بِمُتَابَعَةِ رَأْسِمَالِ مَعْنَوِيٍّ يُضَافُ إِلَى كَافَّةِ أَنْوَاعِ رَأْسِ المَالِ؛ النَّقْدِيِّ وَالبَشَرِيِّ، لِلْمُنْظَمَةِ.
- إِلقاءُ الضُّوءِ عَلَى أَفْضَلِ الْأَسَالِيْبِ العِلْمِيَّةِ وَالعَمَلِيَّةِ لِإِدَارَةِ السُّمعةِ المُؤسَّسِيَّةِ، عَلَى الصِّعِيدَيْنِ؛ التَحْلِيلِيِّ وَالإِجْرَائِيِّ.
- التَّحْذِيرُ مِنَ أَبْرَزِ العَوَاقِقِ وَالعَرَاقِيلِ الَّتِي قَدْ تَقَفَّ حَجَرَ عَثْرَةٍ فِي طَرِيقِ السُّمعةِ المُؤسَّسِيَّةِ وَإِدَارَتِهَا بِشَكْلِ فَعَالٍ.
- بَيَانُ جُمْلَةٍ مِنَ الْأَسَالِيْبِ الَّتِي يَنْبَغِي أَنْ تَتَّبَعَهَا الإِدَارَةُ العَلِيَا فِي المُنْظَمَاتِ لِنَشْرِ ثِقَافَةِ السُّمعةِ بَيْنَ مُوظَّفِيهَا وَإِدَارَةِ السُّمعةِ المُؤسَّسِيَّةِ فِي المَجْتَمَعِ كَمَدخَلٍ لِكَسْبِ الثِّقَّةِ فِي مُنْتَجَاتِهَا وَخِدْمَاتِهَا، وَفَتْحِ أسْوَاقٍ جَدِيدَةٍ أَمَامَ تِلْكَ الخِدْمَاتِ وَالمُنْتَجَاتِ.
- التَّعَرُّفُ عَلَى أَهَمِّ الخِبْرَاتِ النَّطْبِيقِيَّةِ لِمُنْظَمَاتِ كُبْرَى اسْتِطَاعَتِ عِبْرَ إِدَارَةِ السُّمعةِ المُؤسَّسِيَّةِ تَحْقِيقَ المُنَافَسَةِ فِي أسْوَاقِ وَبِيئاتِ العَمَلِ عَلَى كَافَّةِ المُسْتَوِيَّاتِ.

الدراسات السابقة

ثمة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت بالرصد والتحليل أحد جوانب إدارة السمعة المؤسسية، ومدخله المنهجية، والاقترابات الإدارية الحديثة المتعلقة بهذا الشأن، ونحو ذلك من دراسات ذات صلة بالموضوع محل الدراسة؛ حيث عُنيت دراسات عدة بمناقشة إحدى أو بعض هذه القضايا المهمة المطروحة أعلاه، والتي وردت سلفاً بين طيات الصفحات السابقة من مقدمة هذا العمل البحثي.

وتناولت غالبية الدراسات السابقة مفهوم السمعة المؤسسية وفق عدة محاور، ويمكن القول بأن تعدد وتنوع المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة يعكس أهمية مفهوم السمعة المؤسسية، وفيما يلي سنبين أهم المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة، وما أهم ما توصلت له الدراسات ضمن كل محور من هذه المحاور.

1. علاقة السمعة المؤسسية بالمفاهيم التنظيمية: تناولت عدة دراسات سابقة العلاقة التبادلية بين السمعة المؤسسية وبين عدد من المفاهيم التنظيمية كالتزام التنظيمي، ففي دراسة ميثاق هاتف الفتلاوي (2017م) بعنوان "العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي" (1)؛ ففي هذه الدراسة خلص الباحث إلى وجود علاقة طردية بين السمعة المؤسسية والالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة.

كما تناولت دراسة أخرى، عوض أحمد سيد إبراهيم (2018م) بعنوان "المسؤولية الاجتماعية وأثرها على سمعة المنظمة في ظل بيئتها التنظيمية" (2) العلاقة بين السمعة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية، وتم ملاحظة علاقة موجبة وطردية بين المفهومين.

وفي ذات العلاقة اهتمت دراسة وسن سليمان خريس (2015م) بعنوان "أثر

1. الفتلاوي، ميثاق هاتف. "العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 15، ص.ص 244-268.

2. سيد إبراهيم، عوض أحمد. «المسؤولية الاجتماعية وأثرها على سمعة المنظمة في ظل بيئتها التنظيمية»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين (السودان)، 2018م.

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على الأداء والالتزام والسمعة المؤسسية" (1)، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة المؤسسية، وفي دراسة أخرى، صالح عبد الرضا رشيد وصباح حسين الزبيدي (2014م) بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة" (2)، تأكيد على ما توصلت إليه الدراساتان السابقتان.

2. علاقة السمعة المؤسسية بالعلاقات العامة: تناولت عدة دراسات دور إدارة العلاقات العامة في بناء السمعة المؤسسية؛ ففي كتاب (2017م) "AyseErdemir" بعنوان "تقنيات إدارة السمعة في العلاقات العامة" (3)، تم تناول تقنيات العلاقات العامة في عرض خدمات المنظمة وإدارة سمعتها، وتناول الكتاب كذلك استراتيجيات إدارة السمعة والولاء للمنظمة، وإدارة قوة العلامة التجارية بالنسبة للمنظمة، وكيفية خلق وإبداع صورة إيجابية عن المنظمة؛ وفي كتاب آخر، حردان هادي صايل (2017م) بعنوان "الصورة الذهنية لمنظمات المجتمع المدني، ودور العلاقات العامة في تكوينها" (4)، تناول هذا الكتاب الحديث عن الصورة الذهنية ومفهومها وكيفية تكوين الصورة الذهنية للمنظمات؛ من خلال إدارة العلاقات العامة.

3. علاقة السمعة المؤسسية بالصورة الذهنية للمنظمة: تناولت عدة دراسات العلاقة بين السمعة المؤسسية والصورة الذهنية للمنظمات على اختلاف أنواعها، ففي

1. خريس، وسن سليمان. "أثر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على الأداء والالتزام والسمعة المؤسسية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك (الأردن)، 2015م.
2. رشيد، صالح عبد الرضا، وآخرون. "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة". مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاجتماعية، المجلد 18، العدد 4، 2014م.
3. Erdemir, Ayse. Reputation Management Techniques In Public Relations. 1st ed., IGI Global, 2018.
4. صايل، حردان هادي. الصورة الذهنية لمنظمات المجتمع المدني ودور العلاقات العامة في تكوينها، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع ط1، 2017م.

دراسة "Lievens Filip" بعنوان "الصورة والسمعة التنظيمية"⁽¹⁾، وقد تناولت الورقة تعريفات للسمعة المؤسسية، وأهمية السمعة المؤسسية لدى العملاء، وأكدت هذه الورقة على أن السمعة المؤسسية من العوامل المهمة والمحورية بالنسبة لأي منظمة، وتؤثر السمعة المؤسسية بشكل مباشر على قرارات الاستثمار التي تخص المنظمة، وأن صورة المنظمة يكون لها تأثير كبير على جذب المستثمرين وبقائهم، وهي صورة مباشرة لجودة منتجات المنظمة.

4. علاقة السمعة المؤسسية بالعملاء والجمهور العام: ففي دراسة Christensen, Tom و Ase Gornitzka بعنوان "إدارة السمعة في المنظمات العامة.. أهمية التوقيت والقطاع والجمهور والمهام"⁽²⁾، تناولت هذه الدراسة نظريات إدارة السمعة المؤسسية، وأهمية موقف العملاء والجمهور العام من المنظمة في بناء سمعتها المؤسسية؛ وفي دراسة أخرى، عراق عبود عمير وأحمد ضياء الدين صلاح الدين (2017م) بعنوان "انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة"⁽³⁾، تم ملاحظة علاقة ارتباط إيجابي بين رضا الزبون وولائه للمنظمة وبين سمعة المنظمة؛ وفي كتاب "Caring, E.Carrol" بعنوان "الاتصالات وسمعة الشركات"⁽⁴⁾، وقد تناول هذا الكتاب الحديث عن السمعة التنظيمية في ضوء ما يتناوله الرأي العام عنها، كما تناول الكتاب الحديث عن إدارة السمعة الداخلية للمنظمة من خلال

1. Lievens, Filip. "Organizational image/reputation. The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology", Research Collection Lee Kong Chian School Of Business , 2017. <https://bit.ly/2yRjWbz>.
2. Christensen, Tom et al. "Reputation Management In Public Agencies: The Relevance Of Time, Sector, Audience, And Tasks". Administration & Society, vol 51, no. 6, 2018, pp. 885-914. SAGE Publications, doi:10.1177/0095399718771387.
3. عمير، عراق عبود وآخرون. "انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد"، مجلة الاقتصاد والأعمال، مجلد 25، عدد 3، 2017م. ص 52 - 75.
4. Carroll, Craig E. The Handbook Of Communication And Corporate Reputation. 1st ed., Wiley-Blackwell, 2015.

الاتصالات الداخلية بين الموظفين والعمالين؛ وفي دراسة "Mikola, Emilia" بعنوان "الإدارة غير الملموسة: دور الاتصالات في تقييم سمعة الشركات التجارية والشركات العامة" (1)، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التواصل الداخلي بين الموظفين له تأثير كبير في صناعة سمعة المنظمة، وأن العديد من المنظمات تسعى لاتباع برامج خاصة لتدريب الموظفين ليكونوا سفراء للمنظمة في كل مكان، وأكدت الورقة أن للاتصالات دوراً مهماً في تعزيز الوعي الإيجابي عن المنظمة.

5. إدارة مخاطر السمعة المؤسسية: تناولت عدة دراسات موضوع إدارة مخاطر السمعة المؤسسية، والتعامل مع الحالات التي تتدنى بسببها سمعة المنظمات، فتناول كتاب "Ronald J. Burke, Graeme Martin" "سمعة المنظمة فرص الإدارة والمخاطر" (2)، تطوير السمعة التنظيمية وإصلاحها، ومفهوم قياس السمعة التنظيمية، وكيف يتم هذا القياس، كما تناول الكتاب أيضاً، قياس تأثير السمعة على الأداء التنظيمي؛ كما تناولت دراسة "Aula, Pekka" بعنوان "وسائل الإعلام الاجتماعية وخطر السمعة والدعاية المحيطة" (3)، أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في تشكيل السمعة المؤسسية والتأثير عليها بشكل كبير، سواء بالشكل السلبي أو الإيجابي؛ حيث تؤكد هذه الورقة أن الدعاية السلبية للمنظمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي تلقى صدى كبيراً لدى المتفاعلين، وتؤثر على المنظمة بشكل عام؛ كما اهتمت دراسة "Sims Ronald" وهي بعنوان "نحو فهم أفضل للجهود التنظيمية لإعادة بناء السمعة المؤسسية بعد حدوث مشكلات

1. Mikola, Emilia. Managing The Intangible: Role Of The Communications Function In Corporate Reputation Work In Public Business-To-Business Companies. Msc Program In Corporate Communication, 2016, Aalto University School of Business.
2. Ronald J. Burke, Graeme Martin, corporate reputaion managing opportunities and threats, published by Routledge, 2011.
3. Aula, Pekka. "Social Media, Reputation Risk And Ambient Publicity Management". Strategy & Leadership, vol 38, no. 6, 2010, pp. 43-49. Emerald, doi:10.1108/10878571011088069.

أخلاقية" (1)، بكيفية استعادة المنظمات لسمعتها بعد تعرضها لفضائح ومشكلات أخلاقية، وقد تناولت الدراسة مفهوم السمعة المؤسسية وأهميتها، وكيف يمكن إعادة بناء السمعة المؤسسية من جديد بعد خسارتها، وقد توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج أهمها؛ أن التكنولوجيا الحديثة تزيد من العواقب الوخيمة للسمعة المؤسسية في حالة حدوث مشكلات، وأن إعادة بناء السمعة المؤسسية بعد فقدانها ليس بالأمر السهل، وإنما يحتاج للكثير من الجهد والوقت، فقد يستغرق ما يقرب من (3) سنوات ونصف من الجهد المضني حتى تتمكن المنظمة من استعادة سمعتها من جديد.

جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العنوان العام للبحث، وتتفق مع بعض الدراسات السابقة أيضاً في تناولها السمعة المؤسسية في إطارها العام، دون تخصيص جزء محدد أو نمط ما من المنظمات، فبعض الدراسات السابقة خصصت لدراسة السمعة المؤسسية في المنظمات الحكومية دون غيرها، ككتاب "أريلد وارس وموشيه ماور" 2015م، والذي خصص لدراسة السمعة المؤسسية في القطاع العام، كما خصصت بعض الدراسات السابقة لدراسة جوانب محددة في مفهوم السمعة المؤسسية، كإدارة مخاطر السمعة السيئة، أو دور الإعلام في تعزيز السمعة المؤسسية، بينما تناولت الدراسة الحالية السمعة المؤسسية في إطارها العام دون تخصيص لمحور ما، أو قطاع محدد من المنظمات.

كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهجية البحث المتبعة، وتختلف عن بعضها الآخر، فالدراسة الحالية أتبع المنهج الاستقرائي والاستنباطي،

1. Sims, Ronald. "Toward a Better Understanding of Organizational Efforts to Rebuild Reputation following an Ethical Scandal". Journal of Business Ethics, 90(4), 2009, pp.453-472.

بينما اعتمدت بعض الدراسات على المنهج التحليلي الوصفي كدراسة "بشرى حسين علي أحمد" 2017م، وبشكل عام استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة الإشكالية البحثية بصيغتها الحالية، وفي تشكيل صورة أولية ومبدئية عن مفهوم السمعة المؤسسية، لتتمكّن هذه الدراسة من الانطلاق من هذه الصورة والمفهوم الأولي إلى رحاب البحث والدراسة والتحليل، بحيث لا تُعيد هذه الدراسة ما تمّ التوصل إليه في الدراسات السابقة، بل اتخذ ما تمّ التوصل إليه سابقاً كمرتكز لتطوير مفهوم السمعة المؤسسية.

منهج البحث

يُنظر إلى المنهج باعتباره مجموعة من القواعد والإجراءات التي يجب أن يتبناها البحث العلمي للوصول إلى النتائج البحثية المستهدفة؛ حيث يجب أن تتم هذه الإجراءات والقواعد في إطار خطوات منتظمة ومحددة سلفاً، وفقاً لنوعية الدراسة والمفاهيم التي تتناولها والمناهج المستخدمة فيها، وما يتعلّق بذلك من عمليات بناء المقاييس وأدوات جمع البيانات وتحليلها؛ كما وكيفاً.

وتستخدم هذه الدراسة خليطاً منهجياً يقوم على اثنتين من مناهج البحث العلمي، وهما المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتمّ اعتماد هذين المنهجين كونهما متعارضين في الأسلوب، فالتعارض هنا قد يقود إلى تغطية جوانب الدراسة تغطية تامة، وبالتأكيد فإننا هنا لا ندعي أنّ المنهجين سيتمّ استخدامهما في ذات المحاور، فبعض التساؤلات البحثية قد يلجأ للمنهج الاستقرائي في معالجتها والإجابة عليها، وبعض التساؤلات الأخرى قد تتطلب طبيعتها الاستناد على المنهج الاستنباطي.

- **المنهج الأول: المنهج الاستقرائي**، ويقوم هذا المنهج على الانتقال من الاستدلال الذي ينتقل من الجزئي إلى الكلي، بمعنى الحكم على الكل بما يوجد في الجزئيات، ويُعدّ هذا المنهج من أقدم مناهج البحث العلمي، وفي دراستنا هذه يمكن الاعتماد على هذا المنهج في تعميم الاستنتاجات والملاحظات المتعلقة بمنظمة ما أو بحالة

ما على كامل المنظمات الشبيهة أو الحالات المماثلة، بحيث يكون الاستنتاج الجزئي مدخلاً للتعميم الكلي.

وتتمثل مبررات استخدام هذا المنهج في صعوبة حصر جميع مفردات المجتمع المدروس، فلا يمكن دراسة جميع المنظمات العاملة في بيئة محددة، ولكن يمكن دراسة نماذج محددة، أو الاعتماد على دراسة نظرية، وعند الوثوق من صحة ما تم التوصل إليه يصبح بالإمكان تعميم هذه النتائج على مفردات البيئة المدروسة.

• **المنهج الثاني: المنهج الاستنباطي:** ويختلف هذا المنهج عن الاستقرائي في الاتجاه، فهو ينتقل من التعميم إلى التخصيص، ويقوم هذا المنهج على الانطلاق من المسلمات والبيهيئات والمعارف العامة ومن ثم الانتقال إلى الجزئيات، ويطلق أحياناً على هذا المنهج اسم الاستدلالي أو الاستنتاجي، وفي دراستنا هذه تتمثل المسلمات في أهمية السمعة المؤسسية الجيدة في نجاح أي منظمة، وتنتقل الدراسة من هذه المسلمة في إطارها العام إلى الجزئيات المتمثلة بتحديد مفهوم السمعة المؤسسية، وتوضيح عناصرها والعوامل التي تؤثر عليها.

وهنا نرغب في التأكيد على أن المنهج الاستنباطي لن يعمد الاعتماد عليه بمفرده اعتماداً مطلقاً، بل سيعمد الباحث إلى استخدام مزيج من المناهج العلمية، إلا أن بعض التساؤلات البحثية قد تفرض ميلاً لاستخدام المنهج الاستنباطي أكثر من غيره من المناهج، ويمكن تبرير هذا الاعتماد على المنهج الاستنباطي في كونه عادةً ما يلجأ إليه في العلوم الاجتماعية، وبالتأكيد فإن قضية السمعة المؤسسية تندرج ضمن خانة العلوم الاقتصادية، والتي بدورها تندرج ضمن خانة العلوم الاجتماعية.

الفصل الأول

السُّمعةُ المؤسَّسيةُ.. المفهوم والعناصر وآليات القياس

- تمهيد
- المبحث الأول: تعريف السُّمعةِ المؤسَّسيةِ وأهميتها
 - تعريف السُّمعةِ المؤسَّسيةِ
 - أهميَّة السُّمعةِ المؤسَّسيةِ
- المبحث الثاني: عناصر السُّمعةِ المؤسَّسيةِ
 - العلامَةُ التُّجاريَّةُ
 - الرأْي العامُّ والمنظَمةُ
 - خريطة العلاقات العامة وجودتها
- المبحث الثالث: آليات قياس سُمعة المنظمة
 - قياسات الرأْي العامِّ
 - استطلاع رأْي الجمهورِ
 - الاستطلاعات الإلكترونية
 - دراسة وتحليل ما يُكتب عن المنظَمةِ
 - التَّغذية العكسيَّة للمنتجات والخدمات
 - الدراسات السُّوقيَّة المتخصصةُ
 - قياسات الحِصة السُّوقيَّة للمنظَمةِ
 - قياسات القيمة السُّوقيَّة للمنظَمةِ

الفصل الأول

السُّمعةُ المؤسَّسيةُ..

المفهوم والعناصر وآليات القياس

تمهيد

تسعى كلُّ مُنظَّمةٍ للحفاظ على سُمعتها في السُّوق من أجل الحفاظ على أكبر قدرٍ مُمكنٍ من العملاء الموالين لعلامتها التجاريَّة. والسُّمعةُ المؤسَّسيةُ من أهمِّ العناصرِ التي تُسهم في نجاحِ المُنظَّمةِ وترسيخِ علامتها في السُّوق والحفاظ على قاعدةٍ عملائها، وأيِّ خللٍ بها قد يتسبَّب في إلحاقِ الضررِ بعلامتها التجاريَّة وإحداثِ العديد من الخسائر للمُنظَّمة.

ونظراً لأهميَّة السُّمعةِ المؤسَّسيةِ فإنَّ المُنظَّمات تُنفق كثيراً من المال والجهد في سبيلِ تحسِين صَوَرتِها الذهنيَّةِ وسُمعتها، وتعزيزِ هويَّتها؛ بهدف التَّأثير في الرأْي العامِّ ونشرِ رسالتها وتعزيز دورها، مع الحرص على التَّواصلِ السُّلوكيِّ والمعرفيِّ والعاطفيِّ مع الجُمهورِ المستهدف، ولذا تُعدُّ السُّمعةُ المؤسَّسيةُ مقياساً لنجاحِ المُنظَّمات ومدى تحقيقتها لأهدافها.

وترجعُ أهميَّة السُّمعةِ المؤسَّسيةِ إلى زيادةِ قيمةِ المُنظَّمات، وتعزيزِ ميزتها التَّنافُسيَّة. كما تُسهم السُّمعةُ المؤسَّسيةُ في تعزيزِ الأرباحِ ورفَعِ القيمةِ السُّوقيَّةِ للمُنظَّمات، بالإضافة إلى أنَّها تُخفِّف من آثارِ كثيرٍ من المخاطرِ التي يُمكِن أن تتعرَّض لها المُنظَّمات وتُدعِّمها أثناء الأزمات؛ ولذلك فإنَّ المُنظَّمات ذات السُّمعةِ المؤسَّسيةِ الجيِّدة تحظى بِمُساندةِ الجُمهورِ وقت الأزمات.

عملياً فإنَّ عمليَّة بناءِ السُّمعةِ المؤسَّسيةِ ليست بالشيءِ اليسير، بل تحتاج إلى جهدٍ ووقت، مع الحرص التَّام على جَوْدةِ الخِدْماتِ والمنتجاتِ التي تقدِّمها المُنظَّمة تحت اسمِ علامتها التجاريَّة، ووضعِ ورؤيةٍ واضحةٍ ورسالةٍ هادفةٍ إلى الوصولِ إلى السُّمعةِ

المؤسسية المتميزة، واختيار فريق عمل مُتميّز وقادر على تحسين السمعة المؤسسية، وسرعة معالجة أيّ قصور إداري من شأنه التأثير على سمعة المنظمة.

وفي سبيل تحقيق سمعة مؤسسية رائدة ينبغي الحرص على تفعيل خطة نشر إعلامي متكاملة، مع تقدير أهمية الاتصال الفعال والاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية في تعزيز صورة العلامة وسمعة المنظمة والتواصل مع الجمهور، ومعالجة أيّ مشكلة أو خطأ قد يحصل. ولكن ينبغي أن يحدث هذا بصورة متوازنة؛ حيث إنّ ظهور اسم المنظمة في وسائل الإعلام بشكل دائم ومستمر ليس من مؤشرات نجاح المنظمة وتحسين سمعتها، فهذا مفهوم خاطئ؛ ففي بعض الأحيان يؤدي الظهور الدائم والمستمر على وسائل الإعلام إلى الإساءة لسمعة المنظمة، وقد يصيب الجمهور بالملل، خاصة إذا كان المنتج ضعيفاً أو الخدمة المقدمة سيئة.

ومن الأمور المهمة التي تُسهم في تحسين سمعة المنظمات؛ جودة مخرجاتها وكفاءة منتجاتها وخدماتها؛ وهذا ما تؤيده الأرقام والحسابات؛ فأرقام التوزيع، وحجم انتشار العلامة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، ومجموع الأرباح التي تحقّقها، وعدد موظفيها، وعدد فروعها..؛ كلها مؤشرات تدلّ على نجاح السمعة المؤسسية.

على جانب آخر؛ تُعتبر بيئة العمل المحفّزة التي تحرص على دعم الموظفين وتشجيعهم، عنصراً أساسياً في سمعة المنظمات؛ حيث إنّ الاهتمام بالموظف وتقدير جهده، وتوفير المحفّزات له يضمن ولاءً للمنظمة، ومن ثمّ يبذل جهداً كبيراً للارتقاء بها، ويكون بمثابة عنصر تسويق ودعاية جيّدة لها.

كذلك من العوامل المهمة في تحسين سمعة المنظمات: الحرص الدائم على تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة داخل المنظمة، وعدم التستر على خطأ، وإعلان الحقائق للجمهور، والاعتراف بالخطأ إن وُجد، بالإضافة إلى قيام المنظمة بدورها الاجتماعي المأمول منها، وحرصها على تقديم خدمات للمجتمع المحيط، وتفعيل برامج المسؤولية المجتمعية عرفاناً وتقديرًا للمجتمع.

بناء السمعة المؤسسية

إنّ عملية بناء السمعة المؤسسية لأيّ منطمة عمل ضخمة يحتاج إلى جهد دؤوب وإجراءات متعدّدة للتأثير في الرأى العام، والوصول إلى الجمهور المستهدف على المديين القريب والبعيد.

في هذا الفصل سنتناول مفهوم السمعة المؤسسية، وعناصرها، وآليات قياسها.

المبَحَثُ الأَوَّلُ

تَعْرِيفُ السُّمْعَةِ المُؤَسَّسِيَّةِ وَأَهْمِيَّتِهَا

قَدْ تَبَدُّو فِكْرَةَ السُّمْعَةِ المُؤَسَّسِيَّةِ بَدِيهِيَّةً وَبَسِيطَةً فِي اسْتِخْدَامِهَا الشَّائِعِ، وَمَعَ ذَلِكَ، فَإِنَّهَا مُعَقَّدَةٌ بِشَكْلِ مُثِيرٍ لِلدَّهْشَةِ عِنْدَ التَّحْقِيقِ فِيهَا ضَمْنِ البُحُوثِ وَالدَّرَاسَاتِ الإِدَارِيَّةِ المُتَخَصَّصَةِ، حَيْثُ شَهِدْنَا زِيَادَةً كَبِيرَةً فِي الإِهْتِمَامِ الَّذِي يُؤَلِّهِ البَاحِثُونَ الإِدَارِيُّونَ فِي العِقْدِ المَاضِي لِمَوْضُوعِ السُّمْعَةِ المُؤَسَّسِيَّةِ، وَتَبَيَّنَ وَجُودَ الكَثِيرِ مِنَ التَّعْرِيفَاتِ المُتَعَدِّدَةِ وَالمَفَاهِيمِ المُتَنَوِّعَةِ الَّتِي أُورِدُوها فِي اسْتِعْرَاضِهِمُ لِلأَدْبِيَّاتِ الإِدَارِيَّةِ، وَخِلَالَ ذَلِكَ تَمَّ تَحْدِيدُ ثَلَاثَةِ مَفَاهِيمِ أُسَاسِيَّةٍ لِلسُّمْعَةِ، هِيَ:

أَوَّلًا: مَدَى كَوْنِ المُنْظَمَةِ مَعْرُوفَةً:

وَيُقْصَدُ بِذَلِكَ الوَعْيُ العَامُّ تَجَاهَهَا أَوْ مَدَى انْتِشَارِ رُؤْيَاةِ المُنْظَمَةِ وَبُرُوزِهَا فِي التَّصَوُّرِ الجَمَاعِيِّ، وَإِنَّ سُمْعَةَ المُنْظَمَةِ يُمْكِنُ أَنْ تَتَكَوَّنَ بِبَسَاطَةٍ مِنْ كَوْنِهَا مَعْرُوفَةً جَيِّدًا. وَيَتَبَيَّنُ هَذَا المَفْهُومُ بِقُوَّةٍ مَعَ شَرِكَةِ رولكس (Rolex)، الشَّهِيرَةِ عَالَمِيًّا كَشَرِكَةِ لِلصَّنَاعَةِ السُويْسَرِيَّةِ لِلسَّاعَاتِ وَالإِكْسِسُوارَاتِ الرَّاقِيَّةِ، فَرَعْنَمُ تَغْيِيرُ ظُرُوفِ السُّوقِ وَتَعَدُّدُ المُنَافِيسِينَ، دَوْمًا مَا ارْتَبَطَ اسْمُهَا بِالمُخَامَةِ وَدِقَّةِ التَّصْنِيعِ وَالسَّعْرِ المُرْتَفِعِ، وَفِي القَائِمَةِ الَّتِي أُصْدَرَتْهَا "مَعْهَدُ السُّمْعَةِ Reputation Institute" لِلعَامِ 2018م، تَصَدَّرَتْ رولكسُ التَّرْتِيبَ مُتَفَوِّقَةً بِذَلِكَ عَلَى 99 مُنْظَمَةً أُخْرَى عَالَمِيَّةً ذَاتَ سُمْعَةٍ جَيِّدَةٍ (1).

هَذَا المَفْهُومُ هُوَ أَيْضًا جُزْءٌ مِنْ أَعْمَالِ الإِطَارِ التَّعْرِيفِيِّ مُتَعَدِّدِ الأَبْعَادِ الَّتِي يُقَدِّمُهَا Rindova et al (2005) and Barnett et al (2006). وَفِي هَذَا الرَّأْيِ، تَكُونُ

1. "Powering The World'S Most Reputable Companies US Reprtrak® 100". Rankingthebrands. Com, 2018, <https://bit.ly/2yRgvGE>.

السُّمعة التَّنظيمية أقوى إذا كان الوعي بالمنظمة أوسع انتشاراً، وإذا كان لدى المراقبين تمثيلاً إدراكياً أكثر نشاطاً للمنظمة، بغض النظر عن حكمهم أو تقييمهم لها. ويصف Rindova et al هذا البعد بأنه "بروز" ويقترح أن "مدى الاعتراف بالمنظمة على نطاق واسع بين أصحاب المصلحة في مجالها التنظيمي، ومدى بروزها مقارنةً بالمنافسين، قد يكونُ بعداً مهماً للسُّمعة المؤسسية"، بينما يصف "بارنيت" وآخرين هذا البعد بأنه وعي المراقب أو أصحاب المصلحة بالمنظمة بدون حكم (1). ويندرج تحت هذا المفهوم الرئيس "الوعي بالمنظمة" تعريفات عدة للسُّمعة المؤسسية، مثل: أنها "تجميع للتصورات؛ التصورات الكامنة، والتصورات الظاهرة، والتصورات العالمية، والتمثيلات الإدراكية والتمثيلات الجماعية حول المنظمة" (2). وأنها "مستوى الوعي الذي استطاعت المنظمة تطويره لنفسها، كما هو الحال في Procter & Gamble أو Anheuser Busch، وكذلك علاماتها التجارية، مثل: Tide أو Budweiser" وهنا يربط ساكستون ودولينجر بين مفهوم السُّمعة واسم العلامة التجارية للمنظمة (3).

ويُعرف بروملي Bromley السُّمعة "على أنها الطريقة التي تصوّر بها مجموعات أصحاب المصلحة الخارجية الرئيسة أو الأطراف المهتمة الأخرى المنظمة؛ نظراً لأن السُّمعة تكمن في مستوى الإلمام بالمنظمة أو معرفتها من قبل جهات خارجية، بغض النظر عن حكمهم عليها" (4).

1. Rindova, Violina P. et al. "Reputation As An Intangible Asset: Reflections On Theory And Methods In Two Empirical Studies Of Business School Reputations". Journal Of Management, vol 36, no. 3, 2010, pp. 610-619. SAGE Publications, doi:10.1177/0149206309343208.
2. Barnett, Michael. L., et al. «Corporate reputation: The Definitional Landscape». Corporate Reputation Review, 2006 p.32.
3. Saxton, Todd., & Marc Dollinger. «Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions.» Journal of Management, 2004. p.125.
4. Bromley, Dennis. B. «Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation». Corporate Reputation Review, 2000. p.241.

ويرى ويتن أند ماكي (Whetten & Mackey) السمعة أنها "عندما تكون المنظمة معروفة جيداً، يكون لدى المراقبين إحساس قوي بما هو مركزي ومميز حول سماتها خاصة فيما يتعلق بالشركات الأخرى" (1)، ويصف سكوت وولشام (2005: 313) Scott, S. V., & Walsham السمعة بأنها "تلخيص أو تقارب الصفات التي تتبناها المنظمة فيما يتعلق بمستويات متعددة من الوجود" (2). لكن فكرة أن السمعة المؤسسية التي تنطوي على مدى الإلمام بالمنظمة أو معرفتها غير مقبولة عالمياً.

ثانياً: مدى كون المنظمة معروفة بسلوك معين:

المفهوم الثاني للسمعة المؤسسية والواضح في عدد من الدراسات المنشورة في أدبيات الإدارة هو أن السمعة تنطوي على تصورات مفادها أن المنظمة لديها خاصية معينة من الفائدة أو القيمة بالنسبة إلى المدرك، وهو ما يجعله يتنبأ مستقبلاً بالإجراءات التنظيمية التي ستتخذها هذه المنظمة، وهذا ينطبق على السمعة المؤسسية لشركة جوجل (Google) الأمريكية العالمية، فالانطباعات السائدة عنها هي أنها تتسم ببيئة عمل قوية تستند لمنظومة قيم مميزة، في مقدمتها: تكافؤ الفرص بين جميع العاملين فيها، وتوفير عوامل الرفاهية والإبداع لموظفيها، ولذلك تنبع في المركز الثالث في قائمة العام 2018م لأفضل 10 شركات عالمياً من حيث السمعة الصادرة عن معهد السمعة العالمي (3) "Global Reputation Track".

1. Whetten, David & Mackey, Allison. «A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation». Business & Society, vol 41. 20002, pp. 393-414.
2. Scott, Susan V., and Geoff Walsham. «Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action.» Organization Science, 2005. p.313.
3. "Global Reprtrak® 100| Powering the world's most reputable companies", Reputationinstitute, 2018, <https://goo.gl/v1L786>.

هَذَا الْمَفْهُومُ هُوَ أَيْضًا جُزْءٌ مِنَ الْأَطْرُ التَّعْرِيفِيَّةِ مُتَعَدِّدَةِ الْأَبْعَادِ الَّتِي يُقَدِّمُهَا كُلٌّ مِنْ (2007) Fischer and Reuber و (2009) Love and Kraatz و (2005) Rindova et al.، حَيْثُ يَصِفُ "فِشِرُ وَرِيوِبِر (2007: 57) Fischer and Reuber هَذَا الْبُعْدَ بِأَنَّهُ الْمَنْظُورُ التَّكَامُلِيُّ لِلسُّمْعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ" وَيَقُولَانِ: إِنَّ السُّمْعَةَ تُشَكِّلُ تَقْيِيمًا لِسِمَاتٍ أَوْ خَاصِيَّةٍ مُعَيَّنَةٍ تَتَمَتَّعُ بِهَا حَوْلَ شَيْءٍ مَا، مِثْلُ: تَقْدِيمِ مَنْتَجَاتٍ عَالِيَةِ الْجُودَةِ أَوْ أَنَّ تَكُونُ عَالِيَةَ الْأَسْعَارِ (1). وَيُشِيرُ Rindova et al إِلَى بُعْدِ "الْجُودَةِ الْمُدْرَكَةِ" كَسِمَةِ رَيْبِسَةٍ لِتَشْكِيلِ السُّمْعَةِ، فَيَقُولُ: إِنَّ السُّمْعَةَ هِيَ "الدرْجَةُ الَّتِي يُقِيمُ بِهَا أَصْحَابُ الْمَصْلَحَةِ الْمُنْظَمَةَ بِشَكْلِ إِيْجَابِيٍّ عَلَى سِمَةِ مُعَيَّنَةٍ، مِثْلُ: سِمَةِ الْقُدْرَةِ عَلَى إِنتَاجِ مَنْتَجَاتٍ عَالِيَةِ الْجُودَةِ". وَهُنَا، عَلَى النَّقِيضِ مِنَ الْمَفْهُومِ الْمَعْرُوفِ لِلسُّمْعَةِ الْمُوَسَّسِيَّةِ، فَإِنَّ الْحُكْمَ هُوَ سِمَةُ مَرَكْزِيَّةٍ لِأَنَّهُ تَقْيِيمٌ مِنْ قِبَلِ الْجُمُهورِ لِقُدْرَةِ الْمُنْظَمَةِ عَلَى تَلْبِيَةِ أَحْتِيَاجَاتِهِ الْمَادِّيَّةِ، مِمَّا يُعْنِي أَنَّ السُّمْعَةَ تَرْتَبِطُ ارْتِبَاطًا وَثِيْقًا بِالْعَوَاقِبِ وَالْمُخْرَجَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ الْمَلْمُوسَةِ لِلْمُنْظَمَةِ" (2).

وَيَقُولُ رِينْدُوفَا (2006: 1206) Rindova إِنَّ السُّمْعَةَ الْمُوَسَّسِيَّةَ "تَعَكِّسُ انْطِبَاعَاتِ أَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ عَنِ تَصَرُّفِ الْمُنْظَمَةِ فِي الْقِيَامِ بِشَيْءٍ مُعَيَّنٍ" (3). وَلِذَلِكَ يُمْكِنُ أَنْ تُعْرَفَ السُّمْعَةُ الْمُوَسَّسِيَّةُ -أَيْضًا- بِأَنَّهَا "اتِّفَاقُ كَافَّةِ التَّصَوُّرَاتِ حَوْلَ نَجَاحِ الْمُنْظَمَةِ، وَقُدْرَتِهَا عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ مَخْتَلَفِ التَّحْدِيَّاتِ وَالْمَوَاقِفِ الصَّعْبَةِ، وَذَلِكَ وَفَقًا لِمَا يَعْرِفُهُ النَّاسُ عَنِ هَذِهِ الْمُنْظَمَةِ؛ فَالْسُّمْعَةُ الْمُوَسَّسِيَّةُ لَا تَعْنِي مَقْدَارَ إِعْجَابِ النَّاسِ بِالْمُنْظَمَةِ، وَإِنَّمَا بِتَوَقُّعَاتِهِمْ لِتَصَرُّفَاتِهَا نَحْوَ مَوَاقِفٍ مُحَدَّدَةٍ" (4)؛ وَقَدْ نَجَحَتْ سِلْسِلَةُ الْمَقَاهِي

1. Fischer, Eileen & Rebecca Reuber. «The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms». Entrepreneurship Theory and Practice, 2007. p.57.
2. Rindova, Violina, et al. «Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation». The Academy of management Journal, vol.48, No.6. 2005, pp.1033-1047
3. Rindova, Violina, et al. «Celebrity firms: The social construction of market popularity». Academy of Management Review, Vol. 31, No.1. 2006, p.1206.
4. Whetten, David.A& Mackey, Alison. "Identity Congruence and Its Implications for The Study of Organizational Reputation". Business & Society, 2002.403.

الأمريكية الشهيرة ستاربكس (Starbucks) (1) في تحقيق سمعة دولية متميزة بسبب جودة منتجاتها من جانب، ومن جانب آخر بسبب إدارتها الذكيّة في تحطّي الكثير من الأزمات التي مرّت بها، وتحويل العثرات إلى نقاط انطلاق جديدة.

فمع وقوع الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2008م، واجهت الشركة انخفاضاً حاداً في المبيعات، وأجبرت في العام 2009م، على إغلاق 600 فرع في الولايات المتحدة وغالبية فروعها في أستراليا، لكنّها استطاعت النهوض باعتماد سياسات إدارية مختلفة تتواءم مع ظلال الأزمة، مثل: تقليص افتتاح الفروع الجديدة، وإعادة النظر في ممارسات التشغيل، فالغنت المنتجات غير الأساسية؛ مقابل الاهتمام بجودة منتجاتها من القهوة وخدمة العملاء، واستخدمت وسائل التواصل الاجتماعيّ بفاعلية في أغراض الترويج وبناء وكسب الولاء (2).

ويشير كل من بيفارير Pfarrer وبولوك Pollock إلى هذا البعد من السمعة كنتيجة للأحكام المتعلقة بالقدرة المثبتة للمنظمة على خلق القيمة. لكنّ اهتمام هذا المفهوم بحكم المراقبين الخارجيين كأساس لتكوين السمعة عن المنظمة ما يعيبه أنّ لدى هؤلاء المراقبين الخارجيين اهتمامات متفاوتة، وبالتالي يتمّ مواءمتها مع نتائج

1. ستاربكس (Starbucks) هي العلامة الأمريكية الأكثر شهرة وانتشاراً دولياً في مجال المقاهي وتصنيع 11 القهوة، بدأت الشركة عام 1971م كمتجر صغير في مدينة سياتل الأمريكية باسم "ستاربكس كوفي تي أند سبايسيس"، وحظيت بشهرة كبيرة في بيع حبوب القهوة المحمّصة، وفي عام 1981م قصد المتجر "هوارد شولتز"، والذي أصبح فيما بعد محور نجاح "ستاربكس"، فأعجب كثيراً بمذاق القهوة الداكنة، وسريعاً ما تمكّن من إقناع مؤسسي المتجر "جيرري بالدوين" و"جوردن بوكر" بالعمل معهم والتسويق للشركة، وفي عام 1985م انفصل شولتز عن الشركة، وأسس أخرى خاصة به باسم "جورنالي"، وبعد عامين ألت سلسلة مقاهي "ستاربكس" ومصنعها الخاص بالتحميص إلى شولتز مقابل 3.8 مليون دولار، وانضمت إليها "جورنالي" وفروعها، واختار العملاء اسم "ستاربكس" لجميع المقاهي، والآن يبلغ عدد فروعها أكثر من 20366 فرعاً في أكثر من 76 دولة حول العالم، وتوظف أكثر من 300 ألف موظف وتحقق مبيعات سنوية تقدر بـ 21.67 مليار دولار تقريباً. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرئيسي: <https://www.starbucks.com>

2. Husain, Shezray. «Starbucks, pulled itself out of the financial meltdown of 2008 by aligning its operations with customer demands». Business today, 28 September 2014, <https://cutt.us/KNQVu>

تنظيمية مختلفة ذات قيمة، وبالتالي قد تختلف تصورات سمعة المنظمة من قبل مجموعات معينة من أصحاب المصلحة مثل: الشُّطاء البيئيين أو المساهمين أو أعضاء المجتمع المدني أو المستهلكين بشكل كبير⁽¹⁾.

ومن بين المؤلفين الآخرين الذين يؤكدون على وجه التحديد تصورات الجودة كمؤشر لسمعة المنظمة هم بنجامين وبودولني Benjamin, B. A., & Podolny، اللذان يُسلطان الضوء على "دور الجودة السابقة كمصدر للمعلومات حول الجودة الحالية"⁽²⁾، وواشنطن وزاجاك Washington, M., & Zajac اللتان تصفان السمعة بأنها "مفهوم اقتصادي في الأساس يجسد الاختلافات في الجودة أو الجدارة المدركة أو الفعلية"⁽³⁾، وبييرغ وكيثشن وبويد Bergh وKetchen وBoyd الذين يقولون: إن "السمعة تركز على فهم اختلافات جودة المنتج بين مجموعة من المنظمات"⁽⁴⁾ يذكر مؤلفون آخرون الجودة التنظيمية كمثال على سمعة المنظمة ذات الصلة بالسمعة التنظيمية بينما يقدمون أيضاً أمثلة أخرى لهذه السمات. وفي هذا السياق، يقول دويتش وروس Deutsch, Y. & Ross: يمكن للشركات أن تحدد مدى الانطباعات العامة المؤددة حولها، أي: (تصورات وأحكام عن المنظمة ككل بأنها جيدة وجذابة ومناسبة أو غير ذلك)⁽⁵⁾.

1. Pfarrer, MD et al. "A Tale Of Two Assets: The Effects Of Firm Reputation And Celebrity On Earnings Surprises And Investors' Reactions". Academy Of Management Journal, vol 53, 2010, pp. 1131-1152.
2. Benjamin, Beth and Joel M. Podolny. «Status, Quality, and Social Order in the California Wine Industry». Administrative Science Quarterly, vol 44, no 3, 1999, pp. 563.
3. Washington, Marvel and Edward Zajac. «Status Evolution and Competition: Theory and Evidence». Academy of Management Journal, vol 48 ,no 2 , 2005, pp.283.
4. Bergh, Donald et al. «New Frontiers of the Reputation-Performance Relationship: Insights from Multiple Theories.» Journal of Management, vol 36, no 3, 2010, pp. 629.
5. Deutsch, Yuval and Thomas W. Ross. «You are Known by the Directors you Keep: Reputable Directors as a Signaling Mechanism for Young Firms». Management Science, vol 49, 2003, pp.1004.

والدافع وراء تبني هذه المفاهيم هو منطقيّة الفكرة البسيطة لبناء السمعة، والقائمة على أنه "بمرور الوقت يمكن للمنظمة أن تصبح معروفة جيداً ويمكن أن يتراكم في أذهان المراقبين لها تفهماً عاماً جيداً طبقاً لما هو معروف وسائد عنها، وبالتالي يمكن الحكم عليها بشكل إيجابي أو سلبي من قبل هؤلاء المراقبين الجمهور وتكوين انطباعات محددة عنها"، أي أنه يمكن الإشارة إلى السمعة المؤسسية بأنها عدد من الانطباعات المتراكمة لدى الأشخاص الذين تربطهم علاقات تفاعلية مع المنظمة، ولديهم مصالح تبادلية معها (Rindova et al., 2010). أو الشعور الذي يحمله الفرد تجاه المنظمة أو مدى إدراكه لها، ويتكوّن هذا الشعور لدى الأفراد نتيجة طريقة التّعامل معهم (1) (Davies, 2010).

ولذلك حققت فيديكس (2) (Fedex) سمعةً مميّزة عالمياً في مجال النّقل السّريع، بعدما نجحت في خلق انطباعات جيّدة لدى ملايين العملاء في 220 دولة وإقليماً حول العالم، بما تملكه من أضخم منظمة طيران متخصصة في الشحن على مستوى العالم بطاقة إنتاجية أكثر من 800 طائرة، و29 ألف سائرة شحن، و25 ألف موقع تسليم وتسليم، حتى باتت اليوم تحلّ المركز الـ192 من بين ألفي منظمة عملاقة، والمركز السادس والخمسين ضمن 100 منظمة عالمية في السمعة الجيدة بحسب قائمة "معهد السمعة" للعام 2018م (3).

1. Davies, Howard. "Global Financial Regulation After The Credit Crisis". Global Policy, vol 1, no. 2, 2010, pp. 185-190. Wiley, doi:10.1111/j.1758-5899.2010.00025.x.

2. فيديكس (Fedex): شركة أمريكية متعدّدة الجنسيات تُقدّم خدمات توصيل البريد السّريع بقع مقرّها الرئيسيّ في ميمفيس، تأسّست عام 1971م على يد رجل الأعمال فريدريك ديليو سميت، هي الشركة الأولى في العالم التي قامت باستخدام الطائرات الحديثة في نقل البضائع، وهي تخفي سهماً بين E و x التي ترمز للسّرعة، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرّة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/Y3mKe>

3. للمزيد يُنظر الموقع الرسمي لشركة فيديكس على الرابط: <https://www.fedex.com/global/choose-location.html>

فالسُّمعة مُتجدِّرة في السُّلوك والارتباطات التَّاريخيَّة للمنظمة، وَلَكِنْ يُمْكِن تَغْيِيرُهَا بِشَكْلٍ مُفاجِئٍ إِذَا مَا ظَهَرَت مَعْلُومَات جَدِيدَة حَوْل سُلُوكِ الْمُنْظَمَة السَّابِقِ أَوْ إِذَا كَانَتْ أَحْدَث سُلُوكِيَّاتِهَا أَوْ اِرْتِبَاتِهَا تَتَعَارَضُ مَعَ قِيَمٍ وَرُؤْيٍ الْمُرَاقِبِينَ.

ثالثاً: الأفضليَّة العامَّة Generalized Favorability:

المفهوم الثالث للسُّمعة التنظيميَّة الواضح في عددٍ من الدِّراسات المنشورة في أدبيَّات الإدارة هو أنَّ السُّمعة تنشأ عن تقيِّيم عامٍّ ومعتمٍّ لمدى أفضليَّة المؤسسة، بما في ذلك "التقديِّر والاعتبار الذي يَتمُّ إيلاؤه للمُنظمة ومدى جاذبيَّتها العامَّة". وهنَّا، على التَّقْيِيزِ مِنَ الْمَفْهُومِ السَّابِقِ لِلْسُّمَعَةِ الْمَوْسَسِيَّةِ، فَإِنَّ تَصَوُّرَ الْأَفْضَلِيَّةِ الْعَامَّةِ يَطْوِي عَلَى أَحْكَامِ مُدْرَكَةِ حَوْلِ الْمُنْظَمَةِ تَسْتَنِدُ إِلَى سِمَاتِ تَنْظِيمِيَّةٍ مُتَعَدِّدَةٍ بَدَلًا مِنَ الْاعْتِمَادِ عَلَى تَوْفِيقَاتِ جُمُهورٍ مُعَيَّنٍ لنتائج تنظيميَّة محدَّدة.

وكَمَا هُوَ الْحَالُ مَعَ الْأَبْعَادِ الْأُخْرَى لِلْسُّمَعَةِ التَنْظِيمِيَّةِ، تَعْتَمِدُ قِيَّاسَاتُ السُّمَعَةِ فِي بُعْدِ الْأَفْضَلِيَّةِ الْعَامَّةِ بِشَكْلٍ كَبِيرٍ عَلَى أَبْحَاثِ الْجُمُهورِ أَوْ نَتَائِجِ الْاسْتِقْصَاءَاتِ الَّتِي يُجْرِيهَا الْمَارِسُونَ التَّسْوِيقِيُّونَ حَوْلِ الْمَوْسَسَةِ، أَي: إِنَّ الْانْطِبَاعَاتِ التَّقْيِيمِيَّةِ غَيْرِ التَّوَعِيَّةِ عَنِ أَيِّ مُنْظَمَةٍ تَنْبَتُّ مِنَ "الأحكام الجماعيَّة" للمراقبين بناءً على تقيِّيمات الآثار الماليَّة والاجتماعيَّة والبيئيَّة المنسوبة إلى هذه المنظمة بمرور الوقت.

وبناءً على هذا المفهوم يَصِفُ بَعْضُ الْبَاخِثِينَ السُّمَعَةَ بِأَنَّهَا "تقيِّيم شاملٌ أو كليٌّ من قِبَلِ مَجْمُوعَاتٍ مِنْ أَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ يَبْنِي وَيَتَجَاوَزُ جَوَانِبَ مُعَيَّنَةً مِنْ مَاضِيٍّ أَوْ مُسْتَقْبَلِ الْمُنْظَمَةِ، مِمَّا يُؤدِّي إلى تقيِّيماتٍ مُوَاتِيَّةٍ وَمُقَارَنَتِهَا مَعَ تقيِّيماتِ الْمُنْظَمَاتِ الْمُمَاطِلَةِ"⁽¹⁾. ويلاحظ الباحثان لاف أند كراتز Love and Kraatz أنَّ النَّاسَ يَمِيلُونَ إِلَى تَشْكِيلِ

1. Fischer, Eileen & Rebecca Reuber. «The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms». Entrepreneurship Theory and Practice, vol 31, 2007. p.57.

المؤسسات أو النظر إليها على أنها كيانات اجتماعية متماسكة وهادفة لديها سمات مقبولة مجتمعيًا وتتوافق مع الممارسات المناسبة محليًا والمرغوبة ثقافيًا" (1).

كما تظهر مراجعة الأدبيات الإدارية الحديثة أن بعض المؤلفين الذين يتبنون وجهة نظر الأفضلية العامة للسمعة التنظيمية يرون أن السمعة هي "تمثيل إدراكي لإجراءات المنظمة السابقة والافاق المستقبلية، والذي يصف مدى جاذبية المنظمة العامة لمكوناتها الرئيسية عند مقارنتها بالمنافسين الرائدین الآخرين" (2). والبعض يرى أنها "سمة تنظيمية عامة تعكس مدى رؤية أصحاب المصلحة الخارجيين للمنظمة على أنها جيدة وليست سيئة" (3). وهناك دراسات أخرى مثل تلك التي كتبها توربان وكابل Turban and Cable تعرف السمعة على أنها "تقييم عام لشركة فيما يتعلق بالشركات الأخرى" (4).

وقد تعرف السمعة المؤسسية بطريقة أخرى على أنها الرؤى الخاصة التي يكونها أصحاب المصلحة مع المنظمة، وتتعلق هذه الرؤى بمدى قدرة هذه المنظمة على تكوين قيمة نسبية إذا ما تم مقارنة أدائها مع غيرها من المنظمات المنافسة، وينطبق هذا التعريف بشدة على أبل (Apple) الأمريكية؛ الشركة التكنولوجية التي أصبحت

-
1. Love, E. Geoffrey, and Matthew Kraatz. "Character, Conformity, Or The Bottom Line? How And Why Downsizing Affected Corporate Reputation". Academy Of Management Journal, vol 52, no. 2, 2009, pp. 314-335. Academy Of Management, doi:10.5465/amj.2009.37308247.
 2. Cable, Daniel and Mary E. Graham. «The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions.» Journal of Organizational Behavior, vol 21, no. 8, 2000, pp. 929.
 3. Roberts, Peter W., and Grahame R. Dowling. "Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance". Strategic Management Journal, vol 23, no. 12, 2002, pp. 1077-1093. Wiley, doi:10.1002/smj.274.
 4. Turban, Daniel B., and Daniel M. Cable. "Firm Reputation And Applicant Pool Characteristics". Journal Of Organizational Behavior, vol 24, no. 6, 2003, pp. 733-751. Wiley, doi:10.1002/job.215.

الأكبر قيمةً في العالم بعد إطلاق هاتفها الذكي "iPhone" الذي أثبت منذ اللحظة الأولى تفردَه وتميُّزه وقدرته على إضافة قيمة كبرى للعملاء لن تتحقق مع منتجات المنافسين، ولذلك يُتَّوَجَّحُ حَتَّى الآن بلقب "الأفضل مبيعاً على مستوى العالم"؛ وتُوجد أبل (Apple) في المركز الثامن والخمسين في قائمة "معهد السمعة" لعام 2018م لأفضل 100 شركة من حيث السمعة على مستوى العالم (1).

مما سبق، يتضح أن السمعة المؤسسية قد حظيت بالعديد من التعريفات، التي تدور كلها حول الفكرة التي يتخذها الفرد عن المنظمة عند التعامل معها، وتتكون هذه الفكرة وفقاً لقدرة المنظمة على احتواء المواقف التي تتعرض لها مع العملاء، وقدرتها على تقديم حلول مميزة للمشكلات الخاصة بهم، وفقاً للقيم التي تتبناها هذه المنظمة.

أهمية السمعة المؤسسية

منذ العام 1932م دشنت شركة ليغو (LEGO) (2) كمنجّر نجارة صغير لتصميم ألعاب الأطفال من الخشب، لكنها تطورت سريعاً في آليات الإنتاج والتسويق؛ استناداً لرغبتها القوية في تنمية مواهب الأطفال وحثهم على الإبداع، فاعتمدت شعار "العابنا تجعل الأطفال أكثر ذكاءً"، وبمرور السنوات حققت انتشاراً مذهلاً في أوروبا، خاصة عندما طرحت الشركة عام 1955م أول لعبة مُحترفة صنفت الأفضل في أوروبا بأسرها. وفي العام 1968م تم بناء أول مدينة ألعاب من قطع "الليغو" في الدنمارك، لتتوالى الابتكارات مع تغيير السوق فأبدعت الكثير من ألعاب الفيديو وبرامج الكمبيوتر، التي تركز بشكل رئيس على زيادة قدرة الطفل على الابتكار وتطوير ملكاته الذهنية،

1. "GlobalReprak®100|Poweringtheworld'smostreputablecompanies", Reputationinstitute, 2018, <https://goo.gl/v1L786>

2. ليغو LEGO: شركة دنماركية مختصة بصناعة الألعاب تأسست عام 1932م، وأسمها مُقتبس من الكلمة الدنماركية "leg" وتعني "العاب جيداً"، وتعتبر لعبة ليغو من أشهر منتجاتها وقد طرحتها لأول مرة عام 1940م ولافت نجاحاً واسعاً على مستوى العالم، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/vmMFM>

وتوفير حالة نفسية إيجابية تُساعدُهم على تجاوز المشاكل بحلول خلافة، حتى أصبحت مُنتجاتها جزءاً رئيساً من العملية التربوية التعليمية للأطفال في أكثر من 30 دولة حول العالم، متفوقةً بذلك على غيرها من المنافسين(1).

سمعة «ليغو» الرائدة في عالم ألعاب الأطفال لأكثر من 80 عاماً جعلتها سمة أساسية في كل بيت ومدرسة، تُساهم مُنتجاتها في تشكيل فكر أجيال متتالية، ولذلك حلت في المركز الثاني في قائمة "معهد السمعة" للعام 2018م لأفضل 100 مُنظمة من حيث السمعة العالمية، وذلك للمرة الثانية على التوالي(2).

المثال السابق يُبرز أهمية السمعة المؤسسية كمقياس رئيس في الحكم على نجاح أي مُنظمة وانتشار علامتها التجارية في السوق، وتعتبر هذه السمعة بالتالي من أهم الأصول الاستراتيجية التي تملكها المُنظمة، وكذلك القيمة الحقيقية التي يمكن أن تمنحها لعملائها من خلال علامتها التجارية.

ويتم النظر إلى أهمية السمعة المؤسسية من رؤى مختلفة، فالاقتصاديون يرون أن أهمية السمعة تتمثل في أنها قيمة مهمة يتم تحديد سلوك المُنظمة المتوقع من خلالها؛ وبناءً على الحديث السابق، فإن «ليغو» تكتسب سمعتها الرائدة تلك من حفاظها الدائم على قيمة الابتكار وحرصها على بث روح الإبداع في الأطفال، لذلك يتوقع العملاء منها دوماً ألعاباً مبتكرة تواكب روح العصر.

أما من وجهة النظر المالية والمحاسبية، فتتمثل أهميتها في أنها من الأصول غير الملموسة التي يمكنها أن تضيف قيمة وإضافة للمُنظمة، وتُساعدُها على زيادة إمكاناتها في تحقيق الأرباح المطلوبة وزيادتها، وتحسين علاقاتها مع الشركاء

1. "قصة نجاح شركة LEGO... الألعاب التي تجعل الأطفال أذكى"، موقع أراجيك، 23 مايو 2015م، تاريخ الزيارة 16 فبراير 2019م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/VtkQJA>.

2. "Global Reprak® 100 |ReputationInstitute". Reputationinstitute.Com, 2019, <https://goo.gl/X38Hbm>.

وجذب آخرين جُدد⁽¹⁾. ولذلك تُصنّف «ليغو» ضمن أكثر 100 علامة تجارية قيمةً في العالم، بحسب تصنيف شركة "فوربس" العالمية لبحوث الإعلام، للعام 2018م⁽²⁾. ومن وجهة النظر الاستراتيجية والتخطيطية يُنظر للسمعة المؤسسية على أنها قيمة مهمة في تحقيق البقاء للمنظمة في الوسط السوقي وتمنح منتجاتها قيمةً إضافية في السوق، وهي من العوامل المهمة التي تحدّد قرار المستهلك في شراء منتجات هذه العلامة من عدمه، وزيادة رضاه عنها، وبالتالي ولائهم لها، وتسهم بشكل كبير في جذب المزيد من العملاء الجدد والتفوق على المنافسين⁽³⁾. ولذلك يمكن اعتبار «ليغو» اللاعب الرئيس على الساحة العالمية، وتكاد تكون المنافسة معها معدومة؛ لأنها الخيار الأكثر قبولاً لدى ملايين المستهلكين، الذين يبحثون عن منظمة رائدة ذات علامة تجارية مبتكرة وسمعة جيّدة ومنتجات لا تضاهى، وهو ما يتوافر فيها بقوة.

كما تعمل السمعة المتميّزة للمنظمة على استقطاب عدد كبير من الكفاءات البشرية للانضمام للمنظمة، وتحفظ كذلك بأفضل ما لديها من موارد بشرية وموظفين، وتشعرهم بالرضا عن عملهم وبقيمته⁽⁴⁾، واليوم توظف «ليغو» نحو 17,537 موظفاً، بينما بدأت نشاطها عام 1932م بسنة موظفين فقط، ما يعكس قوتها في استقطاب الكفاءات التي تحمل على عاتقها مهام تطوير العمل داخل المنظمة والارتقاء بعلامتها التجارية⁽⁵⁾.

1. Smaiziene, Ingrida & Jucevicius, Robertas. "Facing Multidimensional Nature of Corporate Reputation: Challenges for Managing Reputation. Social science / Socialiniai Moksiai , Nr. 3 , (69),2010 , PP. 49.
2. "Lego Group", forbes, 23 91" مايو 2018م، تاريخ الزيارة 16 فبراير 2019م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/5LM5YN>
3. عبدالفتاح، إيمان صالح حسن. "نمذجة العلاقة بين السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية في ظل ظهور الصورة الذهنية كمتغير مُعدّل". مجلة البحوث المالية والتجارية، عدد 2، 2014م، ص553.
4. رشيد، صالح عبدالله وآخرون. "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لمدراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد1، 2014م، ص18.
5. Lego Group #91، موقع forbes، 23 مايو 2018م، تاريخ الزيارة 16 فبراير 2019م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/5LM5YN>

بناء السمعة المؤسسية

كما أنها تُعتبر بمثابة رصيد جيد للمنظمة في حالة تعرض المنظمة لأي أزمة أو مشكلة، فتكون السمعة المتميزة بمثابة المنقذ بالنسبة لها(1)، وهو ما حدث مع «ليغو» عندما نشب حريق هائل في مقرها عام 1942م فأثرت على البناء كاملاً، لكنها عاودت نشاطها سريعاً اعتماداً على سمعتها الجيدة في السوق، فأجرت ترميمات أولية وضاعفت عدد موظفيها، وطوّرت آليات العمل بإدخال البلاستيك في تصنيع قطع الألعاب، فظهرت قطع «ليغو» منذ ذلك الحين بالشكل الذي نعرفه الآن(2).

-
1. صحراوي، حمودي حاج، وآخرون. "دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المنظمة: دراسة تحليلية من وجهة نظر منظمة رويبة للعصائر"، مجلة الباحث، العدد 16، 2016م، ص 124 - 125.
 2. قصة نجاح شركة LEGO... الألعاب التي تجعل الأطفال أذكى، موقع "أراجيك"، 23 مايو 2015م، تاريخ الاطلاع 16 فبراير 2019م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/VtkQJA>.

المَبْحَثُ الثَّانِي

عِناَصِرُ السُّمْعَةِ المُؤَسَّسِيَّةِ

العَلَامَةُ التِّجَارِيَّةُ

حينما انطلقت شَرِكَةُ نِستلِه (1) (Nestlé) العالَمِيَّةُ للأغذية في السُّوقِ، اختارت عَلامَةً تجاريَّةً مُميَّزَةً تُرْتَبِطُ بِمِجالِ عَمَلِها، ما يَجْعَلُ تَذْكَرُها يَسِيرًا لدى العُمَّلاءِ حَتَّى الآنَ، فِكلمة "Nestlé" تُعُودُ إلى اسْمِ مُؤَسَّسِها Henri Nestlé، وتعني "العُشُّ" في اللُغَةِ الأَلمانيَّةِ، ولِذاكَ ابتكر هنري Henri شعار العُشِّ الَّذِي يَظْهَرُ داخِلَه طيورُ شابَّةٍ تَتَغَدَّى مِنَ الأُمِّ لِلدَّلالةِ على مِجالِ عَمَلِ الشَّرِكَةِ، وهو إِنْتاجُ الحُبُوبِ، فَانْشَأَ بِذاكَ رابِطًا مرئيًّا قويًّا بين مِجالِ عَمَلِ المُنْظَمَةِ وَعَلامَتِها التِّجَارِيَّةِ الشَّهيرةِ مِنْ جِهَةِ وَبِينِ الجُمهُورِ مِنْ جِهَةِ أُخْرَى (2).

واليوم تأتي "Nestlé" في المَرْكَزِ الثَّالِثِ والثَّلاثينِ لأَفْضَلِ الشَّرِكاتِ العالَمِيَّةِ مِنْ حَيْثُ السُّمْعَةِ، بِحَسَبِ ما جاءَ في قائِمةِ "مَعْهَدِ السُّمْعَةِ" للعامِ 2018م (3).

لِذاكَ تُوجَدُ عَلاقَةٌ مِباشِرَةٌ بَينَ سُمْعَةِ المُنْظَمَةِ وَبَينَ عَلامَتِها التِّجَارِيَّةِ، فَكَلِّمًا لاقتِ العَلَامَةُ التِّجَارِيَّةُ لِلْمُنْظَمَةِ قَبُولًا لدى المُسْتَهْلِكِينَ والعُمَّلاءِ، وَتَمَكَّنَتِ المُنْظَمَةُ مِنْ تَقْدِيمِ خِدمَةٍ مُميَّزَةٍ مُرتَبِطَةٍ في أَذهانِ العُمَّلاءِ بِهَذِهِ العَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ، كَلِّمًا ساهَمَ ذَلِكُ في

1. نِستلِه (Nestlé) هي أكبرُ شَرِكَةٍ للأغذية والمشروبات في العالَمِ، تأسَّست عام 1866م مع تأسيس شَرِكَةِ الحليبِ المَكْتُفِ الأَنجلِو سويس Anglo-Swiss، وفي الوقتِ ذاتِه قام هنري نِستلِه بِتَطويرِ غِذاءٍ مُذْهَلٍ لِلرُّضْعِ في عام 1867م، وفي عام 1905م اندمجت شَرِكَةُ هنري مع Anglo-Swiss لِتَشْكِيلِ ما يُعْرَفُ الآنَ بِاسْمِ مِجموعَةِ نِستلِه Nestlé، وَتَمَلِكِ الشَّرِكَةِ تحتِ رايَتِها أَكْثَرَ مِنْ 2000 عَلامَةٍ تجاريَّةٍ تَتَراوَحُ مِنَ الرِّمُوزِ الشَّهيرةِ عالَميًّا إلى المارِكاتِ المُفضَّلَةِ المَحَلِّيَّةِ مِثْل: نِسكافيه Nescafé وكيك كات KitKat ونِسكويك Nesquik وغيرها، وَتَنشُرُ مِنتَجاتِها في 190 دِولَةً حِوَالِ العالَمِ.. لِلْمِزيدِ حِوَالِ الشَّرِكَةِ ومِنتَجاتِها يُمكنُ زِيارَةَ مَوقِعِها الرِّسْمِيِّ: <https://www.nestle.com>.
2. The Nestlé logo evolution , nestle website, <https://bit.ly/2C1Eo26>.
3. "Global Reptrak® 100 |ReputationInstitute". Reputationinstitute.Com, 2019, <https://goo.gl/X38Hbm>.

تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصالح، وبناء سمعة متميزة للمنظمة تؤهلها للحصول على المزيد من العملاء والشركاء (1). ولذا يمكن القول: إن العلامة التجارية واحدة من أهم العناصر المكوّنة للسمعة المؤسسية، ومن أهم العوامل التي تساعد على تعزيزها، فالعلامة التجارية هي عامل الاتصال المباشر بين المنظمة وبين عملائها، وهي المعبر الحقيقي عن وجود المنظمة، إذن فسمعة المنظمة تبنى من خلال الثقة التي يمنحها المستهلكون لعلامتها التجارية الخاصة، التي تميزها عن غيرها من المنظمات (2)، ومن خلال قوة الصورة الذهنية عنها وعن منتجاتها، والتي تسهم في تحقيق ثبات اسم المنظمة لدى العملاء (3).

ونظراً لأهمية العلامة التجارية في بناء وتعزيز سمعة المنظمة، سنُفرد الحديث في الفصل التالي للحديث عنها تفصيلاً.

الرأي العام وسمعة المنظمة

في عام 2014م واجهت سلسلة المقاهي الأمريكية ستاربكس (Starbucks)، أزمة قوية كادت أن تهدد سمعتها خاصة في منطقة الشرق الأوسط، حينما ظهرت حملة شعبية واسعة في الدول العربية لمقاطعة منتجاتها، بعد انتشار شائعات بدعمها للكيان الصهيوني، فاحتشد أكثر من 240 ألف ناشط عربي عبر تطبيق بايكوت (4) (BuyCott)، والذي

1. Elliot S. Schreiber. "Brand & Reputation: A Leadership Perspective". PhD, Reputation Conference, John Madejski Centre for Reputation, 25November, 2008, PP 6 -20, <https://goo.gl/D6WVDZ>
2. العبيدي، باسم عباس. العلامة التجارية، دلالاتها الوظيفية والتعبيرية، دار أمواج للنشر والتوزيع، ط1، 2014م، ص18.
3. العقون، أحمد. دور استراتيجية العلامة التجارية في تحسين تنافسية المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2015م، ص13.
4. بايكوت (BuyCott) هي منصة تكنولوجية لقراءة الباركود العالمي على مختلف المنتجات، وتوفير مقترحات بشأن إمكانية شراء العملاء لمنتجات بعينه أو تجنبه وتوفير بدائل للمنتجات السيئة، وذلك بناءً على مدى توافق المنتج مع قيم المستهلك ذاته ومبادئه، وتتيح المنصة أيضاً إمكانية الاشتراك في حملات تأييد أو معارضة لمختلف القضايا، تأسست الشركة عام 2013م على يد رائد الأعمال إيفان باردو Ivan Pardo، وتشتمل قاعدة بيانات المنظمة على أكثر من 150 مليون منتج من مختلف أنحاء العالم؛ حيث تتم إضافة الآلاف من المنتجات الجديدة يومياً للحفاظ على تحديث البيانات، وتستجيب خوادمها لملايين الطلبات يومياً معظمها في أقل من 90 ملي ثانية. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرئيسي: <https://www.buycott.com>.

يسمح بحشد الشَّطَاء حَوْلَ قَضِيَّةٍ مَا، فِي حَمَلَةٍ لِمَقَاطَعَةِ «ستارباكس»، مَا دَفَعَ إِدَارَتَهَا لِإِصْدَارِ بَيَانٍ تُكذِّبُ فِيهِ تِلْكَ الشَّائِعَاتِ، وَتُوَكِّدُ إِغْلَاقَ مِتَاجِرِهَا فِي الْأَرْضِ الْمُحْتَلَّةِ مِنْذُ عَامِ 2003م، وَأَنَّ «ستارباكس» كَانَتْ وَلَا زَالَتْ شَرِكَةً غَيْرَ سِيَاسِيَّةٍ أَوْ دِينِيَّةٍ. وَجَاءَ هَذَا الْبَيَانُ خَوْفًا مِنْ تَكْوِينِ رَأْيِ عَرَبِيٍّ وَشَرْقِيٍّ أَوْسَطِيٍّ ضِدَّ شَرِكَةِ الْمَقَاهِي الْأَمْرِيكِيَّةِ، الَّتِي تَمْتَلِكُ أَكْثَرَ مِنْ 600 مَتَجَرٍّ فِي 12 دَوْلَةً فِي الشَّرْقِ الْأَوْسَطِ وَشَمَالِ إِفْرِيْقِيَا (1).

فِعَادَةً مَا تَتَأَثَّرُ سُمْعَةُ الْمُنْظَمَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ بِشَكْلِ كَبِيرٍ بِاتِّجَاهَاتِ الرَّأْيِ الْعَامِّ الْمُحِيطِ بِهَا نَحْوَ عِلَامَتِهَا التِّجَارِيَّةِ وَأَنْشِطَتِهَا السُّوقِيَّةِ وَقِيَمَتِهَا وَمَسْئُولِيَّاتِهَا الْمُجْمَعِيَّةِ، لِذَلِكَ تَتَوَقَّفُ مَصَائِرِ الْكَثِيرِ مِنْ قَرَارَاتِهَا عَلَى مَدَى قَبُولِ هَذِهِ الْقَرَارَاتِ مِنْ قِبَلِ الرَّأْيِ الْعَامِّ أَوْ رَفْضِهَا. وَرَغْمَ أَنَّ الرَّأْيَ الْعَامِّ قَدْ لَا يَكُونُ لَدِيهِ عِلْمٌ بِمَا يُوَجِّهُهُ الْمَدْرَاءُ دَاخِلَ الْمُنْظَمَاتِ مِنْ تَحْدِيَّاتٍ، إِلَّا أَنَّهُ قَدْ تَخْتَلَفَ وَجِهَاتِ النَّظَرِ حَوْلَ الْقَرَارَاتِ الَّتِي يَجِبُ اتِّخَاذُهَا دَاخِلَ الْمُنْظَمَةِ بَحِيثًا لَا تَتَعَارَضُ أَهْدَافُهَا مَعَ اتِّجَاهَاتِ الرَّأْيِ الْعَامِّ؛ حَتَّى لَا يُؤَثِّرَ ذَلِكَ عَلَى صُورَةِ الْمُنْظَمَةِ وَعِلَامَتِهَا وَسُمْعَتِهَا بَيْنَ الْجُمْهُورِ، وَعَادَةً مَا تَسْعَى الْمُنْظَمَاتُ الْخَاصَّةُ لِتَوْجِيهِ آرَاءِ الْجُمْهُورِ نَحْوَ سُلُوكِيَّاتِ شِرَائِيَّةٍ مُعَيَّنَةٍ تَرْتَبِطُ بِعِلَامَةِ الْمُنْظَمَةِ وَمَا تُقَدِّمُهُ مِنْ مُنْتَجَاتٍ أَوْ خِدْمَاتٍ، وَتُسَاهِمُ فِي تَشْكِيلِ صُورَةٍ مُعَيَّنَةٍ عَنِ عِلَامَتِهَا لَدَى الْجُمْهُورِ وَزِيَادَةَ إِقْبَالِهَا عَلَيْهِ، وَبِالتَّالِيِ ارْتِفَاعَ مَبِيعَاتِهَا وَأَرْبَاحِهَا، وَقَدْ يَتِمُّ ذَلِكَ مِنْ خِلَالِ تَوْجِيهِ الرَّأْيِ الْعَامِّ نَحْوَ هَذِهِ السُّلُوكِيَّاتِ مِنْ خِلَالِ حَمَلَاتِ إِعْلَامِيَّةٍ مُوجَّهَةٍ لِلْجُمْهُورِ (2). فَنَفِي عَامِ 1906م لَاحَظَتْ شَرِكَةُ كُوكَا كُولَا (3) (Coca-Cola)

1. ستارباكس Starbucks: لا وجود لنا بإسرائيل منذ 10 سنوات ولا ندعمها. موقع العربية، أغسطس 2014م، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <https://goo.gl/6tFC2z>.

2. وفاء، رابيس. نظام التسيير بالأهداف في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق. دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2016م.

3. كوكا كولا Coca-Cola هي أكبر مُنْتَجٍ وَمُورِّعٍ لِلْمَشْرُوبَاتِ الْغَازِيَّةِ فِي الْعَالَمِ وَوَاحِدَةً مِنْ أَكْبَرِ الشَّرِكَاتِ فِي الْوِلَايَاتِ الْمُتَّحِدَةِ الْأَمْرِيكِيَّةِ، بَدَأَ تَارِيخُ الشَّرِكَةِ مِنْذُ عَامِ 1886م مَعَ ابْتِكَارِ الْمَشْرُوبِ الْغَازِيِّ عَلَى يَدِ الدُّكْتُورِ الْأَمْرِيكِيِّ جُونِ إِسْ بِيْمْبِرْتُونِ Dr. John S. Pemberton. لَكِنْ تَأَسَّسَتْ الشَّرِكَةُ رَسْمِيًّا عَامَ 1892م وَبِقَعِّ مَقَرِّهَا الرَّئِيسِ فِي أَيْلَانْتَا فِي وِلَايَةِ جُورْجِيَا، وَتَوْفَّرَ الْآنَ أَكْثَرَ مِنْ 2800 مُنْتَجٍ فِي أَكْثَرَ مِنْ 200 دَوْلَةٍ، وَتُعَدُّ شَرِكَةُ كُوكَا كُولَا مِنْ أَكْثَرِ الشَّرِكَاتِ الْإِسْتِهْلَاكِيَّةِ قِيَمَةً فِي الْعَالَمِ، وَتَمَكَّنَتْ الْعِلَامَةُ التِّجَارِيَّةُ لِشَرِكَةِ كُوكَا كُولَا مِنْ أَنْ تَحْتَلَّ مَكَانَةً بَيْنَ الْعَشْرِ عِلَامَاتِ التِّجَارِيَّةِ الْأَبْرَزِ فِي الْعَالَمِ، وَحَقَّقَتْ الشَّرِكَةُ فِي عَامِ 2015م حِوَالِي 120.3 مِلْيَارِ دُولَارٍ بِمَا يَعَادِلُ تَحْسُّنًا بِنِسْبَةِ 12% عَنِ عَامِ 2014م، وَالَّتِي تَصَدَّرَتْ فِيهِ الشَّرِكَةُ قَائِمَةً أَهَمُّ عَشْرِ عِلَامَاتِ تِجَارِيَّةٍ فِي الْعَالَمِ. لِلْمَزِيدِ حَوْلَ الشَّرِكَةِ وَمُنْتَجَاتِهَا يُمَكِّنُ زِيَارَةَ مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيِّ: <https://www.worldofcoca-cola.com>.

العالمية للمياه الغازية تجنّب المجتمع الأمريكي للمشروبات الروحية، فطوّرت مُنتجاتها حينئذ، وأطلقتها تحت شعار جديد هو "المشروب العظيم للاعتدال الوطني"، بما يدفع المُستهلك الأمريكي لتبني «كوكا كولا» كمشروب بديل للمشروبات الروحية، ولطالما كانت شعارات المنظمة وسيلة بسيطة ومباشرة للتواصل مع المُستهلك بشأن مُنتجاتها(1). ويتكوّن الرأي العامّ عن المنظمة عن طريق الخدمات التي تُقدّمها للجُمهور من خلال علامتها التجارية، فكلّما كانت المنظمة قادرةً على تقديم أفضل خدمات مُمكنة للجُمهور، كان انطباع الجُمهور نحو المنظمة والعلامة إيجابياً، وبالتالي تتمكّن من تكوين سمعة متميّزة بين جُمهورها وعملائها، ويتحقّق ذلك أيضاً عن طريق رعايتها الكاملة لجمهورها الداخليّ، الذي يتمثّل في موظفيها، فهم الممثل الحقيقي لها والقائمون على إدارة علامتها التجارية؛ لذا يجب أن تعمل المنظمة على تعزيز مكانتهم وإشباع كافة حاجاتهم؛ فكلّما شعر موظفو المنظمة بالراحة والانسجام كلّما توفّر لديهم ولآء وانتماء حقيقي للمنظمة وازداد لديهم الحافز لتطویر العلامة والارتقاء بها، وهو ما ينعكس على نُشر صورة إيجابية عنها في الخارج وتكوين رأي عامّ جيّد نحوها(2).

ولا يوجد أفضل من جوجل (Google) كمثال للمنظمات الرائدة في توفير كافة سبل الرعاية لموظفيها، فقد احتلت المركز الأول في قائمة معهد السمعة لأفضل عشر شركات من حيث المسؤولية المشتركة عام 2018م، بعد أن كانت في المركز الثالث ضمن قائمة العام 2017م. ليس هذا فقط بل تعدّ الشركة الوحيدة التي تحظى بدرجة قويّة في المسؤولية المشتركة Corporate Responsibility بنسبة 71.9، وقد حصلت على هذه المرتبة مدفوعةً ببيئة عمل مميّزة، فهي شركة رائدة في تكافؤ الفرص، وتوفير عوامل الرفاهية والمكافآت لموظفيها(3).

1. تاريخ شعارات كوكاكولا الدعائية، موقع 25 ، coca-colaarabia يناير 2016م، مُتاح إلكترونياً على الرابط: <https://goo.gl/YuyeVv>.
2. المشهاني، محمد زياد زين الدين. العلاقات العامة في المنظمات السياحية. دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، 2016م، ص153.
3. للمزيد يُنظر الموقع الرسمي لشركة جوجل على الإنترنت على الرابط: <https://about.google/intl/ar>

خريطة العلاقات العامة وجودتها

تعتبر إدارة العلاقات العامة همزة الوصل الحقيقية بين المنظمة وبين جمهورها، وتتسكّل سمعة المنظمة لدى الجمهور من خلال خطة العمل التي تتبناها إدارة العلاقات العامة في التعريف بالمنظمة وعلامتها وخدماتها وجودة منتجاتها؛ حيث تسعى جميع المنظمات في وقتنا الحالي إلى الاهتمام الكبير بتكوين سمعة مميّزة عنها وعن علامتها التجارية، ويكون للعلاقات العامة بأي منظمة الدور الأكبر في هذا الشأن؛ نظراً لأنها الوسيط المباشر بين الجمهور من جانب وبين المنظمة وعلامتها من جانب آخر؛ حيث يجب أن تتمحور خطتها على نقل آمال ومقترحات الجمهور سواء الداخلي من العاملين في المنظمة أو الجمهور الخارجي من المستهلكين والمستثمرين، إلى الإدارة من أجل مراعاتها في اتخاذ القرارات.

فعلى سبيل المثال، تلقت الصفحة الرسمية لـ "خطوط جيت بلو الجوية" (1) (Jet Blue Flight) الأمريكية عبر موقع تويتر (2) (Twitter) تدويّة من إحدى عميلاتها وتدعى Alexa Burrows تبدي خلالها - بأسلوب ساخر - الانزعاج من الاضطرار إلى العودة لمنزلها بمفردها،

1. جيت بلو الجوية (Jet Blue Flight) هي شركة سفر عالمية تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1999م على يد الأمريكي دايفيد نيلمان David Neelman وتمتد شبكة خطوط الطيران التابعة لها الآن على أكثر من 100 مدينة في جميع أنحاء الأمريكتين مع خطط مستقبلية للتوسع في أوروبا، وتتمتع الشركة بأكثر من 40 مليون عميل من مختلف الجنسيات وتوجّه أكثر من 1000 رحلة جوية يومياً، وتوظف نحو 22 ألف موظف في طاقم عملها، وفي عام 2019م تمّ تصنيفها كأفضل صاحب عمل للشُّوع في مجال النقل من قبل مجلة فوربس Forbes، للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.jetblue.com>.
2. تويتر (Twitter) هو أحد أشهر مواقع التّواصل الاجتماعيّ، تأسّس في عام 2006م من قبل إيفان ويليامز وبيز ستون Evan Williams & Biz Stone، كتطبيق لخدمة الرسائل القصيرة (SMS)، ثمّ أطلق عليه Twitter، وفي مارس 2007م تمّ إنشاء شركة تويتر Twitter وخلال عامين زاد عدد الزائرين المتميّزين على نحو ملحوظ، وظهر ما يُعرف بالتابعة الإلكترونية للمشاهير والتي أصبحت عامل جذب كبير للموقع، واكتشفت شركات الدعاية الانتخابية الأمريكية قيمة الموقع كأداة اتّصال مذهلة، وفي الانتخابات الرئاسية الأمريكية للعام 2008م سيطر باراك أوباما على منافسه جون ماكين من خلال وسائل التّواصل الاجتماعيّ، وفي مقدمتها موقع تويتر Twitter، وفي سبتمبر 2013م طرحت الشركة للاكتتاب العام وقدر الطرح الأولي (IPO) في نوفمبر 2013م بنحو 1.8 مليار دولار، ممّا منحها القيمة السوقية البالغة 31 مليار دولار، واعتباراً من الربع الأول من عام 2019م بلغ متوسط عدد مستخدمي الموقع نحو 330 مليون مستخدم شهرياً، وبلغت إيرادات الشركة في عام 2018م ثلاثة مليارات دولار، وحققت صافي دخل بلغ 1.2 مليار دولار أمريكي في العام ذاته، وتدير أعمالها الآن عبر أكثر من 35 مكتباً حول العالم، للمزيد حول الشركة وخدماتها يُمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.twitter.com>.

وطلبت استقبلاً حافلاً عند بوابة المطار، فتواصلت إدارة العلاقات العامة للمنظمة مع نظيرتها في المطار الذي كانت ستتهبط فيه الطائيرة من أجل مفاجأة العميلة بتنظيم موكب ترحيبي صغير مع نشر لافتات كتب عليها "Welcome home Alexa"، فكان شيئاً مذهلاً للغاية أضفى طابعاً إيجابياً على سمعة شركة الطيران الأمريكية؛ حيث تم تناقل الأمر عبر مواقع التواصل الاجتماعي وشعر الملايين بالسعادة والترحيب والرغبة في التعامل مع الشركة، لذلك فإن مراعاة احتياجات ورغبات عميل واحد قد يجعل المنظمة تربح الكثير والكثير (1).

وفي هذا يمكن أن نشير إلى مجموعة من النقاط الأساسية التي يجب أن تضعها إدارة العلاقات العامة في اعتبارها حتى تتمكن من دراسة سمعة المنظمة لدى الجمهور والعمل على تحسينها، وتتمثل هذه النقاط في:

- قياس اتجاهات الجمهور نحو المنظمة والعلامة المملوكة لها وتفسيروها بالشكل الذي يناسب تحسين هذه الاتجاهات بشكل مستمر.
- مساعدة إدارة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مع الجمهور.
- قياس مدى قبول الجمهور الداخلي من العاملين بالمنظمة لسياساتها.
- التواصل مع الجمهور الخارجي للتأكد من فهم هذه السياسات.
- يجب أن تراعي خطة العلاقات العامة التوازن الدائم بين أهداف المنظمة وبين سبل إشباع حاجات الجمهور، والتخطيط المستمر لكسب رضى الجمهور نحو العلامة والمنظمة (2).

ويعدّ تحسين سمعة المنظمة لدى جمهورها وترسيخ صورة ذهنية إيجابية عنها هو الشغل الشاغل لإدارة العلاقات العامة، وذلك من أجل تحقيق هدف المنظمة في جذب

1. Burke, Sarah. "Examples Of The Good, The Bad & The Ugly Of Customer Service On Social Media!". Spokal, 2016, <https://bit.ly/2KBg5cY>.

2. جرادات، عبدالناصر أحمد، وآخرون. أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2009م، ص 13، ص 16-17.

المزيد من الجمهور والعُملاء لعلّامتها التجاريّة والحِرص على رضاهم عن أدائها، ما ينعكس على الاحتفاظ بولائهم دائماً وتحقيق زيادة في المبيعات، وتحسين النتائج النهائيّة للمُنظمة بشكل عام⁽¹⁾.

وفي ظلّ البيئّة التنافسيّة الموجودة بين مختلف المنظّمات، أصبحت "إدارة السمعة" من المرتكزات الأساسيّة لاستراتيجيّات عمل إدارات العلاقات العامّة؛ التي تشتمل بدورها على الكثير من الطُرُق لتحسين سمعة المنظمة والمحافظة عليها بشكل مستمر⁽²⁾، فعلى سبيل المثال، يُمكنها تأسيس برامج اتصال فعّالة مع الجمهور الداخليّ للمنظمة والمحافظة عليه بصورة دوريّة، وتشجيع الحوار المباشر بين الإدارة والموظفين لمناقشة مشكلاتهم، وتحليل آرائهم لتطوير العمل، ومتابعة فرص التطوير المهنيّ وتوفير مهارات الاتصال والتّصّحّح بين بعضهم، وتنظيم دورات تأهيليّة للعاملين في هذه الأجهزة من خلال جهات علميّة وأكاديميّة مُتخصّصة.

ومن الأمثلة على ذلك الشّركة الأمريكيّة الرائدة دولياً في مجال المقاهي ستاربكس (Starbucks) التي تحظى علامتها بنسبة كبيرة من ولاء موظفيها، فعُدّ مثالاً رائعاً على الشّركة التي تتفهم القيمة التي يقدّمها موظفوها إليها، حتّى إنّه في الواقع نحو 87% من أسباب ولاء العُملاء لـ "ستاربكس" مدفوعة بكيفيّة تعامل الشّركة مع موظفيها⁽³⁾. ويكفي أن نذكر أنّ الهيكل التنظيميّ لها مصمّم لتحسين تجربة الموظّف، وقد تبنت الشّركة العام 2014م برنامج "الإنجاز الجامعيّ" في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، والذي يهدف لتحمل مصروفات موظفيها الرّاعيين في الحصول على برامج الدّراسة عبر الإنترنت من جامعة ولاية أريزونا، والتي تصل إلى 10 آلاف

1. عابد، زهير عابد. بحوث إعلاميّة. دار البيازوري للنشر والتوزيع، 2014م، ص 98.
2. زين الدين، محمد جواد. "توظيف العلاقات العامّة لوسائل التّواصل الاجتماعيّ في إدارة سمعة الشّركات". مجلّة آداب الفراهيدي، العدد 28، 2018م، ص 288، 296، 325.
3. "15 brands taking the employee experience to the next level". Nudge rewards website, published on 1 May 2019, seen on 1 March 2020. Online link: <https://0i.is/E8H5>.

دولار تقريباً، دون إجبارهم على الاستمرار في العمل بعد إكمال تعليمهم. كما أنّ مديري ستاربكس (Starbucks) يَشِيرُون إلى أعضاء فريقهم بوصفهم "الشركاء" بدلاً من "الموظفين"، وهذه اللقطة الرقيقة من الإدارة العليا للمنظمة توضح رسالتها إلى موظفيها أو شركائها بأنهم يؤدون دوراً مهماً في بناء الصورة الأكبر لعلامتها التجارية كعلامة مميزة، وهذا بدوره يحفزهم على العمل بشكل أفضل (1).

وكذلك يمكن للعلاقات العامة إجراء استفتاءات دورية وبحوث تقييمية للموظفين والجمهور الخارجي على حد سواء؛ لقياس اتجاهاتهم تجاه المنظمة وعلامتها وتحليلها، وتحديد مدى الرضا عن أدائها في مختلف القطاعات، ورصد مقترحاتهم ورغباتهم واحتياجاتهم ودراسة كيفية تنفيذها بما يتوافق مع موارد المنظمة وأهدافها، وأيضاً استخدام الشبكات الاجتماعية في التواصل مع الجمهور بشكل مستمر ومباشر، وتلقي رغباتهم ومقترحاتهم بشأن عمل المنظمة وأداء العلامة التجارية، ثم نقلها إلى الإدارة لبحث إمكانية تنفيذها، ويمكن أيضاً استخدام تلك المنصات الاجتماعية في التسويق للمنظمة وعلامتها ومنتجاتها أو خدماتها عن طريق تصميم حملات ترويجية مميزة تلقى قبولاً واسعاً لدى الجمهور.

تنظيم الأنشطة والزيارات الميدانية كذلك من أهم الأنشطة المقترحة لبناء وإدارة السمعة، وذلك من خلال قيام إدارة العلاقات العامة بدعوة المشاهير والشخصيات البارزة في المجتمع وكبار الإعلاميين والداعمين والمتبرعين لزيارة مقر المنظمة وإجراء جولات حية في أقسامها المختلفة؛ للتعرف عن قرب على سير العمل فيها، وما تقوم به من أنشطة ومشروعات لخدمة المجتمع، وأحوال الموظفين والأجواء السائدة بينهم، وأبرز الإنجازات التي حققتها من خلال مسيرة عملها، ما يضمن

1. "مقاهي ستاربكس Starbucks" تساعد موظفيها على إكمال تعليمهم الجامعي". Vitamedz، 2014، متاح على الرابط: <http://cutt.us/NKp3k>

التدقيق المستمر للمعلومات والتواصل المباشر معهم، وبما يساعدهم في النهاية على امتلاك رؤية متكاملة عن هذه المنظمة وتكوين صورة ذهنية إيجابية وسمعة جيدة عن علامتها.

من الوسائل الفعالة أيضاً لتحسين السمعة، بناء علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام وإيجاد قنوات اتصال دائمة وقوية معها، وذلك من خلال الاهتمام برصد الأنشطة المختلفة للمنظمة وعلامتها سواء المرتبطة بالعمل أو المناسبات الاجتماعية للموظفين، وتغطيتها إعلامياً وتزويد وسائل الإعلام بها، والإعداد لإجراء اللقاءات الإذاعية والتلفزيونية لمسؤولي المنظمة وظهورهم الدائم في وسائل الإعلام مع توفير المعلومات والبيانات التي تخص المنظمة وأنشطة علامتها، والتنسيق مع القنوات الإعلامية المهمة لتغطية كل أنشطة المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي، والإعداد لمؤتمرات صحافية مع مسؤولي القطاعات ذات العلاقة بالمنظمة ومجال عملها وأنشطة علامتها، وتنظيم المعارض التعريفية لأدوار المنظمة وخدماتها للمجتمع، وتنظيم لقاءات فكرية وثقافية مع المشاهير وكبار الشخصيات في مجال عملها، وتصميم إعلانات متنوعة في الصحف والتلفزيون والإذاعة.

ويمكن كذلك تحسين السمعة من خلال اهتمام إدارة العلاقات العامة بتطوير التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث في مجال عملها، لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة والعلامة التجارية، وإجراء بحوث تقويمية منتظمة لمعرفة مدى تأثير أنشطة المنظمة على الجمهور الداخلي والخارجي واتجاهات تطورها.

ومن مهام العلاقات العامة أيضاً لتحسين السمعة: النشر الإخباري بما يشتمل عليه من إعداد تقارير إخبارية في المناسبات والأحداث المختلفة ذات الصلة بنشاط العمل، وتجهيزها في ملفات صحافية متخصصة كي تزود بها الجهات المعنية، وإعداد الكتيبات والنشرات التي تخص المنظمة وعلامتها التجارية ومتابعتها وطباعتها وتوزيعها على هذه الجهات، وإصدارها بلغات متعددة وتوزيعها على المسؤولين ورجال الإعلام، مع إنتاج نشرات دورية إخبارية تتضمن ما يُنشر عنها.

وتُعدّ مسؤولةً كذلك عن رصد وتحليل ما يُنشر عن المنظمة أو علامتها التجارية ويمس سمعتها وصورتها الذهنية، وذلك عبر متابعة أخبارها التي تُنشر وما يُتداول عنها في وسائل الإعلام المختلفة، وتوثيق الأنشطة التي تُنظمها أو تشارك فيها إذاعياً وتلفزيونياً، وتحليل ما يُنشر عن المنظمة وتصحيح ما يرد خطأً عنها في وسائل الإعلام، وتجميع وتحليل المعلومات المتصلة بالمنظمة وعلامتها، وتزويد مختلف وسائل الإعلام بها، وكذلك مساعدة الباحثين الذين يحتاجون إليها في اختصاصات تتصل بالبحث عن قضايا تخص نشاط المنظمة.

كذلك يمكن لإدارة العلاقات العامة إقناع المنظمة بالمشاركة في رعاية المشاريع المجتمعية الحالية والمستقبلية التي تخدم الفئات المختلفة، ما يعطي بالتأكيد انطباعاً جيداً عن المنظمة وقيامها بمسؤولياتها المجتمعية على خير وجه، وبالتالي صورة ذهنية جيدة وسمعة مميزة لعلامتها بين المنافسين.

كما يمكن استثمار مختلف المناسبات الاجتماعية والثقافية والرياضية المهمة التي تُنظم في المجتمع، لتوزيع المطبوعات التي تحمل شعار المنظمة وعلامتها التجارية، مع التعريف بالدور الذي تلعبه اقتصادياً ومجتمعياً.

المبحث الثالث

آليات قياس سمعة المنظمة

قياسات الرأي العام

تستهدف أي منظمة؛ ربحية أو تطوعية، قياس الرأي العام تجاهها؛ نظراً لأهميته بالنسبة إليها ومدى تأثيره على بقاء علامتها التجارية وتشكيل سمعتها، وكذلك الكشف عن سلوك الأفراد وطرق تفكيرهم حول سياساتها، أو تجاه الخدمات والمنتجات والسلع التي تقدمها العلامة للجُمهور، كما يتم قياس الرأي العام أيضاً من أجل التعرف على حاجات الجُمهور وما يعانيه من مشكلات مع المنظمة أو علامتها ومحاولة الوصول إلى حلول عملية لها مع محاولة توفير حاجاتهم. وهنا يمكن الحديث حول العديد من الآليات التي يمكن من خلالها قياس الرأي العام تجاه المنظمة وعلامتها التجارية، ومن ذلك:

أولاً: بحوث الرأي العام:

وهي بحوث ميدانية، أو بحوث إحصائية تتم باستخدام استمارة استقصاء تحمل مجموعة من الأسئلة للجُمهور حول منتجات العلامة وخدمات المنظمة وإدائها، وتهدف هذه البحوث إلى التعرف على الحقائق واستكشافها حول اتجاهات الجُمهور نحو المنظمة. وهناك نوعان من مسح الرأي العام؛ المسح بالعينة، وهو الذي يتم إجراؤه على قطاع معين من الجُمهور المستهدف، والمسح الشامل، الذي يتم إجراؤه على جميع فئات المجتمع دون استثناء، ولذا يتميز بشموليته واقتراب نتائجه من الواقع، لكن هذه البحوث يعيبها ارتفاع حجم التكلفة الخاصة بإنتاجها وتوزيعها وتحليل إجاباتها، فهي تتم إما عن طريق:

• المقابلة الشخصية مع الجُمهور:

وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل سؤال الجُمهور المستهدف والحصول على معلومات وآراء بشأن المنظمة وطبيعة عملها، وهي من أفضل الآليات لقياس

الرأي العام، واستكشاف اتجاهاته حول المنظمة وعلاقتها التجارية بشكل سريع وبطريقة غير مكلفة، واستكشاف الحوافز العميقة للأفراد والأسباب المشتركة لسلوكلهم تجاهها، وتتم هذه الطريقة عن طريق تجميع عدد غير كبير من الجمهور، ثم يبدأ موظفو العلاقات العامة بطرح سؤال حول سلة معينة أو منظمة معينة، ثم مناقشتهم حول رأيهم، واتجاهاتهم حول الموضوع المطروح، ويجب أن يدرك موظف العلاقات العامة جيداً طريقة إدارة هذه المناقشات والجلسات حتى يتوصل للرأي الحقيقي للجمهور، ويدرسه بالشكل المطلوب. وللمقابلة المباشرة أنواع عدة منها: التخصيصة، والإرشادية، والعلاجية، لكن المقابلة المسجعة هي التي يتم استخدامها في قياسات الرأي العام.

ويمكن هنا الاستعانة بالمقابلات المعمقة، والتي تعرف على أنها مقابلات شخصية طويلة بين الخبراء وبين المستقصى منهم، ويتم فيها توجيه أسئلة محددة بهدف معرفة الدوافع الحقيقية للفرد أو معرفة رأيه الحقيقي في قضية ما (1)، وتعتمد هذه المقابلات على تحريض المستقصى منهم على الإطالة في الإجابة والاسترسال في الحديث، ويقوم الباحث أو الخبير بملاحظة إجابات المستقصى منهم مع التركيز على بعض الكلمات والعبارات المحورية، وقد تتم المقابلة مع أكثر من شخص في وقت واحد، وتعتمد هذه المقابلات في جزء كبير منها على أساسيات علم النفس، ويمكن للباحث القيام بتسجيل المقابلة والعودة لها في وقت لاحق لدراسة دراسة معمقة، وتعتمد هذه المقابلات في نجاحها على خبره الباحث أو المؤكل بقياس السمعة المؤسسية، ومن المهم عدم دفع المستقصى منهم لأي إجابة معدة سلفاً، بل ترك الحرية الكاملة لهم في الحديث والنقاش، وعلى الباحث تجنب توجيه أسئلة مباشرة، كونها تدفع المستقصى منهم للإجابات النمطية، فلا يجوز

1. إسماعيل، أميرة. "المقابلة الشخصية المعمقة". المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 1 سبتمبر 2011م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/SB40S>

سؤالهم هل تعتقدون بأن منظمتنا ذات سمعة مؤسسية جيدة؟ بل على الباحث ملاحظة الإجابة من خلال أسئلة فرعية لا تمت بصلة مباشرة للموضوع الرئيس، ويمكن لمعرفة حقيقة إجابة المستقصى منهم تدوين عدد الكلمات ذات الدلالة الإيجابية في حديثه ومقارنتها بالكلمات ذات الدلالة السلبية، فعندما يكون موقف المستقصى منه الذاتي سلبياً سيميل عقله الباطن وباللاوعي لإستحضار المفردات ذات الدلالة السلبية والعكس صحيح، ومن خلال مقارنة هذه المفردات يمكن القول في حال رجحت كفة المفردات الإيجابية بأن موقفه إيجابي من سمعة المنظمة والعكس صحيح.

• **المقابلة غير المباشرة مع الجمهور:**

ويُقصد بها المقابلة التي لا يتحقق فيها الاتصال المادي المباشر بين الباحث والمبحوث، وتأخذ أشكالاً عدة مثل: المقابلة الهاتفية من خلال الهاتف الثابت أو الهاتف الجوال، أو التواصل عبر البريد الإلكتروني أو الورقي وكذلك الاستطلاعات التي تجرى من خلال شبكة الإنترنت.

• **تصميم الاستبيانات (الاستفتاءات):**

وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ويتم وضعها في استمارة تُرسل إلى الجمهور المستهدف عبر البريد التقليدي أو البريد الإلكتروني أو تجرى تسليمها يداً بيد؛ تمهيداً للوصول إلى أجوبة يتم تحليلها لاحقاً للوصول إلى حقائق ومعلومات بشأن موضوع الاستبيان.

ويمكن في الاستبيان توجيه بعض الأسئلة الإسقاطية التي يمكن من خلالها استنباط رأيهم حول المنظمة، مثل: طريقة أكمل الجمل، أو الحصول على المعاني المطلوبة من خلال الصور والرسوم.

الأساليب الإسقاطية (Projective Techniques) وتعتبر من الأساليب الرئيسية في دراسة جوانب الشخصية والتعرف على اتجاهات الأفراد ومواقفهم وانفعالاتهم

ومشاعرهم، لذلك تعدّ من المصادر المهمة في البحوث وجمع البيانات؛ لأنها تكشف الاتجاهات والمشاعر الخفية للشخصية (1).

وتهدف الأساليب الإسقاطية إلى التعرف على مواقف الأفراد واتجاهاتهم تجاه قضايا قد يميلون إلى إخفاء مواقفهم حيالها، كما تحتاج إلى درجة عالية من التخصص والخبرة للقيام بها، لذلك لا يُجأ إليها عادةً إلا في الحالات التي يتوقع أن المستجوب قد يميل إلى تغيير إجاباته، أو كونه لا يعرف حقيقة موقفه، فعلى سبيل المثال لا يمكن التوقع بأن السؤال المباشر للموظفين حول موقفهم من الرشوة أو من التحرش الجنسي خلال العمل قد يلقى إجابات دقيقة وصحيحة، فالموظفون هنا سيميلون إلى تقديم الإجابات التي تلقى قبولاً اجتماعياً بغض النظر عن صحتها بالنسبة لهم؛ وينطبق الأمر عينه على اختبار سمعة المنظمة، فليس بالضرورة أن يتفاعل المستجوبون مع السؤال حول رؤيتهم لسمعة المنظمة بالفاعلية المطلوبة، كما أن بعض الإجابات غير الدقيقة قد تشوه النتائج النهائية للبحث، لذلك يُعتبر اللجوء إلى الأساليب الإسقاطية حلاً جذرياً لهذه الحالة.

وتنقسم هذه الأساليب بحسب طبيعة المثير الذي يُعرض على المبحوثين ويطلب منهم الاستجابة إليه، إلى الأساليب الإسقاطية المصورة التي تستخدم صورة أو مجموعة من الصور الغامضة، ويطلب من المبحوث أن يُعبّر عما يرى في الصورة، وذلك مثل: عرض صورة فلاجين ممسكين بدلو على مجموعة من المبحوثين، فيرى أحدهم أنها تُعبّر عن شجار بينهم، فيما توحى لآخر بصورة من التعاون بينهم، ويراها مبحوث ثالث بشيء آخر مخالف تماماً لسابقه، ليُسجّل الباحث انفعالات المبحوثين وتعاييرهم الجسدية وطول فترة عرض الصورة.

1. "الأساليب الإسقاطية في البحث العلمي وأنواعها ومزاياها وعيوبها". آفاق علمية وتربوية، ديسمبر 2016م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/3F6b17>.

وهناك الأساليب الإسقاطية اللفظية: التي تُستخدَم فيها الألفاظ بدلاً من الصور، ويكون ذلك بخَلط كلمات ذات علاقة بالبحث بكلمات أخرى مألوفة، على أن يستجيب المبحوث لها بأقصى سرعة ممكنة ما يضمن أن تكون استجابته تلك تلقائية قدر الإمكان، فعلى سبيل المثال يُمكن سؤال المبحوث عما تعنيه الكلمات التالية "اسم المنظمة، العلامة التجارية، موظف، مدير، ترقية، مسؤولية، زملاء، منافسين.."، ومن الأساليب الإسقاطية اللفظية أيضاً اختبار تكلمة الجمل؛ وذلك بإعداد مجموعة من الجمل الناقصة التي لها علاقة بموضوع البحث وعرضها على المبحوث وطلب تكلمتها بسرعة حتى تكون الإجابة تلقائية، مثل: ("منتجات العلامة التجارية...." / "خدمة ما بعد البيع التي توفرها المنظمة...." / "موظفو المنظمة.. في حل مشاكل الجمهور" / "المنظمة تتمتع بسمعة.....").

ويُمكن هنا الاستعانة بمقاييس معدة مسبقاً ذات صلة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية، كمقياس ليكرت الخماسي الذي استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت (1) والذي يُعتبر شائع الاستخدام في العلوم الإدارية وعالم الأعمال، ويُعرف هذا المقياس على أنه أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، يُستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات. ويُعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما (2)؛ ويتألف هذا المقياس من خمس درجات تبدأ بعدم الموافقة المطلقة على عبارة أو قضية ما وينتهي بالموافقة المطلقة، والترتيبات على الشكل التالي، (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق، موافق بشدة)؛ ويُمكن سؤال المستقصى منهم بشكل مباشر عن السمعة المؤسسية

1. رينسيس ليكرت: (1981-1903م)، عالم نفس وعالم اجتماع وإحصائي أمريكي الجنسية، عضو الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم، قدم إسهامات واضحة في علم النفس، وتستخدم إسهاماته اليوم في ميدان الإدارة، من أشهر إسهاماته مقياس ليكرت الخماسي الذي سمي باسمه، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/iKet0>

2. باقر مطشر اللامي، فاضل. "مقياس ليكرت". رابطة الأكاديميين العرب، 23 أكتوبر 2017م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/CYqxi>

كَمَا يُمْكِن السُّؤَال بِطَرِيقَةٍ غَيْرِ مُبَاشَرَةٍ، كَالسُّؤَالِ عَنِ قَضَايَا أَوْ مَعَايِيرِ تَنْصِلُ بِالسُّمْعَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ كَالْمَعَايِيرِ الْأَخْلَاقِيَّةِ وَالْجُودَةِ وَغَيْرِهَا، وَيَظْهَرُ الْأَثَرُ الْوَاضِحُ لِهَذَا الْمَقْيَاسِ فِي الْاعْتِمَادِ عَلَى عَدَدِ كَبِيرٍ مِنَ الْإِجَابَاتِ ثُمَّ تَحْلِيلِ الْإِجَابَاتِ إِحْصَانِيًّا لِمَعْرِفَةِ حَقِيقَةِ الْمَوْقِفِ الْعَامِّ مِنْ قَضِيَّةِ السُّمْعَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ.

ثانياً: تحليلُ مُحتوى وسائل الإعلام حول المنظمة:

تعددت تعاريف تحليل المحتوى الإعلامي وإن كانت كلها تصب في سياق واحد، فقد عرّف بأنه "أسلوب لإنشاء الاستدلالات من خلال تحديد وتعريف خصائص الرسائل الاتصالية بشكلٍ نظاميٍّ وموضوعيٍّ"، ويُعرّف كذلك بأنه "أسلوب في البحث لوصف المحتوى الظاهر للاتصال وصفاً موضوعياً مُنظماً وكمياً"، لذلك فتحليل المضمون يعتمد أساساً على رصد ما يُنشر في الصحف والكتب والمجلات وما يُبث في الإذاعة والتلفزيون، لذلك فيحظى باهتمام كبير في تحديد العوامل المؤثرة على اتجاهات الجمهور نحو المنظمات وعلاماتها المختلفة إيجاباً وسلباً؛ حيث يُمكن من خلال هذه الطريقة تجميع آراء الجمهور من المواد الإعلامية المختلفة، لا سيما الدراسات الميدانية والوثائق والإحصاءات الرّسميّة والتحقيقات الاستقصائية⁽¹⁾.

لكن من المهم أن يدرك العاملون في مجال العلاقات العامة أنه لا يُمكن استقراء آراء الجمهور الحقيقية من جميع وسائل الإعلام؛ لذا يجب اختيار وسائل الإعلام المناسبة التي تحظى بنسب مرتفعة من الانتشار والقبول لدى شريحة واسعة من الجمهور.

ثالثاً: تحليل الشائعات:

وهي من الطرق المهمة أيضاً في قياس الرأي العام حول المنظمة وعلامتها التجارية، فالشائعات عبارة عن مجموعة من الأخبار التي يتم ترويجها عن المنظمة أو المنتجات والسلع التي تقدمها العلامة، وتنتشر بشكل كبير بين جمهور المنظمة.

1. فرانكفورت، شافا، وآخرون. طرائق البحث في العلوم الاجتماعية. ترجمة ليلي الطويل. دمشق: دار بترا، 2004م، ص310.

وفي بعض الأحيان قد تكون الشائعات التي يتم ترويجهما صحيحة، وقد تكون غير صحيحة في أحيان أخرى، كما أنه قد يتم بناء هذه الشائعات على جزء صحيح من خبر ما، ثم يتم إكمال الخبر بطريقة غير صحيحة، وعلى موظفي العلاقات العامة؛ كي يفهموا اتجاهات الجمهور نحو المنظمة أو العلامة أن يقوموا بتجميع هذه الشائعات، ودراسة كيفية انتشارها، ومصادر الترويج لها بشكل جيد، كما يجب عليهم تحليل هذه الشائعات، وتقديم كافة المعلومات لمواجهةها بالطريقة المثلى، كما يمكن دراسة سلوكيات ونفسية الجمهور من خلال طريقة التعامل مع هذه الشائعات؛ وهنا لا بد من الإشارة إلى أن طريقة قياس الرأي العام عن طريق تحليل الشائعات ليست دقيقة دائماً، وقد يتدخل فيها جهد شخصي⁽¹⁾.

رابعاً: رصد توجهات الرأي العام في التجمعات العامة:

الندوات والمؤتمرات العامة من الطرق التي يمكن استقاء الرأي العام منها تجاه بعض المنظمات والعلامات التجارية والقضايا العامة التي تخصها، لا سيما خلال أوقات الأزمات، فتعتبر هذه التجمعات أكثر صدقاً وواقعية في رصد اتجاهات الرأي العام. لكن يتوجب على مسؤولي العلاقات العامة الحذر أيضاً من بعض التجمعات التي قد تكون مضطربة، أو موجهة نحو تبني فكرة محددة، وبالتالي لا تكون معبرة عن الاتجاهات الحقيقية للرأي العام⁽²⁾.

استطلاع رأي الجمهور

من الطرق المميّزة التي يمكن من خلالها قياس سمعة المنظمة هو القيام بعمل استطلاع للرأي العام حول المنظمة وعلامتها التجارية، ويتم ذلك عن طريق طرح

1. جرادات، عبدالناصر أحمد، وآخرون. أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2009م، ص 74-71.

2. جرادات، عبدالناصر أحمد، وآخرون. أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. مرجع سابق.

بعض الأسئلة حول أداء المنظمة، وجودة منتجاتها وخدماتها المقدمة، ويُتاح للجمهور أكثر من اختيار لتقييم أداء المنظمة بشكل عام أو تقييم مُنتج محدد لها، وهي من الأدوار الموكّلة لإدارة العلاقات العامة في أيّ منظمة، وتلعب استطلاعات الرأي العام دوراً مهماً في التعرف على اتجاهات الجمهور العام وميوله.

وهناك بعض الأدوات المستخدمة في قياس الرأي العام؛ منها:

- الاتصال الهاتفي وطرح الأسئلة بشكل مباشر على الجمهور، وهو من الطرق السهلة والسريعة في جمع البيانات، ولكنّ أهمّ عيوب هذه الطريقة في استطلاع الرأي هو أنّها لا تُمكن المنظمة من تحقيق التغطية الشاملة للجمهور، ناهيك عن أنّها مُزعجة لبعض الجمهور أحياناً الذي قد يتدّمّر منها.
- النموذج المطبوع الذي يتمّ توزيعه بشكل مباشر على الجمهور، ويتميّز بأنه يُتيح مساحةً أكبر لحرية التعبير عن الرأي الحقيقي للجمهور، أمّا أهمّ ما يعيب هذه الطريقة فهو أنّه لا يكون متاحاً للأُميين.
- استطلاع الرأي إلكترونيّاً عبر مواقع الإنترنت، وهو من الطرق السهلة وغير المُكلفة.
- الاستطلاع المباشر للرأي، وفي هذه الطريقة يُمكن الحصول على آراء المُستجيبين والمرضى والأُميين وغيرهم من الذين لا يُمكن الحصول على آرائهم بسهولة بدون استخدام الطريقة المباشرة.

من خلال هذه الأساليب يمكن بسهولة استطلاع رأي الجمهور حول المنظمة والتعرف على اتجاهاتهم إزاء علامتها التجارية، وبالتالي تعمل المنظمة وفقاً لنتائج هذه الاستطلاعات، وفي حالة تحقيق التّكامل بين أكثر من طريقة من طرق استطلاع الرأي الخاص بالجمهور، يمكن الوصول لأفضل وأدقّ النتائج (1).

1. فلواز، إبراهيم، "استطلاعات الرأي ودورها في تحديد التوجّهات العامة للمجتمع". الحوار المُتمدّن، 31 أكتوبر 2014م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/C4eB8s>

الاستطلاعات الإلكترونية

إنَّ اسْتِطْلَاعَ الرَّأْيِ الْخَاصِّ بِالْجُمْهُورِ نَحْوَ قَضِيَّةٍ مُعَيَّنَةٍ أَوْ مُنْظَمَةٍ مُحدَّدة هو عبارة عن تَكْتِيكٍ مُحدَّدٍ لِجَمْعِ الْبَيِّنَاتِ وَالْمَعْلُومَاتِ، مِنَ الْجُمْهُورِ، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْأَسْئَلَةِ الَّتِي يَتِمُّ دَرَاْسَتُهَا بِشَكْلِ عِلْمِيٍّ قَبْلَ طَرَحِهَا عَلَى الْجُمْهُورِ، وَيَتِمُّ تَحْكِيمُ الْأَسْئَلَةِ وَدَرَاْسَتُهَا بِشَكْلِ جَيِّدٍ فِي حَالِ كَانِ الْاسْتِقْصَاءِ مَطْبُوعاً أَوْ حَتَّى فِي حَالَةِ كَانِ الْاسْتِقْصَاءِ إلكترونيًا.

وَتَتِمُّنَّ أَهْمِيَّةُ اسْتِطْلَاعَاتِ الرَّأْيِ الْإِلِكْتُرُونِيَّةِ فِي أَنَّ عِدَدًا كَبِيرًا مِنَ الْجُمْهُورِ أَصْبَحَ مِنْ مُتَابِعِيٍّ وَمُسْتَعْدِمِيٍّ وَسَائِلِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ، وَكَذَلِكَ مَوَاقِعِ الصُّحُفِ الْإِلِكْتُرُونِيَّةِ، وَأَصْبَحَ الْإِنْتَرْنِتُ مِنْ أَهَمِّ وَسَائِلِ حَشْدِ الرَّأْيِ الْعَامِّ وَتَنْظِيمِهِ، لَذَا أَصْبَحَتِ الطَّرِيقَةُ الْإِلِكْتُرُونِيَّةُ فِي اسْتِطْلَاعَاتِ الرَّأْيِ مِنْ أَهَمِّ الْوَسَائِلِ تَعْبِيرًا عَنِ الرَّأْيِ الْعَامِّ (1).

وَيُعَدُّ اسْتِطْلَاعُ الرَّأْيِ الْإِلِكْتُرُونِيٍّ إِحْدَى الطَّرِيقِ السَّهْلَةِ وَغَيْرِ الْمُكَلِّفَةِ فِي اسْتِطْلَاعِ رَأْيِ الْجُمْهُورِ حَوْلَ الْمُنْظَمَةِ وَخِدْمَاتِهَا وَمَا تَقْدِّمُهُ عَلَامَتِهَا مِنْ مُنْتَجَاتٍ، وَيَتِمُّ تَصْمِيمُ اسْتِطْلَاعِ الرَّأْيِ الْإِلِكْتُرُونِيٍّ بِطَرِيقَةٍ لَافْتَةٍ لِانْتِبَاهِ الْجُمْهُورِ مِنْ أَجْلِ تَدْعِيمِ الْمَشَارَكَةِ بِهِ.

وَتَتِمُّنَّ اسْتِطْلَاعَاتِ الرَّأْيِ الْإِلِكْتُرُونِيَّةِ بِالْعَدِيدِ مِنَ الْمَزَايَا؛ أَهْمَاهَا:

- يُمْكِنُ مِنْ خِلَالِ هَذِهِ الطَّرِيقَةِ الْوَصُولُ لِعَدَدٍ كَبِيرٍ مِنَ الْجُمْهُورِ، سِوَاءِ الْجُمْهُورِ الْمَحَلِّيِّ أَوْ حَتَّى إِمْكَانِيَّةِ الْوَصُولِ إِلَى الْجُمْهُورِ الْعَالَمِيِّ.
- يَسْتَهْلُ اسْتِخْدَامَ هَذِهِ الطَّرِيقَةِ فِي الْحَصُولِ عَلَى رَأْيِ الْجُمْهُورِ فِي حَالَةِ الرَّغْبَةِ فِي الْحَصُولِ عَلَى نَتَائِجٍ سَرِيعَةٍ، وَفِي حَالَةِ ضَيْقِ الْوَقْتِ بِالنَّسْبَةِ لِلْمُنْظَمَةِ.
- حُرِّيَّةُ الْجُمْهُورِ فِي التَّعْبِيرِ عَنِ رَأْيِهِ خُصُوصًا أَنَّ الشَّخْصِيَّةَ الَّتِي تُدَلِّي بِصَوْتِهَا فِي الْاسْتِطْلَاعِ غَيْرِ مَعْرُوفَةٍ بِالنَّسْبَةِ لِلْمُنْظَمَةِ، وَلَا دَاعِيٍّ لِلْحَصُولِ عَلَى بَيِّنَاتِهَا الشَّخْصِيَّةِ.

1. عامر، فتحى حسين. استطلاعات الرأي العام على الإنترنت. دار الإيمان للطباعة والنشر، 2013م، ص 17 - 25.

- يُمكن من خلال هذه الطريقة إعادة طرح الاستطلاع على الجمهور على فترات زمنية متقاربة ومقارنة النتائج (1).
 - يُمكن تنفيذه بعدة طرق؛ فإما أن يكون عبارة عن استمارة استقصاء تتضمن أسئلة لتقييم المنظمة أو أن يكون عبارة عن سؤال سريع منشور عبر إحدى المواقع الإلكترونية، وهناك طريقة أخرى أيضاً في الاستطلاعات الإلكترونية تتم عن طريق البريد الإلكتروني، وذلك بإرسال الاستمارة إلى مجموعات البريد الإلكتروني التي يتم تجميعها، أو إرسال الاستمارة بشكل فردي لعدد من عناوين البريد الإلكتروني العشوائية، ويُعيد المستقبل إرسالها مرة أخرى بعد الإجابة عليها.
 - يتميز كذلك بدقة جمع البيانات، وأنه لا يتم التدخل البشري في عملية الإحصاء لذا فيكون الخطأ الإحصائي غير وارد.
 - كما تتميز استطلاعات الرأي الإلكترونية بإظهار النتائج الإحصائية للمصوّت بعد الإدلاء بصوته؛ حيث يظهر لك فور التصويت نسبة الأصوات التي تم التصويت بها في كل خيار من الخيارات المتاحة للجمهور للتصويت عليها (2).
- ورغم ما يملكه الاستطلاع الإلكتروني من مزايا إلا أنه يمتلك أيضاً عدداً من العيوب؛ أهمها: أن هذا النوع من الاستطلاعات قد لا يعكس بشكل مباشر الرأي العام، وإنما قد يُعبر في مضمونه عن آراء الشُّطاء السياسيين أو بعض شرائح الرأي العام وليس كله، كما أنه قد يؤثر بعض الأشخاص النشطين في نتائج هذه الاستطلاعات الإلكترونية بما لا يضمن دقة البيانات الواردة بها (3).

1. الرميحي، إبراهيم ماجد. "تجربة مركز البحرين للدراسات والبحوث في قياس الرأي العام"، ورقة مقدمة لمؤتمر الدولي بعنوان استطلاعات الرأي العام واتخاذ القرار بين النظرية والتطبيق المقام في القاهرة في الفترة من 6-8 فبراير 2007م، ص 19.

2. عبدالصادق، عادل. الفضاء الإلكتروني والرأي العام: تغيير المجتمع والأدوات والتأثير. سلسلة قضايا استراتيجية. المركز العربي لأبحاث الفضاء الإلكتروني، العدد الأول، ديسمبر 2010م، ص 19، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/jtyfk2>

3. عامر، فتحي حسين. استطلاعات الرأي العام على الإنترنت. دار الإيمان للطباعة والنشر، 2013م، ص 25.

كما أن هناك صفةً مهمّةً تفتقدها استطلاعات الرّأي الإلكترونيّة، وهي صفة المراجعة الميدانيّة التي عادةً ما يقوم الباحثون بها قبل توزيع الاستمارة على الجمهور المستهدف (1).

دراسة وتحليل ما يُكتب عن المنظّمة في وسائل التّواصل الاجتماعيّ

هناك حاجة دائمة للبيانات والمعلومات من أجل تقييم سمعة المنظّمات؛ الرّبحيّة وغير الرّبحيّة، وصورة علامتها والمساهمة في تحسينها، ومع بزوغ المنصّات الاجتماعيّة بات تداول كمّ هائل من البيانات والمعلومات من الأمور اليسيرة للغاية، التي بإمكانها إمّا الارتقاء بمنظّمة ما وتحسين صورتها الذهنيّة لدى العملاء، أو انهيار علامتها واختفائها من السّاحة تمامًا، وذلك يرجع لما يتمّ تداوله عنها عبر هذه الشّبكات، من هنا أصبحت دراسة وتحليل ما يُداول عن المنظّمة وعلامتها التجاريّة من المهامّ الرئيّسة في تحسين السمعة المؤسسيّة.

ومع التّطور المطّرد لتقنيّة وأدوات تحليل البيانات الضخمة عبر مواقع الإنترنت والشّبكات الاجتماعيّة، أصبح بإمكان المنظّمات الرّبحيّة وغير الرّبحيّة الاستفادة منها في فهم المُستهلك وسلوكه وتفضيلاته وعاداته الشرائيّة عبر متابعة تحركاته على الإنترنت ورصد آرائه عن مُختلف المنظّمات وعلاماتها التجاريّة، أو جمع المعلومات حول المُتبرّعين واهتماماتهم واستخدامها بشكل يجذب المزيد منهم في حالة المنظّمات التطوعيّة، بما يسمح بتطوير أدائها وإصلاح العثرات الموجودة في نظام عملها ومتابعة آراء العملاء بشأنها وتنظيم حملات تسويقيّة ناجحة تُخدم أهدافها ورسالتها.

فعلى سبيل المثال، تستخدم بعض المنظّمات إحصائيّات "جوجل Google" لتحليل سلوك المُتبرّعين والرّعاة، وإدراج النّتائج في خطّتها وبرامجها المستقبلية، وكذلك

1. مراكز قياس الرّأي العامّ، بحوث وأوراق عمل ندوة إدارة وتطوير أداء قياس الرّأي العامّ، المنعقدة في مدينة الشارقة (الإمارات)، 2008م، المنظّمة العربيّة للتنمية الإداريّة، ص 213.

هناك أدوات تحليل المحتوى الإلكتروني مثل: "Iconsqaure" والتي تفيد في وضع خُطَط وتحليل محتوى وتقييم الوضع الحالي للمنظمة وللمنافسين، وتحديد أي أنواع المحتوى أكثر إقبالاً وتفاعلاً.

ويتم قياس التفاعل في المنظمة بقياس معدل التفاعل مع المنشورات (مع تحديد معدل التفاعل المُستهدف خلال عام)، وقياس الحصة السوقية (عدد المتابعين، وعدد ومصادر زيارات الصفحة،...)، ومعدل التحويل Conversion¹ إلى المنافسين. ومن التحديات التي تواجه المنظمة في هذا الشأن هو الاستفادة المثلى من كمّ التقارير الهائلة المتاحة في كل أداة، ويمكن للمنظمات هنا الاستعانة بجهات ذات خبرة كبرى في تحليل المحتوى عبر وسائل التواصل الاجتماعي، تمتلك أدوات فنيّة تساعدها على فهم وتحليل ما تمتلكه من بيانات، وسيوفر هذا الخيار الوقت والجهد، ويعوّض النقص الحادث في الكوادر البشرية ذات المهارات الفنيّة في تحليل المحتوى لدى المنظمة.

التغذية العكسية للمنتجات والخدمات

يمكن تعريف مفهوم التغذية العكسية على أنه عبارة عن مجموعة من المعلومات عن الأداء الفعلي للمنظمة وعلامتها، أو فعل جماعة ما، ويمكن استخدام هذه المعلومات في التغييرات اللاحقة التي تحدث في المنظمة، سواء على مستوى الأداء الفردي، أو الاستراتيجيات العامة للمنظمة، كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها عبارة عن مجموعة من المعلومات عن الفجوة بين المستوى الفعلي والمستوى المرجعي لعنصر ما في نظام ما، وتستخدم لتغيير الفجوة أو تعديلها بطريقة أو بأخرى(1).

ويمكن لأي منظمة أن تعتمد على التغذية العكسية لعلامتها ومنتجاتها وخدماتها في قياس سُمعة المنظمة لدى الجمهور، فكلما كان الجمهور راضياً عن الخدمات التي

1. مداوس اليامي، أحمد. مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية. المجلة العربية للعلوم الإدارية بالكويت، مجلد 12، عدد3، 2005م، ص 365، 366.

تقدمها المنظمة كلما كانت ردود أفعالهم حول علامتها إيجابية، أو العكس، وللتغذية العكسية أهمية كبيرة لأي منظمة؛ حتى تتمكن من التعرف على نوع وسمات المنتجات التي يحتاجها الجمهور⁽¹⁾.

ومن أهم النظم التي تسهم في الحصول على التغذية العكسية هو نظام معلومات ضبط الجودة، حيث يسهم هذه النظام في تقديم التغذية العكسية عن الانحرافات في الإنتاج، وكذلك يسهم في تقديم مخرجات الموظفين ومخرجات الأقسام المختلفة في المنظمة، وبالتالي تكون هذه النظم عاملاً مسانداً في قياس سمعة المنظمة عن طريق التغذية العكسية من الجمهور الداخلي والخارجي⁽²⁾.

والتغذية العكسية تعكس للمنظمة مدى إدراك العملاء للجودة التي تقدمها المنظمة في منتجات العلامة وخدماتها، فالجمهور عادة ما يكون لديه شعور خاص به نحو المنظمة، ويتكوّن هذا الشعور نتيجة مستوى الثقة في جودة الخدمات التي تقدمها العلامة المملوكة للمنظمة⁽³⁾. ويوجد نوعان من أنواع التغذية العكسية؛ فهناك تغذية عكسية إيجابية وتغذية عكسية سلبية، وتتميز التغذية العكسية عن أداء المنظمة بعدد من المميزات؛ أهمها؛ أن التغذية العكسية تعتبر أداة متميزة في تحسين أداء المنظمة وعلامتها، كما أنها تعتبر من الأدوات المفيدة جداً للمنظمة في تحديد المشكلات الموجودة لدى علامتها، سواء في المنتج أو مستوى الخدمة والعمل على حلها، كما أنها تعتبر من الأدوات المميزة في تحديد أهداف المنظمة، وبالتالي تتمكن المنظمة من زيادة دافعية أداء علامتها بشكل أفضل، بحيث تتمكن من تقديم أفضل أداء ممكن⁽⁴⁾.

1. رفعت خليل، وائل. إدارة التسويق، عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، 2017م، ص 169.
2. علك حافظ، عبدالناصر، وآخرون. الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المنظمات التعليمية. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2015م، ص 176.
3. جبار عبد، افتخار. "جودة الخدمات التأمينية وأثرها على رضا الزبون". دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن منظمة التأمين العراقية. جامعة القادسية بالعراق، ص9، آخر زيارة في 25 نوفمبر 2018م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/ia K5G5>.
4. مداوس اليامي، أحمد. "العلاقة بين أبعاد التغذية العكسية عن الأداء وبين أداء المرؤوسين ورضاهم الوظيفي". المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)، مجلد 14، عدد1، 2007م، ص 14.

وهناك العديد من المصادر والأساليب التي يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية، وقد تكون هذه الأساليب مكلفة بالنسبة للأفراد، ولكنها كذلك مفيدة للموظفين والمنظمة في تحقيق أهدافهم الوظيفية، ومن أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في الحصول على التغذية العكسية هو أسلوب توجيه الأسئلة المباشرة، عن مدى رضا العملاء حول الأداء وحول المنتجات التي تقدمها العلامة الخاصة بالمنظمة لهم، وذلك بهدف الاستفادة من هذه المعلومات في تصحيح الأخطاء التي يقوم بها الموظفون وتقوم بها المنظمة ولا ترضي الجمهور. هذا، ويعتمد الأسلوب الذي تلجأ إليه المنظمة في الحصول على التغذية العكسية على نوع المعلومات التي ترغب في الحصول عليها.

كما أن هناك أيضاً عدداً من المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية، تتمثل في توجيه الأسئلة المباشرة للأفراد للحصول على المعلومات منهم، أما الطريقة الثانية فهي توجيه أسئلة غير مباشرة، والطريقة الثالثة هي الملاحظة والمراقبة لسلوكيات العملاء لتوقع ردود أفعالهم حول الخدمات والمنظمة ذاتها (1).

الدراسات السوقية المتخصصة

كي تتمكن أي منظمة من تقييم أدائها وتطوير علامتها والارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة للجمهور والحفاظ على سمعتها، وكذلك إدارة عملياتها وإنتاجها الداخلي بشكل جيد، يجب أن تقوم بشكل دوري بالقيام بدراسات سوقية متخصصة، تهدف للتعرف على الخلل الحقيقي الذي تعاني منه المنظمة في إحدى النقاط التي تخص علامتها؛ الإنتاج أو التسويق أو تقديم خدمات حقيقية ومميزة، وبالتالي تتمكن المنظمة من تصحيح هذه الأخطاء من أجل الارتقاء بعملها وتطوير علامتها.

1. عبدالحليم زايد، عادل. "دراسة تحليلية لمصادر وأساليب التغذية العكسية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد 2، 1996م، ص 95-97.

وتشمل هذه الدراسات بالنسبة للمنظمات الربحية؛ نوع السلع التي تنتجها العلامة ومُجمل الإنتاج في السوق ومُجمل الاستيراد وكذلك نسبة المخزون من هذه السلع في الأسواق، ونسبة الفائض المتاح للتصدير من هذه المنتجات بشكل عام على مستوى جميع المنظمات المنافسة التي تعمل في نفس المجال، هذه الدراسات من شأنها أن تعمل على تحديد أهداف المنظمة من أداء علامتها في الفترة المقبلة، وحجم إقبال العملاء على المنتج الذي تقوم بإنتاجه هذه العلامة عن غيره من المنتجات المنافسة مما يسهم في تقييم مدى ثقة الجمهور في المنظمة وعلامتها ومنتجاتها والذي ينتج عنه سمعتها المتميزة بينهم (1).

وتتمثل الدراسات السوقية المتخصصة في دراسة عدد من العوامل التي تسهم في تطوير سياسات المنظمة، هذه العوامل تتمثل في؛ دراسة كافة العوامل التي تحدد الطلب المتوقع على منتجات علامة المنظمة والطلب الحالي، كما تهدف الدراسات التسويقية المتخصصة أيضاً إلى تقدير أثر حجم السوق على نوع المنتج الذي تقدمه العلامة؛ وذلك بناءً على تقدير حجم الطلب، كما تهدف أيضاً إلى دراسة الحصة المتوقعة لمنتجات العلامة من خلال الدراسة المتعمقة للسوق المحلي، كما تقوم هذه الدراسات بتحليل كافة الآثار الناجمة عن إنتاج بعض السلع التكميلية والمكملة للمنتج الرئيس للمنظمة (2).

أما بشأن الدراسات السوقية المتخصصة للمنظمات الحكومية والمنظمات التطوعية "غير الربحية"، فإنها لا تقل هنا أهمية عنها في المنظمات الربحية؛ بالنظر أولاً إلى حجم هذا القطاع وأهميته في المجتمع، ومن جهة أخرى تساعد هذه الأبحاث في

1. العبيدي، صلاح عريبي عباس. دراسات في نشأة وتطور الغرفة التجارية العربية. الأردن: دار الحامد للنشر، ط1، 2011م، ص 75.

2. محمد عبد ربه، راند. دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع. الأردن: دار الجندارية للنشر والتوزيع، ط1، 2015م، ص 40.

تسهيل عملية التبادل بين المنظمة والجمهور حتى يمكنها الوفاء بالاحتياجات المجتمعية المختلفة ذات صلة بمجال عملها، والارتقاء بمستويات رضا العملاء، واستقطاب الكثير من الموارد المالية. كما أن اعتماد نهج مهني دقيق للتسويق يساعد إدارة المنظمة ذاتها على التعرف على قدراتها وإمكانات عناصرها البشرية وإعداد قوائم بالرعاة المحتملين والتخطيط لمشاريع مستقبلية متنوعة، الأمر الذي يمدّها بإطار منهجي متكامل يمكنها العمل من خلاله، لذلك يجب أن تهتم مثل هذه المنظمات بإجراء الدراسات السوقية المتخصصة في مجال عملها، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع التطوعي.

وبطبيعة الحال، تختلف أبحاث السوق في المنظمات غير الربحية عن أبحاث السوق في الشركات والمؤسسات الهادفة للربح، ففي السياق الربحي تهتم الشركات باستهداف العملاء لإقناعهم بشراء السلع أو تجربة الخدمات، أمّا في المنظمات الحكومية وغير الربحية فتستهدف أبحاث السوق نوعين من العملاء؛ الرعاة أو المتبرعين والمستفيدين من الخدمات؛ لأن الأفراد الذين يتبرعون بالأموال نادراً ما يكونوا هم أنفسهم المستفيدين منها، أي أن هناك تمييزاً واضحاً بين جذب الموارد وتخصيص هذه الموارد.

كما أن المنظمات الربحية تستهدف بالأساس الترويج للسلع المادية للعلامة أو الخدمات مدفوعة الأجر بما يقود في النهاية لتحقيق الربح، بينما المنظمات الأخرى غير الربحية فتسعى نحو تحقيق أهداف غير مالية، تتمثل في استهداف السلوكيات الاجتماعية والخدمات عبر تلبية احتياجات شريحة واسعة من الجمهور أو تغيير أنماط السلوك، ولذلك تحتاج إلى الرصد الدائم والمستمر لهذه الاحتياجات وتحليل مدى التغيير في المواقف العامة والسلوكيات والمشاعر.

هناك جانب ثالث أيضاً يمثل الاختلاف بين أبحاث السوق في المنظمات الربحية وغير الربحية، هو الضغوط غير السوقية على المنظمات الحكومية والتطوعية، فهذه المنظمات تعمل وسط بيئة مجتمعية دائمة التغيير، والتركيز الشديد فيها يكون على الفئات متوسطة

الدخل والفئات المعوزة، ما يجعل من المستحيل التنبؤ بالأولويات المستقبلية لهذه الفئات، ومراعاة هذه النقطة عند إجراء الأبحاث السوقية للمنظمات غير الربحية.

وبشكل عام، يجب أن تشمل هذه الدراسات على تحليل أبعاد توجه المنظمة نحو السوق، أي تحليل مدى نجاحها في إشباع احتياجات العملاء وجذب الرعاة والمتطوعين على حد سواء، وتطوير فهم أبعاد الخدمة التي تقدمها لهم بحيث يُنظر إليها على أنها من الخدمات ذات القيمة المجتمعية وهي الأكثر أهمية بالنسبة إليهم، وكذلك تحليل نجاحها في التوجه التنافسي، ويُقصد به المساحة الفعلية التي تغطي بها المنظمة في السوق وترتيبها بين المنظمات المنافسة وشعبيتها بين العملاء وقدرتها على اكتساب رعاة ومتطوعين جدد، وهذا يتطلب من المنظمة إنشاء نظام متطور فعال للمراقبة التنافسية المستمرة، والذي من شأنه توفير بيانات ومعلومات محدثة وقيمة يمكن بموجبها قياس الأداء واقتراح مجالات رئيسة لإدارة المنظمة يمكنها أن تستخدم كميزة تنافسية مستدامة.

قياسات الحصّة السوقية للمنظمة

الحصّة السوقية هي العامل المُعبّر عن نصيب المنظمة الربحية أو نسبة مبيعات علامتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة وقدرتها على تسويق منتجاتها أو خدماتها والوصول إلى الجمهور المستهدف بشكل جيد؛ حيث ينعكس ذلك بشكل مباشر على حجم مبيعات علامة المنظمة في السوق؛ إذا ما تمّ مقارنتها بمنتجات العلامات الأخرى من نفس النوع، لذلك يساعد تحليل الحصّة السوقية على معرفة موقف مبيعات المنظمة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغيير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في المبيعات؛ حيث يمكن أن تنخفض مبيعات علامة المنظمة لكن حصتها السوقية تظل ثابتة أو تزيد أو تنخفض.

ويمكن القول: إن المنظمة ذات السمعة الرائدة هي التي تحظى علامتها بالقدر الأكبر من الحصّة السوقية، ويكون لها ميزة تنافسية كبيرة في السوق، والكثير من المزايا

الأخرى؛ حيث تتمكّن من التأثير في سعر السلعة أو الخدمة وذلك في حالة المنظّمات الربحيّة، أمّا في حالة المنظّمات غير الربحيّة فتتّضح في قدرتها على التأثير في دعم قضية معيّنة وتوجيه اتجاهات الجمهور نحو تبني سلوكيات مجتمعيّة معيّنة نحو قضية ما، وإقناع الرعاة والمتطوعين بالتبرّع بالمال والجهد والوقت. وتعمل كافة المنظّمات؛ التجاريّة وغير الربحيّة على تحسّين حصّتها السوقيّة من خلال دراسات استراتيجيّة محدّدة، والاهتمام بجوّد خدمات أو منتجات علامتها من أجل تحقيق زيادة حقيقيّة في الأرباح، وزيادة حقيقيّة في معدّلات التّعاون معها سواءً بالتطوُّع أو الرعايّة وتبني عمليّات دفع أنشطتها غير المدفوعة الأجر للأمام. ومن أهمّ العوامل التي تسهم في تحقيق حصّة سوقيّة كبيرة هو تخفيض التكلفة على الجمهور دون التنازل عن عامل الجودة، والعمل على ضمان رضا العملاء بخدمات مميّزة قبل وبعد البيع، بما يزيد ولاءهم للمنظمة الربحيّة وعلامتها (1)، وفي حالة المنظّمات غير الربحيّة يمكن تحقيق حصّة سوقيّة كبيرة عبر تعميق سبل التّواصل بين المنظمة والجمهور والتّدقّق المستمرّ للبيانات والمعلومات، بما يساهم في تكوين قاعدة شعبيّة واسعة واكتساب المنظمة المزيد من المصداقيّة تجاه قيّمها وأهدافها وأنشطتها المجتمعيّة.

وعادةً ما يكون قياس موقع المنظمة في السوق وفقاً لحصّتها السوقيّة، ويتمّ قياس الحصّة السوقيّة وفقاً لبعض المؤشّرات؛ حيث تُقاس الحصّة السوقيّة عن طريق قسمة حجم المبيعات التي تخصّ علامة المنظمة الربحيّة على حجم مبيعات الصّناعة بالكامل، وذلك عن طريق المعادلة التّالية:

$$\text{حصّة المنظمة من السوق} = \frac{\text{مبيعات علامة المنظمة في فترة زمنيّة معيّنة}}{\text{مبيعات الصّناعة في نفس الفترة مضروباً في 100 \%}}$$

1. طالب، علاء فرحان. استراتيجيّة المحيط الأزرق والميزة التنافسيّة المُستدامة. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع ط1، 2012م، ص 262.

ويمكن بنفس الطريقة حساب الحصة السوقية للمنظمة بالنسبة للشركات الأعلى قيمة؛ حيث يكون المقسوم عليه في المعادلة ذاتها هي الشركات الأعلى قيمة، وكذلك أيضاً بالنسبة للشركات الرائدة الأولى في المجال.

وإذا ما اعتبرنا أن استقطاب المانحين هو الهدف الرئيس للمنظمات غير الربحية، مثل المبيعات بالنسبة للمنظمات الربحية، فإنه يمكن احتساب حصة المنظمة غير الربحية من السوق كالتالي:

حصة المنظمة من السوق = التبرعات التي تتلقاها المنظمة في فترة زمنية معينة / إجمالي التبرعات في القطاع الخيري كافة في نفس الفترة مضروباً في 100 %.

وتتمثل أهمية قياس الحصة السوقية للمنظمة في تحديد مكانتها لدى العملاء وفي السوق وتحسين المركز التنافسي للمنظمة وتطوير الأداء المطلوب لإعلامتها وتحديد مؤشرات الارتقاء أو التدني لسمعتها(1).

قياسات القيمة السوقية للمنظمة

يُقصد بالقيمة السوقية للمنظمة "السعر الذي يجلبه الأصل في سوق الأسهم"، ويُشار إليها عادةً باسم "سقف أسعار السوق" (Market Cap)، أو "الرسملة السوقية" (Market Capitalization)، وتستخدم القيمة السوقية بشكل عام لتحديد سمعة وحجم المنظمة ومكانتها بدلاً من استخدام أرقام المبيعات أو إجمالي الأصول، فعلى سبيل المثال: سيكون لدى المنظمة التي يبلغ عدد أسهمها 20 مليون سهم بقيمة 100 دولار للسهم الواحد سقف سوقي قدره 2 مليار دولار(2).

1. سليمان، أيمن علي. "أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي". رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017م، ص 25 - 32.

2. Chen, James. "Market Value Definition". Investopedia, 2019, <https://bit.ly/2yVbTPz>.

والقيمة السوقية للمنظمة هي مؤشر جيد على سمعتها السوقية؛ لأنها تعكس توجهات المستثمرين بشأن آفاق أعمال المنظمة، ولذلك يتم تحديد القيمة السوقية من خلال التقييمات أو المضاعفات التي يمنحها المستثمرون للمنظمة، مثل: السعر إلى البيع، والسعر إلى الأرباح، فكلما ارتفعت التقييمات، زادت القيمة السوقية وحظيت بسمة طيبة، فيمكن القول بأن العلاقة بين القيمة السوقية والسمة المؤسسية هي علاقة طردية، وبناءً على هذه العلاقة يتضح وبشكل جلي دور معرفة القيمة السوقية للمنظمة في تحديد وقياس السمة المؤسسية، بمعنى أن القيمة السوقية بإمكانها تقديم تصور أولي مقبول من حيث الدقة حول واقع السمة المؤسسية.

ويمكن أن تتأثر القيمة السوقية لمنظمة ما سلباً وإيجاباً بشكل كبير بتغير الدورة التجارية، فقد تنخفض قيمة المنظمة خلال فترات ركود الأسواق، أو ترتفع خلال التوسع الاقتصادي، كما تعتمد أيضاً على عوامل أخرى، مثل: القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والربحية الخاصة بها، وعبء الديون، وبيئة السوق الخارجية، فعلى سبيل المثال: قد تمتلك منظمة (أ) ومنظمة (ب) 100 مليون دولار من المبيعات السنوية، لكن إذا كانت (أ) منظمة تكنولوجية سريعة النمو، في حين منظمة (ب) تعمل في البيع بالتجزئة فقط، فإن القيمة السوقية للمنظمة (أ) ستكون أعلى بكثير من المنظمة (ب). وكما ذكرنا في السابق، تعد الطريقة الأكثر شيوعاً لحساب القيمة السوقية للمنظمة، هي قياس قيمة المنظمة استناداً إلى القيمة الإجمالية لكافة أسهمها المتداولة في السوق، كالتالي:

معادلة القيمة السوقية: الأسهم المتداولة × قيمة السهم = القيمة السوقية

وهناك طريقة أخرى لاحتساب القيمة السوقية، وذلك بمقارنة مبيعات المنظمة مع مبيعات الشركات الأخرى المنافسة لها، وتفيد هذه الطريقة في التقييم بشكل جيد إذا كانت المنظمة مملوكة ملكية خاصة أو إذا كانت القيمة السوقية غير مدرجة علناً، لكن تُعتبر القيمة السوقية "غير ملموسة" إذا كانت قيمة المنظمة محتفظاً بها في الغالب في أصول غير ملموسة أو هناك مضاربة أدت إلى ارتفاع السعر بصورة كبيرة وهائلة.

وهناك عوامل يجب أخذها بالاعتبار عند استخدام هذه الطريقة لاحتساب القيمة السوقية بدقة، منها: اختيار منظمات عاملة في المجال ذاته، واختيار المنظمات المماثلة في الحجم والمبيعات والأرباح، ووضع متوسط لسعر البيع من خلال حساب القيمة السوقية لبعض المنظمات.

توجد طريقة ثالثة أيضاً لحساب القيمة السوقية، وذلك باستخدام المضاعفات، وهي من الطرق المثلى لمعرفة القيمة السوقية للمنظمات الصغيرة، ويتم ذلك عن طريق استخدام إجمالي مبيعات علامتها أو المخزون أو الربح الصافي، وضربه بواسطة معامل مناسب للوصول إلى قيمة المنظمة، لكنه تقييم تقريبي؛ لأنه يتجاهل بعض العوامل المهمة في تحديد القيمة السوقية الفعلية للمنظمة.

ويختلف هذا المعامل باختلاف مجال الصناعة وظروف السوق وأي مخاوف قد تطرأ داخل المنظمة أو خارجها، وهو رقم تعسفي إلى حد ما في طبيعته، فمن خلال مثلاً احتساب قيمة النمو السنوي قد تستطيع معرفة المعامل المناسب للمنظمة، فيتم ضربه في الربح المتوسط لكل عام، ومنها يتم الوصول إلى القيمة السوقية التقريبية للمنظمة.

هذا، وفي دراسة نشرت بعنوان "سُمعة الشركات: مناقشة حول تعريفها وقياساتها وعلاقتها بالأداء"؛ ناقشت الورقة الطرق المختلفة لبناء سُمعة المنظمة لتحديد تعريف شامل يمكن استخدامه لأغراض القياس وتقدم انعكاساً لعلاقة سُمعة الشركة بأدائها، وتُسهم في فهم الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركات.

وأكدت أن البحث في سُمعة الشركات في مختلف المجالات هو مجال به العديد من التعريفات، لذلك تم استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة والمفاهيم المتعلقة بسُمعة المنظمة في تحديد تعريف محدد يسمح بالتقدم في مجال قياس بناء السُمعة، وعرفت الورقة بناء السُمعة على أنها حكم جماعي للمراقبين على أساس التقييمات البيئية والمالية والاجتماعية التي حدثت مع مرور الوقت.

وأوضحت أن هناك طريقتين تسمّحان باستكشاف تأثير سمعة الشركة على الأداء التنظيمي؛ هما: استخدام المؤشرات المحاسبية، وتحليل تقييم الأسهم. ولكن على الرغم من ذلك فإن الطريقة الأكثر ملائمة هي اعتماد مؤشرات السوق التي تركز على قيمة أسهم الشركات؛ لأنها تشمل قيمة الموارد غير الملموسة.

وأشارت النتائج إلى أن اختيار منهجية تقييم سمعة الشركة تعتمد على: سياق التقييم، تعييرات التقييم مع الوقت، المقارنة بين تقييم المنافسين في نفس الصناعة، عدد قراء التقييم المنشور والتباين بين المنهجيات المختلفة، وتم تحديد العناصر التي يجب الاعتماد عليها في بناء قياس السمعة وهي: البيانات الأولية الناتجة عن الحكم الجماعي لأصحاب المصلحة في المنظمة داخلياً (المديرون التنفيذيون والموظفون)، وخارجياً (الموردون والعملاء ومحللو السوق المالية)، واستخدام الأبعاد والمنظورات التنظيمية المختلفة في التقييم (مالية، اجتماعية، وبيئية). ومن العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في بناء القياس: التقييمات المنهجية لسمعة الشركات، استخدام الفرضيات النظرية في بناء مقياس التقييم، الأخذ بعين الاعتبار اختلافات وجهات نظر أصحاب المصلحة المتعلقة بسمعة المنظمات.

إن العلاقة بين سمعة الشركة وأدائها غير ثابتة؛ فقد تؤثر السمعة على الأداء، وقد يؤثر الأداء على السمعة، لذا يجب أخذ العنصر المؤثر بعين الاعتبار، عند استخدام المقاييس التي سيتم استخدامها لتقييم تأثير سمعة الشركات على الأداء التنظيمي⁽¹⁾.

وهكذا يتضح تعدد الآليات التي يمكن للمنظمة من خلالها قياس السمعة المؤسسية، وبالتالي يمكن للمنظمة من خلال أي عنصر من هذه العناصر قياس السمعة الخاصة

1. Pires, Vanessa, and Guilherme Trez. "Corporate Reputation". Revista De Gestão, vol 25, no. 1, 2018, pp. 47-64. Emerald, doi:10.1108/rege-11-2017-005.

بها لدى الجمهور، والعمل على تطوير الخدمات والمنتجات المطلوبة، والمحافظة على السمعة إن كانت متميزة، وتحسينها إن كانت ضعيفة أو سلبية، وهو ما سنتناوله في فصل لاحق من هذه الدراسة.

خلاصة القول: إن سمعة المنظمة أحد أهم العوامل التي تسهم بشكل كبير في نجاحها وتحقيق أفضل النتائج المطلوبة فيها، وإن عملية إدارة هذه السمعة تحتاج إلى الكثير من الجهود والاستراتيجيات؛ فالأمر لا يتوقف فقط على تكوين سمعة متميزة للمنظمة، ولكن إدارة هذه السمعة للمحافظة على مستوى عالٍ من إنتاج السلع أو الخدمات، وبالتالي مستوى دائم الارتفاع من الأرباح، أو الارتقاء بالأداء الخدمي المجتمعي أو الأداء التطوعي، في حالة المنظمات غير الربحية.

الفصل الثاني

السُّمعةُ المؤسَّسيَّةُ والعلامةُ التجاريَّةُ: علاقةُ مُركَّبةٌ

- تمهيد
- المبحث الأول: العلامةُ التجاريَّةُ.. المفهوم وتطوُّر العلامات التجاريَّة الحديثة
 - مفهوم العلامة التجاريَّة
 - وظائف العلامات التجاريَّة
 - أشكال العلامات التجاريَّة
 - أنواع العلامة التجاريَّة
 - أهميَّة العلامة التجاريَّة
 - تطوُّر العلامات التجاريَّة الحديثة
- المبحث الثاني: العلامةُ التجاريَّةُ.. القيمة وهويَّة المنظمة وسلوك الجمهور
 - قيمة العلامة التجاريَّة
 - العلامة التجاريَّة وهويَّة المنظمة
 - تأثير العلامة التجاريَّة على سلوك المستهلك
- المبحث الثالث: العلامةُ التجاريَّةُ وبناء الصورة الذهنيَّة عن المنظمة
 - أسس تكوين وبناء الصورة الذهنيَّة
 - العلامة التجاريَّة لصاحب العمل أداة لإدارة سمعة المنظمات
 - كيف تبني علامةً تجاريَّةً شخصيَّةً تحسِّن سمعتك؟

الفصل الثاني

السُّمعةُ المؤسَّسيَّةُ والعلامةُ التجاريَّةُ: علاقةُ مُركبةُ

تمهيد

تُعتبرُ العلامةُ التجاريَّةُ من السَّماتِ المميَّزةِ لمنتجاتِ أيِّ مُنظمةٍ تجاريَّةٍ أو حتَّى خدِميَّةٍ، وأصلاً من أصولها، ولا تقلُّ أهميَّتها عن أهميَّةِ الأصولِ الأخرى من ثابتةٍ ومُتغيِّرةٍ؛ فجزءٌ كبيرٌ من قيمةِ المُنظمةِ يأتي من القيمةِ السُّوقيَّةِ لعلامتها التجاريَّةِ، وهذا يعني أنَّ العلامةَ التجاريَّةَ هي المُعبَّرُ الحقيقيُّ عن هويَّةِ المُنظمةِ ومكانتها في السُّوقِ وقُدرتها على المنافسةِ، ولذلك تُؤثِّرُ تأثيراً كبيراً في نجاحِ المُنظمةِ أو فشلها وإكسابها سُمعةً سيِّئةً أو جيِّدةً.

وهناك تعريفاتٌ عدَّةٌ للعلامةِ التجاريَّةِ؛ لكنَّها تتَمحورُ حولَ الفكرةِ ذاتها، وهي أنَّها أيُّ وكلُّ إشارةٍ تميِّزُ سلعةً أو خدِمةً مُنظمةً ما عن سلعٍ أو خدِمةٍ سائرِ الشَّركاتِ العاملةِ في السُّوقِ، وتحميُّ هذهَ العلامةَ وغيَّرها بقوانينِ المِلِكِيَّةِ الفِكريَّةِ. وقد تكونُ هذهَ العلاماتُ أسماءً شَخِصِيَّةً أو حروفاً أو أرقاماً أو أشكالاً ومجموعاتِ ألوانٍ أو روائعٍ مُميَّزةً، وأيُّ مزيجٍ من هذهِ العلاماتِ مؤهَّلٌ للتَّسجِيلِ كعلاماتٍ تجاريَّةِ.

وقد برزت خلالَ العقودِ الماضيةِ قيمةُ العلامةِ التجاريَّةِ كاستراتيجيةٍ مؤسَّسيَّةٍ فعَّالةٍ لبناءِ سُمعةِ المُنظمةِ والحفاظِ عليها، حتَّى إنَّ جميعَ مُنظمةِ الأعمالِ النَشِطةِ حولَ العالمِ وفي جميعِ القطاعاتِ تبنتْ استراتيجيَّةَ بناءِ هويَّتها وسُمعتها من خلالِ علاماتها التجاريَّةِ، وقد ظهرت مفاهيمٌ جديدةٌ تتعلَّقُ بها، مثل: قيمةُ العلامةِ التجاريَّةِ وقوَّةُ العلامةِ التجاريَّةِ وحقوقِ ملكيَّةِ العلامةِ التجاريَّةِ، وغيَّرها ممَّا يدورُ حولَ دراسةِ التأثيرِ الذي يُحدِثُه إدراكُ المُستهلكينِ للعلامةِ التجاريَّةِ على الأنشطةِ السُّويقيَّةِ التي تُخصِّصُ هذهَ العلامةَ، وبالتالي إدراكُ المُنظمةِ التي تَقِفُ ورائها، وتكوينِ صورةٍ ذهنيَّةٍ عنها تُساهمُ إلى حدٍّ كبيرٍ في تشكيلِ سُمعتها.

الفصل الثاني

وبذلك تُعدّ العلامة التجاريّة من العوامل المهمّة التي تُساهم في بلوغ المنظّمة الريادة في السوق، وتحقيق الربحيّة، لذلك فإنّ زيادة قوتها واستخدام قيمتها كعامل مُحفّز للنموّ والتطور وبناء وحماية السُمعة يتطلّب التخطيط الاستراتيجيّ الفعّال على المدى البعيد. وقد أدركت غالبية المنظّمات القوّة المتنامية للعلامات التجاريّة، وبدأوا في زيادة قيمتها من خلال مستويات عدّة تتمثّل في زيادة جودة المنتجات أو الخدمات المقدّمة للعملاء وبناء الولاء لديهم من خلال آرائهم الإيجابية، ووضع سياسات تسعير مناسبة تتواءم مع جودة المنتج، والحرص على استتقرار جودة الخدمة أو المنتج والحفاظ على مستوى التميّز ذاته، والعمل على تطويره، وتكوين صورة عامّة جذّابة للمنتج أو الخدمة؛ فالإطار العامّ عامل جذب جوهريّ للعملاء.

أمّا خبراء التسويق فحلّصوا النهج جديد يُفيد بقوّة في رعاية صورة العلامة التجاريّة وزيادة قيمتها، وهو اعتماد سفراء للعلامة التجاريّة من فنّانين وشخصيات رياضيّة شهيرة؛ فلدى معظم العلامات التجاريّة الفاخرة -على الصعيدين المحليّ والعالميّ- سفراء مرموقون يتمنّعون بجاذبيّة كبرى وقُدرة مميّزة على التّواصل مع المستهلكين، ما يُكسبها والمنظّمة صورة ذهنيّة جيّدة وقيمة كبرى.

وهو ما يؤكّد أنّ هويّة المنظّمة وسُمعتها تنبّع بالأساس من صورة علامتها التجاريّة واهتمامها بترسيخ هذه العلامة في أذهان الجمهور، فالمنظّمة مسؤولة عن إنشاء منتج مُتميّز بخصائص فريدة مع منحه علامةً تجاريّةً مميّزةً، وهذه هي الطريقتان التي تسعى من خلالها لتعريف نفسها للعملاء، لذلك فإنّ العلامة هي الكيفيّة التي تريد بها المنظّمة أن تكون موجودّة في السوق ولها هويّة مختلفة عن الآخرين وسُمعة مميّزة؛ بحيث تنقل هويتها وصورتها للمستهلكين من خلال هذه العلامة بما يُساهم في بناء سُمعة جيّدة لها وتدعيم هذه السُمعة بمرور الوقت.

ولقد أثبتت الكثير من الدّراسات ما للعلامة التجاريّة من دور رئيس في التّأثير على سلوك المستهلكين؛ فهي تحمل معنىً كبيراً للمستهلك؛ لأنّها تعكس صورة المنظّمة لديه؛

وعادةً ما يأخذ المستهلك العلامة التجارية ودلالاتها في اعتباره خلال مراحل اختياره للمنتج أو السلعة التي يشتريها؛ حيث يركز على المعلومات التي يتلقاها من خلال العلامة التجارية ذاتها.

بل إن المستهلك يركز بقوة على القيمة التي يمكنه أن يحصل عليها من خلال اقتناء هذه العلامة، وكلما أدرك أن بإمكانه الحصول على الكثير من المنافع مقابل ما يدفعه؛ فإن هذا الأمر يدفعه للحصول على هذه العلامة التجارية دون غيرها، والثقة بها وبالمنظمة، وهو ما تسعى إليه كافة المنظمات من أن تجعل الخدمات التي تقدمها العلامة مميزة، وبالتالي بناء صورة ذهنية مميزة، والحفاظ على ولاء العميل وترسيخ سمعة جيدة للعلامة والمنظمة على حد سواء.

وبذلك تعتبر العلامة التجارية إحدى المكونات الرئيسية في بناء السمعة والهوية التنظيمية لأي منظمة، ولا يمكن لمنظمة تجارية أن تبني كياناً قوياً ذا سمعة متميزة دون علامة تجارية موثوق بها، من هنا فإن العلاقة بين سمعة المنظمة وعلامتها التجارية علاقة مركبة للغاية تطوي على الكثير من التفاصيل التي سنوردتها من خلال هذا الفصل، والذي يستعرض طبيعة هذه العلاقة؛ من خلال عدد من العناوين الخاصة بالعلامة التجارية، وكيف تطورت العلامات التجارية الحديثة، وكذلك كيفية تأثيرها على سلوك المستهلك وجذبه لمنتجات المنظمة وتمييزه لها، وكذلك علاقة العلامة التجارية بالصورة الذهنية للمنظمة عند الجمهور وبناء السمعة.

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

العلامة التجارية.. المفهوم وتطور العلامات التجارية الحديثة

مفهوم العلامة التجارية

العلامة التجارية هي عبارة عن شكل أو إشارة معينة تستخدمها المنظمة من أجل تمييز منتجاتها أو خدماتها عن خدمات المنافسين، وتلجأ المنظمات إلى استخدام العلامات التجارية من أجل تعريف المستهلك بمنتجاتها وخدماتها، وتتألف العلامة التجارية عادةً من حروف أو رمز أو رسومات، وربما تحتوي بعض العلامات التجارية على مزيج من هذه الأشياء، بطريقة تكفل للمنظمة تمييز خدماتها عن الخدمات الأخرى(1).

ويمكن تعريف العلامة التجارية أيضاً على أنها عبارة عن إشارة مادية تضمن للمستهلك الحصول على البضاعة التي يشتريها من المصدر الأصلي لها. كما يمكن تعريفها على أنها أي علامة تم استخدامها أو كان لدى المنظمة نية لاستخدامها على البضائع والمنتجات الخاصة بها بهدف الاتجار بهذه المنتجات، أو عرضها للبيع(2).

وقد ورد تعريف آخر للعلامة التجارية في القانون الفرنسي رقم 91/07 المؤرخ في يناير العام 1991م الخاص بعلامات الصنع والعلامات التجارية وعلامات الخدمة،

1. الخولي، سائد أحمد. الملكية الصناعية في الفقه والقانون المعاصر. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2012م، ص42.

2. مبارك، محمود أحمد عبد الحميد. "العلامة التجارية وطرق حمايتها وفق القوانين النافذة في فلسطين"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2006م، ص7.

بأن "علامة المصنع أو العلامة التجارية أو علامة الخدمة هي كل إشارة قابلة للتمثيل البياني بتمييز المنتجات أو الخدمات، والمقدمة من كل شخص طبيعي أو معنوي" (1). أما قانون العلامات التجارية في المملكة المتحدة للعام 1994م فيُعرف العلامات التجارية بأنها "أي علامة قادرة أن يتم تمثيلها برسم بحيث تكون قادرة على تمييز البضائع أو الخدمات المستعملة عن غيرها".

وقد عرّفتها جمعية التسويق الأمريكية (2)، على أنها "أي اسم أو علامة أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو مزيج من هذه الأشياء، تهدف المنظمة من خلاله إلى تحديد السلع أو الخدمات التي تخص بائعاً معيناً عن غيره، وللتمييز بين المنظمة وبين منافسيها" (3)، كما تذكر المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ويبو (4) (World Intellectual Property Organization-Wipo) أنها "كل إشارة تميز سلع أو خدمات مُنظمة عن سلع أو خدمات سائر الشركات، وتحمى هذه العلامة وغيرها بقوانين الملكية الفكرية" (5).

1. حمادي، زوبير. الحماية القانونية للعلامة التجارية. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، طبعة أولى، 2012م.

2. جمعية التسويق الأمريكية هي المجتمع الأساسي للمسوقين في أمريكا، وهي منظمة تقود المناقشات الحرة حول التميز في عالم التسويق، وتقدم محتوى متميزاً حول أفضل ممارسات التسويق، فهي تعتمد على المحتوى المنشور في المجلات العلمية، والمنشورات التي حازت على العديد من الجوائز في مجال التسويق. (للمزيد، الموقع الرسمي لجمعية التسويق الأمريكية، على الرابط: <https://goo.gl/Xz15rZ>).

3. Wood, Lisa. "Brands and brand equity: definition and management". Management Decision 38/9, 2000, pp.662-669, on this link: <https://goo.gl/aHzRjT>.

4. المنظمة العالمية للملكية الفكرية، ويبو (World Intellectual Property Organization-Wipo) هي المنتدى العالمي للخدمات والسياسة العامة والتعاون والمعلومات في مجال الملكية الفكرية، وهي وكالة من وكالات الأمم المتحدة التي تمول ذاتياً ويبلغ عدد أعضائها 192 دولة عضواً، ومهمتها الاضطلاع بدور ريادي في إرساء نظام دولي متوازن وفعال للملكية الفكرية يشجع الابتكار والإبداع، وقد أنشئت في عام 1967م، ويقع مقرها الرئيس في سويسرا، وتتمتع ما يناهز 250 منظمة غير حكومية ومنظمة حكومية دولية بصفة مراقب رسمي في اجتماعات المنظمة.. للمزيد حول المنظمة وأشطتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.wipo.int>.

5. العلامات التجارية، موقع "المنظمة العالمية للملكية الفكرية" wipo، متاح على الرابط: <https://goo.gl/4bnWys>.

وعلى صعيد الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، فقد عرّفت اتفاقية تريس المتعلقة بالجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية العام 1994م، العلامات التجارية في المادة 15 فقرة (1) على أنها "أي علامة أو مجموعة علامات تسمح بتمييز السلع والخدمات التي تنتجها منشأة ما عن تلك التي تنتجها المنشآت الأخرى صالحة لأن تكون علامة تجارية.

وتكون هذه العلامات لا سيما الكلمات التي تشمل أسماء شخصية وحروفاً وأرقاماً وأشكالاً ومجموعة ألوان وأي مزيج من هذه العلامات مؤهلة للتسجيل كعلامات تجارية. وحين لا يكون في هذه العلامات ما يسمح بتمييز السلع والخدمات ذات الصلة، يجوز للبلدان الأعضاء أن تجعل الصلاحية للتسجيل مشروطة بالتمييز المكتسب من خلال الاستخدام. كما يجوز لها اشتراط أن تكون العلامات المزمع تسجيلها قابلة للإدراك بالنظر، كشرط لتسجيلها" (1).

وبالنسبة لدراسي القانون وفقهائه؛ فقد أورد الكثير منهم العديد من التعريفات للعلامة التجارية، فقد عرفها الدكتور محمد حسين إسماعيل على أنها عبارة عن أداة تخص منظمة أو تاجرًا معينًا تميز السلعة التي يقدمها عن تلك السلع المشابهة لها، وربما تكون العلامة التجارية رمزاً أو حرفاً.. وهي تستهدف الدلالة على أصول السلع وتضمن للمستهلك مزاياها، وبالتالي فإن العلامة التجارية تُقيم علاقة بين صاحب المنظمة (مالك العلامة)، وبين العملاء والمستفيدين من خدماته، وتمكّنه من الحصول على ثقة هؤلاء العملاء (2).

1. الغوري، عبدالله حميد سليمان. العلامة التجارية وحمايتها. الأردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع، متاح على الرابط: <https://goo.gl/X6V9gm>.

2. إسماعيل، محمد حسين. "الحماية الدولية للعلامة التجارية"، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1978م، ص 46.

وقد عرّفها سائد الخولي بأنها عبارة عن أي علامة أو إشارة يستخدمها بائع ما من أجل تمييز بضائعه ومُنتجاته، أو صاحب خدمة من أجل تمييز خدماته، من أجل أن يُسهّل على عملائه وزبائنه الحصول على السلعة التي يرغبون في الحصول عليها(1).

أمّا الدكتورة سميحة القليوبيّ فعرّفتها بأنها "كل إشارة أو دلالة يضعها التاجر أو الصانع على المُنتجات التي يقوم ببيعها أو صنعها لتمييز هذه المُنتجات عن غيرها من السلع المماثلة"، أمّا الدكتور علي جمال الدين عوض فذكر أنّ العلامة التجارية هي "كل إشارة مادية يضعها التاجر أو الصانع على سلعة ليسهل تمييزها عن سلع أخرى من ذات الصنف".

وعرّف الدكتور صلاح الأسمر العلامة التجارية بأنها "كل إشارة أو دلالة مميزة يتخذها التاجر أو الصانع أو مقدم الخدمة شعاراً لتمييز بضائعه أو مُنتجاته أو خدماته عن مثيلاتها التي يملكها الآخرون"، وقد عرّفها الدكتور حسام الدين عبد الغني الصغير بأنها "كل إشارة أو رمز يتخذ شعاراً لتمييز مُنتجات مشروع تجاري أو صناعي، أو يتخذ شعاراً للخدمات التي يؤديها المشروع"(2).

ومن تعاريف العلامة التجارية أيضاً تعريف الدكتور محمود مختار بربري بأن العلامة التجارية هي "الشكل ذو التكوين الخاص الذي يتخذ وسيلة لتمييز مُنتجات المشروع أو خدماته"، وعرّفها الدكتور علي سيد قاسم بأنها "إشارة مادية أو رمز يضعه المشروع على مُنتجاته أو يتخذ للدلالة على ما يقدمه من خدمات للسوق، وذلك لتمييزها عن المُنتجات والخدمات المنافسة، وبهدف اجتذاب العملاء عليها". كما تطرّق الدكتور

1. الخولي، سائد. حقوق الملكية الصناعية (مفهومها، خصائصها، إجراءات تسجيلها). الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004م، ص 38.
2. الغويري، عبدالله حميد سليمان. العلامة التجارية وحمايتها. الأردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/X6V9gm>.

مصطفى كمال طه لتعريف العلامة التجارية بأنها "الإشارة التي يتخذها الصانع أو التاجر شعاراً لمنتجاته أو بضائعه أو خدماته؛ تمييزاً لها عن غيرها من المنتجات والبضائع والخدمات المماثلة"⁽¹⁾.

وظائف العلامات التجارية

تؤدي العلامات التجارية وظائف عدة⁽²⁾، فهي أداة لتمييز المنتجات أو السلع أو الخدمات التي تنتجها مؤسسة ما عن تلك التي تنتجها المنشآت الأخرى المنافسة لها، كما أنها تحدد مصدر المنتجات أو الخدمات، وهذه الوظيفة من الوظائف التاريخية للعلامة التجارية، فقد اعتاد الصانع أن يبرز شخصيته للمشتري عن طريق وضع علامته على المنتجات الخاصة به، ثم تطورت هذه الوظيفة فلم تعد تقتصر على إبراز شخصية الصانع، وإنما أصبحت رمزاً للدلالة على مصدر المنتج الذي يقوم بالإنتاج في إطار جماعي، فلم تعد العلامة رمزاً يشير إلى المهارة الشخصية للصانع، ولكن أصبحت رمزاً للمشروع كمصدر للمنتجات.

كما تعبر العلامة التجارية عن صفات المنتجات والخدمات والبضائع التي تميزها سواء من حيث النوع أو المرتبة أو الضمان أو طريقة التحضير، ويقصد بالنوع مجموع خصائص المنتجات أو البضائع التي تمتاز بها عن خصائص منتجات أو بضائع أخرى مماثلة أو مشابهة لها، أما المرتبة فيقصد بها درجة الجودة والإتقان للمنتجات أو البضاعة أو بيان العناصر الداخلة في تركيبها، والذي من شأنه أن يؤدي إلى الثقة بالمنتجات والبضائع، وتفضيلها على غيرها⁽³⁾.

1. الغوري، عبدالله حميد سليمان. العلامة التجارية وحمايتها. الأردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع، متاح

على الرابط: <https://goo.gl/X6V9gm>.

2. المرجع السابق.

3. المرجع السابق.

ومن الوظائف الأخرى للعلامة التجارية أنها وسيلة للإعلان عن المنتجات أو الخدمات، فهي إحدى وسائل التاجر أو الصانع أو مقدم الخدمة للإعلان عن منتجاته أو بضائعه أو الخدمات التي يقدمها؛ إذ يستطيع عن طريق الإعلان والدعاية لعلامة أن يصل إلى أذهان المستهلكين بواسطة استخدام وسائل الإعلان المختلفة.

ولذلك تستشير غالبية المنظمات أخصائيي الدعاية والإعلان فيما يتعلق بتكوين العلامة التجارية ووسائل استعمالها في الدعاية للمنتجات، فالعلامة التجارية التي تثير اهتمام المستهلك هي العلامة التي تنم عن ذكاء بأن تكون معبرة عن جودة المنتجات.

هذا وتعتبر العلامة التجارية وسيلة من وسائل المنافسة المشروعة بين المنظمات الاقتصادية التي تهدف لتمييز منتجاتها عن منتجات غيرها، فتسعى كل منظمة لاجتذاب المستهلكين وإغرائهم بتفضيل منتجاتها على منتجات المنظمات المنافسة عن طريق إتقان الإنتاج وحتى تقترن العلامة في ذهن المستهلك بأنها العلامة التي تمتاز بالجودة والإتقان.

وتلعب العلامة التجارية أيضاً دوراً مهماً في ضمان حقوق المستهلكين من ضروب الغش والاحتيال التي يلجأ إليها البعض في سبيل ترويج منتجاتهم وبضائعهم وخدماتهم، وذلك بإخفاء عيوبها وإظهارها على غير حقيقتها بهدف استمالة جمهور المستهلكين باستخدام هذه الوسائل الاحتيالية، لذلك فالعلامة التجارية بمثابة الضمان للمنتج أو السلعة أو الخدمة التي تميزها وتعمل على حماية المستهلك من الغش والاحتيال؛ وذلك من خلال الرجوع عليهم قانوناً وتحديد مسؤولياتهم عن آثار تضليل جمهور المستهلكين⁽¹⁾.

1. الغوري، عبدالله حميد سليمان. العلامة التجارية وحمايتها. الأردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع، متاح على الرابط: <https://goo.gl/X6V9gm>.

أشكال العلامات التجارية

هذا وتأخذ العلامة التجارية أشكالاً عدة تتنوع بين:

- الكلمات: وهي الأكثر شهرة وانتشاراً، مثل / علامة فورد (1) (Ford) الأمريكية للسيارات، وبيبسي (2) (Pepsi) للمياه الغازية، ومايكروسوفت (3) (Microsoft) لتقنيات الحاسوب.
- الحروف: مثل / العلامة (4) (BMW) للسيارات الألمانية.

1. فورد موتور (Ford Motor) هي من أقدم الشركات العالمية لتصنيع السيارات وأكثرها عراقية، تأسست على يد هنري فورد Henry Ford عام 1903 بدعم من 12 مستثمراً ومشاركة 1000 مساهم، يقع مقرها في ولاية ميشيغان الأمريكية، يبلغ طاقم عملها نحو 199 ألف موظف. للمزيد حول الشركة ومُنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://corporate.ford.com>.

2. بيبسي (Pepsi) هي شركة الأظعمة والمشروبات الأمريكية التي تُعدّ واحدة من أكبر الشركات في العالم، تمّ إنشائها أول بيبسي كولا في عام 1898م بواسطة الصيّدليّ الأمريكيّ كاليب برادهام Caleb D. Bradham على أمل تكرار النّجاح الأخير لمشروب كوكاكولا Coca-Cola. وفي عام 1902م تمّ تأسيس شركة بيبسي كولا Pepsi-Cola. وفي عام 1931م تمّ الحصول على العلامة التجارية للشركة وأصولها من قبل تشارلز جاث Charles G. Guth وهو مؤسس شركة Pepsi-Cola الحديثة، وتوفّر الشركة مُنتجاتها في أكثر من 200 دولة حول العالم، ولها نحو 19 مكتباً في 15 دولة. للمزيد حول الشركة وخدماتها يُمكن زيارة موقعها الرسميّ: <https://www.pepsi.com>.

3. شركة مايكروسوفت (Microsoft Corporation)، شركة مُتعدّدة الجنسيات تعمل في مجال تقنيّات الحاسوب، تأسست من قبل بيل غيتس وبول ألين في 4 أبريل من عام 1975م، وهي أكبر مُصنّع للبرمجيات في العالم، بلغ عائدها لسنة 2016م أكثر من 85 مليار دولار، ويعمل بها 114 ألف موظف (2016م). من أبرز ما قدمته أنظمة الويندوز (Windows) وبرامج الأوفيس، وهي تطوّر وتُصنّع وترخص مدى واسعاً من البرمجيات للأجهزة الحاسوبية، يقع المقرّ الرئيسيّ للمُنظمة في ضاحية ريدمونت، سياتل، بولاية واشنطن، الولايات المتّحدة. عند تأسيس شركة مايكروسوفت (Microsoft)، اتخذ كل من بيل غيتس وبول ألين من مدينة ألبوكيرك في ولاية نيو مكسيكو مقراً للشركة، ومن ثمّ انتقلت الشركة إلى موقعها الحاليّ. تجدر الإشارة أن بيل غيتس وبول ألين هما المؤسسان والملاك لهذه الشركة قبل أن تُصبح من الشركات العامّة والمتداولة في أسواق الأسهم، للمزيد من التفاصيل حول الشركة يُمكن زيارة موقعها الرسميّ: <https://www.microsoft.com/en-eg/about/company>.

4. بي إم دبليو (BMW): هي شركة ألمانية رائدة عالمياً في صناعة السيارات والدراجات النارية المتميّزة ومزوّد لخدمات النقل المتميّزة، أُسست رسمياً في عام 1917م على يد كارل راب وغوستافو أوتو، وقد بدأت بصناعة محركات الطائرات في السنوات الأولى من تأسيسها، وفي عام 1923م قامت بإنتاج الدراجات النارية وبعد ست سنوات بدأت تقتحم مجال تصنيع السيارات، وتتميّز مُنتجات الشركة بتقنيّاتها العالية وقوتها وسرعتها، وتضمّ مجموعة BMW الآن 31 مُنشأة إنتاج وتجميع في 15 دولة حول العالم، بالإضافة لشبكة مبيعات عالمية، وتوظف أكثر من 134 ألف فرد. للتعرف على المزيد حول الشركة ومُنتجاتها وخدماتها، يُمكن زيارة موقعها الرسميّ: <https://www.bmwgroup.com>

- الأرقام: مثل / اختيار رقم 555 علامة تجارية لسجائر (1) (State Express 555).
- الرسوم: مثل / اختيار رسم العُشّ والطيور الثلاثة علامة تجارية لشركة نستله (Nestlé) العالمية لإنتاج الأطعمة.
- الألوان: مثل / الألوان الأربعة المميزة لعلامة مايكروسوفت (Microsoft) لنظام تشغيل الحاسوب؛ الأصفر والأخضر والأزرق والبرتقالي.
- الصور: مثل / اختيار صورة "الكرة والذئب الأصفر" كعلامة تجارية لمؤسسة موزيلا فيرفوكس (2) (Mozilla-Firefox) متصفح الويب المجاني.
- العبارات: مثل / اختيار مطاعم الوجبات السريعة ماكدونالدز (3) (McDonald's) الشعار "I'm loving it".

1. ويلز ستايت إكسبريس (Wills State Express) هي ماركة سجائر تم تسجيلها كعلامة تجارية لأول مرة في أيرلندا في عام 1896م، وتم تصنيفها في المملكة المتحدة بواسطة شركة أردت توباكو Ardath Tobacco، وتعرف أيضاً بـ555. وقد حصلت الشركة على الحقوق الخارجية للعلامة التجارية داخل المملكة المتحدة، أما خارجها فكانت مملوكة لشركة بريتش أميركان توباكو (British American Tobacco B.A.T) في عام 1925م، وتم بيعها على نطاق واسع في أكثر من 30 دولة، ولا تزال تحظى بشعبية كبيرة في آسيا وخاصة في منطقة الصين الكبرى وفيتنام. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/ND6CG>
2. موزيلا فيرفوكس (Mozilla-Firefox) هو متصفح مجاني للإنترنت مفتوح المصدر، وهو مملوك لمؤسسة البرمجيات الأمريكية موزيلا كوربوريشن Mozilla Corporation، وتم إطلاق إصدار Firefox 1.0 في نوفمبر 2004م والذي بدأ في الحصول على جزء كبير من حصة السوق من ميكروسوفت إنترنت إكسبلورر Microsoft Internet Explorer، وسريعاً ما قامت موزيلا لاحقاً بتوسيع سوق فيرفوكس Firefox في جميع أنحاء العالم عن طريق إضافة دعم لـ31 لغة، وفي أكتوبر 2006م أضاف Firefox 2.0 الحماية من خداع رسائل البريد الإلكتروني، وفي يونيو 2008م، تضمن محرك Firefox 3.0 محركاً جديداً لتقديم صفحات الويب بأداء مطور، وفي يونيو 2009م تضمن Firefox 3.5 محرك JavaScript جديداً ودعمًا لـHTML 5.0، وقد تجاوزت التنزيلات التراكمية لمتصفح فيرفوكس Firefox المليار في 31 يوليو 2009م، ممّا يجعله أكثر البرامج مفتوحة المصدر استخداماً على نطاق واسع في العالم، وفي عام 2010م تجاوز فيرفوكس برنامج إنترنت إكسبلورر Internet Explorer ليصبح أكثر مستعرضات الويب شيوعاً في أوروبا، وهي المرة الأولى التي لا يكون فيها إنترنت إكسبلورر Internet Explorer المتصفح الأكثر استخداماً في منطقة السوق الرئيسية.. للمزيد حول المتصفح وخدماته يمكن زيارة موقع المؤسسة الرسمي: <https://www.mozilla.org>.
3. ماكدونالدز McDonald's، من العلامات التجارية الشهيرة في مختلف دول العالم، أسسها مالكها ستيف استربروك عام 1955م، وبدأت الشركة في أمريكا واعتمدت على صناعة الهامبرجر وتقديمها بطريقة مميزة للعملاء مع الحفاظ على جودة عالية حتى تمكنت من الانتشار الواسع حول العالم، واليوم هنالك أكثر من 36 ألف فرع منتشر في 120 دولة في أنحاء العالم (أكثر من 13 ألف فرع منها في الولايات المتحدة). فروع ماكدونالدز تخدم أكثر من 70 مليون زبون يومياً. لماكدونالدز أكثر من 1.9 مليون عامل في أرجاء العالم. للمزيد من التفاصيل حول الشركة يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.McDonald's.com/sa/ar-sa/riyadh/ourcompany/history.html>.

بناء السمعة المؤسسية

• الرُموز: مثل/ اختيار رمز "النجمة" لعلامة شركة السيارات الألمانية الشهيرة مرسيدس بنز آيه.جي (Mercedes-Benz AG) (1)، والتي توجي بإتقان صنع السيارات وقوة احتمالها، ورمز "التفاحة المقضومة" للعلامة التجارية أبل (Apple).

ويمكن أن تستخدم منظمة ما كل ما سبق في علامتها التجارية، كما يمكن أن تشكل الإشارات السمعية (الأصوات) علامة تجارية، مثل: المقطع الصوتي المميز لنظام التشغيل "مايكروسوفت".

كذلك يمكن استخدام إشارات خاصة بحاسة الشم (الروائح) كعلامات تجارية، وقد تم توظيف مثل: هذه العلامات التجارية العطرية كإحدى الاستراتيجيات التي تتبعها سلسلة الفنادق الأمريكية العالمية حياة بليس (2) (Hyatt place) منذ تأسيسها العام 2007م؛ حيث تبث في قاعات الاستقبال توقيعا عطريا باسم سيملس (3) (Seamless)

1. مرسيدس بنز آيه.جي (Mercedes-Benz AG) هي واحدة من أكبر الشركات المصنعة لسيارات الركاب المتميزة، وهي المسؤولة عن الأعمال التجارية العالمية لسيارات مرسيدس بنز Mercedes-Benz ومارسيدس بنز فانس Mercedes-Benz Vans، وتركز على تطوير وإنتاج وبيع سيارات الركاب والشاحنات والخدمات. علاوة على ذلك تطمح الشركة إلى أن تكون رائدة في مجالات الاتصال والقيادة المستقلة ومحركات الأقراص البديلة مع ابتكاراتها المستقبلية، وتشمل مجموعة المنتجات على علامة Mercedes-Benz التجارية مع العلامات التجارية الفرعية Mercedes-AMG وMercedes-Maybach وMercedes me - بالإضافة إلى العلامة التجارية الذكية، والعلامة التجارية للمنتجات والتكنولوجيا EQ للنقل الكهربائي، تضم الشركة أكثر من 40 موقع إنتاج في أربع قارات ويعمل بها نحو 175 ألف موظف في جميع أنحاء العالم، وفي عام 2018م باعت أكثر من 2.3 مليون سيارة وأكثر من 420 ألف مركبة.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.mercedes-benz.com>.

2. حياة بليس (Hyatt place) هي إحدى الشركات العالمية الرائدة في مجال الفنادق والضيافة، ويقع مقرها في شيكاغو، تم تأسيس سلسلة الفنادق من قبل جاي بريزكر Jay Pritzker في عام 1957م عندما اشترى فندق حياة هاوس Hyatt House بجوار مطار لوس أنجلوس الدولي، وخلال العقد التالي تشارك جاي بريزكر وشقيقه دونالد بريزكر Donald Pritzker مع مؤسسات تجارية تابعة لأفراد من عائلة بريزكر، بهدف تطوير الشركة لتصبح شركة أمريكية عملاقة للملكية وإدارة الفنادق، والتي أصبحت شركة عامة في عام 1962م، وتنتشر فنادق السلسلة الآن في نحو 300 مكان حول العالم وتدير الشركة 20 علامة تجارية رائدة في المجال ذاته، اعتبارا من 30 سبتمبر 2019م، تضمنت محفظة الشركة أكثر من 875 عقارا في أكثر من 60 دولة في ست قارات.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.hyatt.com>.

3. العلامات التجارية. مجلس أصحاب العلامات التجارية، متاح على الرابط: <https://goo.gl/w6ucEb>.

وهو مزيج من رائحة الثوب البرّي والأزهار والفانيليا والمِسْك، وقد بدأ العمل بذلك الإجراء بعد اختبار تجرّيبّي بسيط على العمّلاء المنتظمين، فأظهرت استطلاعات الرّأي وتعليقاتهم عبر الإنترنت أنّ ذلك العطر عزّز تجربة الزيارة لديهم ورفّع من قيمة العلامّة التجاريّة للفندق في أذهان آلاف العمّلاء.

لذلك تعتمد سلسلة فنادق حياة بليس توقيّعها العِطريّ عبر نحو 300 فندق تابع لها في جميع أنحاء الولايات المتّحدة، كما تُجري الإدارة فحوصاً منتظماً لخصائص العطر للتأكد من جودته وأنه مُوزّع بشكلٍ دقيق، فيعتبر هذا العطر بذلك أحد أصول علامتها التجاريّة الثّابتة.

وقد استفادت الكثير من العلامات التجاريّة الأخرى وفي قطاعات أخرى من هذا النهج؛ حيث تقوم وكالة الإعلان جيه والتر تومبسون (1) (J Walter Thompson) الآن بتطوير عطرٍ خاصّ بها، كما يستخدم مركز نيلسون بلانت فود (2) (Nelson plant food) علامّة تجاريّة عطريّة لتعزيز عيبر مُنتجاته المستخدمة من قِبَل منسّقي الحدائق في الأحياء الرّاقية، وهي عبارة عن مزيج من رائحة الأسمدة والأزهار (3).

1. جيه والتر تومبسون (J Walter Thompson) هي العلامّة التجاريّة الأكثر شهرةً في مجال الاتّصالات التسويقية في العالم، تأسست عام 1864م على يد الأمريكيّ جيمس والتر تومبسون، ويقع مقرّها الرّئيس في مدينة نيويورك، بدأت كوكالة إعلان صغيرة وهي الآن وكالة إبداعية للبيانات والتكنولوجيا تتمتع بموقع فريد لإعادة التفكير في تجارب الأعمال والثقافة ودعم نموّ العلامات التجاريّة الرّائدة حول العالم، تزخر قائمة عملائها بالكثير من الأسماء البارزة في عالم الأعمال، مثل: رولكس (Rolex) وجونسون أند جونسون (Johnson & Johnson) و نستله (Nestlé) ويونيليفر (Unilever)) وغيرها، توظف الشّركة نحو 20 ألف شخص في 90 سوقاً حول العالم.. للمزيد حول الشّركة وخدماتها يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://www.jwt.com>.

2. نيلسون بلانت فود (Nelson plant food) هي شركة أمريكيّة عالميّة للمنتجات الزراعيّة، وهي المؤرّد الداخليّ لأفضل الأسمدة والمنتجات الغذائيّة النباتيّة المتاحة حول العالم بسعر الجملة، تأسست عام 1983م على يد الأمريكيّ دين نيلسون Dean Nelson بهدف تطوّر وتصنيع وتوزيع مُنتجات الأسمدة عالية الجودة، ويقع مقرّ الشّركة في ولاية تكساس.. للمزيد حول الشّركة ومنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://www.nelsonplantfood.com>.

3. مينسكي، لورانس، وآخرون. "جولة داخل عالم العلامات التجاريّة الخفية والمؤثّرة بنفس الوقت". مجلّة هارفارد بنس ريفيو العربيّة، مُتاح على الرّابط: <https://goo.gl/JnJMbe>.

أنواع العلامات التجارية

هناك أنواع عدة للعلامات التجارية:

- أولها "العلامة التجارية"، وهي الإشارة التي توضع على منتجات معينة لمشروع محدد لتمييزها عن سائر المنتجات المطابقة أو المشابهة التي يقدمها المنتجون المنافسون، مثل: علامة كيت كات (1) (KitKat) للشيكولاتة، ونسكافيه (2) (NESCAFE) للقهوة سريعة التحضير (3).
- ثانياً علامة الخدمة، وتختلف عن العلامة التجارية؛ كونها إشارة لا تستعمل في تمييز منتجات بل في تمييز كافة الأدوات والمعدات المستخدمة في أداء خدمات مشروع معين، مثل: علامات الفنادق المختلفة، ومحطات خدمة السيارات، المطابع، ومؤسسات الإعلان، وغيرها (4)، مثل: العلامة التجارية ماستر كارد (5)

1. كيت كات (KitKat) هي علامة تجارية شهيرة في تصنيع الشيكولاتة المزوجة بقرائق البسكويت، وتعد أول علامة تجارية عالمية للحلويات يتم الحصول عليها من الكاكاو المستدام بنسبة 100%، وهي إحدى العلامات التابعة لشركة نستله (Nestlé) العالمية، وقد تم إطلاقها لأول مرة في المملكة المتحدة عام 1935م باسم "شوكولاتة كريسب"، ثم تم تقديم اسم وشعار كيت كات (KitKat) على العلبة في عام 1937م، وتنتشر منتجات الشركة في أكثر من 80 دولة.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.kitkat.com>.
2. نسكافيه (NESCAFE) هي واحدة من العلامات التجارية الأكثر شعبية في العالم لتصنيع القهوة، وإحدى العلامات التابعة لشركة نستله (Nestlé) العالمية، وتوفر هذه العلامة الرائدة الكثير من الأصناف من القهوة لتناسب جميع الأذواق والمناسبات، من نسكافيه كلاسيك (Nescafé Classic) وحتى أحدث المنتجات الرفاهية مثل جريين بلند ذي المستويات العليا من مضادات الأكسدة، تم إطلاق قهوة نسكافيه في سويسرا في عام 1938م. وسرعان ما تم تصديرها إلى فرنسا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، والآن تنتشر منتجاتها في نحو 180 دولة حول العالم.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.nescafe.com>.
3. السيد كردي، أحمد. العلامة التجارية. كنانة أون لاين، 15 يونيو 2011م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/VrFD2>.
4. العلامات التجارية. مجلس أصحاب العلامات التجارية، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/w6ucEb>.
5. ماستر كارد (MasterCard): شركة أمريكية متعددة الجنسيات مقرها في بورشس بولاية نيويورك، ونشاطها هو إجراء عمليات الشراء بين البنك المصدر للبطاقة والمشتري والبائع بالبطاقة الذكية على نطاق عالمي، وتعود جذور المنظمة لعام 1966م حين اتفق عدد من المصارف الأمريكية على تشكيل رابطة لتداول البطاقات فيما بينها، وفي عام 1979م سُمي المسؤول الرئيسي لتداول البطاقات بين البنوك باسم "ماستر كارد"، وفي منتصف عام 2006م غيرت ماستر كارد الدولية اسمها إلى ماستر كارد العالمية، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/NOMcX>

(MasterCard) في مجال الائتمان، وعلامة ماريوت (1) (Marriot) في مجال الفنادق، وعلامة ماكدونالدز (McDonald's) في مجال المطاعم.

• النوع الثالث هو العلامة الصناعية، وهي التي يضعها الصانع لتمييز المنتجات التي يقوم بصنعها من مثيلاتها من المنتجات الأخرى (2)، ومن أمثلتها: علامة (BMW) لتمييز نوع شهير جداً من السيارات الألمانية الصنع "المجموعة البافارية للمحركات". ولا توجد أهمية كبرى للترقية بين العلامة التجارية والصناعية وعلامة الخدمة، فهي جميعها تخضع لأحكام مماثلة لجهة الحماية القانونية؛ نظراً لوحدة الهدف الذي تتخذ من أجله. ولهذا فإن عبارة "العلامة التجارية" تستعمل غالباً للدلالة على الأنواع الثلاثة معاً، كما أن استخدام العلامة أمر اختياري للمنتج أو التاجر أو مؤدي الخدمة، فلا يلزم أيًا منهم أصلاً استخدام علامة معينة لتمييز منتجاته أو خدماته.

• النوع الرابع هو العلامة الجماعية، وهي تلك العلامة التي تمتلكها جمعية ما وتسمح لأعضائها بالانتفاع بها لتسويق منتجاتهم، لكن شريطة اتباع مجموعة من المعايير، مثال على ذلك: علامة ميليندا (3) (Melinda) الجماعية التي ينتفع

1. ماريوت Marriott هي أكبر مؤسسة فنادق في العالم وأكثرها شهرة وتقديراً، وقد بدأت سلسلة الفنادق العالمية مع مطعم صغير باسم إيه أند دلبو A&W في واشنطن أسسه جيه ويلارد ماريوت وزوجته أليس شيتس Alice Sheets & J. Willard Marriott عام 1927م، وفي العام ذاته افتتح أول امتياز للمطعم في واشنطن بالتعاون مع شريكهما هيو كولتن Hugh Colton. وفي عام 1957م تحولت ماريوت تحولاً تاريخياً في أعمال الفنادق مع افتتاح أول فندق في العالم للسيارات في ولاية فرجينيا، وعلى مدار الخمسة وعشرين عاماً التالية أصبحت ماريوت مؤسسة عالمية متنوعة ساهمت في تطوير صناعة الضيافة حول العالم، والآن تضم ماريوت العالمية أكثر من 5700 فندق يقدم أكثر من 1.1 مليون غرفة في 30 علامة تجارية في أكثر من 110 دولة. للمزيد حول المؤسسة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.marriott.com>.

2. مفهوم وأهمية العلامة التجارية الفارقة. محاماة "mohama". متاح على الرابط: <https://goo.gl/GU53fV>.

3. ميليندا (Melinda) كانت بداية الاتحاد مع نهاية القرن السابع عشر؛ حيث اجتمع مزارعو وادي فال دي نون الإيطالي وأسسوا 17 تعاونية فواكه للتغلب على العقبات والصعوبات البيروقراطية والتنظيمية والمالية، بدأ محصول التفاح في فال دي نون يحظى بموضع تقدير كبير، وأصبح محور اهتمام التعاونيات المنتجة له ما دفعها لتسجيل علامة تجارية خاصة بها تحت اسم ميليندا Melinda في إيطاليا. وفي الجماعة الأوروبية عام 1989م، واليوم تخدم هذه العلامة كل عام أكثر من 40 ألف عميل من خلال منجرتها موندو ميليندا MondoMelinda. للمزيد حول العلامة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.melinda.it>.

- بها نحو 5,200 عضو في التعاونيات الست عشرة المنتجة للتفاح في فالي دي نون وفي فالي دل سول (إيطاليا) التي أنشأت اتحاد ميلندا سنة 1989 (1).
- النوع الخامس وهو علامة التصديق، فهي علامات تمنح مقابل الامتثال لقواعد ومعايير محدّدة، لكنّها ليست مقيّدة بأيّ عضويّة، ويجوز منحها لأيّ منظمّة قادرة على إثبات أنّ المنتّجات المعنيّة تفي بقواعد ومعايير راسخة، ومن الأمثلة على ذلك: علامة "الأيزو 9000 (2) ISO 9000" المعروفة عالمياً لمستوى الجودة.
- النوع السادس وهو العلامة المشهورة، وهي العلامة التجاريّة التي تتجاوز شهرتها ومعرفّة الجمهور بها النطاق الإقليميّ للدولة التي سُجّلت فيها لتصلّ إلى المستهلك على المستوى العالميّ، مثل: العلامة التجاريّة كوداك (3) (Kodak).

1. أنواع العلامات التجاريّة. مديرية حماية المكيّة التجاريّة والصناعيّة و"dcip". متاح على الرابط: <https://goo.gl/btQ8m5>
2. أيزو 9000 (ISO 9000) هي علامة تجاريّة عالميّة تتناول جوانب مختلفة من إدارة الجودة، وتحتوي على بعض أفضل معايير ISO المعروفة، وتوفّر المعايير إرشادات وأدوات للشركات والمؤسسات التي ترغب في التأكد من أنّ منتّجاتها وخدماتها تلبي باستمرار متطلّبات العملاء، وأنّ الجودة تتحسن باستمرار، وتمّ نشرها لأول مرّة في عام 1987م من قِبل المنظمة الدوليّة للتوحيد القياسي (ISO)، وهي وكالة دوليّة مُخصّصة للتوحيد القياسي تتألّف من هيئات المعايير الوطنيّة لأكثر من 160 دولة، ثمّ خضعت المعايير لمراجعات رئيسة في عامي 2000 و2008م، ونُشرت أحدث الإصدارات من المعيار ISO 9000: 2015 و ISO 9001: 2015م في سبتمبر 2015م، ومن فروع هذه العلامة المواصفات القياسية أيزو 9001 9001 ISO، وهي المعيار الوحيد في أسرة أيزو 9000 9000 ISO الذي يُمكن اعتماده واستخدامه من قِبل أيّ منظمّة، كبيرة كانت أم صغيرة، بغض النظر عن نشاطها، وهناك أكثر من مليون منظمّة ومؤسسة في أكثر من 170 دولة حاصلة على شهادة ISO 9001.. للمزيد حول العلامة وفروعها يُمكن زيارة موقعها الرّسوميّ: <https://www.iso.org>.
3. كوداك (Kodak) هي من أقدم شركات التصوير والإنتاج الفوتوغرافيّ في العالم، وينحصر تركيزها الآن في سوقين رئيسيين، هما: التصوير الرقميّ والطباعة الرقميّة، تأسست الشركة على يد جورج ايستمان في عام 1888م، وتمّ تسجيلها لأول مرّة كعلامة تجاريّة في العام ذاته، وسريعاً ما أصبحت مهيمنة على صناعة التصوير الفوتوغرافيّ الأمريكيّة، وكان عام 1996م عام الذروة للشركة إذ امتلكت أكثر من ثلثي حصّة السوق العالميّة وبلغت عائداتها نحو 16 مليار دولار، وبلغت قيمتها أكثر من 31 مليار دولار، فكانت العلامة التجاريّة الخامسة الأكثر قيمةً في العالم، ومن عام 2003م إلى عام 2011م تعرّضت لهزّات اقتصادية عنيفة وتخلّصت من 47 ألف وظيفة، و13 مصنعاً، و130 مختبراً للمعالجة، ولم تحقّق ربحاً سنوياً منذ عام 2004م، واستنفدت احتياطياتها النقديّة سريعاً، وفي عام 2012م أشهرت إفلاسها وتمّ حذف أسهمها من بورصة نيويورك للأوراق الماليّة.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرّسوميّ: <https://www.kodak.com>.

أهمية العلامة التجارية

تتمثل أهمية العلامة التجارية بالنسبة لأي منظمة في أنها تكون المميز الحقيقي للمنتجات المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، فهي وسيلة الحماية الأكثر قوة للمنتج والمستهلك في آن واحد، حيث تمنع اختلاط منتجات تحمل علامة معينة بمنتجات مماثلة تحمل علامة أخرى.

ومن هذه الأهمية الحيوية للعلامة التجارية كأداة لتمييز المنتجات نستنتج أهميتها أيضاً في التأثير سلبيًا وإيجابيًا على سمعة المنظمة وقيمتها السوقية، حيث تستمد هذه الأخيرة من القيمة الشرائية للعلامة التجارية، فكلما ازدادت مبيعات وأرباح المنظمة كلما ارتفعت القيمة الشرائية للعلامة وبالتالي ترتفع تبعاً لها قيمة المنظمة في السوق وتترسخ سمعتها الجيدة في السوق، والعكس صحيح تماماً؛ أي إنه حين هبوط القيمة الشرائية للعلامة تقل معها قيمة المنظمة السوقية وتتأثر سمعتها سلبيًا بذلك.

ولذلك باتت العلامة التجارية الناجحة اليوم رأسمالاً حقيقياً للمنظمة؛ إذ توفر لمالكيها -في إطار قوانين حقوق الملكية باختلافها- حقاً حصرياً في الانتفاع بها، أو منحها لشخص أو منظمة أخرى للانتفاع بها نظير مبلغ معين، فمثلاً العلامة التجارية كوكاكولا (Coca-Cola) تعد واحدة من أقوى العلامات التجارية حول العالم، وتحتل المرتبة الأولى في قائمة العشرة الأوائل بناءً على مؤشر القوة، وقد بلغت قيمتها في العام 2019م نحو 80,83 مليار دولار أمريكي، وهي قيمة تقترب من قيمة إجمالي أصول الشركة، والتي بلغت في الربع المنتهي في 31 ديسمبر عام 2019م نحو 86,38 مليار دولار (1).

ولم يأت ذلك من فراغ فقد أدرك القائمون عليها أهمية الترويج لعلامتها التجارية على نطاق واسع، فعلى الصعيد العالمي، تنفق المنظمة ما يقرب من أربعة مليارات دولار

1. Coca-Cola Total Assets (Quarterly);, ycharts website, 2020, online link: <https://0i.is/cCnN>.

أمريكي على الترويج لعلامة كوكاكولا ومنتجاتها، وفي الولايات المتحدة الأمريكية وحدها أنفقت كوكا كولا ما يقرب من 900 مليون دولار أمريكي على الإعلانات في السنوات الأخيرة. ولذلك تُصنّف واحدة من أفضل العلامات التجارية للمشروبات الغازية في الولايات المتحدة بحسب الإنفاق الإعلاني على العلامة التجارية (1). ويتفق الكثير من خبراء التسويق على أنه يمكن اعتبار العلامة التجارية رأسمال استراتيجي للمنظمة، ومنهم فيليب كوتلر (2) Philip Kotler الذي يعرف العلامة التجارية بأنها "أي تصميم أو صوت أو ميزة أو لون أو مزيج من هذه الأشياء التي يتم استخدائها لإنشاء تمييز بين منتجات أو خدمات منتج أو بائع معين، وبين منتجات وخدمات المنافسين" (3)، ويرى أنها عنصر مفتاحي هام بالنسبة لاستراتيجية المنظمة، لأنها تضيف أبعاداً جديدة على منتجاتها وتميزها عن غيرها من منتجات

1. A. Guttman, "The 25 most valuable brands worldwide 2020", Statista website, 2020 , <https://oi.is/GB8L>.

2. فيليب كوتلر (Philip Kotler) هو أستاذ التسويق الدولي في كلية كيلوج Kellogg للإدارة بجامعة نورث ويسترن في إيفانستون ولاية إلينوي الأمريكية، وقد حصلت هذه الكلية على جائزة "أفضل كلية للأعمال" لمدة ست سنوات في استطلاع "بيزنس وبيك Business Week" لكتابات إدارة الأعمال في الولايات المتحدة، وتم تصنيفها أيضاً على أنها "أفضل كلية أعمال لتدريس التسويق"، وذلك نتيجة مساهمة كوتلر بشكل كبير خلال سنواته العديدة في البحث والتدريس هناك. حصل كوتلر Kotler على درجة الماجستير في الاقتصاد من جامعة شيكاغو عام 1953م وشهادة الدكتوراه في الاقتصاد من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا عام 1956م، وحصل على درجة الدكتوراه الفخرية من جامعات ستوكهولم، وزيورخ، وأثينا للإقتصاد والأعمال، ودي بول، وكلية كراكوف للأعمال والاقتصاد، وجامعه بودابست للعلوم الاقتصادية والإدارة العامة، والجامعة الكاثوليكية في سانتو دومينغو. ألف كوتلر Kotler نحو 57 كتاباً مميّزاً منها: "إدارة التسويق: التحليل والتخطيط والتنفيذ والتحكم"، وهو كتاب التسويق الأكثر استخداماً في كليات الدراسات العليا التجارية في جميع أنحاء العالم، و"مبادئ التسويق؛ نماذج التسويق الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية"، ونشر أكثر من مائة وخمسين مقالاً في المجالات الاقتصادية الرائدة. عمل مستشاراً تسويقياً للكثير من الشركات العالمية، مثل: IBM و General Electric و AT&T و Honeywell و Bank of America و Merck. كان أول مستلم لجائزة معلبي التسويق المتميزين من جمعية التسويق الأمريكية عام 1985م، وقيل ذلك اختارته الجمعية "راندا في فكر التسويق" عام 1975م.. لمزيد حول فيليب كوتلر (Philip Kotler) وأعماله يمكن زيارة موقعه الرسمي: <http://www.philkotler.com>.

3. Cutler, Philip et al., "Market Management", translated by Doctor Abdolreza Rezaei-Nejad ,Fara Publication- Tehran, 3rd Ed (2004), p114.

المنافسين والتي تستجيب لنفس احتياجات العملاء، بل إن كوتلر Kotler ذهب أبعد من ذلك حينما أكد أنها بمثابة رأس المال المحرك لأنشطة المنظمة التجارية، وإن رأس المال الناتج عن العلامة التجارية ليس مجرد قيمة مادية يمكن احتسابها بالأرقام فقط، إنما هو تجسيد لقيمة معنوية كبرى تمنحها هذه العلامة للمنتجات - سواء من السلع أو الخدمات التي تغطيها العلامة ويتم الترويج لها تحت اسمها وشعارها، وإن هذه القيمة المعنوية ترتبط ارتباطاً قوياً - في الواقع - بتفكير وأحاسيس وأفعال العملاء تجاه العلامة التجارية وما تقدمه من منتجات؛ أي كيف يدركون هذه العلامة ومُنتجاتها، وتقييمهم لمستوى الجودة والتصميم والتغليف والتوزيع والتسويق، ومدى ملاءمة السعر للقيمة التي يحصلون عليها من اقتناء منتجات هذه العلامة، وكذلك تقييمهم لوضع العلامة في السوق والحصة التي تستحوذ عليها ومقارنتها بمنتجات المنافسين ووضعهم السوقي (1).

ورأى كوتلر أن جميع هذه الجوانب تساهم في تشكيل رؤى وأفكار ومشاعر محددة من قبل العملاء تجاه العلامة التجارية وتدفعهم إما لاتخاذ قرار إيجابي بشأنها (وهو اقتناء منتجاتها والولاء لها) أو قرار سلبي بتجنبها، وهو ما من شأنه التأثير سلباً أو إيجاباً على المردود المادي للعلامة (المبيعات والأرباح)، وهكذا فإن العلامة التجارية - من وجهة نظر كوتلر - هي التزام ثابت من المنظمة بتوفير مجموعة من الخصائص والمزايا في منتجاتها وتلبية توقعات العملاء من خلال الأداء الفعلي لعلامتها بما يقود لبُلوغ رضاهم والفوز بولائهم، فهي رأس مال مهم غير ملموس للمنظمة، من شأنه أن يمنحها قيمة نفسية ومالية (2).

1. Cutler, Philip , "Fundamentals of Marketing Management", translated by Dr. Ali Parsaian, Termeh Publication- Tehran , 2nd Ed (2008), p356.
2. Cutler, Philip et al. "Marketing Management", translated by Bahman Forouzandeh, Amukhteh Publication- Isfahan, 4th Ed (2006), p56.

كما أن العلامة التجارية تُعتبر من الوسائل الدعائية الكبيرة والمميزة لأي منظمة تجارية أو خدمية، مما يحقق للمنظمة المزيد من المبيعات، وكلما حققت المنظمة مزيداً من المبيعات كلما كان ذلك دليلاً واضحاً على شهرة العلامة التجارية في السوق بما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية كبيرة⁽¹⁾.

كما تتمثل أهمية العلامة التجارية أيضاً في قيامها بالعديد من الوظائف منها أنها تخلق نوعاً من الثقة بين المنظمة وبين عملائها، وتضمن للمستهلك الحصول على نوع معين من الجودة، خاصة في ظل ازدياد أصناف السلع والمنتجات وظهور سلع متشابهة، كما تقوم العلامة التجارية بوظيفة مهمة أيضاً في أنها من الوسائل المشروعة في تحقيق منافسة قوية في السوق، كما أنها تضمن للمستهلك عدم تعرضه للغش التجاري في المنتجات التي لا تحمل علامة تجارية محددة⁽²⁾.

وتسهم العلامات التجارية أيضاً في تنظيم الأداء الاقتصادي للسوق؛ فهي تمكن التاجر أو المنتج من إبراز خصائص منتجاته وما تتصف به من جودة لتمييزها عن مثيلاتها، فترسي بذلك دعائم المنافسة المشروعة بين المنتجين والتجار⁽³⁾.

تطور العلامات التجارية الحديثة

ظهر مفهوم العلامة التجارية في مرحلة العصور الوسطى بشكل خاص عند طوائف محددة من المجتمعات، هم الصّاع والتّجار؛ حيث اعتادت هذه الفئة وخاصة في فرنسا وإيطاليا وضع أسمائها على منتجاتها، وكانت العلامات التجارية في تلك الحقبة من الزمن تشمل نوعين حسب الغرض من الاستخدام؛ النوع الأول هو ما يُمكن تسميته بعلامات الدّمغة؛ فكان يُدمغ على الممتلكات كالحیوانات مثلاً؛ وذلك لإثبات الملكية والدلالة عليها.

1. حنان، أوشن. الحماية القانونية للعلامة التجارية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2016م، ص 81.
2. عارف، عارف على. مسائل فقهية معاصرة. لبنان: دار الكتب العلمية للنشر، ط1، 2012م، ص 15 - 19.
3. العلامات التجارية. مجلس أصحاب العلامات التجارية، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/w6ucEb>.

أما النوع الثاني من العلامات فهو ما يسمّى بعلامات الإنتاج، وكان الغرض من استخدامها يختلف عن النوع الأول؛ فكانت تُستخدم من قِبَل فئات الصّاع والتّجار لتَحديد صانع المُنتجات والمصدر ولضمان الجودة، كما أنّ استعمال هذه العلامات آنذاك كان يُعدّ إلزامياً ويمثّل التزاماً قانونياً على كلّ من الصّانع والتّاجر يُمكن من تَتبّعهم في حال قيامهم ببيع مُنتجات غير صالحة أو معيبة (1).

ولكنّ الانطلاقة الحقيقيّة لفكرة العلامّة التجاريّة بدأت مع حدوث الثورة الصناعيّة؛ حيث ظهرت العديد من العوامل الاقتصاديّة التي دفعت الكثير من المنظّمات الحديثة إلى وضع أسس لاستراتيجيات العلامّة التجاريّة الحديثة، فلعبت العلامات التجاريّة حينئذ دوراً مهمّاً بل أصبحت عاملاً أساسياً في عمليات التصنيع والإنتاج والتوزيع، وذلك عن طريق تقديم سلع متنوّعة من نفس الصنف تختلف في النّوعيّة والخصائص وبأسعار متفاوتة للمستهلكين، أي إتاحة بدائل للاختيار، وسعت المنظّمات إلى محاولة إقناع العملاء باقتناء مُنتجاتهم دون غيرها، وذلك من خلال تمييز هذه المُنتجات بعلامّة تجاريّة خاصّة تميّز مُنتجات المنظّمة عن غيرها.

ومع تطوّر التجارة واختلاف شكلها لتصبح نظاماً لبيع تشكيلة واسعة من المُنتجات التي يُنتجها الصناعيون المختلفون وقيام هؤلاء الصناعيين بإرسال صناعتهم لبيعها في مُدن ودول أُخرى، تجاوز وتعدّى دور العلامات التجاريّة من التعريف بالملكيّة إلى وظائف أُخرى ومن الاستخدام الإلزامي لتتحوّل إلى أصل مهمّ من أصول المشروع الاقتصادي (2).

وبدأ بناء العلامات التجاريّة يظهر بشكل أكثر وضوحاً بعدما تمكّنت العلامّة التجاريّة من أن تأخذ إطاراً قانونياً وقد بدأت العديد من المنظّمات تتبني فكرة العلامّة التجاريّة لمُنتجاتها وخدماتها، وقد بدأت لاحقاً.

1. العلامات التجاريّة. مجلس أصحاب العلامات التجاريّة، مُتاح على الرّابط: <https://goo.gl/w6ucEb>.

2. المرجع السابق.

وفي أواخر القرن التاسع عشر بدأت تظهر حركة تغليف المنتجات، وهو ما أدى إلى ظهور الاهتمام الحقيقي بالعلامة التجارية، فعندما بدأت الدائرة تتسع بين المنتج والمستهلك أصبح الاهتمام بتحقيق الجودة في المنتجات كبيراً، ووضع العلامة التجارية على المنتج هو ما يمكن المنظمة من أن تضمن لعملائها أن يحصلوا على المنتج ذي الجودة الخاصة بهم من خلال هذه العلامة التجارية.

ومع بداية القرن العشرين بدأت المنافسات في الأسواق تزداد قوة وحدة، وبدأت الكثير من المنظمات تعتمد على الترويج للعلامات التجارية الخاصة بها، وفي هذا التوقيت كان ظهور العلامات التجارية بدأ في البروز، ومن ثم اعتمدت المنظمات على الترويج لعلاماتها من أجل الحصول على المزيد من العملاء.

وفي الفترة من منتصف القرن العشرين وحتى وقتنا هذا أصبح العمل على تجديد الأفكار التي تخص العلامة التجارية ووظائفها؛ حيث أصبحت العلامة التجارية تُستخدم في إيجاد وخلق الحاجات لدى المستهلكين، وليس مجرد إشباع هذه الحاجات، فقد بدأت المنظمات التجارية في خلق منتجات تعتمد على خصائص وظيفية وخصائص تقنية، كما تميزت بعض المنتجات أيضاً بعوامل جمالية وعوامل عاطفية يمكن أن تقوم العلامة التجارية بالتعبير عن كل هذه الخصائص.

ومع تطور الكثير من الخصائص للمنتجات الصناعية أصبحت العلامة التجارية لا تعتمد على فكرة ضمان الجودة فقط، وإنما أصبح الأمر عبارة عن الارتباط النفسي بين المستهلكين وبين هذه العلامة التجارية، وبما أن الكثير من المنظمات تمكنت من تقديم الجودة للمستهلكين، فقد اعتمدت بعض المنظمات على اللعب على الجانب النفسي والعاطفي لدى المستهلك من أجل جذبهم إلى منتجاتها، ويحدث ذلك كله بالاعتماد على العلامة التجارية⁽¹⁾. ومن الأمثلة على ذلك شركة نستله (Nestlé)

1. دليمي، فتيحة. أثر بناء قيمة للعلامة التجارية لدى المستهلك في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة الاقتصادية. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2017م، ص 31-32.

العالمية للأغذية ذات السمعة الرائجة دولياً، التي نجحت في تكوين رابط عاطفي قوي بين مجال عملها من جهة وبين العملاء من جهة أخرى من خلال شعار علامتها التجارية المتميزة وهو "العس" الذي يظهر داخله طيور شابة تتغذى من الأم، وهو ما يعطي رسالة ضمنية بالثقة في جودة المنتجات التي تقدمها هذه المنظمة تماماً كما يتولى الطائر "الأم" مسؤولية تأمين الغذاء الجيد لصغاره.

ومع انتشار العلامة التجارية الحديثة وتطورها، تمكنت العلامة التجارية من أن تلعب دوراً مهماً وأساسياً في عملية تصنيع وإنتاج العديد من السلع والخدمات؛ حيث تم من خلالها إنتاج العديد من السلع من نفس النوع لكنها تمتلك خصائص وصفات متنوعة ومختلفة، كما أن لكل سلعة من هذه السلع سعراً خاصاً، وقد مكنت العلامة التجارية المستهلكين من الحصول على الكثير من البدائل لنفس النوع من السلع والمنتجات، مع تمييز كل نوع بتميزة تختلف عن الآخر، فكل سلعة تحمل مسمى يختلف عن السلعة الأخرى، وهو ما نعني به تحديد العلامات التجارية.

بعد ذلك بدأ تطور جديد في الدور الذي تقوم به العلامة التجارية؛ حيث بدأ يتطور شكل العلامة التجارية لبيع مجموعة منتجات تابعة لنفس المنظمة، بدلاً من بيع منتج واحد معين، وعندما بدأت المنظمات تستعين بدول أخرى في تصميم منتجاتها وتصنيعها، بدأ دور العلامة التجارية يتطور من الدور المحلي إلى الدور الإقليمي والعالمي، ولم يعد دور العلامة التجارية يقتصر فقط على مجرد التعريف بملكية المنظمة لهذه المنتجات، وإنما تعدى ذلك إلى وظائف أخرى؛ حيث أصبحت العلامة التجارية إحدى أصول المشروعات الاقتصادية⁽¹⁾.

1. محنان، إيمان. إدارة العلامة التجارية في شبكات الفرائيز. رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2013م، ص 3-4.

ويمكن القول: إن العلامة التجارية مع هذا التطور قد حققت الكثير من الأهداف للمنظمة، فهي عبارة عن فنّ متشابه على صعيدين؛ الصعيد الجمالي من حيث الشكل أو الألوان التي تتميز بها العلامة التجارية، فتصميم العلامة التجارية له تأثير كبير على المستهلك؛ حيث يكون للعديد من العلامات التجارية تأثير نفسي على المستهلك، والصعيد التسويقي لما تمتلكه العلامة التجارية من قدرات تسويقية هائلة في تمييز المنتج للمستهلكين، ودفعهم نحو شرائه، والتطور الخاص بالعلامة التجارية مستمر منذ ظهورها وحتى وقتنا الحالي، فبعد ظهور التطور الحديث في الفنون ظهر تطور أسلوبيّ للعلامة التجارية يتمثل في استخدام التقنيات المختلفة في تصميم العلامة التجارية، كما تطورت العلاقة التي تربط بين شكل العلامة التجارية وبين معناها؛ حيث وصلت العلامة التجارية في إحدى مراحلها التطورية إلى فكرة تغليب الشكل على المضمون.

كما وصلت من الاهتمام الكامل بالشكل الطباعيّ الإعلانّي الذي يسهم في سهولة تسويقها وانتشارها، وعادةً ما يتأثر تطور العلامة التجارية من حيث الشكل والتصميم والأسلوب الذي يخص المستهلك، ودائمًا ما يدور الجدل في تطور العلامة التجارية بين كونها مناسبة للشكل الجمالي للمنتج، وبين قدرتها على توصيل رسالة اتصالية أساسها القدرة على التسويق(1).

1. العبيدي، باسم عباس. العلامة التجارية دلالاتها الوظيفية والتعبيرية. الأردن: دار أمواج للنشر والتوزيع، ط1، 2014م، ص 242 - 243.

المبحث الثاني

العلامة التجارية.. القيمة وهوية المنظمة وسلوك الجمهور

تُعتبر العلامة التجارية إحدى المكونات الرئيسية في بناء السمعة والهوية التنظيمية لأي منظمة، ولا يمكن لمنظمة تجارية أن تبني كياناً قوياً دون بناء سمعة متميزة من خلال علامة تجارية موثوق بها بالنسبة للجمهور، فالعلامة التجارية هي الواجهة البصرية التي تبني صورة ذهنية للمنظمة عند الجمهور، ويجب على جميع المنظمات التجارية أن تُقدر قيمة العلامة التجارية في العروض التي تقدمها للعملاء، واعتبار سمعة هذه العلامة، والمحافظة عليها؛ من أجل الحفاظ على سمعة المنظمة، ولا شك أن العلامة التجارية والسمعة والهوية الخاصة بالمنظمة لهما تأثير كبير في نجاح المنظمات (1).

وتعتبر العلامة التجارية من الأمور التي تحقق للمنظمة وسيلة اتصالية مباشرة بالجمهور، فهي تجعل المنظمة حاضرة بشكل دائم في أذهان المستهلكين، وتعمل على جذب انتباه الزبائن والسوق ذاته، كما تقوم العلامة التجارية بوظيفة مهمة، وهي وظيفة الترويج للمنظمة، مما يجعلها قادرة على جذب نسبة أكبر من الجمهور، فالعلامة التجارية تكون أداة تسويقية للمنظمة فبعد انتشارها يكون التسويق فقط من خلالها، وليس من خلال المنظمة (2).

1. Abimbola, Temi. "Brand, organisational identity and reputation in SMEs: An overview, Qualitative Market Research". An International Journal, Vol. 10 no. 4, 2007, pp. 341-348.

2. العقون، أحمد. دور استراتيجية العلامة التجارية في تحسين تنافسية المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015م، ص13.

تُبْنَى سُمْعَةُ الْمُنْظَمَةِ مِنْ خِلَالِ اتِّصَالَاتِهَا التَّسْوِيقِيَّةِ مَعَ الْجُمْهُورِ وَأَصْحَابِ الْمَصَالِحِ وَالْمُتَعَامِلِينَ، وَالْعَلَامَةُ التَّجَارِيَّةُ تَلْعَبُ دَوْرًا تَسْوِيقِيًّا كَبِيرًا مِنْ خِلَالِ قُدْرَتِهَا عَلَى التَّوَاصُلِ أَوْ كَوْنِهَا أَدَاةً رَمْزِيَّةً لِلتَّوَاصُلِ وَالتَّعْبِيرِ عَنِ الْمُنْظَمَةِ فَهِيَ تُعَزِّزُ الْمَصْدَاقِيَّةَ الْخَاصَّةَ بِالْمُنْظَمَةِ نَحْوَ الْمُنْتَجَاتِ وَالْخِدْمَاتِ الَّتِي تُقَدِّمُهَا، وَبِالتَّالِيِ فَإِنَّ لَهَا دَوْرًا كَبِيرًا فِي خَلْقِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ لَدَى عُمَّالِهَا وَأَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ وَالْمُتَعَامِلِينَ مَعَ الْمُنْظَمَةِ.

وَتَحَقِّقُ الْقِيَمَةَ الْحَقِيقِيَّةَ لِلْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ عِنْدَمَا يَتِمُّ إِدْرَاكُهَا مِنْ قِبَلِ الْمُسْتَفِيدِينَ وَالْجُمْهُورِ، لَذَا فَإِنَّ الْعَلَامَةَ التَّجَارِيَّةَ تَحْتَاجُ لِإِدَارَةٍ فَعَلِيَّةٍ مِنْ أَجْلِ أَنْ تُحَقِّقَ وُظَائِفَهَا الْمَطْلُوبَةَ، وَهَذِهِ الْإِدَارَةُ عَمَلِيَّةٌ مُزْدَوِجَةٌ الْجَوَانِبِ تَحْتَاجُ لِلتَّأَكُّدِ مِنْ أَنَّ الْمَفْهُومَ التَّعْبِيرِيَّ الَّذِي تَرْغِبُ الْعَلَامَةُ التَّجَارِيَّةُ فِي تَوْصِيلِهِ لِلْجُمْهُورِ قَدْ أَدَّى الدَّوْرَ الْمَطْلُوبَ مِنْهُ، وَأَنَّ الصُّورَةَ الْمَقْصُودَةَ مِنَ الْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ قَدْ وَصَلَتْ بِشَكْلِ صَحِيحٍ لِكُلِّ أَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ الْمَذْكُورِينَ؛ كَمَا تَعْمَلُ الْعَلَامَةُ التَّجَارِيَّةُ عَلَى خَلْقِ عِلَاقَةٍ مُتَمَيِّزَةٍ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَبَيْنَ عُمَّالِهَا؛ حَيْثُ تَرْتَبِطُ الْعِلَاقَةُ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَبَيْنَ جُمْهُورِهَا بِمَدَى الْجَاذِبِيَّةِ الَّتِي تُحَقِّقُهَا لَهُمْ عِلَامَتُهَا التَّجَارِيَّةَ.

ولذا يَجِبُ أَنْ تَحْرَصُ كُلُّ مَنُظَمَةٍ عَلَى جَعْلِ الْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ هِيَ الْوَسِيطَ الَّذِي يَخْلُقُ نَوْعًا مِنَ الْجَاذِبِيَّةِ، ثُمَّ الثِّقَّةَ فِي الْمُنْظَمَةِ، فَالْوَعْدُ الَّتِي تُقَدِّمُهَا الْعَلَامَةُ التَّجَارِيَّةُ مِنْ ضَمَانِ الْجُودَةِ، وَحِمَايَةِ الْمُنْتَجِ؛ هِيَ الَّتِي تَعْمَلُ عَلَى تَعْزِيزِ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ الْجُمْهُورِ وَبَيْنَ الْمُنْظَمَةِ، وَبِالتَّالِيِ نَجَاحِ الْمُنْظَمَةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا التَّسْوِيقِيَّةِ، وَتَحْقِيقِ الْأَرْبَاحِ الْمَطْلُوبَةِ؛ مِنْ خِلَالِ بِنَاءِ سُمْعَةٍ مُتَمَيِّزَةٍ لَدَى الْجُمْهُورِ عِبْرَ الْوَعْدِ الَّتِي تُطَلِّقُهَا، وَتَقِي بِهَا لْجُمْهُورِهَا (1).

1. Abratt, Russell, Kleyn, Nicola. "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration". University of Pretoria, 2012, <https://bit.ly/2Me0D9K>.

قيمة العلامة التجارية

كما ذكرنا آنفاً، برزت العلامة التجارية في العقود الماضية كاستراتيجية مؤسسية فعالة لبناء السمعة، وتبنت جميع منظمات الأعمال في جميع القطاعات استراتيجيات لبناء هويتها من خلال علاماتها التجارية، وبزغت مفاهيم جديدة تتعلق بها، مثل: قيمة العلامة التجارية وقوة العلامة التجارية وحقوق ملكية العلامة التجارية، وغيرها.

ويمكن تعريف قيمة العلامة التجارية بأنها التأثير الذي يحدثه إدراك المستهلكين للعلامة التجارية ومعرفتهم لها على الأنشطة التسويقية التي تخص هذه العلامة. كما يمكن تعريف قيمة العلامة التجارية بأنها مجموعة من الإدراكات والسلوكيات التي تسمح للعلامة التجارية بأن تمتلك قيمة أعظم، إذا ما تم مقارنتها بتلك المنتجات التي لا تحمل أي علامة تجارية؛ وقيمة العلامة التجارية هي التي تضمن للمنظمة حصة سوقية أكبر، كما تضمن لها تحقيق قدر كبير من الأرباح؛ حيث يكون تقييم العلامة التجارية ناتجاً عن الموقف الإيجابي القوي من المستهلك، ومدى إدراكه لمميزاتها، وما تحققه له من منافع. وبذلك تعد قيمة العلامة التجارية من العوامل المهمة التي تساهم في بلوغ المنظمة الريادة في السوق، وتحقيق الربحية، لذلك فإن زيادة قوة العلامة التجارية واستخدام قيمتها كعامل محفز للنمو والتطور يتطلب التخطيط الاستراتيجي الفعال على المدى البعيد.

ولذلك أصبحت نفقات بناء العلامة التجارية وزيادة قيمتها جزءاً رئيساً من الموازنة العامة للمنظمة، ف يتم احتساب نفقات العلامة التجارية والمصروفات الخاصة بالترويج لها ضمن البنود الأولية للموازنة، وفي الكثير من الحالات يتم أيضاً حساب العائد على الاستثمار للعلامة التجارية لتعكس حالة قيمة العلامة التجارية بمرور الوقت.

وتنشأ قيمة العلامة التجارية عندما تتمكن المنظمة من بناء علاقة قوية بينها وبين المستهلك، وإيجاد صورة ذهنية جيدة عنها لديهم، ويتحقق ذلك من خلال إنتاج مجموعة من الروابط القوية والمباشرة نحو العلامة، وتنشأ هذه الروابط من خلال معرفة المستهلك بالعلامة، وإدراكه لها وما يمكن لهذه العلامة أن تقدمه لها من منافع مباشرة وغير مباشرة.

ومن العوامل التي تُعزِّز قيمة العلامة التجارية ما يلي:

- الجَوْدَةُ والنُّوعِيَّةُ: الانطباع الإيجابي الأول عن جَوْدَةِ ونوعِيَّةِ المُنتَجِ أو الخِدْمَةِ يفتح الباب أمام شراء المزيد من مُنتَجَاتِ المُنْظَمَةِ، وتكوُّين ولاء وانتماء من قِبَلِ العُمَلَاءِ تِجَاهَهَا، ومن خِلالِ آرائهم الإيجابية يُمكن جَذْبِ عُمَلَاءِ جُدُدٍ.
- السَّعْرُ: يُمكن للعميل أن يقرِّرَ دَفْعَ سَعْرٍ أعلى مقابلِ الحُصُولِ على العَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ الَّتِي كَوَّنَ انطباعاً إيجابياً عنها، كما يُمكن دَفْعَ سَعْرٍ أعلى للعلامات التِّجَارِيَّةِ الَّتِي تجعل الآخرين مِن حَوْلِهَا ينظرون إليها نظرةً مُميَّزَةً.
- الاعتمادية: استقرار نوعِيَّةِ الخِدْمَةِ والمُنتَجِ على نَفْسِ المُستَوَى، فلا يَكْفِي أن تكون البداية مُميَّزَةً؛ فالمُؤَسَّسَةُ الَّتِي تريد البقاء عليها أن تحافظ على مُستَوَى الجَوْدَةِ نَفْسِهِ، والعمل على تطويره.
- الصُّورَةُ العامَّةُ الجذَّابَةُ: وهي الَّتِي تُقنِعُ العميلَ بالشِّراءِ حَتَّى دُونَ مَعْرِفَتِهِ بِكافَّةِ التفاصيلِ عن المُنتَجِ أو الخِدْمَةِ؛ فالإطار العامُّ للمُنتَجِ في السُّوقِ عامل جَذْبِ جوهريّ.
- رِدَّةُ فِعْلٍ وتجاوُبُ الجُمهُورِ: الجُمهُورُ سَفِيرُ العَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ؛ لِذَا على المُؤَسَّسَةَ الاستعداد التَّامَّ لاقتباس مضمون العَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ من الجُمهُورِ، والاستعانة بهم في دَعْمِهَا وترويجها العَلَامَةِ، بما أنَّهم سَاهَمُوا في ولادتها، وهُم العُنْصُرُ الأهمُّ لنجاحها.
- ارتباط العَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ بِمُحِيطِهَا الاقتصادي والاجتماعي: فلن يُكْتَبَ لها النجاح إن كانت منعزلةً عن بيئتها.
- بساطة وأناقة صُورَةِ العَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ: بساطة العَلَامَةِ يَجْعَلُهَا سهلة الحفظ والتذكُّر مِن قِبَلِ الجُمهُورِ.
- ارتباط العَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ بِمُسْتَوَى مُعيَّنٍ من الجَوْدَةِ: بحيث لا يَتَغَيَّرُ هَذَا المُستَوَى من مكان إلى آخر، أو من وقت لآخر، بل يَجِبُ العمل على تحسِينِهَا وتطويرها باستمرارها.

ولقد أدرك خبراء التسويق أخيراً القوة المتنامية للعلامات التجارية، وبدأوا في رعاية صورة العلامة التجارية وزيادة قيمتها من خلال نهج جديد يتمثل في اعتماد سفراء للعلامة التجارية من فنانيين وشخصيات رياضية شهيرة، فلدى معظم العلامات التجارية الفاخرة -على الصعيدين المحلي والعالمي- سفراء مرموقون يتمتعون بجاذبية كبرى وقدرة مميزة على التواصل مع المستهلكين فيساعدون بذلك على بناء صورة ذهنية جيدة عن العلامة التجارية ما يكسبها قيمة كبرى والفوز بولاء العملاء. ومن الوسائل الهامة الأخرى للارتقاء بقيمة العلامة التجارية أن تكون المنظمة بأكملها موجهة نحو هذا الهدف، وأفضل مثال على بناء قيمة العلامة التجارية هو عملاق التكنولوجيا الأمريكي أبل (Apple)، فقد نجحت إدارتها في توجيه جميع الاستراتيجيات والقرارات الإدارية على شتى المستويات نحو الترويج لعلامة "أبل" التجارية وتعزيزها، وتؤمن المنظمة بأكملها؛ إدارة وأفراداً بقيمة هذه العلامة، وأصبحت جميع العمليات التجارية مدفوعة لبناء قيمة العلامة التجارية وتقديم تجربة عملاء لا تضاهى، وهذا هو سر احتفاظ المنظمة بسمعة سوية متميزة رغم مرور عشرات السنوات على تدشين علامتها التجارية.

وكلمًا كان الموظفون والوسطاء الذين يمثلون العلامة التجارية قادرين على التعامل الجيد مع الجمهور المستهدف، فإن العلامة التجارية تتمكن من بناء صورة ذهنية جيدة وسمعة إيجابية عن المنظمة، فالعلامات التجارية ذات فريق العمل المميز في التعامل مع العملاء تتمكن من الوصول بسهولة لرضا العملاء والسمعة المتميزة. فعلى سبيل المثال تشتهر شركة زابوس (1) (Zappos) وهي شركة بيع بالتجزئة للأحذية والملابس على الإنترنت ومقرها في لاس فيجاس الأمريكية بتقديم خدمة دعم فائقة السرعة للعملاء وتوفير موظفيها

1. زابوس (Zappos): شركة بيع بالتجزئة للأحذية والملابس على الإنترنت ومقرها في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية لاس فيجاس، تأسست عام من قبل نيك سوينمورن وسميت آنذاك Shoesite.com، واستحوذت عليها شركة أمازون عام 2009م بصفقة قيمتها 1,2 مليار دولار أمريكي، وتقدر أرباحها السنوية بملياري دولار أمريكي، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/txgFr>

لِتَجْرِبَةِ رَائِعَةٍ فِي كُلِّ مَرَّةٍ شِرَاءٍ أَوْ خِدْمَةٍ، وَقَدْ قَامَ الرَّئِيسُ التَّنْفِيزِيُّ لِلْمُنْظَمَةِ، تُوْنِي هِسِيَه، بِالتَّرْوِيجِ لِصُورَةِ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ وَبِنَاءِ ثِقَافَتِهَا مِنْ خِلَالِ الْاِعْتِمَادِ عَلَى تَقْدِيمِ تَجْرِبَةِ عُمَلَاءِ اسْتِثْنَائِيَّةٍ لَا تُقَارَنُ مَعَ مُنَافِسِيهَا، وَهُوَ مَا يَسْمَحُ لِلْعَلَامَةِ بِاِنْفَاقِ أَمْوَالٍ أَقَلِّ عَلَى حَمَلَاتِ النُّسُوقِ؛ لِأَنَّ غَالِيَةَ مَبِيعَاتِهَا تَأْتِي مِنَ الْعُمَلَاءِ الْمُتَكَرِّرِينَ، وَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَنَّهَا لَيْسَتْ أَكْبَرَ عِلَامَةٍ تِجَارِيَّةٍ فِي الْوَلَايَاتِ الْمُتَّحِدَةِ، إِلَّا أَنَّهَا تَمْتَلِكُ بِالْفِعْلِ وَاحِدَةً مِنْ أَكْثَرِ صُورِ الْعِلَامَاتِ التِّجَارِيَّةِ اِجْبَائِيَّةِ، وَوَاحِدَةً مِنْ أَكْثَرِ الْمُنْظَمَاتِ اِمْتِلَاكًا لِلسُّمْعَةِ الْمُتَمَيِّزَةِ بَيْنَ مُنَافِسِيهَا.

وَيُمْكِنُ قِيَاسَ قِيَمَةِ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ مِنْ مَنظُورَيْنِ؛ الْمَنظُورِ الْأَوَّلِ مَنظُورِ تَسْوِيقِيٍّ، وَالْمَنظُورِ الثَّانِي مَنظُورِ مَالِيٍّ؛ وَبِالنِّسْبَةِ لِلْمَنظُورِ التَّسْوِيقِيٍّ؛ فَإِنَّ قِيَمَةَ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ تَتَمَثَّلُ فِي أَنَّهَا عِبَارَةٌ عَنْ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْأَصُولِ وَالْمَسْئُولِيَّاتِ الَّتِي تَرْتَبِطُ بِالْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ، وَهَذِهِ الْمَسْئُولِيَّاتُ إِمَّا أَنْ تُثَقَّلَ أَوْ تُضْفَى إِلَى قِيَمَةِ السَّلْعِ وَالْخِدْمَاتِ الَّتِي تُقَدِّمُهَا هَذِهِ الْعَلَامَةُ التِّجَارِيَّةُ إِلَى الْمُسْتَهْلِكِينَ، وَبِالْثَّانِي يُمَكِّنُ تَعْرِيفَ قِيَمَةِ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ مِنَ الْمَنظُورِ التَّسْوِيقِيٍّ عَلَى أَنَّهَا الْمَنْفَعَةُ الَّتِي يُمَكِّنُ لِلْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ إِضَافَتَهَا عَلَى أَحَدِ مُنْتَجَاتِهَا أَوْ خِدْمَاتِهَا مِنْ خِلَالِ الْعَمَلِ عَلَى تَحْقِيقِ إِدْرَاكِ الْمُسْتَهْلِكِ لِنَفُوقِ هَذَا الْمُنْتَجِ أَوْ الْخِدْمَةِ عَلَى الْمُنْتَجَاتِ الْآخَرَى الَّتِي تُقَدِّمُهَا الْعِلَامَاتُ التِّجَارِيَّةُ الْآخَرَى؛ بِحَيْثُ يَكُونُ لَدَى الْمُسْتَهْلِكِ الْقُدْرَةُ عَلَى دَفْعِ مَبْلَغٍ مَالِيٍّ أَكْبَرَ مِنْ أَجْلِ الْحُصُولِ عَلَى هَذِهِ الْعَلَامَةِ دُونَ غَيْرِهَا.

وَتُؤَثِّرُ قِيَمَةُ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ كَبِيرَ الْأَثْرِ فِي تَقْيِيمِ الْمُنْتَجِ، فَالْقِيَمَةُ تَحْدَدُ لَدَى الْمُسْتَهْلِكِ عَنْ طَرِيقِ تَحْدِيدِ الْفَرْقِ بَيْنَ مَا يُمَكِّنُ لِلْمُسْتَهْلِكِ أَنْ يَحْصَلَ عَلَيْهِ مِنْ مَنَافِعٍ وَبَيْنَ مَا يَتَكَلَّفُهُ مِنْ مَالٍ، فَعِنْدَمَا يَتِمَكَّنُ الْمُسْتَهْلِكُ مِنَ الْحُصُولِ عَلَى الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ الَّتِي يَكُونُ لَهَا قِيَمَةٌ سُوْقِيَّةٌ كَبِيرَةٌ فَهُوَ يَوْفِّرُ الْكَثِيرَ مِنْ تَكَالِيفِ التَّسْوُوقِ مِمَّا يُسَاهِمُ فِي رَفْعِ قِيَمَةِ الْمُنْتَجِ.

كَمَا يُمْكِنُ هُنَا قِيَاسَ قِيَمَةِ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ مِنْ خِلَالِ قِيَاسِ مَدَى الْوَلَاءِ لَهَا، وَيُقْصَدُ بِالْوَلَاءِ وَجُودَ شُعُورٍ اِجْبَائِيٍّ لَدَى الْمُسْتَهْلِكِ نَحْوِ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ، فَيَخْشَى شِرَاءَ مُنْتَجٍ أَوْ خِدْمَةٍ مُمَازِلَةٍ مِنْ عِلَامَةٍ تِجَارِيَّةٍ أُخْرَى لَا يَتَّقُ بِهَا، وَبِالْثَّانِي فَهُوَ يَتَّخِذُ مَوْفَقًا اِجْبَائِيًّا نَحْوَهَا، وَيُقْبَلُ عَلَى شِرَاءِ الْمُنْتَجَاتِ الَّتِي تَتَعَلَّقُ بِهَذِهِ الْعَلَامَةِ، بَلْ وَيَلْتَزِمُ

نحو العلامة بإعادة الشراء منها مرةً أخرى.

ويمكن تعريف الولاء أيضاً بأنه الإمكانية النسبية لتحوّل العميل إلى علامة تجارية أخرى في حالة حدوث تغيير في مميزات المنتج أو سعره أو جودته. ويُعدّ العميل المخلص الأساس للعلامة التجارية، وتؤدي مستويات الولاء الكبيرة من قبله إلى إنفاق تسويقي أقل؛ إذ يروج بنفسه للعلامة التجارية بشكلٍ إيجابي، فلا يكفي بمجرد الالتزام نحو العلامة بالشراء، وإنما يدعو أصدقاءه ودائرة معارفه لشرائها أيضاً، والثقة بها.

ويُفيد ولّاء العميل من نشاط المنافسين الجدد في السوق؛ لأنه أقلّ تردداً في التحوّل إلى العلامات التجارية الأخرى، ويستجيب بدرجة أقلّ للإجراءات التنافسية، ويبقى على استعداد لدفع سعر أعلى لاقتناء علامته التجارية دون غيرها؛ لأنه يدرك أن هذه العلامة ذات قيمة فريدة لا توفرها العلامات التجارية التنافسية الأخرى (1).

كما أنّ ولّاء العملاء يدفع المنظمة لإطلاق وتقديم المزيد من المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، والتي تستهدف رضاهم في المقام الأول، وبذلك يمثل الولاء للعلامة التجارية عنصراً أساسياً في قياس قيمتها. ويتمّ قياس الولاء للعلامة التجارية من خلال قيام العملاء بالدعاية الشفهية لمنتجاتها أو خدماتها، والشراء المتكرر من قبلهم رغم وجود فارق في الأسعار مع المنافسين، وتلقّي ردود فعل إيجابية من العملاء سواء من خلال اللقاءات المباشرة أو مكالمات الهاتف وتعليقات مواقع التواصل الاجتماعي، وما إلى ذلك.

ويتحقّق الولاء للعلامة التجارية طالما كانت منتجاتها أو خدماتها متوافرة للعملاء بجودة مميزة وسعر مناسب، فلا يقبلون على اقتناء علامات تجارية أخرى حتى إذا

1. أبو دعباس، عجائب سلامة، وآخرون. "عوامل بناء قيمة العلامة التجارية بالاستناد إلى المستهلك في قطاع الخدمات". المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 37، عدد 4، 2013م، ص 283.

كانت هذه العلامات متوافرةً بسعر أقل أو بجودة عالية، فالمستهلك الموالى لعلامة تجارية ما سوف يظل ملتزمًا تجاهها، كما يمكن تطوير الولاء من خلال تدابير عدة، مثل: الخدمة السريعة، والارتقاء بجودة المنتجات أو الخدمات، وجلب ابتكارات مستمرة في منتجاتها أو خدماتها، واعتماد شبكة توزيع واسعة النطاق تضمن توافر المنتجات أو الخدمات بصورة دائمة، والتحسين المستمر لمنظومة خدمة العملاء وخدمات ما بعد البيع.

لذلك فإن بناء ولاء العملاء والاحتفاظ بهم ليس متروكًا للصُدفة، وإنما يتطلب من إدارة العلامة التجارية الكثير من الوقت والجهد في دراسة سوقها المتخصصة وتصميم استراتيجيات مُحكّمة وفعّالة، تُثمر عن مجموعة من الإجراءات تهدف لتقديم أفضل خدمة للعملاء الذين يتكرر شراؤهم لمنتجاتها أو الاستعانة بخدماتها بصورة دورية، وتُعرف هذه العملية بـ "إدارة الولاء للعلامة التجارية Brand Loyalty Management"، والذي يشتمل على برامج الولاء/ المكافآت (Loyalty Programs): وهي برامج مُصمّمة لمكافأة العملاء، وزيادة مستوى رضاهم، وتعميق ولائهم للعلامة التجارية، بحيث تتضمن مجموعة من العمليات أو البرامج أو الآليات المُصمّمة خصيصًا بحسب كل علامة وعملائها بما يضمن استمرارية التواصل.

ويعتمد هذا البرنامج على تحديد المستويات المختلفة من المكافآت التي سيحصل عليها العملاء عند الحصول على منتجات أو خدمات العلامة التجارية، وتشتمل هذه المستويات على المنافع الوظيفية في مجال عمل العلامة والمنافع العاطفية، والتي تزيد الروابط الإنسانية والاجتماعية بين المؤسسة وعملائها، بما يُرسخ ولاءهم لها وتُعرف هذه الخطوة بـ "سلم العلامة التجارية" (Brand Ladder).

هناك أيضًا برامج إدارة ومراقبة عمليات خدمة العملاء: تتضمن مراقبة سلوك الشراء، وتقييم الآليات التعامل مع الشكاوى والمقترحات، والتّصدي للممارسات السلبيّة تجاه العملاء، والقياس الدّوري لمدى رضاهم عن العلامة التجارية ومنتجاتها أو خدماتها.

ومن الآليات المبتكرة لتقييم مسار العلامة التجارية، وقياس مدى ولاء العملاء لها (Brand Asset Valuator- BAV)، برنامج منظمة يونج آند روبيكام (1) (Young & Rubicm) ويقوم على معيارين أساسيين؛ هما: مكانة العلامة التجارية (Brand Stature)، وتشير إلى مركزها السوقي، وترتيبها بين المنافسين، وقاعدة عملائها الحالية والمتوقعة في المستقبل، وحيوية العلامة التجارية (Brand Vitality)، ويقصد بها فرص نمو الأعمال الخاصة بها؛ حالياً ومستقبلاً (2).

أما بالنسبة لقيمة العلامة التجارية من منظور مالي، فتتمثل في ما يمكن للعلامة التجارية أن تحققه من أرباح مقابل المنتجات الأخرى التي لا تنتمي لأيّة علامات تجارية، وتنشأ القيمة من المنظور المالي بناءً على القيمة من المنظور التسويقي؛ لأنه عندما تتكوّن القيمة التسويقية للعلامة التجارية يقتنع المستهلك بشراء المنتج، وبالتالي تتحقّق له القيمة المالية، والتي تميّزه عن المنتجات الأخرى التي لا تحمل أيّة علامات تجارية، ولكي تتمكّن العلامة التجارية من تحقيق القيمة المالية المرجوة يجب أن تقوم العلامة بالتركيز على جملة من مصادر القيمة الخاصة بالمستهلك، وتوفير حاجاته المطلوبة في المنتج (3).

1. يونج آند روبيكام (Young & Rubicm) هي شركة استشارية استراتيجية عالمية تقدّم خدمات التسويق وإدارة العلامات التجارية، تتمتع بخبرة كبيرة في استراتيجيات الإعلان والعلاقات العامة والتسويق المباشر واستشارات هوية الشركات والمنتجات والاتصالات في مجال الرعاية الصحية ورؤى العملاء، تأسست عام 1923م في ولاية فلاديفيا الأمريكية على يد جون أور يونج وريموند روبيكام John Orr Young & Raymond Rubicam، ثم انتقل مقرها إلى ولاية نيويورك فيما بعد، وسريعاً ما نمت لتصبح ثاني أكبر وكالة أمريكية بحلول عام 1944م وفي عام 2000م استحوذت عليها مجموعة WPP، تدير الشركة أكثر من 189 مكتباً في 93 دولة حول العالم، وتضم قائمة عملائها الكثير من العلامات التجارية البارزة، مثل: سيتي بنك Citibank وكادبوري Cadbury وشويبس Schweppes.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.yr.com>.
2. عتيق، عائشة، وآخرون. "قيمة العلامة التجارية وأثرها على سلوك المستهلك الجزائري". مجلة المالية والأسواق، مجلد 3، العدد 6، 2017م، ص 63 - 64.
3. المرجع السابق.

- وبشكل عام، فإن كافة النشاطات التسويقية التي تبذلها المنظمات التجارية تستهدف منها رفع قيمة العلامة التجارية، وكلما تمكّنت العلامة التجارية من تحقيق قيمة مرتفعة في السوق كلما كان ذلك سبباً في تحقيق عدد من الأهداف أهمها:
- زيادة قبول المستهلك لدفع مبلغ أكبر مقابل الحصول على العلامة، فضلاً عن تقليل تأثير العلامات التجارية المنافسة على المستهلك.
 - تمكين المنظمة من التوسع وتقديم سلع جديدة في السوق لنفس العلامة التجارية.
 - زيادة الفاعلية الخاصة بالأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة.
 - تتمكّن المنظمة من الحصول على حصة سوقية كبيرة.
 - تتمكّن المنظمة من الحصول على أكبر نسبة من الولاء نحو العلامة(1).

من هنا نجحت شركة أمازون (2) (Amazon) الأمريكية الرائدة للتجارة الإلكترونية والحوسبة السحابية - اعتباراً من مطلع العام 2020م - في أن تصبح مالكة العلامة التجارية الأكثر قيمة في العالم بقيمة تقديرية تبلغ نحو 221 مليار دولار أمريكي، تلتهها

1. الحداد، عبدالله عوض. "بناء نموذج مُحَدَّات قيمة العلامة التجارية"، رسالة دكتوراه، المعهد العالي لإدارة الأعمال (سوريا)، 2015م، ص 138.
2. أمازون (Amazon.com)، موقع للتجارة الإلكترونية والحوسبة السحابية تأسس في 5 تموز 1994م، من قبل جيف بيزوس، ويقع مقرها في سياتل واشنطن، وهو أكبر متاجر التجزئة القائمة على الإنترنت في العالم من حيث إجمالي المبيعات والقيمة السوقية. بدأ Amazon.com كمكتبة على الإنترنت، وتنوع لاحقاً لبيع أقراص الفيديو الرقمية، وأقراص بلو-راي، والأقراص المدمجة، تنزيل وبث الفيديو، تنزيل وبث ملفات MP3، وتنزيل الكتب الصوتية، والبرمجيات، وألعاب الفيديو، والإلكترونيات، والملابس، والأثاث، والمجوهرات. وتنتج الشركة أيضاً الإلكترونيات الاستهلاكية، ولا سيما جهاز القراءة الإلكترونية كيندل، جهاز كيندل فاير وتلفاز فاير، وهو أكبر مُزوّد في العالم لخدمات البنية التحتية السحابية. ويوجد لأمازون مواقع منفصلة للبيع بالتجزئة في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأيرلندا وفرنسا وكندا وألمانيا وإيطاليا وإسبانيا وهولندا وأستراليا والبرازيل واليابان والصين والهند والمكسيك. كما يُقدّم أمازون خدمة الشحن الدولي لبعض البلدان الأخرى لبعض المنتجات. في عام 2016م، تم إطلاق إصدارات اللغات الهولندية والبولندية والتركية لموقع أمازون الألماني في عام 2015م، تجاوز أمازون منظمة وول مارت باعتبارها متاجر التجزئة الأكثر قيمة في الولايات المتحدة من حيث القيمة السوقية، وكانت في الربع الثالث من عام 2016م رابع أكبر شركة عامة. في 28 آذار 2017م أعلنت شركة سوق كوم على لسان مديرها التنفيذي رونالدو مشحور عن إتمام صفقة بيع سوق كوم لشركة أمازون دون الإعلان عن قيمة الصفقة، للمزيد من التفاصيل حول الشركة يُمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://cutt.us/XLkEA>.

شركة جوجل (Google) الأمريكية المتخصصة في خدمات البحث عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني كثنائي علامة تجارية رائدة في العالم، بقيمة تبلغ نحو 160 مليار دولار أمريكي (1).

العلامة التجارية وهوية المنظمة

تتبع هوية المنظمة من الاهتمام بعلامتها التجارية وترسيخها في أذهان الجمهور، فهي في المقام الأول مسؤولة عن إنشاء منتج متميز بخصائص فريدة مع منح علامة تجارية مميزة، هذه هي الطريقة التي تسعى المنظمة لتعريف نفسها للعملاء، لذلك فإن العلامة هي الكيفية التي تريد بها المنظمة أن تكون موجودة في السوق ولها هوية مختلفة عن الآخرين، بحيث تنقل المنظمة هويتها للمستهلكين من خلال العلامة التجارية واستراتيجيات التسويق المختلفة.

من هنا، تعتبر العلامة التجارية من الضروريات الرمزية والشكلية المعبرة عن هوية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها؛ حيث تعبر العلامة التجارية عن تاريخ المنظمة وهويتها؛ حيث تعتبر العلامة التجارية هي الهوية الاسمية والبصرية لأي منظمة (2).

فهي عبارة عن شكل أو رمز يهدف إلى تمييز المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمة ما، فهي شيء ينوب عن المنظمة، وهي عبارة عن دالة بصرية تمتلك صفات اتصالية تشير إلى الجهة التي تمتلكها، سواء كانت هذه الجهة ثقافية أو إنتاجية أو إحدى الجهات الخدمية، وتقدم العلامة التجارية مظهرًا خارجيًا لأي منظمة يهدف إلى توصيف أشياء معينة في نسق محدد من العلامات أو الرموز أو الكلمات، لذا فهي تعتبر معبرًا رئيسًا عن المنظمة وما تقدمه للجمهور (3).

1. A. Guttman, "The 25 most valuable brands worldwide 2020", Statista website, published on Jan 29, 2020 ,Online link: <https://oi.is/GB8L>.

2. خاين، محمد. "الإشهار الدولي والترجمة إلى العربية". المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط1، 2015م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/N9eYme>.

3. العبيدي، باسم عباس. العلامة التجارية دلالاتها الوظيفية والتعبيرية. الأردن: دار أمواج للنشر والتوزيع، ط1، 2014م، ص 18 - 19.

وتتضمن هوية المنظمة العناصر البارزة للعلامة التجارية (على سبيل المثال: لون العلامة التجارية والشعار والاسم والرمز والرؤية، وطبيعة العلاقات مع أصحاب المصلحة، والعروض الترويجية....)، والتي تحدد وتميز العلامة التجارية في أذهان الجمهور المستهدف، لذلك فعادةً ما تتعامل العلامة التجارية مع سمات المنظمة وصفاتها، فهي المعبر الأول عنها أمام المستهلك، وهي المعبر كذلك عن قدرة المنظمة على الابتكار، كما تعبر أيضاً عن مدى الاهتمام الذي توليه المنظمة لجمهورها، كما تفرق العلامة التجارية بين السمات المحلية للمنظمة، والسمات العالمية، فعادةً ما تكون السمات التنظيمية للمنظمة أكثر قدرة على تحقيق التنافسية لها عن السمات التي تخص المنتج، فالسمات التنظيمية يمكن أن تساهم في عرض القيمة الخاصة بالمنظمة ذاتها، كما تعبر العلامة التجارية عن مدى التركيز على العملاء، ومدى الاهتمام البيئي والاهتمام بالتكنولوجيا من قبل المنظمة، ومدى ما تقدمه المنظمة من خدمات مجتمعية، كما تعبر العلامة التجارية عن البساطة وقدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، كما تعبر عن مدى مصداقيتها فيما تقدمه من خدمات وما تحمله من شعارات، وبالتالي تكون العلامة التجارية صورة حقيقية معبرة عن السياسات الاستراتيجية التي تهدف إليها المنظمة، كما أنها تعبر عن تاريخها، لذا يمكن القول بأن العلامة هي الهوية (1).

وفي ورقة علمية نشرت بعنوان "إدارة الهوية والسمعة القابلة للتداول" ناقشت فوائد تداول السمعة بين الشركات الموثوق بها عبر الإنترنت، لتقدم زاوية فريدة من نوعها لتصميم نظام السمعة المؤسسية عبر الإنترنت يعمل على تنظيم سلوكيات الغش لدى البائعين. وأشارت إلى أن هناك العديد من الفوائد لتداول السمعة لمالكي المؤسسات، فعندما تصبح السمعة أصلاً يمكن استبداله بالمال في سوق السمعة، يكون لدى المستخدمين حافظ مالي للحفاظ على هوياتهم عبر الإنترنت وتحسينها. وبيّنت الورقة أن مصدر القلق الأكبر في مجال تداول السمعة هو إمكانية تقويض دور السمعة بسبب سهولة اكتسابها والتخلص منها، مما قد ينتج عن ذلك من مخاطر

1. Helin, Sasi. "Brand image and identity". Degree Thesis International Business, 2014, p 28.
<https://goo.gl/eAK6Q5>.

الغش والخداع التي يواجهها المستهلكون. ويمكن لسمعة المنظمة في السوق أن تسهل المعاملات في الأسواق عبر الإنترنت، فهي لا تخدم سمعة وكلاء التوزيع فقط، بل وتزيد من كمية المعلومات التي يتلقاها المستهلكون أيضاً.

ونظراً لتطور السوق، قد يواجه وكلاء التوزيع أسباباً تُخرجهم من سوق العمل، وفي هذه الحالة فإن سمعة المنظمة في السوق يمكن أن توفر خطة تعاقبية للوكيل الجديد تسمح له بالحصول على سمعة جاهزة يمكنه العمل على تطويرها، ولذا على مالكي المؤسسات تفعيل سياسات لضمان حماية العملاء من المعاملات الاحتياطية التي قد يواجهونها عند شرائهم عبر الإنترنت والتي تُعزز السلوك الإيجابي لوكلاء التوزيع بحيث تتوافق مع تلك السياسات؛ وذلك سينظم سلوكيات الغش لدى البعض.

وعلى مالِك المؤسسة أن يتبنى نظاماً صارماً للسمعة بحيث يركز على نواحي الفشل أكثر من النجاح عندما يقوم بترتيب درجات سمعة وكلاء التوزيع. حيث إن تطبيق نظام صارم للسمعة، سيقبل من همّة الجميع في السعي وراء السمعة الجيدة بطرق ملتوية؛ لأن وكلاء التوزيع ذوي القدرات المنخفضة سيجدون صعوبة في الحفاظ على سمعتهم الجيدة طوال الوقت. كما أن مساهمي الأسهم الخاصة لن يستحوذوا على شركات ذات سمعة تفوق قدرتهم؛ لأنهم لن يتمكنوا من الحفاظ على تلك السمعة، وبالتالي سيحققون ربحاً أقل مما يمكنهم الحصول عليه من تشغيل منظمة ذات سمعة أقل، وإن تحسّن سمعة المنظمة يمكن أن يكون مصدرًا رئيسًا لإيرادات المساهمين؛ لأن تحسّن سمعة المؤسسة يؤدي إلى زيادة قيمتها السوقية؛ مما قد يدفع المنظمة لأن تؤدي أداءً أفضل⁽¹⁾.

الخلاصة أن هوية المنظمة هي عبارة عن تجميع لكل ما تفعله هذه المنظمة من خلال علامتها التجارية؛ إنها مهام العمل، وشخصية العلامة التجارية، والوعد الذي تقدمه للمستهلكين، والمزايا التنافسية، وتوقعات السوق أو المستهلكين المستهدفين، وفريق العمل، والعملاء المخلصين وغيرها، إنها وسيلة لتحديد وتمييز منظمة عن أخرى.

1. Xu, Hong et al. "Identity Management And Tradable Reputation". MIS Quarterly, vol 42, no. 2, 2018, pp. 577-593. MIS Quarterly, doi:10.25300/misq/2018/13634.

تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك

يُقصد بِسُلُوكِ المُسْتَهْلِكِ الأَفْعَالِ وَالتَّصَرُّفَاتِ المَبْشِرَةِ وَغَيْرِ المَبْشِرَةِ الَّتِي يُؤَدِّيهَا الفَرْدُ بِهَدَفِ الحُصُولِ عَلَى الخِدْمَاتِ وَالمُنْتَجَاتِ الَّتِي تُشْبِعُ حَاجَاتِهِ، وَتَخْضَعُ هَذِهِ التَّصَرُّفَاتُ وَالأَفْعَالُ لِجُمْلَةِ عَتَبَاتٍ دَاخِلِيَّةٍ وَخَارِجِيَّةٍ، الدَّاخِلِيَّةُ تَتَعَلَّقُ بِالحَاجَاتِ وَالدَّوَافِعِ وَالمِيُولِ، أَمَّا الخَارِجِيَّةُ فَتَتَعَلَّقُ بِالْبِيئَةِ المُحِيطَةِ وَالجَمَاعَاتِ المَرْجِعِيَّةِ وَالمُجْتَمَعِ المَحَلِّيِّ كَالأُسْرَةِ وَالأَصْدِقَاءِ (1)، وَللعلامة التجارية دور مهم ورئيس في التأثير على سلوك المستهلك الشرائي، لأنها تحمل معنى كبيراً للمستهلك؛ فهي تعكس صورة المنظمة في ذهن هذا المستهلك؛ حيث عادة ما يأخذ المستهلك العلامة التجارية ودلالاتها في مراحل اختياره للمنتج أو السلعة؛ حيث يركّز المستهلك على المعلومات التي يتلقاها من خلال العلامة التجارية.

كما يركّز أيضاً على القيمة التي يمكنه أن يحصل عليها من خلال هذه العلامة، وما تركّز عليه أبعاد الصورة الخاصة بالعلامة التجارية والسعر الذي سيقوم بدفعه، كما يركّز على مدى ثقته بالمنظمة التي تحمل هذه العلامة، ومدى إدراكه للخدمات التي تقدمها للعملاء. فكلما أدرك المستهلك أن بإمكانه الحصول على الكثير من المنافع مقابل ما يدفعه؛ فإن هذا الأمر يدفعه للحصول على هذه العلامة التجارية دون غيرها، كما أن ثقة العميل بالمنظمة تؤثر بشكل كبير على رضاه عنها وعن منتجاتها، وبالتالي على نواياه في شراء منتجاتها حالياً ومستقبلاً، وعادة ما تسعى المنظمات لجعل الخدمات التي تقدمها العلامة التجارية مميزة من أجل الحفاظ على سمعة هذه العلامة، وبالتالي على سمعة المنظمة التي تنتمي إليها (2).

1. الصميدعي، محمود جاسم، وآخرون. أساسيات التسويق الشامل والمتكامل. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002م، ص344.

2. حسونات، محمد. «تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك». رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2015م، ص55.

ويمكن القول: إن وجود اسم أو علامة تجارية على منتج ما من العوامل التي تساهم في تحديد قرار المستهلك بشكل كبير؛ لأن العلامة التجارية تخلق وعي المستهلك، وهو الأمر الذي يبسر عليه عملية اتخاذ القرار، ويثبطه لشراء هذه العلامة، لذا يفضل أن تكون العلامة التجارية ذات مغزى حتى يكون لها أثر في جذب المستهلك بطريقة أسرع (1).

ولذلك يرى خبير التسويق الأمريكي الشهير كيفن كيلر (2) Kevin Lane Keller، أنه إذا ما رغبت أي منظمة في تدعيم سمعتها، فإنها يجب أن تهتم بتحقيق أمرين هاميين من خلال علامتها التجارية، وهما: الوعي بالعلامة التجارية «Brand Awareness»، وبناء الصورة الذهنية (3) «Image Building».

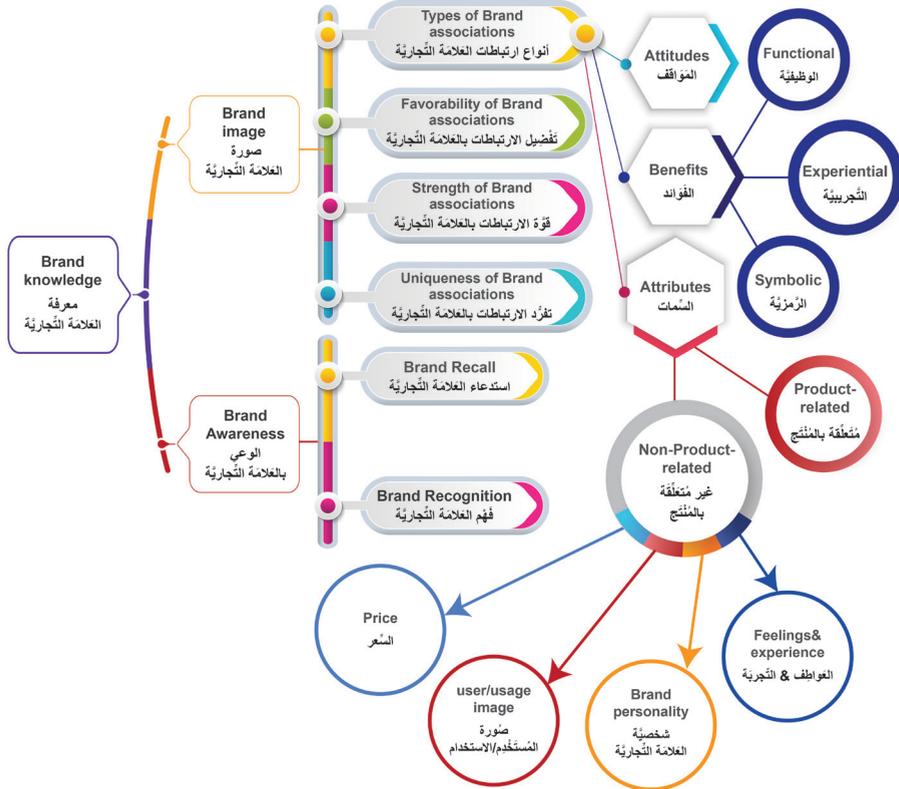
ويتكون الوعي بالعلامة التجارية «Brand Awareness» بناءً على مدى تعرف الجمهور على العلامة التجارية وتمييزها بشكل صحيح رؤية أو سماعاً «Brand Recognition»، ومدى قدرته على استدعائها من الذاكرة «Brand Recall» عند ذكر فئة المنتج الذي تقدمه العلامة، أو الاحتياجات التي تلبّيها، وذلك في ظل ظروف مختلفة ومنافسين متعددين (4).

1. Abdurrahman ISIK and Mehmet Fatih YASAR. " Effects of Brand on Consumer Preferences: A study in Turkmenistan". Eurasian Journal of Business and Economics 2015, 8(16), pp.139-150.

2. كيفن كيلر Kevin Lane Keller: برؤفيسور أمريكي في التسويق من مدرسة توك بيزنس (كلية دارتموث)، وُلد عام 1953م في الولايات المتحدة الأمريكية، درس في جامعة كورنيل وانتقل بعدها إلى جامعة ستانفورد بصفة مدرس، يعمل حالياً مدرّساً ومُنظراً لإدارة الأعمال وبالأخص في مجال مقياس إدارة تسويق واستراتيجية العلامة التجارية، عمل كذلك كمستشار تسويق بالبنك الأمريكي، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/r4msC>

3. Keller, Kevin Lane. «Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, Source.» Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1 (Jan., 1993), p. 2, online link: <https://0i.is/SD54>.

4. Rossiter, John R, and Larry Percy. Advertising And Promotion Management. 1st ed., Mcgraw-Hill College, 1987.



وتكمن الأهمية الكبرى للوعي بالعلامة والقدرة على استرجاعها من الذاكرة والأعتراف بها في أنها تحدّد مدى اتخاذ المستهلكين لقرارات الشراء من عدمه، وذلك لثلاثة أسباب رئيسية؛

- إن الوعي بالعلامة يجعل من السهل على المستهلكين استرجاع العلامة التجارية عندما يفكرون في المنتج الذي تقدّمه، وبالتالي فإن الوعي بالعلامة التجارية يزيد من احتمالية انضمام العلامة التجارية لمجموعة التفكير الرئيسية الخاصة بالمستهلكين، وهي مجموعة صغيرة تضم العلامات التجارية التي تحظى برغبة العملاء في اقتنائها بشكل جيّد.

- إن قاعدة كبيرة من المستهلكين تتبنى شراء العلامات التجارية المألوفة والمعروفة فقط، وفي الكثير من الحالات يكون الحد الأدنى من الوعي بالعلامة التجارية كافياً لاختيار المنتج، فيمكن لهؤلاء المستهلكين أن يببوا قراراتهم الشرائية على اعتبارات الوعي بالعلامة التجارية خاصة عندما تنخفض نسبة مشاركتهم في اتخاذ القرار، والذي قد ينجم إما عن نقص تحفيز المستهلك (أي: إن المستهلكين لا يهتمون بالمنتج أو الخدمة) أو غياب قدرة المستهلك على الاختيار (أي: إن المستهلكين لا يعرفون أي شيء آخر عن العلامات التجارية).
- يؤثر الوعي بالعلامة التجارية على عملية اتخاذ قرارات المستهلكين من خلال التأثير على تشكيل ارتباطات العلامات التجارية وتحديد مدى قوتها، وهو الأمر الذي يؤثر مستقبلاً على صورة العلامة التجارية. فمن الشروط الضرورية لإنشاء صورة راسخة للعلامة التجارية إنشاء رابط قوي للعلامة بأنواع مختلفة من المعلومات الخاصة بها في ذاكرة المستهلكين، وينبغي أن تؤثر طبيعة هذا الرابط على مدى سهولة استدعاء هذه العلامة من الذاكرة.

المبحث الثالث

العلامة التجارية

وبناء الصورة الذهنية للمنظمة

وَباعْتَبَارُ أَنَّ العَلَامَةَ التِّجَارِيَّةَ هِيَ حَلَقَةُ الوَصْلِ بَيْنَ المُنْظَمَةِ وَعُمَلَانِهَا، وَأَنَّهَا المُمَثِّلُ الرَّسْمِيُّ عَنْهَا فِي السُّوقِ، فَإِنَّهُ يُمْكِنُ اعْتِبَارُ أَنَّ الصُّورَةَ الذَّهْنِيَّةَ لِلْمُنْظَمَةِ هِيَ "الرُّؤْيَا الحَالِيَّةَ الَّتِي يَمْتَلِكُهَا العُمَلَاءُ إِزَاءَ عِلَامَتِهَا التِّجَارِيَّةَ نَتِيجَةَ مَجْمُوعَةِ وَاضِحَةٍ وَمَحَدَّدَةٍ مِنَ المَعْتَقَدَاتِ وَالتَّصَوُّرَاتِ بِشَأْنِ هَذِهِ العَلَامَةِ"، وَهِيَ "الانطباع العَامَ لَدَى المُسْتَهْلِكِينَ عَنِ المُنْظَمَةِ وَالَّذِي يَتِمُّ تَشْكِيلُهُ مِنْ جَمِيعِ المَصَادِرِ المُرْتَبِطَةِ بِهَا وَبِعِلَامَتِهَا التِّجَارِيَّةَ"، وَصُورَةَ العَلَامَةِ التِّجَارِيَّةَ هِيَ "رُودُ الفِعْلِ المَوْضُوعِيَّةِ وَالعَقْلِيَّةِ لِلْمُسْتَهْلِكِينَ عِنْدَ شِرَاءِ المُنْتَجِ أَوْ الخِدْمَةِ"⁽¹⁾. وَلِذَلِكَ فَإِنَّ صُورَةَ العَلَامَةِ التِّجَارِيَّةَ Brand Image هِيَ مُرَادِفٌ لِالصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ.

وَمِنْ أَهَمِّ وَظَائِفِ الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ الَّتِي يَكُونُهَا الفَرْدُ عَنِ مُنْظَمَةٍ مَا وَعِلَامَتِهَا التِّجَارِيَّةَ، هُوَ تَيْسِيرُ عَمَلِيَّةِ تَصْنِيفِ المُنْبَهَاتِ الَّتِي تَرِدُ إِلَيْهِ مِنَ العَالَمِ الخَارِجِيِّ عَنْهُمَا، وَبِالتَّالِيِ تُسَاعِدُهُ فِي عَمَلِيَّاتِ الِانْتِقَاءِ الإِدْرَاكِيِّ بَيْنَهَا وَبَيْنَ المُنْظَمَاتِ المُنَافِسَةِ وَعِلَامَتِهَا الخَاصَّةِ؛ فَالمُسْتَهْلِكُ لَا يَشْتَرِي فَقَطِ المُنْتَجَ أَوْ الخِدْمَةَ الَّتِي تَحْمِلُ عِلَامَتِهَا التِّجَارِيَّةَ، وَلَكِنَّهُ يَقْتَنِي أَيْضًا الصُّورَةَ المُرْتَبِطَةَ بِذَلِكَ المُنْتَجِ أَوْ الخِدْمَةِ، حَيْثُ يَقُومُ هَذَا الفَرْدُ بِالتَّعَاوُنِ مَعَ المُنْظَمَةِ وَاقْتِنَاءِ مُنْتَجَاتِهَا أَوْ تَجْرِبَةِ خِدْمَاتِهَا أَوْ النَّأْيِ عَنْهَا تَمَامًا وَفَقًّا لِهَذِهِ الصُّورَةِ⁽²⁾، وَبِذَلِكَ يُمْكِنُ النَّظَرُ إِلَى الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ بِأَنَّهَا تَعْبِيرٌ وَاضِحٌ عَنِ وَاقِعِ المُنْظَمَةِ وَعِلَامَتِهَا فِي أَذْهَانِ الجُمُهورِ، وَأَنَّ الصُّورَةَ الذَّهْنِيَّةَ الإِيجَابِيَّةَ تُعَزِّزُ شُهْرَةَ المُنْظَمَةِ وَتَرْتَقِي بِسُمْعَتِهَا وَقِيَمَتِهَا التِّجَارِيَّةَ.

1. Juneja, Prachi. "Brand Image- Meaning And Concept Of Brand Image". Managementstudyguide. Com, 2019, <https://bit.ly/2ZN2lCd>.

2. الأمين، مرتضى البشير. الاتّصال في العلاقات العامّة. الأردن: دار أمواج للنشر والتوزيع، ط1، 2016م، ص 96.

وقد أتجهت الكثير من المنظمات إلى دراسة الصورة الذهنية عنها وعن علامتها التجارية لدى العملاء وتطوير أعمالها للفوز باحترامهم؛ فكلما كانت الصورة الذهنية للمنظمة لدى الأفراد جيدة؛ كلما ساهم ذلك في انتشار انطباع جيد عن المنظمة والعلامة بشكل عام، وتحقيق زيادة ملحوظة في المبيعات والاستثمارات، ومساعدتها على اجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بها، وتدعيم علاقتها مع جمهورها الداخلي والخارجي والجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة، وإقناع الجمهور بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع، وتنمية استعداد الجمهور للترشيح قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات، والمساعدة في دعم جهودها التسويقية (1).

وتنقسم الصورة الذهنية إلى أنواع عدة، فهناك:

- الصورة المرآة: وهي الصورة التي ترى المنظمة نفسها وعلامتها من خلالها.
- الصورة الحالية: وهي التي يرى بها الآخرون هذه المنظمة وعلامتها التجارية.
- الصورة المرغوبة: وهي الصورة التي تود المنظمة تصديرها إلى الجمهور عنها وعن علامتها التجارية.
- الصورة المثلى: وهي أفضل صورة يمكن أن تتحقق للمنظمة وعلامتها إذا ما أخذت في الاعتبار منافسة المنظمات والعلامات الأخرى وجهودها في التأثير على الجمهور.
- الصورة المتوقعة (المرغوبة): وهي الصورة التي تتمنى المنظمة الوصول إليها.
- الصورة المتعددة: ويقصد بها أن تكون للمنظمة الواحدة أكثر من صورة ذهنية، وتنتج عندما يتعرض الجمهور لممثليين مختلفين من المنظمة يعطي كل واحد منهم انطباعاً مختلفاً عنها. وغالباً لا تستمر الصورة المتعددة طويلاً، فإما أن تتحول إلى صورة إيجابية أو سلبية أو صورة وسطية؛ لا إيجابية ولا سلبية.

1. فرجاني، علي. العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال. القاهرة: دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، 2017م، ص 177.

وتتكوّن الصورة الذهنية للمنظمة وعلامتها التجارية من:

- مصادر مباشرة، مثل: احتكاك الفرد اليومي بالمنظمة وخبرته مع منتجات أو خدمات علامتها التجارية وتكوين انطباعات ذاتية عنها، وتعدّ هذه الخبرة المباشرة الأقوى تأثيراً على عقلية الفرد وعواطفه.
- مصادر غير مباشرة، تتمثل فيما يتعرّض له الفرد من رسائل شخصية عن المنظمة وعلامتها التجارية، والتي يتلقاها من الدوائر المقربة له (الأُسرة، الأصدقاء، الزملاء)، أو من خلال الأخبار والمعلومات والأحداث التي تصل للفرد عن المنظمة وعلامتها من المشاهير ووسائل الإعلام. وفي هذا النوع من الخبرة يلعب المشاهير ووسائل الإعلام بأنواعها المطبوعة والمسموعة والمرئية والتكنولوجية دوراً أساسياً في تكوين الانطباعات والنواتج النهائي للصورة الذهنية.

أسس تكوين وبناء الصورة الذهنية

تنشأ الصورة الذهنية لدى الجمهور من مجموعة متكاملة من الروابط التي تتكوّن بين الطرفين مع تراكم الاتصال والملاحظة والخبرة بمنتجات أو خدمات المنظمة التي تحمل علامتها التجارية، لذلك يُمكن القول: إنّ الصورة الذهنية للعلامة التجارية ليست سوى شخصية المنظمة التي يجب أن تبرز في قيم المنظمة ورؤيتها وشعارها وأنشطتها ومنتجاتها أو خدماتها.

واستكمالاً لنموذج الخبير التسويقي الأمريكي كيفن كيلر Kevin Lane Keller، فإنّ الصورة الذهنية للمنظمة تنعكس من خلال ارتباطات "Associations" علامتها التجارية الموجودة في ذاكرة هذا المستهلك، وتعني هذه الارتباطات في مجملها "معنى العلامة التجارية بالنسبة للمستهلكين"⁽¹⁾، هل هي الأمان أم الجودة أم السرعة

1. Keller, Kevin Lane. «Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, Source». Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, Jan 1993, pp. 1-22.

وغيرها؟ وتنتطوي الارتباطات على أربعة عوالم تُحدد مدى تميز معرفة العلامة التجارية من قبل الجمهور وتحديد استجابته التفضيلية واتخاذ قرار الشراء، وهذه العوالم هي:

أولاً: أنواع الارتباطات Types of Brand Association:

تتخذ ارتباطات العلامات التجارية أشكالاً مختلفة، يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية، هي:

1. السمات Attributes:

تشكل الارتباطات بناءً على السمات الوصفية التي تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة تحت اسم علامتها التجارية، والتي يعتقد المستهلك أنها متوفرة في المنتج أو الخدمة وقت شرائه أو استهلاكه، فـشركة تيفاني آند كو (Tiffany & Co) تملك صورة ذهنية مميزة كواحدة من أكبر الشركات الأمريكية المختصة ببيع الذهب والمجوهرات والحلي وترسخت صورتها تلك من خلال منتجاتها الفاخرة عالية الجودة وغالبية الثمن، إلى جانب تأكيدها على ذلك في إعلاناتها الترويجية، وطريقة عرض المنتجات في المتاجر، وغيرها، فنمت صورتها كعلامة فاخرة عالية الجودة.

ويمكن تصنيف السمات وفقاً لمدى ارتباطها المباشر بأداء المنتج أو الخدمة إلى: سمات متعلقة بالمنتج «Product-related» وهي المكونات اللازمة لأداء المنتج أو وظيفة الخدمة التي يسعى إليها المستهلكون. وبالتالي، فهي تتعلق بالتركيب المادي للمنتج أو متطلبات الخدمة، وتختلف السمات المتعلقة بالمنتج بحسب فئته،

1. تيفاني آند كو: واحدة من أكبر الشركات الأمريكية المختصة بالذهب والمجوهرات والحلي تأسست عام 1837م في مدينة نيويورك، تأسست في البداية كمتجر لبيع القرطاسية ومستلزمات السكر وتحولت فيما بعد لبيع المجوهرات، أسهم الشركة مدرجة في بورصة نيويورك، يبلغ عدد موظفيها 7000، وأرباحها السنوية تتجاوز 7 مليارات دولار أمريكي، ويُعتبر مقرها الرئيس في نيويورك من أشهر مباني المدينة، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/zCvcq>

وسمات غير متعلقة بالمنتج «Non-product-related» وهي جوانب خارجية تتعلق بالمنتج أو الخدمة (1)، مثل:

- فئة المنتج/الخدمة: وتعني كيفية بناء صورة ذهنية متميزة من خلال اختيار نماذج مبتكرة للمنتج أو للخدمة؛ حيث تعتمد بعض المنظمات على أن تميز نفسها بخدمات غير مسبوقة تكسب المنتج أو الخدمة شهرة واسعة في السوق (2)؛ وهذا الأمر يتطلب دراسة جيدة للسوق ولأنواع الخدمات التي يقدمها المنافسون حتى تكون المنظمة على علم جيد بهذه البيانات وعدم تكرار نفس نوع الخدمات وإلا لن يكون هناك تميز، وإنما يجب تقديم الخدمات التي لا يقدمها المنافسون ويحتاجها العملاء، وبالتالي تتكون صورة ذهنية جيدة عن المنظمة بهذا التفرد الذي تقدمه للعملاء. وهو ما نجحت فيه شركة أوبر (3) (Uber) الشهيرة لتطبيقات النقل الذكي حيث كانت سبأقة في ابتكار هذا النمط من الخدمة، ولذلك يمكننا القول أن العلامة نجحت في الربط بينها وبين هذه الخدمة الجديدة من نوعها في أذهان المستهلكين حول العالم.

1. Myers, James H. and Allan D. Shocker (1981), "The Nature of Product-Related Attributes».

Research in Marketing, Vol. 5, Jagdish Sheth, ed. Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 211-36.

2. مقراني، سارة. "أثر تغيير العلامة التجارية على الصورة الذهنية للمستهلك". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2016، ص 9-10.

3. أوبر (Uber): شركة لخدمات تأجير السيارات، تأسست عام 2009م في مدينة سان فرانسيسكو في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، تقوم فكرة "أوبر" على الاستفادة من التطبيقات الحديثة

في عالم الاتصالات والإنترنت لإدارة قطاع سيارات الأجرة وتوفير خدمات جديدة للزبائن بسرعة أكثر وتكلفة أقل، ولا تمتلك أي سيارات أو سائقين لكن تقوم بتعريف الركاب بالسائق عبر التطبيق الخاص بها. وتمتلك "أوبر" تطبيقاً للهواتف الذكية يقوم بتوظيف نظام (GPS) للتواصل بين السائقين والركاب الموجودين في أقرب مكان لهم، من خلال تأمين قناة اتصال سهلة وسريعة بين الشريكين من خلال منصتها في العالم الافتراضي. ونمت شركة أوبر Uber بشكل سريع؛ حيث وصلت إلى 462 مدينة حول العالم. للمزيد يُنظر: تعرّف على شركة "أوبر-uber" لخدمة تأجير السيارات (نشأتها والمستثمرون فيها)، 2 يونيو 2016م، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/042Wy>

• **السعر Price:** وَيُعْتَبَرُ السُّعْرُ مِنَ السَّمَاتِ غَيْرِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْمُنْتَجِ؛ لِأَنَّهُ يُمَثِّلُ خُطْوَةً ضَرُورِيَّةً فِي عَمَلِيَّةِ الشَّرَاءِ وَلَكِنَّهُ لَا يَرْتَبِطُ عَادَةً بِأَدَاءِ الْمُنْتَجِ أَوْ وَظِيفَةِ الْخِدْمَةِ، وَيُعَدُّ السُّعْرُ مِنَ السَّمَاتِ الْمُمَيِّزَةِ بِشَكْلِ خَاصٍّ لِأَنَّ الْمُسْتَهْلِكِينَ غَالِبًا مَا يَكُونُ لَدَيْهِمْ مَعْتَقَدَاتٌ قَوِيَّةٌ حَوْلَ سِعْرِ وَقِيَمَةِ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ وَقَدْ يُنْظَمُونَ مَعْرِفَةً فِي الْمُنْتَجِ مِنْ حَيْثُ مَسْتَوِيَاتِ الْأَسْعَارِ لِمَخْتَلَفِ الْعَلَامَاتِ التِّجَارِيَّةِ (1). وَتَسْتَخْدِمُ الْعِدِيدُ مِنَ الْمُنْظَمَاتِ الْعَلَاقَةَ بَيْنَ السُّعْرِ الْمَدْفُوعِ وَبَيْنَ الْقِيَمَةِ وَالْجُودَةِ الَّتِي يَحْصُلُ عَلَيْهَا الْعَمِيلُ مِنْ هَذِهِ الْخِدْمَةِ أَوْ الْمُنْتَجِ فِي عَمَلِيَّةِ تَكْوِينِ وَبِنَاءِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ عَنِ الْمُنْظَمَةِ؛ فَهِنَاكَ مُؤَسَّسَاتٌ تَبْنِي صَوْرَتَهَا الذَّهْنِيَّةَ لَدَى الْعَمِيلِ عَنْ طَرِيقِ التَّرْكِيزِ عَلَى انْخِفَاضِ أَسْعَارِ الْخِدْمَاتِ الَّتِي تُقَدِّمُهَا، وَهِنَاكَ مُؤَسَّسَاتٌ أُخْرَى تَعْتَمِدُ عَلَى بِنَاءِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ مِنْ خِلَالِ التَّرْكِيزِ عَلَى جُودَةِ الْمُنْتَجِ أَوْ الْخِدْمَةِ دُونَ التَّرْكِيزِ عَلَى السُّعْرِ.

وَفِي الْحَقِيقَةِ إِنَّ كُلَّ نَوْعٍ مِنْ هَذِهِ الْمُنْظَمَاتِ يَنْجَحُ فِي تَكْوِينِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ مَحْدَدَةٍ لَدَى الْمُسْتَهْلِكِ؛ نَظْرًا لِاخْتِلَافِ وَتَنَوُّعِ الْحَاجَاتِ الْخَاصَّةِ بِالْمُسْتَهْلِكِينَ، وَهِنَاكَ مُؤَسَّسَاتٌ تَبْنِي الصُّورَةَ الذَّهْنِيَّةَ مِنْ مَنَاطِقٍ أَنْ مَا تُقَدِّمُهُ مِنْ خِدْمَاتٍ يَسْتَحِقُّ دَفْعَ الْمَزِيدِ مِنَ الْأَسْعَارِ مِثْلَ تَقْدِيمِ خِدْمَاتِ الطَّيْرَانِ أَوْ الْخِدْمَاتِ الْفَنْدَقِيَّةِ الْأَكْثَرِ جُودَةً مُقَابِلَ الْأَعْلَى سَعْرًا، فَعِنْدَمَا تَرْفَعُ إِحْدَى شَرِكَاتِ الطَّيْرَانِ شِعَارًا أَنَّهَا هِيَ مُنْظَمَةُ الطَّيْرَانِ الْأَكْثَرِ رِفَاهِيَّةً حَوْلَ الْعَالَمِ؛ فَإِنَّ الصُّورَةَ الذَّهْنِيَّةَ الَّتِي سَتَتَكَوَّنُ عَنْهَا هِيَ أَنَّ نَوْعَ الْخِدْمَاتِ الْمُقَدَّمِ مِنْ خِلَالِهَا بِهِذِهِ الْأَسْعَارِ الْمُرْتَفَعَةِ هِيَ خِدْمَاتٌ غَايَةٌ فِي الْفَخَامَةِ وَالرِفَاهِيَّةِ. وَهِنَا يُضْحِي الْجُمْهُورُ بِالسُّعْرِ الْمُرْتَفِعِ مُقَابِلِ الْحُصُولِ عَلَى الْجُودَةِ الْعَالِيَةِ،

1. Blattberg, Robert C. and Kenneth J. Wisniewski. "Price Induced Patterns of Competition". Marketing Science, vol 8, no.4. 1989, pp. 291-309.

وتتكوّن صورة ذهنيّة لدى الجمهور بفخامة الخدمات المقدّمة من هذه المنظّمة، وهو ما فعلته شركة طيران الإمارات (Emirates) التي تقدّم مستوى مرتفعاً جداً من خدمات الطيران الفاخرة مقابل أسعار مرتفعة، لكنّها تركّز بشكل مستمرّ على تفرّد الخدمات التي تقدّمها وبالتالي تتمكّن من إقناع الجمهور وبناء صورة ذهنيّة قويّة لديهم. في النهاية، كلّ نوع من هذه المنظّمات ينجح في تكوين صورة ذهنيّة محدّدة لدى المستهلك؛ نظراً لاختلاف وتنوّع الحاجات الخاصّة بالمستهلكين وذلك وفقاً لاختلاف خصائصهم وصفاتهم الخاصّة وتغيّر متطلّبات السوق، والمنظّمة التي تراعي هذه الأمور باستمرار تتمكّن من تحقيق صورة ذهنيّة جيّدة لدى العملاء.

- **صور المستخدم User Image:** يقصد بصور المستخدم سمات الشخص الذي يستخدم المنتج أو الخدمة، ويمكن تشكيل سمات صور المستخدم مباشرة من تجارب المستهلك الخاصّة والاتّصال بمستخدمي العلامة التجاريّة أو بشكل غير مباشر من خلال صور السوق المستهدفة كما يتمّ الإعلان عنها في الإعلانات الترويجيّة للعلامة التجاريّة أو من خلال مصدر آخر للمعلومات، مثل: الشخصيات العامّة والمؤثّرين الاجتماعيّين.

1. طيران الإمارات (Emirates): شركة إماراتيّة لخدمات الطيران، تأسست في 25 أكتوبر عام 1985م في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة؛ حيث بدأت بتدشين أول خطّ جويّ لها خارج البلاد بطائرتين مسنّجرتين فقط من طراز بوينج 737 وإيرباص B4 300، واليوم تعدّ إحدى الشركات الرائدة في صناعة السّفَر والسيّاحة على المستوى العالميّ، وتعلّق بأكبر الأساطيل الجويّة في العالم والذي يضمّ أكثر من 265 طائرة من طراز إيرباص A380 وبوينج 777، تعلّق باتجاه أكثر من 155 وجهة في نحو 80 دولة حول العالم.. للتعرّف على المزيد حول الشركة وخدماتها، يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://www.emirates.com>

وَمِنْ هُنَا يُمَكِّن اسْتِنْتِاجَ أَنَّ تَكْوِينَ ارْتِبَاطَاتِ الْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ لَدَى الْمُسْتَعْمِلِ تَتَأَثَّرُ بِعَوَامِلٍ عَدَّةٍ، مِنْهَا:-

- عَوَامِلُ شَخْصِيَّةٍ/ فَرْدِيَّةٍ، وَالَّتِي تَخْتَلِفُ مِنْ مُسْتَعْمِلِكَ لِآخَرٍ، وَتَتَمَثَّلُ فِي: السَّمَاتِ الذَّائِيَّةِ لِلْفَرْدِ مِثْل: السَّنِّ وَالتَّنَوُّعِ وَالمُسْتَوَى التَّعْلِيمِ وَالاِهْتِمَامَاتِ الشَّخْصِيَّةِ وَالمُسْلُوبِ الْحَيَاةِ وَالحَالَةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ، وَوَعْيِهِ وَإِدْرَاكِهِ لِلْمَعْلُومَاتِ الَّتِي يَسْتَقْبِلُهَا، وَالْقِيَمِ الَّتِي يُؤْمِنُ بِهَا، وَدَوَافِعِهِ لِلتَّعَامُلِ مَعَ الْمُنْظَمَةِ وَاقْتِنَاءِ عِلْمَتِهَا التَّجَارِيَّةِ، وَأَهْدَافِ الْمُسْتَعْمِلِ مِنَ الْمُنْتَجِ، وَالدَّخْلِ الشَّهْرِيِّ الَّذِي يَحْصُلُ عَلَيْهِ، وَالتَّجْرِبَةِ الشَّخْصِيَّةِ السَّابِقَةَ مَعَ الْمُنْتَجِ، وَعَادَةً مَا يُفَضِّلُ الْمُسْتَعْمِلُ أَنْ يَكُونَ لَدَيْهِمْ الْعَدِيدُ مِنَ الْبَدَائِلِ لِلِاخْتِيَارِ فِيهَا بَيْنَهَا؛ حَيْثُ يَبْحَثُ الْمُسْتَعْمِلُ دَائِمًا عَنِ الْعَدِيدِ مِنَ الْخِيَارَاتِ الَّتِي تَتَنَاسَبُ مَعَهُ، ثُمَّ يَقَرَّرُ بَعْدَ ذَلِكَ أَيَّ الْبَدَائِلِ سَيَكُونُ الْخِيَارَ الْأَفْضَلَ.

وقد نجحت إحدى الحملات الحكومية المصرية في مواجهة ظاهرتي ختان الإناث وعدم تعليمهن في المناطق الريفية، من خلال إعلان تمثيلي بسيط يُخاطب كافة المستويات التعليمية والفئوية، يرصد حياة فتاة ريفية رفض أهلها تزويجها في الطفولة لتواظب على التعليم حتى أصبحت شخصية مؤثرة مجتمعيًا (1).

- عَوَامِلُ اجْتِمَاعِيَّةٍ، وَيُقْصَدُ بِهَا مَدَى تَأْثِيرِ الْجَمَاعَاتِ الْأَوْلِيَّةِ الْمُقَرَّبَةِ لِلْفَرْدِ، وَمَدَى تَأْثِيرِ ثَقَافَةِ الْمُجْتَمَعِ عَلَى الْفَرْدِ وَالْقِيَمِ السَّادَةِ فِيهِ، فَكَلَّمَا كَانَتِ الْقِيَمِ الَّتِي تَتَبَّأَهَا الْمُنْظَمَةُ مُتَوَافِقَةً مَعَ قِيَمِ الْمُجْتَمَعِ كَلَّمَا كَانَتِ الصُّورَةُ الذَّهْنِيَّةُ عَنْهَا وَعَنِ عِلْمَتِهَا التَّجَارِيَّةِ إِيْجَابِيَّةً.

1. بدوي، أسماء. أشهر الحملات القومية للقضاء على "ختان الإناث". جريدة الوطن، 12 يونيو 2015م، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <http://cutt.us/jxEaC>

وقد واجهت شركة دوف (1) (Dove) إحدى الشركات التابعة لمجموعة "يونيليفر (2) Unilever" الهولندية تهديداً قوياً لصورتها الذهنية لدى الجمهور، وذلك بعد نشرها عام 2017م مقطعاً ترويجياً لأحد منتجاتها وُصف بـ "العنصرية تجاه ذوي البشرة السمراء"؛ حيث يظهر فيه ثلاث صور لامرأة داكنة البشرة تخلع قميصها لتكشف عن امرأة بيضاء، بعد استخدام المنتج، لذلك قررت الشركة حذف الإعلان والاعتذار عن الإساءة التي سببها الإعلان (3).

وخطورة الموقف هنا تتبع من أن تلك الحادثة لم تكن الأولى لـ "دوف"؛ إذ سبق وتم اتهامها بالعنصرية العام 2011م، بسبب استخدامها صورة تظهر ثلاث نساء متدرجات في اللون، قبل وبعد استخدام منتجها (4).

1. دوف (Dove): علامة تجارية رائدة حول العالم لمنتجات العناية الشخصية، بدأت نشاطها التجاري في عام 1957م في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي إحدى العلامات التجارية التابعة لمجموعة يونيليفر "Unilever"، وهي أيضاً العلامة التجارية رقم 1 الموصى بها للمصابين بالأمراض الجلدية والتناسلية في الولايات المتحدة وكندا وفرنسا وأيدتها بشدة جمعيات أطباء الأمراض الجلدية في جميع أنحاء العالم.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.dove.com>.
2. يونيليفر (Unilever) تأسست عام 1929م عن طريق اتفاقية شراكة بين شركتي "مارجرين يوني Margarine Unie" و"ليفير براذر lever brother" بهدف ترتيب عدم تعارض المصالح الرئيسية بعضها مع بعض، ولكن في نهاية المطاف تقرر الاندماج بدلاً من ذلك، وتم وصف يونيليفر رسمياً في 1 يناير 1930م، والتي تم وصفها في مجلة الإيكونوميست بأنها "واحدة من أكبر الاندماجات الصناعية في التاريخ الأوروبي"، تحظى هذه الشركة برضا نحو 2.5 مليار شخص حول العالم يستخدمون منتجاتها بصفة دائمة، وتملك 400 علامة تجارية تحقق 12 علامة منها مبيعات بما يزيد عن مليار يورو سنوياً، منها: ليبتون Lipton ولوكس Lux ولايف بوي Lifebuoy.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.unilever.com>.
3. شركة دوف تعتذر عن إعلان "عنصري" على فيسبوك. بي بي سي عربي، 9 أكتوبر 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/8NakT>
4. إعلان "عنصري" يدفع "دوف" للاعتذار وسحبه. موقع "2017", arabic.rt، متاح على الرابط: <https://goo.gl/CwnRNn>

- عوامل ثقافية تنبع من الثقافة المحيطة بالمستهلك، والعادات والتقاليد التي نشأ عليها بحكم وجوده في منطقة جغرافية ما، فيميل أغلب المستهلكين عادةً لاختيار العلامات التجارية التي تتوافق معهم وتعبّر عن أفكارهم ومعتقداتهم، وكذلك عاداتهم الاجتماعية، فكلّ مُستهلك يُحاول أن يعكس هويته الخاصة من خلال اختياراته؛ لذا فكلّما تمكّنت العلامة التجارية من تمثيل الهوية الاجتماعية كانت أكثر تأثيراً على أفراد المجتمع، وكانت من اختياراتهم المفضلة، فعلى سبيل المثال: قد لا تلقى علامة تجارية معينة خاصّة بنوع من الخُمور إقبالاً كبيراً من المستهلكين في الدُول الإسلامية؛ لأنّها من الأمور المحرّمة شرعاً وتخالف الأعراف الاجتماعية والأحكام الدينية السائدة هناك. كذلك ارتباط المُستهلك بقيم محدّدة وبأصدقاء مُعيّنين وجماعات معينة يكون لهم تأثير في تحديد اختياراته والتأثير عليه، كما يتأثر أيضاً بالشخصيات التي يعتبرها الفرد قدوةً له في حياته (1).
 - عوامل نفسية ترتبط برغبات المُستهلك ودوافعه وتوقّعاته إزاء المنتج أو الخدمة.
 - تأثير قادة الرأي على اتجاهات الفرد من أهمّ العوامل المجتمعية في تشكيل الصورة الذهنية، ولذا نجد الكثير من المنظّمات تستخدم بعض الشخصيات المعروفة مجتمعيّاً في إعلاناتها الترويجية لعلّامتها بهدف التأثير على قرارات الأفراد.
- لذلك دوّمًا ما تستعين شركة أديداس (2) (Adidas) العالمية للمنتجات الرياضية بالكثير من مشاهير كرة القدم في حملاتها الترويجية، فقبل

1. جاري، الصّالح. تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008م، ص 57 - 59.

2. أديداس (Adidas): شركة عالمية رائدة في مجال الأدوات الرياضية، بدأت على يد Adi Dassler في 18 أغسطس عام 1949م كورشة صغيرة في بلدة صغيرة في مدينة بافاريا الألمانية وبنحو 47 موظفًا، والآن لديها أكثر من 57 ألف موظف في فروعها المنتشرة حول العالم، وتنتج كل عام أكثر من 900 مليون منتج من المنتجات الرياضية مع شركاء تصنيع مستقلين في جميع أنحاء العالم، وفي عام 2018م حققت المنظمة مبيعات بلغت 21 مليار يورو. للمزيد عن الشركة يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.adidas-group.com>.

انطلاق مونديال روسيا 2018م، أنتجت فيديو ترويجياً يجمع أشهر اللاعبين في دوري أبطال أوروبا، مثل محمد صلاح (1) وليونيل ميسي (2) وبول بوجبا (3)، وغيرهم؛ الأمر الذي منحها تفوقاً كبيراً على منافسيها وصورة ذهنية قوية وسمعة جيدة، فتوجد الآن في المركز السابع ضمن أفضل الشركات عالمياً من حيث السمعة، بحسب ما جاء في قائمة "معهد السمعة" للعام 2018م (4).

1. محمد صلاح حامد محروس غالي (من مواليد 15 يونيو 1992م، بمدينة نجرس في مصر). لاعب كرة قدم دولي مصري، يلعب في مركز الجناح الأيمن مع نادي ليفربول في الدوري الإنجليزي الممتاز ومُنْتخِب مصر لكرة القدم. يُعَدُّ أحد أبرز اللاعبين العرب والأفارقة؛ حيث حصد العديد من الجوائز أبرزها جائزة أفضل لاعب في إنجلترا 2018م، وجائزة أفضل هدف في الموسم 2018م، وجائزة الاتحاد الإفريقي لأفضل لاعب في إفريقيا لعامي 2017م و2018م، جائزة أفضل لاعب إفريقي بواسطة البي بي سي لعامي 2017م و2018م، وأفضل لاعب في الدوري الإنجليزي لعام 2018م، وجائزة الحذاء الذهبي في الدوري الإنجليزي الممتاز (هداف الدوري الإنجليزي الممتاز) عامي 2018م و2019م. اختير من قبل مجلة تايم الأمريكية في عام 2019م ضمن أكثر 100 شخصية تأثيراً في العالم. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتَاح على الرابط: <https://cutt.us/78fjc>
2. ليونيل أندريس ميسي كوتشيتيني (24 يونيو 1987م) لاعب كرة قدم أرجنتيني يلعب حالياً مع نادي برشلونة الإسباني والمنتخب الأرجنتيني. ويلعب كمهاجم وكجناح. يُعتبر أحد أفضل لاعبي كرة القدم في جيله، بل وحتى يُصنّف أنه من بين الأفضل تاريخياً حيث رُشِحَ عدّة مرّات لجائزة الكرة الذهبية وأفضل لاعب كرة قدم في العالم وهو بسنّ 20 و21 وفاز بهما بسنّ 22. وهو صاحب أكثر عدد من الأهداف في عام واحد؛ حيث سجّل 91 هدفاً في عام 2012م. قورنت طريقة لعبه ومهاراته بتلك الخاصة بدييغو مارادونا والذي أعلن بنفسه أن ميسي "خليفته". للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتَاح على الرابط: <https://cutt.us/cFBC5>
3. بول لابيل بوجبا (مواليد 15 مارس 1993م) والمعروف ببول بوجبا. هو لاعب كرة قدم فرنسي يلعب في مركز الوسط مع نادي مانشستر يونايتد في الدوري الإنجليزي الممتاز ومنتخب فرنسا لكرة القدم. يلعب في المقام الأول كلاعب وسط، ولكن يمكنه اللعب أيضاً كلاعب خط وسط مهاجم ولاعب وسط دفاعي وصانع ألعاب. انتقل من يوفنتوس إلى مانشستر يونايتد في صيف 2016م بقيمة 105 مليون يورو كأعلى صفقة انتقال لاعب في التاريخ آنذاك. في عام 2014م حصل بوجبا على جائزة أفضل لاعب شاب في كأس العالم 2014م. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتَاح على الرابط: <https://cutt.us/XRB30>
4. للمزيد يُنظَر الموقع الرسمي لشركة أديدس على الإنترنت على الرابط: <https://www.adidas-group.com/en>

- **عوامل تنظيمية أيضاً، تتمثل في صدق المنظمة مع عملائها وسياساتها في التعامل مع العملاء، والأعمال الحقيقية للمنظمة وجودة منتجاتها أو خدماتها وخدمات ما بعد البيع، والاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجمهور، والرسائل الاتصالية للمنظمة والمتداولة عبر وسائل الاتصال المختلفة، ونوع الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل هذه الرسائل، فقد تستخدم بعض المنظمات وسائل دعائية تقليدية أو إلكترونية لترسيخ صورتها الذهنية لدى الجمهور وضمان تعرضه للعلامة بشكل مستمر⁽¹⁾.**
- وينطبق الحديث هنا عن شركة نوفو نورديس⁽²⁾ (Novo Nordisk) الدنماركية العالمية للرعاية الصحية، التي تتمتع بخبرة لأكثر من 95 عاماً في مجال الرعاية الصحية، فبعد تأسيسها منتصف عشرينيات القرن الماضي اختارت شعاراً يُمثل قيمها في رمز "الثور أبيض"، وهو تمثال مصري أثري يرجع تاريخه إلى الفترة ما بين 323 - 664 قبل الميلاد، ويرمز للثنائيات الأبدية للحياة الليل والنهار، والحياة والموت، أي: أن المنظمة تسعى لترسيخ صورة ذهنية عنها لدى الجمهور بأنها رائدة توفير الرعاية الصحية للأفراد، وأن خدماتها تفصل ما بين الموت والحياة (الليل والنهار)، لكن في الوقت ذاته، اختيار شعار الثور يُتبع لتقليد كيميائي في أوروبا يقضي بتحديد الشركات الطبية والدوائية وفقاً لرمز حيواني⁽³⁾.

1. الصادق، عماد. مفاهيم وممارسات المنظمة الناجحة. نُشر عن طريق شركة أرامس الراعي الرسمي للكتاب، مفرس بمكتبة فهد الوطنية بالرياض، ط1، 2015م، ص22.

2. نوفو نورديس (Novo Nordisk) هي شركة عالمية للرعاية الصحية تتمتع بأكثر من 95 عاماً من الابتكار والقيادة في مجال رعاية مرضى السكري، وقد بدأت تاريخها مع الشركتين الدنماركيتين الصغيرتين Nordisk Insulinlaboratorium و Novo Terapeutisk Laboratorium، اللتان تأسستا في عامي 1923 و1925م على التوالي، وبدأت الشركتان في إنتاج الأنسولين الدوائي الجديد الثوري الذي كان قد اكتشفه للتو عالمان كنديان، ثم اندمجتا لتصبح شركة "نوفو نورديس" Novo Nordisk، ويقع مقرها في الدنمارك، ويعمل بها نحو 42 ألف موظف في 80 دولة، وتقوم بتسويق منتجاتها في أكثر من 170 دولة حول العالم.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.novonordisk.com>.

3. The Novo Nordisk logo, novonordisk, <https://goo.gl/cfnXHF>.

وفي ورقة علمية نُشرت بعنوان "تأثير سمعة الشركات على سلوك المستهلكين ونوايا الشراء"، تناقش تأثير سمعة المنظمة على نوايا العملاء ورضاهم وولائهم وثقتهم في الشراء مرة أخرى، تُبين الورقة أنّ هناك خمسة عوامل تؤثر على موثوقية العملاء في سمعة المنظمة، وهي: توجه المستهلكين، جودة الخدمة المقدمة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، درجة الموثوقية بها وفوتها المالية، أدائها الجيد، وأن يترأسها رب عمل جيد.

وفي المقابل هناك خمسة عوامل تؤثر على موثوقية المستهلكين من غير العملاء، وهي: موثوقية المنظمة في السوق والمسؤولية البيئية، الخدمات الجيدة، رب العمل الجيد، المركز المالي القوي للمنظمة، وتوجه المستهلكين وكذلك توجه السوق.

وأكدت الورقة أنّ أبعاد سمعة المنظمة القائمة تؤثر على العملاء بكونها ذات أداء جيد وتُدار عبر رب عمل جيد، على سلوك العملاء ما يؤكد فرضية أنّ السمعة تؤثر إيجاباً على نوايا العملاء ورضاهم وولائهم وثقتهم، ونظراً لكون رب العمل شخصاً جيداً هو أحد عوامل سمعة المنظمات القائمة على العملاء، والتي لها تأثير على نوايا العملاء، ما يؤكد فرضية أنّ السمعة تؤثر إيجاباً على عملية إعادة الشراء. وحتى تتمكن المنظمات ذات السمعة الإيجابية من بناء سمعتها بشكل جيد فعليها أن تعتمد على التزام العميل وثقته، وتكرار عملية الشراء، وما يتم تناقله عنها شفهيًا.

وأشارت إلى أنّه يُمكن للمنظمات الكبرى ذات السمعة العالية أن تؤثر على تصورات عملائها وتقييمهم لها، ما يمكنها من بناء سمعتها من خلال ردود أفعال العملاء الإيجابية تجاه المنظمة، كما تمثل وسائل الإعلام عاملاً قوياً ومهماً في سمعة الشركات؛ فقد تخلّ سمعة منظمة ما في بلد ما بسبب التغطية الإعلامية بشكل أكبر من دول أخرى لا تهتمّ وسائل إعلامها بتغطية

ذَلِكَ الْمَجَالِ مِنَ الْأَخْبَارِ. وَلِذَا وَمِنْ أَجْلِ أَنْ تَتَمَتَّعَ الْمُنْظَمَةُ بِسُمْعَةٍ قَوِيَّةٍ يَنْبَغِي
الَّتِي بِاحتياجات ومتطلبات عملائها فحسب، بل يجب عليها التعامل مع
موظفيها الحاليين والمحتملين كعملاء داخليين لها(1).

وعندما تصبح العلامة التجارية مفضلة لدى المستهلك؛ فإن هذا الأمر يتبعه
تأثير مباشر على اتخاذه القرار المناسب لافتنائها، وعندما يبدأ المستهلك في
اتخاذ قراره الشرائي؛ فإنه يقوم بترتيب العديد من العلامات التجارية وفقاً
لتفضيلاتهم، ووفقاً لتفضيلاتهم للخدمات المصممة من قبل المنظمات التي تحمل
هذه العلامات التجارية، ويُفَارِنُونَهَا بتلك الخدمات التي تقدمها مؤسسات أخرى.

• الأعمال الخيرية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع تؤثر أيضاً في تشكيل
صورة ذهنية جيدة للمنظمة وعلامتها، فعندما تتمكن أي منظمة من أداء
مهام مجتمعية مؤثرة فإنها تنجح في تكوين صورة ذهنية متميزة وسُمعة طيبة
لدى الجمهور، ما يدعم علاقاتها بالجهات الخارجية: الحكومية والخاصة،
فيُسهِم ذلك بشكل كبير في دعم الجهود التسويقية لعلامتها التجارية(2).

ولذلك تبذل شركة نوفو نورديسك (Novo Nordisk) جهوداً كبرى لرعاية
مرضى السكري حول العالم على وجه التحديد، وتُخصِّص خبراتها المتراكمة
في ابتكار الآليات والعقاقير المختلفة للتغلب على هذا المرض في أكثر من
170 دولة، هذا إلى جانب دورها أيضاً في مكافحة السمنة واضطرابات النمو
وغيرها من الأمراض المزمنة الخطيرة(3).

1. Kircova, Ibrahim, and Emel Esen. "The Effect Of Corporate Reputation On Consumer Behavior And Purchase Intentions". Management Research And Practice, vol 10, no. 4, 2018, <https://bit.ly/2Tq5Bku>.

2. بن الشيخ، هاجر. أثر الإعلان في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة الخدمية: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر للهاتف النقال. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2017م، ص 7 - 8.

3. The Novo Nordisk logo, novonordisk, <https://goo.gl/Xntyqt>.

وقد احتلت "نوفو نورديسك" المركز السابع والسبعين لأفضل الشركات العالمية من حيث السمعة، بحسب ما جاء في قائمة "معهد السمعة" للعام 2018م(1). ومن الأمثلة الأخرى الجيدة على العلامة التجارية التي تحقّق ذلك بشكل جيّد شركة باتاجونيا(2) (Patagonia) الأمر يكيّة للملابس، والتي تملك تاريخاً مشرفاً يمزج بين التجارة والشؤون المجتمعية والسياسية لأكثر من 45 عاماً، ويطلق عليها اسم "الشركة النشطة" حيث تدافع علانية عن حماية البيئة والتجارة العادلة ومعايير العمل الأكثر صرامة، وتدعم الآلاف من الشّطاء البيئيين على مستوى القاعدة الشعبية(3).

• صور الاستخدام Usage Image: ويقصد بها الطّروف المحيطة باستخدام المنتج أو الخدمة، وأين وفي أي نوع من المواقف يتم استخدامها؛ في أي وقت من اليوم أو الأسبوع أو السنة أو الموقع (داخل المنزل أو خارجه) أو نوع النشاط (رسمي أو غير رسمي). ومن هذه العلامات. العلامات الإلكترونية، التي تقدّم منتجات أو خدمات إلكترونية فقط، مثل العلامة التجارية لموقع أمازون (Amazone) أو موقع سوق.كوم(4) (Souq.com).

1. "Global Reptrak® 100 | Reputation Institute". Reputationinstitute.Com, 2019, <https://bit.ly/2FBkhcZ>.

2. باتاجونيا (Patagonia): شركة ملابس أمريكية تأسست عام 1973م بواسطة إيفون تشوينارد، يقع مقرها في ولاية كاليفورنيا، بدأت كشركة صغيرة تصنع أدوات التسلق، لتغدو فيما بعد من أهم شركات صناعة الملابس، وحازت عام 2019م على جائزة إبطال الأرض التي تمنحها منظمة الأمم المتحدة وذلك تقديراً لجهودها في حماية البيئة، فهي تصنع 70% من منتجاتها من مواد معاد تدويرها، كالفارورات البلاستيكية وتطمح لأن تصنع منتجاتها بالكامل من هذه المواد في عام 2025م، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/0Dxkq>

3. Gelles, David. "Patagonia V. Trump". The New York Times, 2018, <https://nyti.ms/2AHUUIZ>. Accessed 7 June 2020.

4. سوق.كوم (Souq.com): أكبر موقع للتجارة الإلكترونية في العالم العربي، تأسس عام 2005م، وكان رائداً في مجال التسوق عبر الإنترنت في المنطقة كموقع للمزاد العلني، ومرتبطة بولاية العرب للإنترنت "مكتوب" وعُند استيخوذ ياهو على مكتوب في آب (أغسطس) 2009م، لم يكن سوق.كوم مشمولاً في الصفقة، فأنفصل عن مكتوب ليبقى جزءاً من مجموعة جبار للإنترنت، بعد ذلك، وفي أوائل عام 2011م، تحوّل الموقع إلى نموذج سوق يبيع بأسعار ثابتة، ثم أطلق هسماً للبيع بالتجزئة في أواخر عام 2011م، يضم أكثر من 400,000 منتج من مختلف الفئات التي تشمل الإلكترونيات، والأزياء، والمنتجات المنزلية، والساعات، والعمّور، وغيرها، ويجذب السوق اليوم أكثر من 23 مليون زائر شهرياً، للمزيد: الموقع الرسمي بسوق، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/ds0rr>

فيمثل هذه العلامات تقدم للعملاء خدمات إلكترونية فقط، وبالتالي يكون وجودها إلكترونياً من خلال شبكة الإنترنت، وتكتسب أيضاً صورة ذهنية مميزة وسمعة رائدة ضمن المنظمات الإلكترونية العالمية.

وتتضمن صور الاستخدام أيضاً كيفية تطبيق أو استخدام الخدمة أو السلعة التي تقدمها علامة المنظمة لعملائها، فكلما كان تطبيق أو استخدام الخدمة أيسر كلما كان لذلك أثره على تكوين صورة ذهنية متميزة عن المنظمة والعلامة التجارية، فكل منظمة تعتمد في هذه الطريقة على القطاع السوقي والطلبات التي يطلبها العملاء في المناطق المستهدفة، فهناك مناطق تهتم بنوع الخدمة المقدمة وطريقة تطبيقها، ومناطق أخرى تهتم بالنتائج المرجوة من هذه الخدمات. على سبيل المثال العلامة التجارية الأمريكية الرائدة ماستر كارد (MasterCard) وهي شركة تكنولوجيا رائدة في صناعة المدفوعات العالمية، تعتمد في بناء صورتها الذهنية لدى العملاء على سهولة وأمان وفعالية خدماتها، وعلى أن منتجاتها وحلولها الذكية للدفع الإلكتروني تجعل أنشطة التجارة اليومية، مثل: التسوق والسفر وإدارة الأعمال وإدارة الشؤون المالية أسهل وأكثر أماناً وفعالية بالنسبة للجميع، ويعزز ذلك امتلاكها شبكة دولية واسعة النطاق لمعالجة مدفوعات العملاء والمؤسسات المالية والتجار والحكومات والشركات في أكثر من 210 دولة وإقليم⁽¹⁾.

- **شخصية العلامة التجارية Brand Personality:** يمكن لسمات صورة المستخدم والاستخدام أيضاً أن تساهم في إنتاج سمات شخصية للعلامة التجارية، فمن أحد مكونات صورة المنظمة وعلامتها التجارية هو شخصية

1. الموقع الرسمي لشركة ماستر كارد، متاح على الرابط: <https://cutt.us/g9hnx>

العلامة نفسها، فالعلامات التجارية يمكن أن تتميز بأوصاف شخصية، مثل: "الحيوية" و"البهجة" و"اللطف" (1)، ويبدو أن هذه الأنواع من الارتباطات تنشأ في أغلب الأحيان نتيجة لاستنتاجات المستخدم الأساسي للعلامة المملوكة للمنظمة أو حالة الاستخدام، وقد تساهم فيها أمور عدة، مثل: اسم العلامة وشعارها والتغليف أو مظهر المنتج **Wrapping**، حيث تعتبر هذه الأشياء جزءاً من عملية الشراء والاستهلاك، ولكنها في معظم الحالات لا تتعلق مباشرة بالمكونات الضرورية لأداء المنتج.

عادةً ما يجذب المستهلكون للمنتجات المغلفة والتي يوضع عليها اسم أو علامة تجارية؛ لأن ذلك يعكس جودة هذه المنتجات ويعزز صورة العلامة التجارية والمنظمة لديه، ويخلق نداءً مرئياً للعميل يحفزه على اقتناء منتجات مؤثوق بها ذات جودة مميزة وعلامة تجارية كبرى، فعادةً ما يربط المستهلكون بين شكل المنتج وجودته وبين العلامة التجارية، لذلك فيقدر اهتمام المنظمة بجودة منتجاتها يجب أن تحرص على مظهر علامتها التجارية من حيث الاسم والتصميم والألوان، وذلك بسبب أهمية العامل البصري في جذب الجمهور وإقناعه بقيمة العلامة التجارية وجودة منتجاتها أو خدماتها، والتأثير على قراراته بشراء هذه المنتجات، وبالتالي ازدياد ثقته بالعلامة والولاء لها، وهو الأمر الذي دعا إلى التثويه عن أهمية الابتكار في صنع العلامات التجارية (2). والمثال على ذلك ما تقوم به شركة بيبسي (Pepsi) من طرح عبوات خاصة بكأس العالم أو كأس أبطال أوروبا، وكذلك توجد

1. Plummer, Joseph T. "How Personality Makes a Difference." Journal of Advertising Research, vol 24, no.6. 1985, pp. 27-31.
2. Baba, Abdul-Aziz. "Impact of a brand on consumer decision making process". UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES International Business. 2014.

شركة خاصة بتصنيع الأواني ستانلس ستيل تدعى أوركا (1) (Orca) قد صممت زجاجات تشبه الصاروخ لتخزين المشروبات الباردة وأطلقت عليها اسم أوركا روكيت "Orca Rocket Vacuum" بحيث تربط بين المنظمة والتصميم الخارجي للمنتج (2).

- العواطف والتجربة **Feelings & Experience**: الشعور العاطفي للمستهلك نحو العلامة التجارية؛ سواء كان سلبياً أو إيجابياً، يكون له تأثير كبير في بناء الصورة الذهنية عن هذه العلامة والمنظمة بشكل عام، ويتأثر الشعور العاطفي للعملاء تجاه العلامة التجارية بشكل كبير بالتجارب التي يخوضها مع منتجات أو خدمات العلامة أو مع فريق خدمة العملاء في المنظمة، فالتوصيات والنصائح التي يتلقاها العميل من قبل موظفي المنظمة قد يكون لها تأثير كبير على اختياره وتفضيلاته، فتوجهه لما هو أكثر ملاءمة لرغباته وقدراته واحتياجاته، لكن هذه التوصيات قد تلقى في الكثير من الأحيان بعض الرفض من قبل العملاء؛ لاعتقادهم بأنها غير دقيقة أو محايدة، لأن موظف خدمة العملاء في النهاية هو فرد تابع للعلامة التجارية يسعى للربح فقط بغض النظر عن صالح العميل ذاته. وإذا كانت التجربة التي يخوضها العميل مع العلامة التجارية تجريبية سلبية، فإن ذلك يكسب العميل بالضرورة شعوراً عاطفياً سلبياً تجاهها، وقد

1. أوركا (Orca): شركة هولندية لصناعة منتجات المطبخ من الفولاذ المقاوم للصدأ (Stainless Steel)، تأسست عام 1981م في هولندا، وتوسع نشاطها لاحقاً ليشمل 12 دولة أوروبية، ووسعت الشركة نشاطاتها لتدخل نطاق الخدمات، فافتتحت عدة فنادق تحمل اسم المنظمة في عدة دول من العالم منها إيطاليا وتركيا، وتحوّلت الشركة عام 1992م إلى مجموعة ضخمة من الشركات متعددة الاختصاصات تحمل جميعها اسم أوركا، كشركة أوركا للمقاولات وأوركا للخدمات السياحية وغيرها، للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/77kbp>

2. Orca Rocket Vacuum-Insulated Stainless Steel 12-Oz. Bottle/Can Koozie ,Amazon website, online link: <https://0i.is/2KEJ>.

أكدت دراسات تسويقية متخصصة أن ما يقرب من 70% من العملاء يتخلون عن العلامات التجارية إذا ما اعتقدوا أن موظفيها لا يولونهم الاهتمام الكافي⁽¹⁾، ووفقاً لمسح أجرته شركة أميركان إكسبريس⁽²⁾ (American Express) عام 2011م، فإن 78% من العملاء أنهوا علاقتهم بالعلامة التجارية بسبب سوء خدمة العملاء⁽³⁾، وأكد المسح أن الولايات المتحدة الأمريكية تفقد عائدات بقيمة 84 مليار دولار سنوياً بسبب سوء خدمة العملاء؛ حيث يتحوّل 61% من المستهلكين إلى المنافسين⁽⁴⁾.

إذن تثير العلامة التجارية بدورها الكثير من العواطف أو المشاعر في نفوس المستهلكين، إما مشاعر إيجابية أو سلبية، وتقويم المستهلكين لتجاريتهم مع المنظمة أو المنتج أو الخدمة يساهم في تعزيز هذه المشاعر؛ هل كانت تجربة إيجابية أم لا؟

1. MacDonal, Steven. "Why Customer Complaints Are Good For Your Business".

Superoffice, 2019م, <https://bit.ly/2po5sQF>

2. أميركان إكسبريس (American Express) هي مؤسسة مالية أمريكية تقوم في المقام الأول بإصدار بطاقات الائتمان، ومعالجة المدفوعات، وتوفير الخدمات المتعلقة بالسفر في جميع أنحاء العالم، وقد تأسست عام 1850م في نيويورك من خلال دمج ثلاث شركات ناشطة في النقل السريع للبضائع والأشياء الثمينة والمساحة هي شركة Wells & Co و Fargo & Company وبتريفيد واسون، افتتحت المؤسسة أول مكتب أوروبي في باريس عام 1895م، واستمرّ التوسع الدوليّ بافتتاح مكاتب في دول أوروبية أخرى بما في ذلك إنجلترا وألمانيا، وفي أوائل القرن العشرين بدأت المؤسسة في تقديم الخدمات في الأرجنتين والبرازيل والصين واليابان ومصر والهند، والآن هي إحدى الشركات الرائدة في إصدار بطاقات الائتمان الشخصية والشركات الصغيرة، وتشمل عروضها الشيكات السياحية وبطاقات الائتمان وخدمات تخطيط السفر للشركات والأفراد والجولات السياحية ووكالات حجز الفنادق وتأجير السيارات، وبحلول أوائل القرن الحادي والعشرين كانت تعمل في أكثر من 40 دولة حول العالم، وتحقق صافي دخل يبلغ نحو 6.9 مليار دولار سنوياً.. للمزيد حول المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.americanexpress.com>.

3. "Effect of bad Customer Services", Salesforce.com. 2019, <https://goo.gl/LVF311>.

4. المرجع السابق.

2. الفوائد Benefits:

وهي القيمة الشخصية التي يَرْجُو المُستهلِكُون الحُصُول عَلَيْهَا من تَعَامُلِهِمْ مَعَ المُنْظَمة وَاقتِنَاء مُنتَج عَلامَتِهَا أو تَجْرِبَة الخِدْمَة، وتُساهِم سِمَات المُنْتَج أو الخِدْمَة في تَكْوِين هَذِهِ الفَوَائِد، إِذ تُعْتَبَر هَذِهِ السِّمَات بِمِثَابَة رَوَابِط وَظِيفِيَّة وَعَقْلِيَّة تتَشَكَّل بَيْنَهَا وَبَيْن العُمَلَاء نَتِيجَة تَحَقُّق فائِدَة ما من شِراء هَذَا المُنْتَج أو الخِدْمَة؛ فَالفَوَائِد هِيَ الأساس المُنطِقِي لِاتِّخَاذ قَرَار الشِّراء، وَلذلك تَعْتَمِد أَيُّ مُنْظَمة في تَكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة لَدَى الجُمهُور على فائِدَة مُمَيِّزَة لا تَتَوَافَر لِلْمُنَافِسِين، وَقد تَكُون الفائِدَة أَفضَل نَوْع من الخِدْمَات الَّتِي يُمَكِّنُهَا تَقْدِيمُهَا لِلجُمهُور، وَهُنَاكَ مُنْظَمَات تَعْتَمِد على أَنَّ أَفضَل عَامِل لَدَيْهَا هُو عَامِل السُّرْعَة في التَّوَصِيل، وَمُنْظَمَات أُخْرَى تَعْتَمِد على أَنَّها الأَفْضَل في تَقْدِيم مُنتَج جَيِّد، وَمُنْظَمَات أُخْرَى تَعْتَمِد على الأَفْضَل في تَقْدِيم أَنْواع مُحدَّدة من الطَّعام، فَكُلُّ مُنْظَمة تَخْتار نَوْع الخِدْمَة الَّتِي سَتَكُون هِيَ الأَفْضَل في تَقْدِيمِهَا من أَجل أَن يَتَرَسَّخ في أَذهان الجُمهُور أَنَّ لها مِيزَة تَنافُسيَّة في هَذَا المُنْتَج أو هَذِهِ الخِدْمَة (1).

وَيُمْكِن تَمْيِيز الفَوَائِد بِشَكْل أَكْبَر في أَرْبَع فِئَات وَفَقاً لِلدَّوَاغِ الأساسِيَّة الَّتِي تَتَعَلَّق بِهَا، وَهِيَ (2):

- الفوائد الوظيفية Benefits Functional: وهي أكثر المزايا الجوهرية لِاسْتِهْلَاك المُنْتَج أو الخِدْمَة وَتَتَوَافَق عَادَة مَعَ السِّمَات المُتَعَلِّقَة بِالمُنْتَج. وَغالباً ما تَرْتَبِط هَذِهِ الفَوَائِد بِدَوَاغِ أساسِيَّة إلى حَدِّ ما، مِثْل: الِاحْتِياجَات

1. مقراني، سارة. أثر تغيير العلامة التجارية على الصورة الذهنية للمستهلك. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2016م، ص 9 - 10.
2. Park, C. Whan et al. "Strategic Brand Concept-Image Management". Journal Of Marketing, vol 50, no. 4, 1986, p. 135. SAGE Publications, doi:10.2307/1251291. Accessed 7 June 2020.

الفسيولوجية والسلامة وتطوي على رغبة في إشباع احتياج ما أو تجنب مشكلة ما. وهنا تحتاج المنظمة أن تقدم من خلال علامتها فوائد متفردة أو متميزة بشكل أفضل من غيرها، حيث تتمثل الصورة الذهنية بقدر التقييم الذي يضعه المستهلك للمنتج أو الخدمة، ومدى ارتباط صفاته بالوظيفة التي يؤديها.

• **الفوائد التجريبية Benefits Experiential:** ويقصد بها كيف يجلب اقتناء هذه العلامة شعوراً عاطفياً إيجابياً دون غيرها من العلامات؛ إذ تتعلق الفوائد التجريبية بما يشعر به المستهلك خلال استخدام المنتج أو الخدمة، فهذه الفوائد تفي بالاحتياجات التجريبية، مثل: المتعة الحسية والتنوع والتحفيز المعرفي، لذلك عادة ما تتوافق مع السمات المتعلقة بالمنتج. على سبيل المثال: صورة العلامة التجارية ماكدونالدز (McDonald's) هي علامة مميزة لتقديم الطعام الجيد والسريع وغير المكلف، وبالتالي تعكس الإعلانات التجارية والعناصر الأخرى للعلامة باستمرار صورة العلامة التجارية كمزود طعام ميسور التكلفة حيث يكون العملاء مرتاحين تماماً، لأنهم يعرفون ما سيحصلون عليه بمجرد وصولهم إلى المتجر.

• **الفوائد الرمزية Symbolic Benefits:** وتتمثل في إمكانية العلامة التجارية في التعبير عن المنتج أو الخدمة، وعن المنظمة، وبالتالي ترتبط في ذهن الجمهور من خلال قدرتها على التعبير الرمزي عن الخدمات المقدمة، فيسهل عليه تذكرها واستدعاؤها وقت الحاجة، مثل: علامة آيفون (Iphone) المملوكة لشركة أبل (Apple) العالمية التي ترتبط في ذهن عملائها بالتعبير عن ابتكاراتها المتفردة والجودة المميزة لمنتجاتها وجماليتها التصميم، ولذلك كانت ولا زالت في مقدمة المنظمات ذات السمعة الطيبة، والأكثر نجاحاً وتأثيراً في أذهان عملائها حول العالم.

وَمِنَ الْجَيِّدِ أَنْ تَنْطَوِي الْعَلَامَةَ التِّجَارِيَّةَ عَلَى فَوَائِدِ رَمْزِيَّةٍ تَمَسُّ الْاِحْتِيَاجَاتِ الْمَجْتَمَعِيَّةَ الْأَسَاسِيَّةَ لِلْجُمْهُورِ الْمُسْتَهْدَفِ وَأَنْ تَتَوَافَقَ بِصُورَةٍ مَا مَعَ رُؤَاةِ الشَّخْصِيَّةِ وَتَقْدِيرِهِ لِلذَّاتِ (1). فَمِنَ الْمُؤَكَّدِ أَنَّ الْمُسْتَهْلِكِينَ يَقْدِرُونَ مَكَانَةَ الْمُنْظَمَةِ وَعَلَامَتِهَا التِّجَارِيَّةَ بِسَبَبِ ارْتِبَاطِهَا بِمَا يَعْتَقِدُونَهُ مِنْ مَفَاهِيمٍ وَبِمَا يَتَبَوَّنُوهُ مِنْ أَفْكَارٍ ذَاتِيَّةٍ.

على سبيل المثال، لَا تَحْطَى ستاربكس (Starbucks) بِنَسَبِ إِقْبَالِ كَبِيرَةٍ عَلَى مَقَاهِيهَا حَوْلَ الْعَالَمِ بِسَبَبِ جُودَةِ مُنْتَجَاتِ الْقَهْوَةِ الَّتِي تُقَدِّمُهَا لِلْعُمَّالَاءِ فَقَطْ، وَلَكِنْ لِأَنَّ هَؤُلَاءِ الْعُمَّالَاءِ يَحْضُلُونَ دَاخِلَ مَتَاجِرِهَا عَلَى فَوَائِدِ رَمْزِيَّةٍ تَتَوَافَقُ مَعَ اِحْتِيَاجَاتِهِمْ لِلتَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ وَالْإِنْسَانِيِّ وَسَطِ أَجْوَاءِ مِنَ الدُّفَاءِ وَالْإِنْتِمَاءِ، وَهُوَ ذَاتُهُ مَا تَتَبَّاهُ الْمُنْظَمَةُ وَعَلَامَتِهَا التِّجَارِيَّةُ مِنْ قِيَمٍ، حَيْثُ تَحْرِصُ مُنْذُ تَدَشِينِهَا عَلَى تَوْفِيرِ ثِقَافَةِ الدُّفَاءِ وَالْإِنْتِمَاءِ وَالتَّرْحِيبِ بِالْعُمَّالَاءِ وَتَشْجِيعِهِمْ عَلَى التَّوَاصُلِ الْإِنْسَانِيِّ وَالْاجْتِمَاعِيِّ.

• **فَوَائِدُ الدَّعْمِ الْعَقْلَانِي:** أَي لِمَاذَا يَتَّبِقُ الْعُمَّالَاءُ بِهِدِهِ الْعَلَامَةَ أَكْثَرَ مِنَ الْعَلَامَاتِ الْأُخْرَى الْمُنَافِسَةِ، وَمِنْ أَفْضَلِ الْوَسَائِلِ الَّتِي تَتَّبِعُهَا الْمُنْظَمَاتُ فِي رِبْطِ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ بِذِهْنِ الْمُسْتَهْلِكِ، هُوَ رِبْطُهَا بِالْخِصَائِصِ الْمُمَيَّزَةِ الْمَوْجُودَةِ فِي الْمُنْتَجِ، وَإِبْرَازِ الْفَائِدَةِ الَّتِي سَتَعُودُ عَلَيْهِ مِنْ اِقْتِنَائِهَا، فَالْمُسْتَهْلِكُ عَادَةً مَا يَتَرَجَّمُ هَذَا الْارْتِبَاطَ الذَّهْنِيَّ لِسُلُوكِ الشَّرَاءِ. وَمِنَ الْأَمْثَلَةِ الْبَارِزَةِ هُنَا شَرِكَةُ (2) (Ugly Drinks Inc) الْبَرِيطَانِيَّةِ

1. Solomon, Michael R. "The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective," Journal of Consumer Research, 10 December 1983, pp 319-29.

2. شَرِكَةُ Ugly Drinks Inc: شَرِكَةُ بَرِيطَانِيَّةٍ لِإِنْتِاجِ الْمَشْرُوبَاتِ الْغَازِيَّةِ. تَأَسَّسَتْ عَامَ 2016م، تُرَكِّزُ فِي مُنْتَجَاتِهَا عَلَى تَقْدِيمِ مُنْتَجَاتِ غَازِيَّةٍ صَحِيَّةٍ 100%. وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ الْإِنْتِعَادِ عَنِ السُّكَّرِ وَالْمُنْكَهَاتِ الصَّنَاعِيَّةِ الْمَوْجُودَةِ فِي الْمَشْرُوبَاتِ الْغَازِيَّةِ التَّقْلِيدِيَّةِ. وَتَتَبَّنَى الشَّرِكَةُ فِي عَمَلِهَا رُؤْيَاً صَحِيَّةً لِلْمَمْلَكَةِ الْمُتَّحِدَةِ، لِلْمَزِيدِ، الْمَوْقِعُ الرَّسْمِيُّ لِلشَّرِكَةِ، مُتَّاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <https://cutt.us/jqE8A>

التي فشلت في توفير الدعم العقلاني لجمهورها المستهدف، فهي تهدف لتوفير بديل صحي لجميع المشروبات الغازية السكرية التي يستخدمها المستهلكون حالياً، لكنها أخفقت في اختيار التعبير الموفق لرؤيتها وأهدافها، فساهمت في تكوين صورة سلبية عن علامتها في أذهان العملاء، حيث كان التصميم الأولي للمنظمة يركز على كلمة "قبيحة" بخط بارز، وفي وقت لاحق، أدركت هذا الخطأ مؤكدة أن الصحة لا يجب أن تكون شيئاً مملاً أبداً، وأجرت تعديلات جيدة على التصميم العام للعلامة وتطويره وفقاً لمتطلبات إنشاء صورة جيدة لعلامتها التجارية (1).

3. مواقف العلامة التجارية Brand attitudes:

يتم تعريف مواقف المنظمة والعلامة التجارية على أنها التقييمات العامة لمستهلكي العلامة التجارية حول هذه العلامة والمنظمة التي تصف وراءها (2)، فمن أهم العوامل التي تسهم في تكوين الصورة الذهنية عن العلامة التجارية هي وجود اتجاه عام عند الجمهور نحو هذه العلامة، سواء كان هذا الاتجاه إيجابياً أو سلبياً؛ فذلك له تأثير واضح في تكوين الصورة الذهنية للعلامة التجارية وللمنظمة التي تمثلها (3)، ومواقف العلامة التجارية مهمة لأنها غالباً ما تشكل الأساس لسلوك المستهلك الشرائي، فمن خلالها يبني المستهلك معتقداته البارزة حول المنتج أو الخدمة، ثم الحكم التقييمي على المنظمة وعلامتها من خلال هذه المعتقدات وبالتالي اتخاذ سلوك ما.

1. Cotton, Barney. Ugly drinks secures new investment to support global expansion.

Businessleader, 11 November 2019, <https://cutt.us/S5YaU>

2. Wilkie, William L. Consumer Behavior. 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc, 1994.

3. بورقعة، فاطمة. "الصورة الذهنية للعلامة التجارية وولاء المستهلك للعلامة". المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، مجلد 8 العدد 1، 2017م، ص 69 - 70.

وَيُمْكِنُ أَنْ تَرْتَبِطَ مَوَاقِفُ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ بِمَعْتَقَدَاتِ الْمُسْتَهْلِكِ حَوْلَ السَّمَاتِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْمُنْتَجِ وَالْفَوَائِدِ الْوُضِيفِيَّةِ وَالتَّجْرِبِيَّةِ (أَيِ الْجَوْدَةِ الْمُدْرَكَةِ مِنَ الْإِسْتِخْدَامِ) (1). فَعَلَى سَبِيلِ الْمِثَالِ: حَيْثُمَا يُقَدِّمُ عَمِيلٌ مَا عَلَى شِرَاءِ سَيَّارَةٍ مِنْ شَرِكَةِ فُولْفُو (2) (Volvo) فَإِنَّهُ يَسْعَى مِنْ وَرَاءِ ذَلِكَ لِلْفُوزِ بِمَعَايِيرِ السَّلَامَةِ وَالْأَمَانِ الَّتِي تَشْتَهَرُ بِهَا مَرَكَبَاتُ هَذِهِ الشَّرِكَةِ عَلَى وَجْهِ التَّحْدِيدِ، فَالْصُّورَةُ الذَّهْنِيَّةُ لِفُولْفُو كَمَصْدَرٍ لِلْأَمَانِ وَالْمَوْثُوقِيَّةُ قَدْ تَرَسَّخَتْ لَدَى الْجُمْهُورِ بِمُرُورِ الْأَيَّامِ مَعَ نَجَاحِهَا فِي تَقْدِيمِ مَرَكَبَاتٍ تُرَاعِي أَمَّهُمْ اشْتِرَاطَاتِ السَّلَامَةِ أَثْنَاءَ الْقِيَادَةِ، وَهُوَ مَا تُرَوِّجُ لَهُ دَائِمًا فِي حَمَلَاتِهَا التَّسْوِيقِيَّةِ، فَهِيَ لَا تَدْعِي مِثْلًا تَوْفِيرِ الْأَنْفَاقِ وَالْفَخَامَةِ أَوْ أَنَّ مَرَكَبَاتِهَا تُرَشِّدُ اسْتِخْدَامَ الطَّاقَةِ، بَلْ تُرَوِّجُ دَائِمًا لِعُنْصُرِي الْأَمَانِ وَالسَّلَامَةِ، وَهَكَذَا نَجَحَتْ فِي تَعْمِيقِ تِلْكَ الصُّورَةِ فِي أَدْهَانِ الْجُمْهُورِ وَتَدْعِيمِ مَوْقِفِهَا السُّوقِيِّ.

وَإِذَا مَا ذَكَرْنَا الْعَلَامَةَ التِّجَارِيَّةَ نَايِك (Nike) فَإِنَّ الْحُكْمَ الدَّوْلِيَّ الْعَامَّ عَلَيْهَا هُوَ أَنَّهَا عَلَامَةٌ تِجَارِيَّةٌ عَرِيقَةٌ لِلْمَلَابِسِ وَالْأَدَوَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ عَالِيَةِ الْكِفَاءَةِ، وَيُنْتَشِرُ هَذَا الْحُكْمُ أَوْ الشُّعُورُ بِجَوْدَةِ هَذِهِ الْعَلَامَةِ وَإِجَابِيَّتِهَا فِي جَمِيعِ أُنْحَاءِ الْعَالَمِ.

وَيُمْكِنُ أَنْ تَرْتَبِطَ مَوَاقِفُ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ بِمَعْتَقَدَاتِ الْمُسْتَهْلِكِ حَوْلَ السَّمَاتِ غَيْرِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْمُنْتَجِ وَالْفَوَائِدِ الرَّمْزِيَّةِ، حَيْثُ يُمْكِنُ أَنْ تُسَاهِمَ هَذِهِ الْمَوَاقِفُ فِي مُسَاعَدَةِ الْأَفْرَادِ عَلَى التَّعْبِيرِ عَنِ مَفَاهِيمِهِمُ الذَّاتِيَّةِ إِزَاءَ الْمُنْتَجِ أَوْ الْخِدْمَةِ؛ نَظْرًا لِأَنَّهُ مِنْ الصَّعْبِ تَحْدِيدُ جَمِيعِ السَّمَاتِ وَالْفَوَائِدِ ذَاتِ الصَّلَةِ بِشَكْلِ صَحِيحٍ. وَلِذَلِكَ أَكَّدَتْ

1. Zeithaml, Valarie A. "Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-End Model And Synthesis Of Evidence". Journal Of Marketing, vol 52, no. 3, 1988, p. 2. SAGE Publications, doi:10.2307/1251446.

2. فُولْفُو Volvo: شَرِكَةٌ سُوَيْدِيَّةٌ لِتَصْنِيعِ السَّيَّارَاتِ وَالسَّيَّارَاتِ الثَّقِيلَةِ تَمَّ إِنْشَاؤها سَنَةَ 1927م، تُعْتَبَرُ رَائِدَةَ السَّلَامَةِ فِي السَّيَّارَاتِ فِي الْعَالَمِ، وَتُعْتَبَرُ أَوَّلَ سَيَّارَةٍ يَتِمُّ إِدْخَالُ جِزَامِ الْأَمَانِ بِهَا، عَلِمًا بِأَنَّ اسْمَ "فولفو" تُعْنِي بِاللَّاتِينِيَّةِ "أَنَا أَتَدَحَّرُ"، وَتَمْلِكُ الشَّرِكَةُ مَجْمُوعَةً مِنَ الشَّرِكَاتِ الْفُرْعِيَّةِ حَوْلَ الْعَالَمِ مِنْهَا شَرِكَةُ شَاحِنَاتِ مَآك وَرِينو لِلسَّاحِنَاتِ وَشَرِكَةُ شَاحِنَاتِ يُو دِي وَشَرِكَةُ نُوفا بَاص، اسْتَحْوَذَتْ عَلَيْهَا شَرِكَةُ فُورْدِ الْأَمْرِيكِيَّةِ وَتَخَلَّتْ عَنْهَا عَامَ 2010م، وَهِيَ الْآنَ مِلْكٌ لِمَجْمُوعَةِ تَشْجِيَانِغِ جِيلِي الْقَابِضَةِ، لِلْمَرْيَدِ: مَوْقِعٌ وَيْكِيبيديَا الْمَوْسُوعَةُ الْحُرَّةُ، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <https://cutt.us/lqRZ>

دراسات أنه يمكن تشكيل المواقف من خلال اتخاذ المستهلكين قرارات أقل عمقاً، على سبيل المثال؛ على أساس الاستدلال البسيط وقواعد القرار، فإذا ما افتقر المستهلكون إلى الدافع أو القدرة على تقييم المنتج أو الخدمة بناءً على سماته أو فوائده الوظيفية أو التجريبية، فقد يستخدمون "إشارات خارجية" لاستنتاج جودة المنتج أو الخدمة على أساس ما يعرفونه عن المنظمة وعلامتها، مثل: مظهر المنتج أو لون الغلاف أو رائحته (1).

كذلك تتأثر مواقف العلامة بالسياسة الرسمية التي تتبناها المنظمة، فعندما تحمل المنظمة رسائل إيجابية جيدة وسياسة تتوافق مع سمات الجمهور ومبادئه وثقافة مجتمعه تكون العلامة التجارية قادرة على الوصول لنتائج إيجابية وصورة ذهنية جيدة لدى الجمهور المستهدف. ففي عام 2006م، شهد الأمريكي (2) Blake Mycoskie الصعوبات التي يعاني منها الأطفال الفقراء للحصول على أحذية في الأرجنتين، فطور جذاء Tom، والذي تطور فيما بعد ليصبح شركة "تومز (3) TOMS" للأحذية والتي تعتمد سياستها حتى الآن على تقديم زوج واحد من الأحذية للأطفال المحتاجين مقابل كل زوج من الأحذية يُباع في متاجرها. هذه العلامة التجارية نجحت في ترسيخ

1. Olson, Jerry, and Jacob Jacoby. "Cue Utilization In The Quality Perception Process". IL : Association For Consumer Research, Third Annual Conference Of The Association For Consumer Research, 1972.

2. Blake Mycoskie: رجل أعمال أمريكي وُلد في ولاية تكساس عام 1976م، ومُهمته بالعمل الإنساني، درس الفلسفة ولاحقاً درس إدارة الأعمال، وتفرغ للعب التنس فيما بعد، واضطر لترك الرياضة بعد إصابته في أحد المباريات، واتجه إلى عالم الأعمال، أسس عدة شركات ناجحة وباعها جميعاً، ليؤسس فيما بعد شركة توماس للأحذية والتي تعتبر شركة ربحية وإنسانية في ذات الوقت، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/t1E8B>

3. تومز TOMS: شركة أمريكية لصناعة الأحذية، تأسست عام 2006م في مدينة لوس أنجلوس من قبل Blake Mycoskie، ووسعت الشركة عملها لتشمل صناعة الملابس ومستلزمات الرياضة، وبدأت فكرة الشركة خلال زيارة مؤسسها للأرجنتين ورؤيته للأطفال الفقراء حفاة وقد تشقت أرجلهم، فأتت فكرة الشركة لتكون ربحية وإنسانية في ذات الوقت، من خلال تعهد الشركة بالترُّع بزواج أحذية مقابل كل زوج يتم بيعه، للمزيد موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/NzPu6>

صورة ذهنية إيجابية من خلال رسالتها الإنسانية تلك ومهمتها المجتمعية واسعة النطاق، فمُنذ إنشاء الشركة، أعطت 60 مليون زوج من الأحذية في 70 دولة، وتساهم بنسبة من أرباحها في مساعدة المكفوفين حول العالم، إلى جانب مساهمتها في توفير مياه الشرب الصالحة (1) وإيجاد الوظائف للعاطلين في الدول النامية، حتى أنها باتت الآن رائدة في المسؤولية المجتمعية للشركات وأهمت المنظمات الأخرى لإنشاء منتجات ذات نماذج أعمال مماثلة.

نخلص إذن مما سبق، أن الأنواع المختلفة لارتباطات العلامات التجارية التي تشكل صورة المنظمة والعلامة التجارية تتضمن كلاً من السمات المتعلقة بالمنتج أو غير المتعلقة بالمنتج، والفوائد الوظيفية أو التجريبية أو الرمزية، ومواقف العلامة التجارية بشكل عام.

ثانياً: قوة الارتباطات Strength of Brand Association:

يُمْكِن أن تَتَمَيَّز الارتباطات أيضاً بِقُوَّةِ نِقْطَةِ الانْتِصَالِ وَالتَّدْكِيرِ بِالْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ لَدَى المُسْتَهْلِكِينَ، وَتَعْتَمِدُ قُوَّةُ الارتباطات على كَيْفِيَّةِ دُخُولِ المَعْلُومَاتِ إلى ذَاكِرَةِ المُسْتَهْلِكِ (التَّشْفِيرِ) وَكَيْفِ يَتِمُّ الحِفاظُ عَلَيْهَا كَجُزءٍ من صُورَةِ المُنْظَمَةِ وَالْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ (التَّخْزِينِ)، وَتَتَمَثَّلُ القُوَّةُ في كَمِّ وَكَيْفِ المَعْلُومَاتِ الَّتِي تُعالِجُهَا ذَاكِرَةُ المُسْتَهْلِكِ عِنْدَ التَّرْمِيزِ (أي مِقْدَارِ تَفْكِيرِ الشَّخْصِ بِشأنِ المَعْلُومَاتِ الخَاصَّةِ بِالمُنْظَمَةِ وَالْعَلَامَةِ) وَطَبِيعَةِ أَوْ جُودَةِ المَعْلُومَاتِ وَالطَّرِيقَةِ الَّتِي يُفَكِّرُ بِهَا الشَّخْصُ في هَذِهِ المَعْلُومَاتِ.

وَيُوكِّدُ مِنْهَجُ المُسْتَوِيَّاتِ أَوْ عُمُقِ المَعَالِجَةِ أَنَّهُ كَلِّمًا زَادَ الأَهْتِمَامَ بِمَعْنَى المَعْلُومَاتِ أَثناءَ التَّشْفِيرِ، كَلِّمًا كَانِ النَّاتِجِ ارتباطات أقوى في الذَّاكِرَةِ. وَهَكَذَا، عِنْدَمَا يُفَكِّرُ المُسْتَهْلِكُ

1. بوشناق، علي. قصة شركة TOMS للأحذية للفقراء اشتهر جذاً وسنتبرع بمثله لفقير. Blogspot، 9 فبراير 2020م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/19HbI>

بِنشاط في "معلومات المنتج" أو "الخدمة" ويفصلها بشكل أقوى، تصبح الارتباطات أكثر قوة وتزيد من احتمالية وسهولة الوصول إلى المعلومات التي يمكن استدعاؤها عن المنظمة والعلامة (1).

ويعتقد علماء النفس المعرفي أن الذاكرة البشرية قوية للغاية، وأنه بمجرد تخزين المعلومات فيها، فإن قوة ارتباطها تتحلل ببطء شديد على الرغم من أنها تبقى "متاحة" ويمكن استرجاعها في أي وقت، إلا أنه قد لا يمكن الوصول إلى المعلومات واسترجاعها بسهولة دون تذكير أو إشارات استرجاع مرتبطة بشدة. وبالتالي، فإن تكوين ارتباطات بارزة تتبادر إلى الذهن سريعاً يعتمد على السياق الذي يتم فيه النظر إلى المنظمة والعلامة التجارية، فكلما زاد عدد الإشارات المرتبطة بجزء من المعلومات عنهما، كلما زاد احتمال تذكر المعلومات بسرعة (2). ولذلك تلجأ الكثير من المنظمات للربط بين علاماتها وبين شخصيات عالمية أو فنية مؤثرة حتى تثبت صورتها الذهنية في عقل الجمهور وتربطها بشخصيات كثيراً ما يراها، وبالتالي فعندما يتعرض لأحد من هؤلاء المشاهير فإنه تلقائياً يستدعي صورة العلامة التجارية، والمثال البارز هنا هو العلامة التجارية نايك (Nike) التي تعاونت مع الكثير من مشاهير الرياضة حول العالم في حملاتها التسويقية ومنهم كريستيانو رونالدو، ونيمار جونيور، وسيرخيو راموس، وروبرت ليفاندوفسكي، وكيليان مبابي وكيفن دي بروينه.

1. Craik, Fergus I.M., and Robert S. Lockhart. "Levels Of Processing: A Framework For Memory Research". Journal Of Verbal Learning And Verbal Behavior, vol 11, no. 6, 1972, pp. 671-684. Elsevier BV, doi:10.1016/s0022-5371(72)80001-x.
2. Loftus, Elizabeth F., and Geoffrey R. Loftus. "On The Permanence Of Stored Information In The Human Brain.". American Psychologist, vol 35, no. 5, 1980, pp. 409-420. American Psychological Association (APA), doi:10.1037/0003-066x.35.5.409.

ثالثاً: تفرّد الارتباطات: Uniqueness of Brand Association:

جَوْهَرُ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ هُوَ امْتِلَاكُهَا مِيزَةً تَنَافُسِيَّةً مُسْتَدَامَةً أَوْ عَرْضَ بَيْعٍ فَرِيداً يَمْنَحُ الْمُسْتَهْلِكِينَ سَبَباً مُقْنَعاً لِشِرَاءِ تِلْكَ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ الْمُعَيَّنَةِ دُونَ غَيْرِهَا (1)، وَقَدْ يَتِمُّ التَّعْبِيرُ عَنِ هَذِهِ الْاِخْتِلَافَاتِ بِشَكْلِ صَرِيحٍ مِنْ خِلَالِ إِجْرَاءِ مُقَارَنَاتٍ مُبَاشِرَةٍ مَعَ الْمُنَافِسِينَ أَوْ يُمْكِنُ إِبْرَازُهَا بِشَكْلِ ضَمْنِيٍّ دُونَ ذِكْرِ نَقْطَةِ مَرَجِعِيَّةٍ تَنَافُسِيَّةٍ. وَقَدْ تَكُونُ هَذِهِ الْمِيزَةُ قَائِمَةً عَلَى السَّمَاتِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْمُنْتَجِ أَوْ غَيْرِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْمُنْتَجِ أَوْ الْفَوَائِدِ الْوُظَيْفِيَّةِ أَوْ التَّجْرِبِيَّةِ أَوْ الْفَوَائِدِ الرَّمَزِيَّةِ.

وَيَجِبُ التَّأَكُّدُ هُنَا عَلَى أَنَّ الصُّورَةَ الذَّهْنِيَّةَ لِلْمُنَافِسِينَ تُؤَثِّرُ بِقُوَّةٍ عَلَى الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ لِلْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ؛ لِأَنَّهَا تَخْضَعُ دَائِماً لِلْمُنَافَسَةِ مَعَهَا، وَعِنْدَمَا تَحْتَفِظُ الْعَلَامَاتُ التِّجَارِيَّةُ لِلْمُنَافِسِينَ بِصُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ جَيِّدَةٍ وَوَلَاءٍ مِنَ الْعُمَّالِ الْمُسْتَهْدَفِينَ فَإِنَّ هَذَا الْأَمْرَ سَوْفَ يَتَطَلَّبُ مَجْهُوداً مُضَاعِفاً مِنَ الْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ لِتَكْوِينِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ مُتَفَرِّدَةٍ وَقَوِيَّةٍ، وَالتَّمْيِيزَ عَنِ الْمُنَافِسِينَ فِي الْأُمُورِ الَّتِي يُمْكِنُهَا مِنْ خِلَالِهَا جَذْبَ الْعُمَّالِ الْمُسْتَهْدَفِينَ إِلَيْهَا. وَهُوَ مَا تَتَعَرَّضُ لَهُ عِلَامَاتٌ مِثْلُ أَدِيدَاسِ (Adidas) وَنَايِكِ (Nike) فِي مَجَالِ الْمُنْتَجَاتِ الرِّيَاضِيَّةِ، وَمَرْسِيدِسِ بِنزِ أَيْه.جِي (Mercedes-Benz AG) وَبِي أم دَبْلِيُو (BMW) فِي مَجَالِ السَّيَّارَاتِ، وَبِيْبِيسِي (Pepsi) وَكوكاكولا (Coca-Cola) حَيْثُ يُمَثِّلُ كُلُّ اسْمٍ مِنْ هَذِهِ الْعِلَامَاتِ قِيَمَةً كُبْرَى لِعُمَّالِهِ وَيَمْتَلِكُ صُورَةً ذَهْنِيَّةً مُمَيَّزَةً تَتَطَلَّبُ الْكَثِيرَ مِنَ الْجَهْدِ لِالْحِفْظِ بِهَا فِي ظِلِّ وُجُودِ مُنَافَسَةٍ قَوِيَّةٍ وَشَرِيسَةٍ مِنَ الْأَقْطَابِ الْعَمَلَاةِ الْآخَرَى.

وَقَدْ يَكُونُ تَكْوِينُ ارْتِبَاطَاتٍ قَوِيَّةٍ وَمُقَيِّمَةٍ بِشَكْلِ إِيْجَابِيٍّ وَفَرِيدَةٍ مِنْ نَوْعِهَا عَنِ الْمُنْظَمَةِ وَالْعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ تَسَاهِمُ فِي تَحْقِيقِ التُّفُوقِ عَلَى الْمُنَافِسِينَ - أَمْراً بَالِغَ الْأَهْمِيَّةِ لِجَاحِ-

1. Aaker, David A., and J.Gary Shansby. "Positioning Your Product". Business Horizons, vol 25, no. 3, 1982, pp. 56-62. Elsevier BV, doi:10.1016/0007-6813(82)90130-6.

المنظمة وتفرّد هذه العلامة. لكن الأكثر أهمية هو نجاح المنظمة في إيجاد ارتباطات متفرّدة لعلامتها التجارية في حالة عدم وجود منافسين مباشرين لها؛ وهذا يعني أنه حتى إذا لم تواجه المنظمة منافسة مباشرة في منتجات العلامة المملوكة لها، فهي لا تشارك السمات المرتبطة بالمنتج مع منظمات وعلامات تجارية أخرى، لكن لا يزال بإمكانها مشاركة المزيد من الارتباطات المجردة ومواجهة المنافسة غير المباشرة في فئة منتجات محددة بشكل أوسع (1). على سبيل المثال، منظمة حكومية وحيدة تدير خطوط السكك الحديدية في بلد ما، فهي إذن لا تتنافس بشكل مباشر مع منظمات أخرى، لكن ما زال بإمكانها أن تتنافس بشكل غير مباشر مع منظمات أخرى تدير وسائل نقل مختلفة، مثل الطائرات والحافلات والمركبات.

ويمكن أيضاً تمييز المنتج أو الخدمة بمجموعة من الارتباطات التي تتضمن معتقدات محددة حول أي سمة من سمات الفئة، بحيث يمكن اعتبار هذه السمة "نموذجية" وضرورية لجميع العلامات التجارية التي تقدم فئة المنتج ذاتها، وقد تعتبر منظمة ما وعلامتها التجارية "نموذجاً" للفئة الأكثر تمثيلاً للمنتج (2)، على سبيل المثال، يرغب المستهلكون الرياضيون في حذاء رياضي مناسب لممارسة التمارين الرياضية بالكثير من مواصفات الدعم والراحة، بحيث تم تصميمه جيداً بما يكفي لارتدائه ساعات طويلة دون ألم أو عناء، وقد يعتقد هؤلاء أن منظمة نايك Nike لديها علامة تجارية تمثل أفضل حذاء رياضي قياساً على المواصفات السابقة، فأصبحت الارتباطات الخاصة بشركة وعلامة نايك (Nike) نموذجية لغيرها من المنظمات التي تقدم فئة المنتج ذاته.

1. Cohen, Joel B., and Kunal Basu. "Alternative Models Of Categorization: Toward A Contingent Processing Framework". Journal Of Consumer Research, vol 13, no. 4, 1987, p. 455. Oxford University Press (OUP), doi:10.1086/209081.
2. Bettman, James R. An Information Processing Theory Of Consumer Choice. 1st ed., Addison-Wesley Pub. Co, 1979.

يُوضَحُ المِثَالُ السَّابِقُ مَدَى ارْتِبَاطِ اسْمِ المُنْظَمةِ بِفِئَةِ المُنْتِجِ، وَأَنَّهُ قَدْ تُصْبِحُ بَعْضُ ارْتِبَاطَاتِ فِئَةِ المُنْتِجِ مُرْتَبِطَةً بِالمُنْظَمةِ وَالعَلَامَةِ، أَمَّا مَنْ حَيْثُ المَعْتَقَدَاتُ المَحْدَدَةُ أَوْ المَوَاقِفُ العَامَّةُ، فَإِذَا مَا كَانَ مَوْقِفُ المُسْتَهْلِكِ إِزَاءَ فِئَةِ المُنْتِجِ سَلْبِيًّا فَإِنَّهُ سَيَحْمَلُ ارْتِبَاطَاتٍ غَيْرَ جَيِّدَةٍ تَجَاهَ أَيِّ مُنْظَمةٍ تَمْلِكُ عِلَامَةً مِنْ عِلَامَاتِ هَذِهِ الفِئَةِ وَسَيُؤَثِّرُ هَذَا سَلْبًا عَلَى اسْتِجَابَةِ المُسْتَهْلِكِ وَقَرَارِهِ الشِّرَائِيِّ، عَلَى سَبِيلِ المِثَالِ: إِذَا كَانَ مُسْتَهْلِكٌ مَا يَعْتَقِدُ أَنَّ المَصَارِفَ هِيَ فِي الأَسَاسِ "غَيْرَ وَدِيَّةٍ" وَ"سَيِّئَةٍ"، فَمِنْ المَحْتَمَلِ أَنْ يَكُونَ لَدَيْهِ مَعْتَقَدَاتٌ غَيْرَ مُوَاتِيَةٍ مِمَّا تَلْتَمِثُ تَجَاهَ أَيِّ مَصْرَفٍ عَلَى اخْتِلَافَاتِهَا، وَنَلَاحِظُ بِالتَّالِي أَنْ قُوَّةَ ارْتِبَاطَاتِ المُنْظَمةِ وَالعَلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ بِفِئَةِ المُنْتِجِ هِيَ مُحَدَّدَةٌ هَامٌّ لِلوَعْيِ بِهِمَا (1).

رابعاً: تفضيل الارتباطات of Brand Association Favorability:

تَخْتَلِفُ الارتِبَاطَاتُ وَقَفًا لمدى تقييمها بِشَكْلِ إِيْجَابِيٍّ أَوْ سَلْبِيٍّ مِنْ قِبَلِ المُسْتَهْلِكِينَ، يَتِمَّتْ نَجَاحُ بَرَامِجِ التَّسْوِيقِ وَالحَمَلَاتِ الدَّعَائِيَّةِ لِلْمُنْظَمةِ فِي إِنْشَاءِ ارْتِبَاطَاتِ مُوَاتِيَةٍ لِلْعِلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ، أَيَّ أَنْ يَعْتَقِدِ المُسْتَهْلِكُونَ أَنَّ العِلَامَةَ التِّجَارِيَّةَ المَمْلُوكَةَ لِلْمُنْظَمةِ لَدَيْهَا سِمَاتٌ وَفَوَائِدٌ تَقِي بِاحتياجاتهم وَتَرْغَبُ فِي اسْتِقْطَابِهِمْ لِإِشْبَاعِ هَذِهِ الِاحتِياجَاتِ، بِحَيْثُ يَتِمُّ تَشْكِيلُ مَوْقِفٍ إِيْجَابِيٍّ لِلْمُنْظَمةِ وَالعِلَامَةِ بِشَكْلِ عَامٍّ. وَبِالتَّالِي مِنْ غَيْرِ المَحْتَمَلِ أَنْ يَكُونَ المُسْتَهْلِكُ مَوْقِفًا إِيْجَابِيًّا عَنِ مُنْظَمةٍ مَا وَعِلَامَتِهَا وَهُوَ يَعْتَقِدُ أَنَّ سِمَةَ مُنْتَجِهَا أَوْ فَائِدَتَهُ غَيْرَ مُهِمَّةٍ جَدًّا بِالسَّبَبِ لَهُ. وَبِالتَّالِي، مِنْ الصَّعْبِ إِنْشَاءُ ارْتِبَاطَاتِ مُوَاتٍ لِخَاصِيَّةٍ غَيْرِ مُهِمَّةٍ.

وَمَعَ ذَلِكَ، لَنْ تَكُونَ جَمِيعُ ارْتِبَاطَاتِ المُنْظَمةِ وَالعِلَامَةِ ذَاتِ صِلَةٍ بِسِمَاتِهَا أَوْ فَوَائِدِهَا وَيَتِمُّ تَقْدِيرُهَا فِي قَرَارِ الشِّرَاءِ أَوْ الاسْتِهْلَاقِ. فَغالبًا مَا يَكُونُ لِلْمُسْتَهْلِكِينَ ارْتِبَاطَاتٌ فِي الذَّاكِرَةِ عَنِ العِلَامَةِ التِّجَارِيَّةِ اسْتِنَادًا إِلَى لَوْنِ العُبُودَةِ المُمَيِّزِ أَوْ الدَّعَايَةِ التَّرْوِيجِيَّةِ

1. Nedungadi, Prakash. "Recall And Consumer Consideration Sets: Influencing Choice Without Altering Brand Evaluations". Journal Of Consumer Research, vol 17, no. 3, 1990, p. 263. Oxford University Press (OUP), doi:10.1086/208556.

الجذابة، وعلى الرغم من أن هذا الارتباط قد يُيسر التعرف على المنظمة والعلامة التجارية أو الوعي بهما أو يؤدي إلى استنتاجات مُتقاربة حول جودة المنتج الخاص بها، إلا أنه لا يُعتبر دائماً عاملاً مُفيداً في قرارات الشراء المستقبلية.

علاوة على ذلك، تختلف تقييمات الارتباط وفقاً للموقف أو السياق الزماني والمكاني للشراء والأهداف الخاصة للمستهلكين في قرارات الشراء أو الاستهلاك، وقد يختلف تقييم ارتباط المنظمة والعلامة التجارية من عميل إلى آخر ومن حالة شراء أو خدمة إلى أخرى (1). فعلى سبيل المثال، قد تكون سرعة وكفاءة الخدمة مهمة للغاية عندما يكون أحد المستهلكين في عجلة من أمره، وفي الوقت ذاته قد تكون السرعة ذات تأثير ضئيل على الارتباط عندما يكون مُستهلك آخر أقل عجلة.

وقد تعتمد تقييمات ارتباطات العلامات التجارية على الصورة الذهنية للبلد التي تنتمي إليها المنظمة وعلامتها التجارية، فعندما تنتمي العلامة لدولة ذات سمعة جيدة بين البلدان يكون لذلك أثره في تفضيل ارتباطات العلامة وتكوين صورة ذهنية جيدة عن العلامات التجارية التي تأتيهم منها، والعكس، فحين تكون سمعة الدولة غير جيدة تكون الصورة الذهنية سلبية ويكون تفضيل ارتباطات العلامة غير مُوات دون النظر لجودة المنتج أو غيره، مثل العلامات التجارية الدنماركية- ومنها علامة لورباك (2) (Lurpak) وهي علامة تجارية للزبدة يملكها مجلس مُنتجات

1. Miller, K. E. and J. L. Ginter, "An Investigation of Situational Variation in Brand Choice Behavior and Attitude," Journal of Marketing Research, 16 February 1990, pp111-23.

2. لورباك Lurpak: شركة دنماركية لصناعة الزبدة، تأسست عام 1901م، تعود ملكيتها لمجلس مُنتجات الألبان الدنماركية، وتباع مُنتجاتها في أكثر من 80 دولة حول العالم، وتشتهر بعبوتها الفضية المميزة، ويعود السبب الرئيس في تأسيس المنظمة لاندماج عدة مزارع في الدنمارك في مطلع القرن العشرين بهدف خلق علامة تجارية عالمية تمكنت من تسويق مُنتجات الأبقار الدنماركية في مختلف دول العالم، وأسم لورباك استخدمته المنظمة عام 1957م بدلاً عن الاسم القديم لورماك، للمزيد: الموقع الرسمي للمنظمة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/jxaFm>

الألبان الدنماركية- والتي طلب الجمهور العربي والإسلامي مقاطعتها بسبب حملة الإساءة (1) للرَسُول مُحَمَّد صلى الله عليه وسلم؛ من خلال رسوم كاريكاتورية نُشرت في الصحف الدنماركية في العام 2005م، وفي أعوام تالية شهدت موجة أُخرى من نشر هذه الرسوم.

العلامة التجارية لصاحب العمل أداة لإدارة سمعة المنظمات

قد يظن البعض أن العلامات التجارية قاصرة فقط على الشركات الربحية ومنظمات الأعمال بشتى صورها، لكن هذا غير صحيح على الإطلاق، فبالرجوع إلى تعريف العلامة التجارية نجد أنها "إشارة مميزة تُحدد سلعة أو خدمات معينة على أنها تلك التي يُنتجها أو يُوَفِّرها شخص أو مشروع معين"، أي أنها في النهاية تميز نتاج شخص ما من السلع أو الخدمات مما يقدمه الآخرون، وبالتالي يمكن أن يكون للأفراد أيضاً علامات تجارية شخصية ومهنية تميزهم عن الآخرين وتميز أعمالهم عن أعمال الآخرين في المجال ذاته.

1. حملة الإساءة للرَسُول مُحَمَّد -صلى الله عليه وسلم-: هي رسوم كاريكاتورية نُشرتها صحيفة يولاندرس بوستن الدنماركية في عام 2005م، وتحمل هذه الصور إساءة مباشرة للرَسُول -عليه الصلاة والسلام-، إذ تم نشر إحدى عشر صورة تصور الرسول بشكل كاريكاتوري، وبعدها بأسابيع قليلة قامت صحف أخرى نرويجية وألمانية وفرنسية وإسبانية بإعادة نشر الرسوم بتحد واضح لمشاعر المسلمين حول العالم، وقوبل هذه الفعل باستياء وعضب شعبي ورسومي كبير على امتداد العالم العربي والإسلامي، وأخذت الاحتجاجات طابعاً عنيفاً في دمشق حيث تم إحراق المبنى الذي يضم سفارتي الدنمارك والنرويج، وتم مقاطعة جميع المنتجات الدنماركية، الأمر الذي تسبب بخسائر اقتصادية كبيرة للاقتصاد الدنماركي، وقال رئيس الوزراء الدنماركي السابق أندرس فوغ راسموسن بأنه أسوأ حادث للعلاقات الدولية في الدنمارك منذ الحرب العالمية الثانية، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/3GWa9>

وَمِنَ النَّمَاذِجِ الرَّابِدَةِ فِي العَلَامَاتِ التِّجَارِيَّةِ الشَّخْصِيَّةِ الإِعْلَامِيَّةِ الأَمْرِيكِيَّةِ أوبرا وينفري (1) الَّتِي نَجَحَتْ فِي تَكْوِينِ إِيقُونَةٍ مَهْنِيَّةٍ مُمَيَّزَةٍ لِأَدَائِهَا سِوَاءِ عُلَى المَسْتَوَى الإِعْلَامِيَّ أَوِ الفَنِّيَّ أَوِ الخَيْرِيَّ أَوِ السِّيَاسِيَّ حَتَّى بَاتَتْ عِلَامَةً شَخْصِيَّةً بَارِزَةً تَسْتَقْطِبُ اهْتِمَامَ المِلايينِ مِنَ الأَفْرَادِ حَوْلَ العَالَمِ.

وَمِنَ النَّمُوذِجِ السَّابِقِ يُمكنُ اسْتِنتاجُ أَنَّ العِلَامَةَ الشَّخْصِيَّةَ هِيَ انْعِكَاسٌ لِّلسُّمعةِ وَالكِيفِيَّةِ الَّتِي يَرَى بِهَا النَّاسُ صَاحِبِ هَذِهِ العِلَامَةَ أَوْ يَصِفُونَ تِجَارِبَهُمُ الإِيجَابِيَّةَ مَعَهُ، وَهِيَ مَجْمُوعَةٌ القِيمِ وَالعِصَائِصِ الَّتِي يَتَمَيَّزُ بِهَا وَتُوجِّهُ خِيارَاتِهِ فِي العَمَلِ وَالحَيَاةِ بِشَكْلِ عَامٍّ، وَتُسَاعِدُهُ فِي اتِّخَاذِ القَرَارَاتِ الصَّائِبَةِ عُلَى المَسْتَوِيَيْنِ الشَّخْصِيَّ وَالمِهْنِيَّ. إِذَنْ فَالعِلَامَةُ التِّجَارِيَّةُ أَوِ السُّمعةُ الشَّخْصِيَّةُ هِيَ الَّتِي تَجْعَلُ أَحَدَهُمُ يَتَمَيَّزُ عُلَى الأَخْرينِ فِي صِفَةِ مُعَيَّنَةٍ أَوْ عَمَلٍ مُحدَّدٍ.

1. أوبرا وينفري Oprah Winfrey هي إعلامية أمريكية بارزة تشتهر باستضافتها برنامجها الحواري المشهور دولياً منذ عام 1986م وحتى عام 2011م، والذي تم بثه لمدة 25 موسماً، ومن هناك أطلقت شبكة التلفزيون الخاصة بها - The Oprah Winfrey Network- "OWN" وهي مشروع مشترك مع Discovery Communications. ولدت وينفري في بلدة كوسوسكو الريفية في ولاية مسيسيبي في 29 يناير 1954م، وفي عام 1971م التحقت بجامعة ولاية تينيسي وبدأت العمل في البث الإذاعي والتلفزيوني في ناشفيل، وفي عام 1976م انتقلت إلى بالتيمور في ولاية ميريلاند حيث استضافت برنامج الدردشة التلفزيونية People Talking والذي لاقى نجاحاً كبيراً واستمر لمدة ثماني سنوات، بعد ذلك تم تعيينها في محطة تلفزيون شيكاغو لاستضافة برنامجها الصباحي "A. M. Chicago". وفي عام 1986م أطلقت عرضها الخاص The Oprah Winfrey Show كبرنامج جماعي وطني استمر لمدة 25 عاماً حتى العام 2011م وتم بثه عبر 120 قناة لجمهور يتألف من 10 مليون شخص، وحقق العرض 125 مليون دولار بحلول نهاية عامه الأول، وفي عام 2009م، أعلنت وينفري أنها ستنتهي برنامجها عندما ينتهي عقدها مع محطة ABC الأمريكية في عام 2011م. وقد ساهمت أوبرا وينفري بشكل كبير في عالم النشر من خلال إطلاقها "نادي أوبرا للكتاب Oprah's Book Club" كجزء من برنامجها الحواري، ودفع هذا البرنامج بالعديد من المؤلفين المعروفين إلى أعلى قوائم الكتب الأكثر مبيعاً، وفي عام 2018م قابلت وينفري السيدة الأولى السابقة ميشيل أوباما لإصدار مذكراتها. ووفقاً لمجلة "فوربس" Forbes كانت وينفري أغنى أمريكية من أصل أفريقي في القرن العشرين والملياردير الأسود الوحيد في العالم لمدة ثلاث سنوات متتالية، وفي نوفمبر 2013م حصلت وينفري على أعلى وسام مدني في البلاد من الرئيس باراك أوباما وهو "وسام الحرية الرئاسي" لمساهماتها في بلدها، وفي يناير 2018م، أصبحت وينفري أول امرأة أمريكية إفريقية يتم تكريمها بجائزة Golden Globes Cecil B. DeMille لإنجازها مدى الحياة.. للمزيد حول أوبرا وينفري يمكن زيارة موقعها الرسمي: oprah.com/index.html.

وفي عصر التكنولوجيا والسمّوات المفتوحة الذي نعيشه، لم تعد العلامة التجارية الشخصية مجرد أسلوب الحياة أو طريقة العمل، بل أصبحت الشيء المتفرد الذي يملكه صاحبها ويعرفه الآخرون من خلالها ويدفع له العملاء على أساسها المقابل المادي، حيث تساعد العلامة الشخصية القوية الأشخاص على فهم من هم وما يقدمونه وما نوعية العمل الذي يمكن أن يتوقعه منهم. إنها سمعتهم. ففي الماضي، قد تكون السمعة الشخصية مألوفة فقط لأولئك الأشخاص المحيطين به في الواقع، مثل: الأصدقاء، وأفراد العائلة، والزملاء، لكن الآن ومع ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أصبحت السمعة الشخصية مشاعاً يمكن للجميع الوصول إليها بطرق سهلة وسريعة. ولذلك يحتاج صاحب المنظمة لأن يكون على دراية تامة بأهميته علامته الشخصية وأنها عنصر فعال لتشييد حياة مهنية مستقلة وناجحة؛ لأنها لا تساعد فقط على جذب العملاء، ولكنها تجذب العملاء المناسبين، وكذلك تستقطب الأفراد المتحمسين لرؤيته ورسالته المهنية وأهدافه الطموحة فينبضون لفريقه ويعملون على إنجاز مهمته، ويتبنون نفس أسلوبه وطريقته في العمل.

وفي ورقة علمية نشرت بعنوان "العلامة التجارية لصاحب العمل كأداة لإدارة سمعة المؤسسات الاستراتيجية"⁽¹⁾؛ بهدف تقييم العلاقة بين العلامة التجارية لصاحب العمل وسمعة المنظمة، وتناقش استخدام العلامة التجارية لرب العمل كأداة لإدارة سمعة المنظمات. أشارت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بسمعة المنظمة إلى أن العلامة التجارية لرب العمل تؤثر بقوة على سمعة المنظمة؛ حيث يرى 96% من العينة أن سمعة المنظمة المؤسسية تعد عاملاً أساسياً في قرار التحاقهم بالمؤسسة، في حين أكد 70.2% من العينة رفضهم للعمل في مؤسسات ذات سمعة سيئة.

1. Potgieter, Adele, and Marianne Doubell. "Employer Branding As A Strategic Corporate Reputation Management Tool". African Journal Of Business And Economic Research, vol 13, no. 1, 2018, pp. 135-155. Adonis And Abbey Publishers, doi:10.31920/employer_branding_as_a_strategic.

كما صرَّح 65.7% من العيئة أنهم ينظرون إلى المنظمات على أنها جديرة بالثقة، وتحقق سمعة متميزة عندما تُشارك في برامج المسؤولية الاجتماعية. وأشارت الورقة إلى أن العلامة التجارية لرب العمل تتكوّن من ثلاثة عوامل: الجاذبية التنظيمية، التّواصل عبر الإنترنت، أدوات التوظيف. وإن عملية تصميم علامة تجارية مميزة للموظفين تعمل على تحسين سمعة المؤسسة داخليًا وخارجيًا؛ مما يعزّز الميزة التنافسية للعلامة التجارية وسمعة المؤسسة في نهاية المطاف. هذا، ويشارك الموظفون المعلومات المتعلقة بأماكن عملهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ويمكن للمؤسسات أن تستفيد من جهود موظفيها من خلال اعتماد سياسات تحفيزية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. كما يمكن للمنظمات والموظفين المحتملين على حدّ سواء الاستفادة من مواقع الويب التفاعلية للشركات فهي توفر معلومات تتعلق برؤية المنظمة وقيمتها ومنتجاتها وخدماتها، وفرق الإدارة وبرامج المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها.

كيف تبني علامة تجارية شخصية تحسّن سمعتك؟

إنّ بناء العلامة الشخصية أمر ضروري لأصحاب الأعمال الحرة؛ لأنّ العملاء المحتملين سيقيمون بالبحث عنهم للتعرف على عملهم قبل اتخاذ قرار التعاون المهني معهم، فإذا ما تركت علامتهم أثرًا طيبًا لدى هؤلاء العملاء، فإنّ فرص نجاحهم وتميزهم في المستقبل ستكون مرتفعة، لا سيّما مع اتباع الخطوات التي تساهم في إدارة العلامة الشخصية وحسن السيطرة على مجرياتها، لذا يتطلّب بناء علامة تجارية شخصية قوية تحسّن السمعة اتباع مالك المنظمة عددًا من الخطوات الهامة، والتي تتمثل فيما يلي:

• تحديد السمات الشخصية المميزة:

الصفات المميزة لشخصية الفرد أو القيم التي يتبناها في العمل والحياة هي الأساس الذي ستبنى عليه علامته الفريدة والترويج لها بين عملائه، ولذلك يحتاج لتوضيح من هو؟ وماذا يُقدّم للعملاء دون غيره من العاملين في المجال

ذاتِه؟ وَتَحْدِيدِ السَّمَاتِ الْمُمَيَّزَةِ لِشَخْصِيَّتِهِ أَوْ عَمَلِهِ بِوُضُوحٍ وَتَلْخِيصِهَا فِي كَلِمَاتٍ مَحْدَدَةٍ، مِثْلُ: (الالتزام، الدقة، رُوح الفريق،.....)، لَكِنَّ يَجِبُ الْإِنْتِبَاهَ إِلَى أَهْمِيَّةِ الصِّدْقِ مَعَ الذَّاتِ فِي اخْتِيَارِ السَّمَاتِ الْإِجَابِيَّةِ وَأَنْ تَكُونَ حَقِيقِيَّةً وَمُحَادِدَةً خَالِيَةً مِنَ الْمُبَالَغَةِ.

• اختيار تخصص مُحدّد:

التخصُّصُ فِي الْمَهَارَاتِ ذَاتِ الصِّلَةِ بِمَجَالِ عَمَلِ الْمُنْظَمَةِ يُسَاعِدُ الْفَرْدَ عَلَى التَّمْيِيزِ بَيْنَ الْآخَرِينَ وَالتَّفَرُّدِ عَنْهُمْ بِنُقْطَةِ تَمَايُزٍ وَمُفَاضَلَةٍ، لِذَلِكَ قَبْلَ الْإِقْدَامِ عَلَى إِنْشَاءِ عِلَامَةِ شَخْصِيَّةٍ يَجِبُ أَنْ يُفَكِّرَ صَاحِبُهَا فِي كَيْفِيَّةِ جَعْلِ عِلَامَتِهِ مُخْتَلَفَةً عَنِ أَيِّ عِلَامَةِ شَخْصِيَّةٍ أُخْرَى فِي السُّوقِ الْمُسْتَهْدَفَةِ مِنْ عَمَلِهِ، وَتَحْدِيدِ لِمَاذَا يَجِبُ أَنْ يَخْتَارَهُ الْعَمَلَاءُ الَّذِينَ يَرْعُبُ فِي اسْتِقْطَابِهِمْ بَدَلًا مِنْ اخْتِيَارِ أَيِّ شَخْصٍ آخَرَ. وَإِذَا لَمْ يَكُنْ يَمْلِكُ مَهَارَةً أَوْ تَخْصُّصًا مُحَدَّدًا فَعَلَيْهِ أَوَّلًا اكْتِسَابَ مَعْرِفَةٍ جَدِيدَةٍ وَتَرْوِيدِ خِبْرَاتِهِ بِشَيْءٍ آخَرَ فَرِيدٍ يُسَاعِدُهُ عَلَى التَّفُوقِ الشَّخْصِيِّ وَالتَّمْيِيزِ عَلَى مُنَافِسِيهِ.

• كِتَابَةُ السَّيْرَةِ الذَّاتِيَّةِ:

السَّيْرَةُ الذَّاتِيَّةُ الْإِحْتِرَافِيَّةُ تُكْسِبُ صَاحِبَهَا سُمْعَةً قَوِيَّةً تَتَّبَعُهُ أَيْنَمَا ذَهَبَ؛ لِأَنَّهَا مِنْ فَاعِلِيَّاتِ التَّوَاصُلِ النَّاجِحِ عَبْرَ شَبَكَةِ الْإِنْتَرْنِتِ، فَعَلَى سَبِيلِ الْمِثَالِ يُوفِّرُ مَوْقِعَ لِيْنِكِدْ إِنْ (1) (LinkedIn) لِرُؤَايَاهُ إِمْكَانِيَّةَ التَّوَاصُلِ مَعَ مُنْظَمَاتِ الْأَعْمَالِ الْمُسَجَّلَةِ عَبْرَ الْمَوْقِعِ وَكَذَلِكَ الْأَفْرَادِ الرَّاعِيِينَ فِي التَّوْظِيفِ، وَيَسْتَنْدِ هَذَا فِي الْأَسَاسِ عَلَى

1. لِيْنِكِدْ إِنْ (LinkedIn) هُوَ أَحَدُ أَكْبَرِ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ، لَكِنَّهُ يُسْتَحْدَمُ فِي الْأَسَاسِ كَشَبَكَةِ تَوَاصُلٍ مَهْنِيَّةٍ تَجْمَعُ الْبَاحِثِينَ عَنِ الْوُظَائِفِ بِالشَّرَكَاتِ وَالْعَكْسِ، بَدَأَ الْمَوْقِعُ فِي عَامِ 2002م، لَكِنَّ التَّشْغِيلَ الْفَعْلِيَّ كَانَ فِي عَامِ 2003م، وَمُؤَسَّسُوهُ هُمُ رِيدُ هُوفْمَانِ Reid Hoffman وَأَلَيْنُ بِلُوبُلُو Allen Blue وكونستانتين جيريك Konstantin Guericke وإريك لي Eric Ly وَجَانُ لُوكُ فِيلَانْتِ Jean-Luc Vaillant، وَكَانَ هُوفْمَانُ سَابِقًا عَضْوًا فِي مَجْلِسِ إِدَارَةِ جُوجِلِ Google وَإِبِيَايِ Ebay وَبَايِ بِالِ PayPal، نَمَتِ الْمُنْصَّةُ بِشَكْلِ مُطَّرِدٍ مِنْذُ الْيَوْمِ الْأَوَّلِ، وَيَتَخَطَّى عَدَدُ مُسْتَعْدِمِي الْمَوْقِعِ حَاجِزَ الـ660 مِلْيُونِ مُسْتَعْدِمٍ مِنْ أَكْثَرِ مِنْ 200 دَوْلَةٍ عَلَى مُسْتَوَى الْعَالَمِ، وَيَتَوَافَرُ الْمَوْقِعُ بِـ24 لُغَةً وَيَقَعُ مَقَرُّهُ فِي وِلَايَةِ كَالِيفُورْنِيَا وَيَعْمَلُ فِيهِ أَكْثَرُ مِنْ 15,000 مَوْظِفٍ بِدَوَامٍ كَامِلٍ وَيَمْتَلِكُ مَكَاتِبَ فِي أَكْثَرِ مِنْ 30 مَدِينَةٍ حَوْلَ الْعَالَمِ.. لِلْمَزِيدِ حَوْلَ الْمَوْقِعِ وَخِدْمَاتِهِ يُمْكِنُ زِيَارَةُ مَوْقِعِهِ الرَّسْمِيِّ: <https://www.linkedin.com>.

الإطلاع على السير الذاتية لكل من الطرفين، فإن كانت السير مصاعغة جيداً وموثقة بالخبرات المهنية، والمهارات الشخصية والعملية، والمستويات التعليمية والثقافية، والاهتمامات الإضافية والعمل المجتمعي والتطوعي، فإن فرصها لأن تلقى القبول ستكون مرتفعة للغاية، وإن كانت غير ذلك فسيكون مصيرها التجاهل.

• استخدام اللينكد إن LINKEDIN:

كما ذكرنا من قبل أصبح لينكد إن (LinkedIn) الآن موقعاً مهنياً مهماً عبر شبكة الإنترنت؛ حيث يمكن من خلاله تدوين الإنجازات الشخصية والمهنية وتعزيزها بأحدث التغييرات التي قد تطرأ على المستوى الأكاديمي والمهني، وبالتالي إدارة العلامة الشخصية الرقمية. فهو في الأساس موقع لتشارك السير الذاتية العامة والرقمية وترشيح العناصر الأفضل والأكثر خبرة وسجل رقمي لشهادات التقدير والاعتراف بالكفاءة من قبل الأفراد الأكثر أهمية في المجال.

• إنشاء مدونة:

التدوين وسيلة مجانية وفعالة لعرض إبداعات الأفراد ومهاراتهم في الكتابة الحرة والتأثير في الآخرين. فبإمكان العملاء والمتعاونين المحتملين الإطلاع على هذه الإبداعات والإنجازات المهنية فهذا يساعدهم على تشكيل صورة ذهنية جيدة وقوية عن العلامة الشخصية وإستراتيجية صاحبها في العمل والحياة، لكن نجاح التدوين يعتمد على الاستمرارية وجودة المحتوى المقدم وأهميته لقطاع كبير من الجمهور، ويفضل أيضاً أن تحتوي المدونة على كافة المعلومات التي تتيح التواصل مع صاحبها من قبل الأفراد المهتمين بمجال عمله وخبراته.

• تعزيز مهارات التواصل مع الآخرين:

فالتواصل في عالم الأعمال ينطوي على أهمية واضحة، خاصة فيما يتعلق ببناء العلامة التجارية الشخصية والترويج لها، فالتواصل يتيح إمكانية التعرف على الميول والآراء السائدة حول العلامة التجارية وتحديد درجة القبول لها، إضافة

للتزوّد بالمعلومات حول النقاط الإيجابية والسلبية في العلامة التجارية الحالية، لذلك يُفضل إتاحة معلومات وأقنية اتصال تتناسب مع مختلف الشرائح المهتمة، بدءاً بالتواصل مع رجال الأعمال والمنظمات ومع المهتمين، وانتهاءً بالعملاء والمجتمع المحلي الذي يلعب دور المراقب والذي تتأثر العلامة التجارية بشكل مباشر بأرائه واعتقاداته حولها؛ وتزداد أهمية التواصل من خلال دوره في بناء وتبادل السمات الشخصية الخاصة بالعلامة، فصاحبها بحاجة أيضاً إلى بناء شبكة مهنية خاصة به يستفيد من الفرص المتاحة فيها عن طريق لقاء أشخاص جدد في دائرة اهتماماته، وتكوين صداقات مؤثرة، ومقابلة عملاء جدد، فالعامل الأكثر أهمية لنجاح العلامة الشخصية هو وجود الكثير من الأشخاص المهتمين بها ويتحدثون عنها جيداً باستمرار في دائرة معارفهم، وهو ما يحدث غالباً من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية الجيدة وفهم الأفراد الجيد للطريقة التي يديرون بها سمعتهم الخاصة.

• التفاعل الاجتماعي:

تعتبر وسائل التواصل الاجتماعي منصة مثالية ومجانية للترويج بشكل إيجابي للعلامات الشخصية، حيث يمكن للأفراد عن طريقها التسويق الإيجابي لأنفسهم وإنجازاتهم من خلال مشاركة المقالات، والمنشورات، والمدونات، وتحديث الإنجازات المتعلقة بهم أولاً بأول، فالمنصات الاجتماعية من الطرق الجديدة للوصول إلى أكبر قدر من الجمهور، والتأثير في الآخرين والتأثر بهم أيضاً.

• قوة الشخصية:

حينما تتكون علامة شخصية ناجحة في مجال ما فإن ذلك يتطلب من صاحبها حمايتها والمحافظة على سمعتها من المجازفة سواء بخوض أعمال تقبل فرص نجاحها، أو بالأشتر في أعمال لا تتوافق مع ما يؤمن به من قيم ومعايير شخصية، فقوة الشخصية والرجاحة في اتخاذ القرارات جزء لا يتجزأ من نجاح العلامة الشخصية، حتى وإن لم تتفق مع معتقدات وأفكار الآخرين.

• ترجمة القيم الشخصية إلى أفعال:

الأفعال دائماً ما تتحدث بصوت مرتفع، والناس عادة لا يتقنون بمن يتحدث أكثر مما يعمل، لذلك عند بناء العلامة الشخصية ينبغي على صاحبها أن يترجم مهاراته وقِيمه ونقاط تفرده إلى أفعال واضحة يمكن للجميع رؤيتها والجرم بصدقها.

وخلال هذه الفصل أن العلامة التجارية من العوامل المهمة التي يمكنها أن تربط الجمهور بالمنظمة، كما يمكنها أن تقدم للمنظمة الكثير من المزايا السويقية والاتصالية، وهي قيمة كبيرة ويمكنها التأثير على سلوك المستهلك؛ من خلال بناء الثقة والالتزام نحو المستهلك بالجودة والحماية اللازمة للمنتج أو الخدمة المقدمة إليه.

كما أن للعلامة التجارية دوراً كبيراً للغاية في بناء صورة ذهنية متميزة عن المنظمة، والحفاظ على سمعتها إذا ما استمرت علاقة الثقة بينها وبين جمهور المستهلكين والمستفيدين، وكذلك أصحاب المصلحة، فهي تلعب دوراً كبيراً وتحقق الكثير من المزايا بالنسبة للمنظمة، وتعتبر عامل الجذب الأكبر نحو منتجات المنظمة وخدماتها. كما أن للعلامة التجارية دوراً اتصالياً له أثر في بناء سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى جمهورها، كما تلعب وسائل الإعلام دوراً مهماً للغاية في تكوين السمعة المؤسسية وبنائها، وهذا ما سنتناوله في الفصل السادس من هذه الدراسة، حول دور وسائل الإعلام واستراتيجياتها في بناء سمعة المنظمة والحفاظ عليها.

الفصل الثالث

البناء الداخلي للسمعة المؤسسية

- تمهيد
- **المبحث الأول: الرضا الوظيفي وبناء السمعة المؤسسية**
 - مفهوم الرضا الوظيفي
 - طرق قياس الرضا الوظيفي
 - الرضا الوظيفي وتأثيره على سمعة المنظمة
- **المبحث الثاني: القيادات الإدارية.. النزاهة الشخصية وسمعة المنظمة**
 - مفهوم القيادة الإدارية
 - تأثير القيادة الإدارية على الأداء العام للمنظمة
 - دور الإدارة النزيهة في بناء سمعة المنظمة
- **المبحث الثالث: نزاهة المتعاملين والوكلاء وسمعة المنظمة**
 - التزامات الوكيل التجاري وتأثيرها على سمعة المنظمة

الفصل الثالث

البناء الداخلي للسمعة المؤسسية

تمهيد

مع حلول القرن الحادي والعشرين ظهر على الساحة العالمية الكثير من التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في زيادة معدل التنافسية بين المنظمات بعضها مع بعض، سواء كانت ربحية أم غير ربحية (خدمية)، ومع انفتاح وسائل الاتصال عالمياً وتنوع وسائل الإعلام، وزيادة تأثيرها يوماً بعد يوم، ارتبط نجاح المنظمات والحفاظ على هويتها واستمراريتها بسمعتها المؤسسية وقدرتها على رسم صورة ذهنية مميزة لدى جمهورها، لكن ذلك يتطلب أولاً بناء منظومة متكاملة لإدارتها تواكب التطورات والتغيرات التي طرأت ولا تزال تطرأ على المجتمعات، فالصورة الذهنية هي أحد المؤشرات المهمة لقوة وثبات المنظمة، وهي أيضاً نتاج كافة الجهود والممارسات التي تقوم بها على المستوى التنظيمي الداخلي بها وإدارة كافة العمليات.

من هنا، يتحدد بناء سمعة مؤسسية جيدة للمنظمة وفقاً لنجاحها في تحقيق الاتصال الفعال داخل أروقتها وبين عناصرها البشرية من مختلف المستويات الإدارية، فالأصل الداخلي الفعال من عوامل نجاح المنظمات في أداء مهامها وتطوير علاقاتها الداخلية والخارجية وتطبيق خطة اتصالية مميزة تستند لأسس علمية واضحة.

وعليه لا يمكن أبداً تصور وجود كيان مؤسسي ناجح يتمتع بسمعة جيدة دون امتلاكه آليات اتصال داخلي تضمن سيرورة العلاقات بين مختلف الأطراف والفروع الإدارية والأقسام المكونة للمنظمة، وتسمح بتدفق المعلومات على ثلاثة مستويات؛ الموظفين، الإدارة، وعلى مستوى الشركاء والمتعاملين، فكل هذه المستويات تحتاج لاتصال داخلي جيد فيما بينها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وبناء سمعتها المتميزة بين جمهورها وعملاتها.

وبالتالي، فإنَّ أيَّ نقص أو تداخل في المعلومات المتبادلة على المستويات الثلاثة المذكورة قد يشكّل تحدياً للمنظمة؛ لأنه سيقلل بالضرورة من فاعلية الأداء وقدرة الإدارة على اتخاذ القرار السليم أو إحداث أيّ تغيير في مسارها، كما يمكن له أن يعيق القدرة على تلقي التوجيهات والإرشادات وقبولها ووصول الردود من الموظفين عليها، ويعطّل آليات إمداد الموظفين بالمعلومات المطلوبة، ما يحول دون تصحيح أخطائهم ومراقبة أدائهم. لذلك فإنّ الاتصال الداخلي لأيّ منظمة عملية تقا عليه بالأساس ينتج عنها الكثير من المردود الإيجابي، ويضمن الاستقرار الدائم لكيانها(1).

وقد اتفقت التجارب الرائدة في بناء السمعة المؤسسية وتقييم الصورة الذهنية على ضرورة وجود مؤشر خاص بالمنظمة يقيس سمعتها ومدى تحقيقها لأهدافها؛ بحيث يعطي هذا المؤشر خمسة جوانب رئيسة هي: مؤشر جودة الإدارة، مؤشر القدرة على التطور الداخلي والخارجي، مؤشر جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من علامتها، مؤشر العلاقات الخارجية والمشاركة المجتمعية ومؤشر إدارة واستثمار الموارد البشرية والمالية، ويُندرج تحت كل مؤشر رئيس مجموعة مؤشرات فرعية تغطي المجال(2).

وفي هذا الفصل سوف ندرس كيفية البناء الداخلي للسمعة المؤسسية على مستوى الموظفين والإدارة والمتعاملين مع المنظمة من الوكلاء والموزعين، ودور كل منهم في بناء السمعة المؤسسية لأيّ منظمة، مما ينتج عنه انعكاس هذا الأمر على الخدمات المقدمة للجمهور وبناء سمعة خارجية متميزة للمنظمة وعلامتها على حدّ سواء، في سبيل تحقيق النجاح المطلوب.

1. معمري، أمينة. دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة الجامعية: دراسة ميدانية برئاسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)، 2015م، ص 40 - 41.
2. من أهم الجوانب الرئيسية لمؤشر السمعة المؤسسية. موقع أفكار، 21 نوفمبر، 2017م، متاح على الرابط:
<http://afkar.sa/?p=1459>

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

الرِّضَا الوَظِيفِيّ وَبِنَاءِ السُّمْعَةِ المُؤَسَّسِيَّةِ

مَفْهُومُ الرِّضَا الوَظِيفِيّ

يُساهِمُ أفرادُ المُنظَمَةِ بصورةَ رَئِيسَةٍ في بِناءِ سُمْعَتِها المُؤَسَّسِيَّةِ ومَكانَتِها في السُّوقِ بما يقدِّمونه من أداءٍ يُترَجِّمُ في النِّهايةِ لِعَلامَةِ تجارِيَّةٍ مُتفَرِّدَةٍ ومُنْتِجاتٍ وخدماتٍ مُتمَيِّزَةٍ تُقدِّمُ لِلعَمَلَاءِ، لِذلكِ فإنَّ رِضاَهُمَ عن الممارَساتِ الإدارِيَّةِ تَجاهَهُمُ وتَجاهِ العَمَلِ بِشَكلٍ عامٍّ من أهمِّ عَواصِلِ تَشكيلِ سُمْعَةٍ جَيِّدَةٍ لِلمُنظَمَةِ وتَفوُّقِها على المُنافِسينَ. وفي المُقابِلِ يُمكنُ اعتبارُ أنَّ السُّمْعَةَ المُؤَسَّسِيَّةَ من أَبْرَزِ عَواصِلِ تحقيقِ الرِّضا الوَظِيفِيّ؛ فَهي تُساعدُ على بِناءِ الانطِباعِ العامِّ لِلفَرْدِ أمامَ أُسْرَتِهِ وأَصْدِقائِهِ وزُملائِهِ في قِطاعِ العَمَلِ ذاتِهِ.

وبالنتَالي فإنَّ المُوظَّفينَ العامِلينَ في الشَّرِكاتِ الَّتِي تَتبَنَّى مَعاييرَ الحُوكْمَةِ والمسؤولِيَّةِ المُجتمَعِيَّةِ في كافَّةِ عَمَلِياتِها، يَحظُّونَ بِتَقديرِ المُجتمَعِ النَّابِعِ مِنِ احْتِرامِهِمُ لِلتَّقافَةِ المُؤَسَّسِيَّةِ الَّتِي يَتَبَنَّونها، مِمَّا يَخْلُقُ بِيئَةً عَمَلٍ إيجابِيَّةٍ يُحفِّزُ على الإِبْداعِ ويُمَيِّمُ الوِلاءَ المُؤَسَّسِيّ، ويرفَعُ مِنِ نِسبَةِ الإِنْتاجِيَّةِ في العَمَلِ.

لكن قَبْلَ ذلكِ، نَتعرَّفُ أوَّلًا على مَفْهُومِ "الرِّضا الوَظِيفِيّ"، فَهو حَالةٌ مِنَ التَّكاملِ بَينَ المُوظَّفِ والمُنظَمَةِ، يَشعرُ فيها الفَرْدُ أنَّ الوَظِيفَةَ الَّتِي يَعْمَلُ بِها والدَّورَ الَّذِي يُقدِّمُهُ يَسْتَهويه بِشَكلٍ كَبيرٍ، وبالنتَالي يَبدأُ في التَّفاعُلِ معَ هَذا الدَّورِ، وَيَسعَى لِتحقيقِ الأَهْدافِ المِهنيَّةِ والاجتمَاعيَّةِ الَّتِي تَسعَى إليها المُنظَمَةُ، وتَتكوَّنُ لَدَيْهِ رَغْبَةٌ كَبيرةٌ في تحقيقِ نَمُوها وتَقَدُّمِها.

كما أنَّ مِيلَ المُوظَّفِ لِعَمَلِهِ وإِحساسِهِ بالانتماءِ لِلمُنظَمَةِ لَهُ المَرَدُّودُ الإِيجابِيّ على نَفْسِيَّتِهِ وَعَلى أدائِهِ؛ إذ يُعبِّرُ الرِّضا الوَظِيفِيّ عَن تَكامُلِ الحَالةِ النَفْسِيَّةِ لِلمُوظَّفِ مَعَ وَظِيفَتِهِ،

وَمَدَى اسْتِغْلَالِ الْعَمَلِ لِإثْبَاتِ قُدْرَاتِهِ وَإِشْبَاعِ مَبْذُورِهِ، وَتَحْقِيقِ وُجُودِهِ وَشَخْصِيَّتِهِ، أَضْفَ إِلَى ذَلِكَ أَنَّ وُصُولَهُ مُسْتَوَى الطُّمُوحِ الَّذِي يُحَدِّدُهُ بِنَفْسِهِ، يَتَحَقَّقُ فَقَطْ مِنْ خِلَالِ عَمَلِهِ، وَهَذَا بَدْوَرِهِ يُؤَدِّي لِإِشْبَاعِ حَاجَاتِهِ النَّفْسِيَّةِ وَالشَّخْصِيَّةِ مِنْ خِلَالِ الْعَمَلِ.

لَكِنْ دُونَ ذَلِكَ، تَتَّبَعُ حَالَةَ الرِّضَا الوَظِيفِيِّ بِشَكْلِ رَبِّيسٍ مِنْ إِحْسَاسِ الْمُوظَّفِ بِحُصُولِهِ عَلَى حُقُوقِهِ المَادِّيَّةِ وَالْمَعْنَوِيَّةِ كَامِلَةً؛ فَالرِّضَا يَتَحَقَّقُ عِنْدَمَا يَبْلُغُ الْفَرْدُ تَوَقُّعَاتِهِ نَحْوَ مَا يَحْصُلُ عَلَيْهِ مِنْ عَوَائِدٍ، لِذَلِكَ كُلَّمَا تَمَكَّنَ الْمُوظَّفُ مِنْ اكْتِسَابِ مَزِيدٍ مِنَ المَرَايَا المَادِّيَّةِ وَالِإِدَارِيَّةِ فِي المُنْظَمَةِ بِمَا يَتَوَافَقُ مَعَ كِفَائَتِهِ المِهْنِيَّةِ سَيَسْتَعْرِ فِي المَقَابِلِ بِالمَزِيدِ مِنَ الرِّضَا الوَظِيفِيِّ نَحْوَ مُؤَسَّسَتِهِ، مَا يَنْعَكِسُ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ عَلَى المُنْتَجِ أَوِ الخِدْمَةِ الَّتِي يَتِمُّ تَقْدِيمُهَا لِلْمُسْتَهْلِكِ، وَكَذَلِكَ عَلَى المُجْتَمَعِ كَكُلِّ (1).

لِذَا فَإِنَّ الرِّضَا الوَظِيفِيِّ يَتَحَقَّقُ أَيْضًا مِنْ خِلَالِ المَسَاوَاةِ بَيْنَ جَمِيعِ الْمُوظَّفِينَ فِي المُنْظَمَةِ عَبْرَ تَقْدِيمِ فُرْصِ مُمْتَهِنَةٍ لِلتَّدْرِيبِ وَتَطْوِيرِ المَهَارَاتِ لَدَيْهِمْ؛ كُلٌّ فِي مَجَالِ تَخْصُّصِهِ. مِنْ هُنَا بَاتَ الرِّضَا مِنْ أُبْرَزِ عَوَامِلِ الحِفَاطِ عَلَى الكِفَائَاتِ العَمَالِيَّةِ وَالْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ ذَاتِ الخِبْرَةِ المُمَيَّزَةِ الَّتِي تَمْتَلِكُهَا المُنْظَمَةُ (2).

وَهُنَاكَ عَوَامِلٌ أُخْرَى تُؤَثِّرُ أَيْضًا فِي تَحْقِيقِ الرِّضَا الوَظِيفِيِّ، بَعْضُهَا ذَاتِي وَبَعْضُهَا الأُخْرَى تَنْظِيمِيٌّ، فَأَمَّا العَوَامِلُ الذَّاتِيَّةُ فَتَتَعَلَّقُ بِالمُوظَّفِ ذَاتِهِ، مِنْهَا مَا ذَكَرْنَاهُ سَابِقًا بِشَأْنِ الحُقُوقِ المَادِّيَّةِ وَالْمَعْنَوِيَّةِ، وَتَحْقِيقِ المَسَاوَاةِ مَعَ زُمَلَائِهِ، لَكِنَّهَا تَشْتَمِلُ أَيْضًا عَلَى المَسْتَوَى التَّعْلِيمِيِّ لِلْمُوظَّفِ، وَالَّذِي يُؤَدِّي دَوْرًا بَارِزًا فِي رِضَاهِ عَمَلِهِ، فَهُنَاكَ عِلَاقَةٌ إِجَابِيَّةٌ بَيْنَ الرِّضَا عَنِ الْعَمَلِ وَبَيْنَ المَسْتَوَى التَّعْلِيمِيِّ، كَذَلِكَ إِجْزَازِ الْمُوظَّفِ مِنَ العَوَامِلِ الذَّاتِيَّةِ

1. برباح، محمد الأمين. تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المنظمة العمومية الاستشفائية بمغنية. رسالة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية بجامعة أبي بكر بلقايد بالجزائر، 2016م، ص4.

2. البارودي، منال أحمد. الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر (القاهرة)، 2015م، ص11.

المهمة؛ فالفرد لا يقف عند نقطة معيَّنة في حياته بل لديه أهداف وطموحات يتمنى ويسعى من أجل تحقيقها، وكلما وصل إلى مستوى أفضل من الإنجاز شعر بارتياح ورضا كبيرين، وبذا يتقدم وظيفياً، لينطلق لأهداف أخرى ومستويات طموح جديدة.

وتضمّ العوامل الذاتية لتحقيق الرضا كذلك درجة المستوى الوظيفي للفرد، فكلما ارتفع مستواه كان أكثر استقراراً وعطاءً ورضاً عن العمل. يقول روجرز (1) العالم النفسي في نظريته "الذات": "إن الأشخاص الذين ينتقلون إلى عمل جديد غالباً ما تتغير شخصياتهم للأسوأ. وهذا يحدث على الأقل في البداية، ولا يعد هذا غريباً إذا نظرنا إليه حسب معطيات نظريته "الذات"؛ فالعمل الذي يرتبط به الموظف لمدة طويلة يكون له مردود نفسي إيجابي على الموظف، وقد يفي بكل متطلباته ويشبع حاجاته، بينما الموظف الجديد الذي لم يتعود بعد على مهام العمل، وقد يرتكب أخطاءً قد تؤدي إلى الضرر بتقديره لذاته سلبيًا وتنمو لديه مشاعر عدم الثقة بالذات (2).

أما العوامل التنظيمية فتشمل بيئة العمل التي ينتج في محيطها، وتشمل نوع العمل، وطبيعته؛ روتينياً أو ابتكارياً، والظروف المحيطة ببيئة العمل من التهوية والإضاءة والأدوات والأجهزة المستخدمة وكَمِّ العمل وحجم الإدارة؛ فكلما كان حجم الإدارة

1. كارل روجرز: (1987-1902م)، عالم نفس أمريكي قام مع إبراهيم ماسلو بتأسيس التوجُّه الإنساني في علم النفس السريري، وسأهم أيضاً بتأسيس العلاج النفسي غير الموجه الذي سمَّاه العلاج المتمركز حول العميل ليؤكد أن نظريته يمكن تطبيقها في كلِّ التفاعلات بين الأشخاص وليس على التفاعل بين المعالج والزرُّون، واعتقد بأن الدافع الأساسي لأفعال البشر هو الرغبة في التحقيق الذاتي وأن المشاكل النفسية تأتي من عدم التلاؤم بين "الذات" و"الذات المثالية" و"الذات العملية"، ويمكن تلافِي عدم التلاؤم هذا عن طريق تربية تشدّد على التقبُّل غير المشروط، والاستعداد لتقبُّل شرعية مشاعر الإنسان وأحاسيسه، كما أكد على مساوئ الكبت مثله مثل سيجموند فرويد ولكنه اختلف عن فرويد بقوله إن الكبت ليس أمراً محتملاً، ويختلف روجرز عن فرويد أيضاً بنظرته المتفائلة للطبيعة الإنسانية، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/4ezsM>

2. خوام، حبيب سميح. أطروحة بحثية "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي". الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/sXjNTE>.

صغيراً زاد التعاون بين الموظفين وازدادت العلاقة الشخصية والوظيفية بينهم، وبالتالي ترتفع روح الانتماء للمنظمة ويزداد الشعور بالرضا الوظيفي لديه. وهناك أيضاً المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد رئيس للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقدير أفراد هذا العمل، ومن المحددات المهمة أيضاً التي تحتل الصدارة لبُلوغ الرضا الوظيفي؛ نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فحدد علماء الإدارة والعلوم الإنسانية وجود علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف (ديمقراطي - ديكتاتوري - فوضوي) وبين بلوغ الرضا الوظيفي عند الموظف، وهذه العلاقة طردية قوية، ولا تتف عند العوامل البيئية المؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته فقط(1).

وتشتمل العوامل التنظيمية كذلك على العلاقات الاجتماعية في محيط العمل، فهي أحد محددات الرضا الوظيفي المهمة في حياة الفرد، فهذه العلاقات تُعبره بالانتماء للمنظمة والرضا المؤسسي، فكلما كان الموظف في حاجة للانتماء كان أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي كبيراً، وقد وجد الباحثون أن الجنس له صلة بذلك، فالسيدات يُحققن رضا وظيفياً أكبر من الرجال فيما يتعلق بالأجر والعلاقات الاجتماعية.

وقد التفت مديرو الكثير من المنظمات الكبرى؛ الربحية والخدمية، لدراسة الرضا الوظيفي وقياسه بصورة دورية عن طريق خطط منظمة تُسهم في التعرف على الأسباب التي دعت موظفي المنظمة إلى خفض الإنتاج، والتعرف على تطلعاتهم ورغباتهم وأمالهم نحو المنظمة، كما تتطرق دراسة الرضا الوظيفي للسماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم لمعرفة ردود الفعل تجاه المشروعات الجديدة، بما يبسر آليات اتخاذ القرارات الإدارية، لا سيما فيما يتعلق بتوزيع الموارد البشرية بما يتناسب مع مؤهلاتها العلمية(2).

1. الخضراء، عبدالعزيز. "دور التفاوض والقيادة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي". مجلة الباحثون الإلكترونية، العدد 26، آب 2009م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/LVXdP>

2. ستي، سيد أحمد. دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر. الرياض: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، 2017م، ص42.

طُرُقُ قِيَاسِ الرِّضَا الوَظِيفِيِّ

ومن أجل قياس الرضا الوظيفي في أي مُنظَّمة، تُوجد الكثير من الطُّرُق والمقاييس، فهناك مقاييس موضوعية تهتم بقياس نسبة غياب الموظف، ويتم قياسها عن طريق المعادلة التالية:

مُعدَّلُ الغياب خِلالِ فَتْرَةٍ زمنيَّةٍ مُحدَّدةٍ = مجموع غياب الفرد / مُتوسِّطُ الأفراد
الموظَّفين في المُنظَّمة x عدد أيام العمل 100 x.

وتشتمل المقاييس الموضوعية أيضًا على قياس مُعدَّل ترك الموظَّفين للعمل في المُنظَّمة والتخلِّي عن أدوارهم نتيجة انخفاض نسبة الرضا الوظيفي، ويتم قياسها عن طريق:

مُعدَّلُ ترك الخِدمة خِلالِ فَتْرَةٍ زمنيَّةٍ مُحدَّدةٍ = عدد حالات ترك الخِدمة /
إجمالي عدد الموظَّفين في مُنتصفِ الفِترَةِ 100 x.

تُوجد كذلك طريقة ثانية لقياس الرضا الوظيفي هي المقاييس الذاتية، والتي تتمثل في تقسيم حاجات الموظَّفين؛ عن طريق ترتيب حاجات الفرد في العمل بما يوفر له نسبة الرضا الوظيفي المطلوبة، أو تقسيم الحوافز التي تخصه عن طريق تقسيم ساعات العمل، وتقسيم الحوافز والترقيات، وتوافق جماعات العمل بما يتوافق مع كفاءات كلِّ موظَّف (1).

وتوجد أيضًا بعض المقاييس العلميَّة الأخرى التي يُمكن من خلالها قياس الرضا الوظيفي لدى الموظَّفين، مثل: مقياس مُؤشِّر الخِدمة، وفي هذا المقياس يتم توجيه بعض الأسئلة للموظَّفين حول ما إذا كانت طبيعة عملهم مرضيةً بالنسبة لهم أم لا، وهل الأجر المُقدَّم لهم مناسب أم لا؟ كذلك يتم سؤالهم عن الترفيقات التي يحصلون عليها من خلال الوظيفة، ويُعتبر هذا المقياس من المقاييس السائدة في عملية قياس

1. سلمان، منى رسول. "الرضا الوظيفي لدى المُشرِّفين والاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، مجلَّة دراسات تربويَّة، العدد 15، يوليو 2011م، ص 68.

الرِّضَا الوَظِيفِيّ، وَيَتَمَيَّزُ هَذَا المِقْيَاسُ بِوُجُودِ العَدِيدِ مِنَ المَعْطِيَّاتِ الَّتِي تَدَعِمُ صِدْقَ بِنَاءِ هَذَا المِقْيَاسِ.

وهُنَاكَ مِقْيَاسُ العَمَلِ بِشكْلِ عَامٍّ، وَيَتَمَثَّلُ هَذَا المِقْيَاسُ فِي قِيَاسِ الرِّضَا الوَظِيفِيّ بِشكْلِ عَامٍّ وَليْسَ بِشكْلِ جُزْئِيٍّ، وَيَتَضَمَّنُ هَذَا المِقْيَاسُ ثَلَاثَ عِبَارَاتٍ تَصِفُ مَدَى رِضَا المَوْظَفِ عَنِ الوَظِيفَةِ وَالمُنْظَمَةِ، هَذِهِ العِبَارَاتُ الثَّلَاثَةُ تَسْأَلُ عَمَّا إِذَا كَانَ العَمَلُ مُمِلًّا بِالنِّسْبَةِ لِلْمَوْظَفِ أَمْ أَنَّهُ أَفْضَلُ مِنْ غَيْرِهِ مِنَ الوَظَائِفِ الأُخْرَى، أَمْ أَنَّهُ عَمَلٌ غَيْرٌ مَرْغُوبٌ فِيهِ، وَكُلُّ اخْتِيَارٍ يُعْبَرُ عَنِ دَرَجَةِ الرِّضَا الَّتِي يَتَمَتَّعُ بِهَا المَوْظَفُ نَحْوُ مُؤَسَّسَتِهِ.

كَذَلِكَ تُوجَدُ طَرِيقَةٌ أُخْرَى لِقِيَاسِ الرِّضَا الوَظِيفِيّ وَهِيَ مَسْحُ الرِّضَا الوَظِيفِيّ، وَيَتِمُّ مَسْحُ الرِّضَا الوَظِيفِيّ مِنْ خِلَالِ عِدَدٍ مِنَ العِبَارَاتِ الَّتِي تُمَثِّلُ تَسْعَةَ أَوْجُهٍ مِنْ أَوْجُهِ الرِّضَا، فَهُنَاكَ أَسْئَلَةٌ تَخُصُّ الأَجُورَ، وَأَسْئَلَةٌ تَخُصُّ التَّرَقِّيَّةَ الَّتِي يَحْصُلُ عَلَيْهَا المَوْظَفُ، وَأَسْئَلَةٌ أُخْرَى تَخُصُّ المَزَايَا، وَأَسْئَلَةٌ أُخْرَى تَخُصُّ الإِشْرَافَ، وَأَسْئَلَةٌ أُخْرَى تَخُصُّ العَوَائِدَ المُشْرُوطَةَ بِأَدَاءِ مَهَامٍ مُحَدَّدَةٍ، وَأَسْئَلَةٌ أُخْرَى تَخُصُّ ظُرُوفَ التَّشْغِيلِ وَزُمَلَاءَ العَمَلِ، وَأَسْئَلَةٌ تَخُصُّ طَبِيعَةَ العَمَلِ وَالأَتِّصَالِ، وَيَتكوَّنُ هَذَا المَسْحُ مِنْ 36 عِبَارَةً تُشْمَلُ كُلُّ هَذِهِ الجَوَابِبِ؛ لِيَتِمَّ عَمَلُ مَسْحِ شَامِلٍ لِلرِّضَا الوَظِيفِيّ.

وهُنَاكَ أَيْضًا مَا يُسَمَّى بِ"مِقْيَاسِ مِينيسوتا" لِلرِّضَا الوَظِيفِيّ⁽¹⁾، وَمِنْ ثَمَّ تَمَّ اسْتِخْدَامُ المِقْيَاسِ عَلَى قِطَاعَاتٍ مُخْتَلِفَةٍ مِنَ العَامِلِينَ فِي مِيَادِينِ الصَّنَاعَةِ وَالتَّرْبِيَةِ لِدرَاسَةِ الرِّضَا الوَظِيفِيّ⁽²⁾، وَيَشْمَلُ مَجْمُوعَةً مِنَ الأَسْئَلَةِ حَوْلَ 20 وَجْهًا لِلرِّضَا الوَظِيفِيّ، وَهِيَ (النَّشَاطُ، الاستِقْلَالِيَّةُ، التَّنَوُّعُ، المَكَانَةُ الاجْتِمَاعِيَّةُ، الإِشْرَافُ فِي العِلَاقَاتِ الإِنْسَانِيَّةِ،

1. مِقْيَاسُ مِينيسوتا هُوَ مِقْيَاسُ أَعَدَّهُ Weiss، DJ، Dawis وَزَمَلَاؤُهُ العَامَ 1967م فِي جَامِعَةِ مِينيسوتا الأَمْرِيكِيَّةِ بِهَدَفِ دِرَاسَةِ الرِّضَا الوَظِيفِيّ. لِلْمَزِيدِ يَنْظُرُ الرِّابِطُ: <https://cutt.us/eudUl>
2. مِقْيَاسُ مِينيسوتا لِلرِّضَا الوَظِيفِيّ المَقْنُنِ عَلَى البِيئَةِ السُّودَانِيَّةِ، مَوْقِعُ psycho.sudanforums، نَوْفَمْبَرِ 2012م، مُتَاحٌ عَلَى الرِّابِطِ: <https://goo.gl/oW6QCL>.

الإشراف في التقنية، القيم المعنوية، الأمن، الخدمة الاجتماعية، السلطة، الانتفاع بالقدرة، سياسات المنظمة، التعويض، التقدم، المسؤولية، الإبداع، ظروف العمل، زملاء العمل، الاعتراف، الإنجاز؛ ويمكن لكل منظمة أن تختار المقياس الذي يناسب دراساتهما في الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

الرضا الوظيفي وتأثيره على سمعة المنظمة

في دراسة ميدانية أجرتها الباحثة هيلم على 439 موظفًا في إحدى المنظمات بهدف كشف العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وبين السمعة المؤسسية، أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية مباشرة وإيجابية بين الرضا الوظيفي وبناء السمعة الخارجية للمنظمة، فكلما زاد الرضا الوظيفي لدى موظفي المنظمة كلما كانت السمعة المؤسسية متميزة⁽²⁾، ويرجع ذلك بالأساس لكون سمعة المنظمة وعلامتها تستند لعوامل عدة، مثل: مدى استقرارها، وجودة منتجاتها أو خدماتها، ومكانتها بين المنافسين، ورضا العملاء، وهي عوامل يتحكم فيها العنصر البشري للمنظمة؛ فهو المسؤول الأول عن الإنتاج وتحقيق الجودة والتنافسية ورضا الجمهور، لذلك فإن رضا الموظف عن العمل الذي يقوم به، ورضاه عن زملائه والأداء الإداري والبيئة المحيطة به يساعده على الارتقاء بأدائه ويحثه على بلوغ أهداف المؤسسة؛ الربحية والمجتمعية، ما يؤدي لتكوين سمعة جيدة عنها.

وكلما تمكن الفرد من تحقيق النجاح لمؤسسته كلما تملكه شعور الفخر التنظيمي؛ شعر بالفخر لأنه جزء من هذه المنظمة الناجحة ذات العلامة المنفردة والسمعة المتميزة،

1. بوخمم، عبدالفتاح. "قياس الرضا الوظيفي للممربين في المنظمة العمومية الاستشفائية: دراسة حالة المنظمة العمومية الاستشفائية بشير منتوري -الميلية- جيجيل". مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 7، 2011م، ص 108 - 115.

2. Helm, Sabrina et al. "Modeling The Impact Of Corporate Reputation On Customer Satisfaction And Loyalty Using Partial Least Squares". Handbook Of Partial Least Squares, 2010, pp. 515-534.

وكلما تمكنت المنظمة من تحقيق سمعة متميزة في السوق، كلما تحدث الموظفون عن منظماتهم بشكل جيد فخوريين بأدائها وسط السوق وغيرها من المنافسين في نفس المجال، وبالتالي تتمكّن المنظمة من الحفاظ على سمعتها التنظيمية من خلال جمهورها الداخلي وهم الموظفون الذين ينتمون إليها، وكلما كانت المنظمة تحمل قيمة اجتماعية متوافقة مع موظفيها، كلما تمكّنت من تحقيق التزام الموظفين نحوها وولائهم لها؛ حيث يتم خلق ما يُسمى بالهوية الاجتماعية والتي تُحقّق التكتّف والالتزام بين المنظمة وموظفيها والمجتمع ذاته.

من هنا، التفتت الكثير من المنظمات لدراسة الرضا الوظيفي بين عناصرها البشرية؛ باعتباره وسيلة لمعرفة مشاعر الموظف واتجاهاته نحو مختلف جوانب عمله، والتعرّف على أوجه القصور في الأداء ومحاولة تلافيتها، ومعرفة مشكلاته المهنية ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها، بما يكفل تعزيز الالتزام التنظيمي للموظف، وانخفاض مقاوّمته للتغيير، وزيادة سلوكياته الإيجابية تجاه العمل، والتقدم في الأداء، وزيادة الإنتاجية، والارتقاء بالجودة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على رضا العملاء وتكوين سمعة جيّدة عن المنظمة؛ داخلياً وخارجياً.

وعادةً ما يتكوّن الرضا الوظيفي لدى الموظف في أيّ منظمة عن طريق حصوله على المكانة التي يستحقّها في المنظمة، فهذه المفاهيم غالباً ما ترتبط بثقافة تنظيمية محدّدة، فتترسّخ لدى الموظف هذه المفاهيم، وعند حصوله عليها داخل مؤسّسته يرتبط ذلك بزيادة نشاطه الإيجابي⁽¹⁾، فيؤدّي الرضا الوظيفي بذلك دوراً بالغ الأهمية في انخفاض شكوى الموظف من المنظمة، وانخفاض نسبة تغيبه عن العمل، مع انخفاض معدّل الدوران الوظيفي، وبالتالي تحسّن سمعة المنظمة بشكل عام، وبلوغ المنظمة سمعة متميزة ناتجة

1. Yang, L. et al. "The Impact of Corporate Reputation on Job Satisfaction and Financial Performance: A Study of Small and Medium Sized Enterprises in Hebei". China, Journal of Entrepreneurship and Business, Vol. 3, 2015, pp 74 - 75.

عن الحفاظ على عناصرها البشرية المتميزة، فحسارة المنظمة للموظف تعني خسارة لقدراته ومهاراته، وبالتالي خسارة في الجودة لصالح المنافسين.

وحيثما تتمكن المنظمة من تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها (قدر المستطاع) على مختلف الجوانب من ناحية الأجور والترقيات وساعات العمل وطبيعته، ما يؤدي بالتالي إلى انعكاس أداء الموظفين على منتجات العلامة وخدمات المنظمة، وهو ما يؤدي إلى شعور الفرد بالاعتزاز بمؤسسته وولائه لها مع تقديره لذاته؛ ليس لأنه ينتمي لمنظمة متميزة السمعة فقط، بل لأنه يُشارك بالفعل في تحقيق هذه السمعة والنجاح المطلوب للمنظمة⁽¹⁾.

إذن يتضح مما سبق أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين سمعة المنظمة علاقة ذات اتجاهين؛ الاتجاه الأول يتمثل في أن نسبة الرضا الوظيفي لدى الموظفين تقود لسمعة متميزة للمنظمة؛ فالسمعة المتميزة لأي منظمة يبدأ بناؤها من الداخل وليس من الخارج، فكلما كان الجمهور الداخلي للمنظمة من موظفيها والمتعاملين معها يتمتعون بنسبة رضا وظيفي مرتفعة، كلما انعكس ذلك على المنتج المقدم للجمهور.

أما الاتجاه الثاني للرضا الوظيفي فهو يتمثل في أنه كلما تمكنت المنظمة من المحافظة على سمعتها في السوق، كلما كان لدى موظفيها فخر كبير بها، وأنهم جزء من كيان تنظيمي ناجح، وهو ما يدفعهم لتحقيق المزيد من التقدم والنجاح للمنظمة التي ينتمون إليها، وفي كلا الاتجاهين تكون النتيجة مميزة وإيجابية، وتنعكس على الأداء وتحقق للمنظمة النتائج التي تسعى لتحقيقها.

1. Hülya Gündüz,H. and Çekmecelioğlu, Dinçel,G. "Employee Perceptions of Corporate Reputation and Impact of The Perceptions on Organizational Pride, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study on the East Marmara Region Plastic Packaging". Business and Economics Research Journal Volume 5 , 2-014, pp 83 - 85.

وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات التي تسعى إلى بناء سمعة مؤسسية متميزة، يجب أن تعتمد على جمهورها الداخلي، فهم النواة الأساسية لبناء سمعة مؤسسية متميزة، ويجب على كل منظمة أن تقوم ببناء خطة عمل داخلية لتشكيل صورة ذاتية متميزة عن المنظمة وعلامتها، على أن يتم تطبيق هذه الخطة والأستراتيجية على كل مستويات المنظمة؛ بحيث تعمل جميع المستويات الإدارية على تحقيق صورة متكاملة للمنظمة، عن طريق التعاون مع بعضهم، وخلق ثقافة مشتركة من الالتزام والتواصل الفعلي والتميز كل موظف بالدور المخصص له، وبالتالي تتمكن المنظمة من تحقيق النتائج المرجوة في خلق صورة ذهنية متميزة عنها وعن علامتها، وبناء سمعة متميزة لدى الجمهور الداخلي ثم الخارجي (1).

وهكذا تتضح العلاقة المميزة والإيجابية بين الرضا الوظيفي وبناء السمعة المؤسسية؛ وفي المبحث التالي نتناول العلاقة بين القيادات الإدارية للمنظمة التنظيمية وخصائصهم الشخصية، وكيف تؤثر هذه الصفات على السمعة المؤسسية وبنائها.

1. غموق، حمزة. دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي. رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2014م، ص 83 - 84.

المبحث الثاني

القيادات الإدارية.. النزاهة الشخصية وسمعة المنظمة

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي إحدى أهم مقومات نجاح أي منظمة، فالسلوكيات التي يتبناها القائد مع موظفيه تؤثر بشكل كبير على درجة الإنتاج الذي يقدمونه للمنظمة، وقد تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم "القيادة الإدارية" على مختلف العصور، وتطور هذا المفهوم مع مرور الزمن، فهناك من يعرفها بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والإشراف الإداري على الآخرين، وذلك باستخدام السلطة الرسمية أو عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين⁽¹⁾.

وهناك من يرى أنها القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي مسئولية تجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمنظمة. ويوجد تعريف آخر بأنها العملية التي تهدف للتأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف معينة⁽²⁾.

1. مفهوم القيادة الإدارية وأنواع القادة. موقع "الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، متاح على الرابط: <https://goo.gl/nQK3Bi>.

2. شهاب، شهرزاد محمد. "دراسة القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة". مجلة "دراسات تربوية"، العدد 11 العام 2010م، ص 111، نسخة إلكترونية متاح على الرابط: <https://goo.gl/uQWbk9>

وبشكل عام، يُمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها مجموعة من السلوكيات التي يقوم القائد بممارستها مع جماعة الموظفين معه في المنظمة، ويكون الهدف منها حث أعضاء المنظمة على التعاون معاً، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.

كما يُمكن وصف القيادة الإدارية بأنها عملية إلهام للموظفين لتقديم أفضل أداء ممكن من أجل تحقيق الهدف الرئيس للمنظمة من خلال التوجيه السليم من قبل القائد للحصول على الالتزام المطلوب من الموظفين، لكن ذلك يتطلب توافر القدرة لديه على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما في نفوس هؤلاء الموظفين، وتمتعه بالنفوذ أي القدرة على إحداث أمر أو منعه، ويرتبط ذلك بقدراته الذاتية وليس بمركزه الوظيفي فقط، ويتطلب أيضاً تمتعه بالسلطة القانونية والتي تمنحه الحق في أن يتصرف ويطلع.

ورغم اختلاف المفكرين والباحثين في تعريف القيادة الإدارية، إلا أن غالبيتهم أكدوا على أهمية تأثير سلوك القائد على سلوك العاملين معه، كون القيادة تمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من يُنجزه، فهذه العلاقة يترتب عليها أداء دورين متباينين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر، بينما يمثل الدور الثاني إنجاز العمل والمنوط به الأتباع أو الموظفون، وهذا واجب عليهم (1).

من هو القائد؟ ومن هو المدير؟ وما الفرق بينهما؟

هناك عدة فوارق بين المدير والقائد؛ حيث يهتم القائد بتكوين فريق عمل متماسك يجتمع على أهداف ورؤى مشتركة، ويؤمن بأهميتها، ويسعى لتحقيقها من خلال

1. محمد شهاب، شهزاد. دراسة "القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة". مجلة دراسات تربوية، العدد 11 العام 2010م، ص111، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/uQWbk9>.

بناء الاستراتيجيات، ومنح الفرصة لكامل الفريق للاشتراك في التنفيذ، وبتّ مشاعر المسؤولية والالتزام لدى كل منهم تجاه واجباته في سبيل بلوغ الأهداف النهائية، وتحفيزهم ومكافأة المتميزين منهم، أمّا المدير فيكون تركيزه منصّباً على تنظيم العمل من حيث صياغة الخطط والأهداف، وضبط الميزانية، وتخصيص الموارد، واختيار الموظفين والمسؤولين والمهام المنوطة بكل منهم، وتطوير السياسات، ومتابعة سير العمل، وتقييم النتائج.

كما يحرص القائد على تعزيز استراتيجيات العمل بتزويد فريقه بأفكار مميّزة، والانتقال بالعمل إلى مرحلة من التفكير المتطور، بينما يسعى المدير للمحافظة على النظام القائم في العمل ومنع الفوضى، من خلال مراقبة مدى تنفيذ الخطط، وتقييم النتائج النهائية والتحكّم في سير العمل وأداء الموظفين.

ويقوم القائد أيضاً بمتابعة أداء الفريق، للتأكد من مدى اكتسابهم الخبرة خلال التنفيذ، لذلك تشتمل أدواره على تعديل القرارات أو إنشاء أخرى جديدة وفقاً لصالح العمل والفريق حتى لو كانت القرارات الجديدة مغايرة تماماً للقرارات الأولية، بالمقابل فإنّ المدير يهتمّ بالتأكد من أنّه يسير على الخطّة الموسّعة من قبل بالشكل الصحيح؛ حيث يقبل بالأوضاع الراهنة دون محاولة إجراء أيّ تغيير أو تطوير.

يركّز القائد في تحقيق الأهداف على بناء علاقات مميّزة مع أعضاء الفريق تسودها الثقة والولاء، وكذلك توطيد الاتصالات المثمرة مع أصحاب المصلحة والمستفيدين بصورة مباشرة في سبيل تحقيق رؤى المنظمة وأهدافها، بينما يركّز المدير على تطبيق اللوائح والنظم الإدارية اللازمة لتحديد الأهداف وتحقيقها.

كما يمتلك القائد شغفاً دائماً للتجربة، واختبار آليات جديدة حتى وإن فشل سابقاً؛ فهو يدرك أنّ الفشل هو الخطوة الأولى لتحقيق النجاح، لكنّ المدير يحرص على العمل في الحدود الآمنة من أجل الحدّ من المخاطر، لذلك يسعى في عمله دائماً لتجنب المشاكل أو الحدّ منها بدلاً من مواجهتها والتعاطي معها.

باختصار، حتماً هناك فرق بين المدير والقائد؛ فالأول يُؤدّي الأشياء كما رُسِمَت وبطريقة سليمة، أمّا القائد فعادةً ما يفعل الأشياء الصحيحة من أجل بلوغ النجاح بغض النظر عن الآليات، القائد المتميّز هو الذي يتَمكّن من خلال تعاملاته السليمة مع أعضاء المنظمة من الوصول بهم إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة وفي أقرب وقت ممكن.

تأثير القيادة على الأداء العام للمنظمة

تُكمن أهميّة الإدارة ذات الطابع القيادي في كونها حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، وأنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية وقيم المنظمة وأهدافها، بما يدعم السلوكيات الإيجابية للعاملين داخل المنظمة مع تقليص للجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلّها، وحسّم خلافات الموظفين والترجيح بين آرائهم، وتنميتهم وتدريبهم، ورعاية قدراتهم باعتبارهم أهمّ مورد للمنظمة، ومواكبة المتغيرات المحيطة ببيئة العمل وإجراء التغيرات التنظيمية الضرورية وتوظيفها لخدمة المنظمة وأهدافها. من جانب آخر، وكما ذكرنا من قبل فإن الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على سُمعة المنظمة في سوق العمل، وبما أنّ الإدارة تلعب دوراً مهماً ورئيساً في التأثير على الرضا الوظيفي فلا بد وأن لها علاقة غير مباشرة بتكوين سُمعة المنظمة؛ لذا سنتناول فيما يلي أنماط الإدارة، ومدى تأثيرها على أداء الموظفين، والنمط الإداري المثالي الذي يمكنه أن يحقق نتائج إيجابية في أداء الموظفين.

وقبل ذلك يجب التأكيد على أنّ القيادة ليست حكراً على فرد دون غيره، بل هي صفة كامنة في أي فرد وعلى أي مستوى إداري شريطة توافر القدرة على تحقيق الدورين الأساسيين المنوط بالقائد الناجح القيام بهما، وهما: إنجاز المهام الإدارية وتحقيق التواصل مع الموظفين، ولن يتأتى ذلك دون عوالم عدة تجعل القائد مؤثراً في نفوس أولئك الذين يقودهم، يحفز قدراتهم ومهاراتهم، يدعم قدراتهم، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف وإنجاز مختلف المهام الإدارية، وبالتالي فإن جذور وظيفة القائد عاطفية بالأساس.

ومن أهم هذه العوامل السمات الشخصية التي يمتلكها هذا القائد، فالقائد الذي ينجح في تحقيق نسبة عالية من الرضا الوظيفي، وبالتالي الأداء المتميز وجودة الإنتاج وتحسين سمعة المنظمة، هو ذلك القائد الذي تتوفر فيه عدد من الصفات المهمة، ومن أهمها: الديمقراطية، فيحرص على مشاوره وإشراك ذوي الخبرات والكفاءات من الموظفين العاملين معه في اتخاذ القرارات المناسبة التي تخص العمل، والاعتماد على الحقائق والبحث عنها، فالقائد الناجح والمتميز لا يتخذ قرارات بناءً على الشائعات أو معلومات خاطئة، وإنما هو ذلك القائد الذي يعتمد على المعلومات الصحيحة، ويحرص على البحث والتحري، والحرص في اتخاذ القرارات الخاصة بالموظفين، فيتوجب على القائد دائماً أن يدرس كافة القرارات التي يقبل على اتخاذها، ويدرس ردود فعل الموظفين نحوها حتى يتأكد من صوابها وسلامتها.

ومن صفات القائد الناجح أيضاً الشجاعة والقوة، فالقائد يجب أن يمتلك شخصية قوية، وأن يكون مستعداً لمواجهة عواقب أي موقف أو أي مشكلة دون خوف أو تراجع، كما أن القيادة تحتاج لمجهود بدني وعقلي كبيرين؛ لذا يجب على القائد الناجح أن يتمتع بلياقة بدنية متميزة حتى يتمكن من مواجهة ضغوط العمل ومشكلاته، وأن يمتلك اتزاناً شخصياً في مواجهة التحديات المستمرة (1).

كذلك يختلف القائد الناجح عن غيره بقدرته على تحمل المسؤوليات المنوطة به، والإشراف على كافة الموظفين بشكل متواصل ودائم، وتوجيههم، وتصحيح أخطائهم، ومن مصادر قوة القائد ونجاحه أيضاً الإلمام الكامل بكافة جوانب العمل والقوانين المنظمة له، فكلما كان على دراية كاملة بكافة القوانين التي تعمل المنظمة في ضوءها،

1. كيرد، عمار. تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية: دراسة حالة منظمة سولنغاز مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج (الجزائر)، 2015م، ص 106.

الفصل الثالث/ المبحث الثاني

كَلَّمَا كَانَتْ لَدَيْهِ الْقُدْرَةُ عَلَى تَوْجِيهِ الْمُوظَّفِينَ لِلْعَمَلِ فِي إِطَارِ هَذِهِ الْقَوَانِينِ، بِالإِضَافَةِ لِأَهْمِيَّةِ أَنْ يَمْتَلِكَ الْقَائِدُ الثَّقَةَ بِالنَّفْسِ، وَأَنْ يَكُونَ قَادِرًا عَلَى خَلْقِ أَجْوَاءٍ مِنَ الْمَحَبَّةِ وَالتَّعَاوُنِ الْمُتَبَادِلِينَ بَيْنَهُ وَبَيْنَ الْمُوظَّفِينَ (1).

وهُنَاكَ مُمَيِّزَاتٌ أُخْرَى لِلإِدَارَةِ الْمُتَمَيِّزَةِ فِي الْمُنْظَمَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ، فَهِيَ تِلْكَ الَّتِي تَتَمَنَّعُ بِالفَهْمِ الجَيِّدِ لِمُتَطَلِّبَاتِ الْمُنْظَمَةِ كَيْ تَتَمَكَّنَ مِنْ إِشْبَاعِ رَغَبَاتِ الْمُوظَّفِينَ فِي التَّعَرُّفِ عَلَى السُّلُوكِيَّاتِ الَّتِي يَجِبُ عَلَيْهِمْ اتِّبَاعُهَا تَجَاهَ الْمُنْظَمَةِ، وَكَذَلِكَ تُحَدِّدُ حَجْمَ التَّعَاوُنِ فِيمَا بَيْنَهُمْ مِنْ أَجْلِ تَبَادُلِ المَعْلُومَاتِ وَالحُصُولِ عَلَى التَّغْذِيَةِ العَكْسِيَّةِ مِنَ الجُمهُورِ. وَالإِدَارَةُ الَّتِي تَعْتَبِرُ الْمُوظَّفِينَ هُمْ رَأْسَ المَالِ الفِكْرِيِّ لِلْمُنْظَمَةِ وَحَدَّهَا هِيَ الَّتِي تَتَمَكَّنُ مِنْ اسْتِغْلَالِ رَأْسِ المَالِ المَذْكُورِ فِي اتِّخَاذِ القَرَارَاتِ الفَعَّالَةِ الَّتِي تُسَهِّمُ فِي تَحْقِيقِ نَتَائِجٍ إِيجَابِيَّةٍ لِلْمُنْظَمَةِ.

كَمَا تَعْمَلُ الإِدَارَةُ الْمُتَمَيِّزَةُ عَلَى الاسْتِغْلَالِ الأَمْتَلِ لِقِيَمَةِ الوَقْتِ دُونَ إِهْدَارِ، فَتُوظَّفُ كُلُّ مُوظَّفٍ فِي مَكَانِهِ السَّلِيمِ، كَمَا تَضَعُ حُطَّةً زَمْنِيَّةً لَهُ لِإِنجَازِ الأَهْدَافِ الَّتِي يَجِبُ عَلَيْهِ تَحْقِيقُهَا يُسَهِّمُ فِي إِدَارَةِ الوَقْتِ وَالتِّزَامِ الْمُنْظَمَةِ مَعَ عَمَلَانِهَا، وَبِالتَّالِي تَكْوِينِ سُمْعَةٍ مُتَمَيِّزَةٍ لِلْمُنْظَمَةِ خَارِجِيًّا (2).

أَمَّا بِشَأْنِ أَنْمَاطِ الإِدَارَةِ المُتَبَعَةِ فِي غَالِبِيَّةِ الْمُنْظَمَاتِ فَهِيَ تَتَنَوَّعُ بَيْنَ الإِدَارَةِ الِديْكَتَاتُورِيَّةِ وَالَّتِي يَتَمَنَّعُ فِيهَا المَدِيرُ بِالسُّلْطَةِ المَطْلُوقَةِ، وَحُرِّيَّةِ إِجْبَارِ الْمُوظَّفِينَ عَلَى أداءِ العَمَلِ وَتَرْغِيْبِهِمْ وَتَهْدِيدِهِمْ بِسِيَّاسَةِ الثُّوَابِ وَالعِقَابِ.

1. كيرد، عمار. تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية: دراسة حالة منظمة سولنغاز مديريةية التوزيع بالأعواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج (الجزائر)، 2015م، ص106.

2. الفتلاوي، ميثاق هاتف. "العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي". مجلة المنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، 2017م، ص23.

وهناك الإدارة الأوتوقراطية (المتسلطة): ويقوم فيها المدير بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط الإدارية دون مشاركة المرؤوسين، وتتميز الإدارة هنا بالحزم الشديد والتحديد الدقيق للواجبات الممنوحة لكل موظف، ويختلف نمط الإدارة المتسلطة عن الديكتاتورية بأن المدير في النمط الأخير أقل نشاطاً وفاعليةً، بينما يميل المدير المتسلط إلى العمل أكثر ومراقبة أداء الموظفين.

وهناك نمط الإدارة الديمقراطية: وهو الأكثر جدوى على الإطلاق؛ لأنه يتميز بأسلوب مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات الإدارية، وفيه تسود أجواء من التعاون والمودة بين كافة العاملين.

ويوجد أيضاً نمط الإدارة الشخصية: ويتسم بحدوث الاتصال المباشر بين المدير والموظفين دون وسيط وبصورة مستمرة.

وهناك كذلك نمط الإدارة الأبوية: ويرمز إلى قوة العلاقة المباشرة بين المدير والموظفين ومدى اهتمامه براحة المرؤوسين، لكن يؤخذ على هذا النوع من الإدارة صعوبة تنمية مهارات الأفراد واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم؛ لأنهم مرتبطون نفسياً بالمدير الأب.

وأخيراً توجد الإدارة غير الرسمية: وهي التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي⁽¹⁾.

وبصرف النظر عن اختيار الإدارة لأي من الأنماط السابقة، فإن نمط الإدارة المتميز يقوم على مرحلتين؛ المرحلة الأولى هي مرحلة بناء التوجهات الاستراتيجية، وفي هذه المرحلة يقوم المدير بتوجيه الموظفين إلى أهداف المنظمة ونظامها؛ حيث يشرح

1. تعريف القيادة وعناصرها وأنواعها ونظريات القيادة. موقع أفاق علمية وتربوية، ديسمبر 2016م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/PrWMGG>.

لهم الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ورسالتها، كما يسعى لتجديد هذه الرؤية بشكل مستمر، مع توضيح الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، كما يقوم بتوجيه الموظفين نحو الثقافة التنظيمية للمنظمة للتأكيد على الأسس التي سيتبعونها خلال فترة العمل.

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة إدارة السلوك التنظيمي، وفي هذه المرحلة يقوم المدير بتوجيه سلوك الموظفين، وتصحيح الأخطاء التي يقعون فيها، وتوضيح متطلبات العمل وتوجيه السلوك الخاص بهم نحو الهدف الرئيس، ومتابعة هذا السلوك بشكل متجدد ومستمر لضمان أنه يسير في مساره الصحيح مع حرص المدير الناجح على التدخل في الوقت المناسب من أجل تصحيح المسار في حالة خراج السلوك التنظيمي عن المسار الطبيعي له.

كما يجب أن تتضمن هذه المرحلة تقويم الإنجازات التي قدمها الموظفون للمنظمة، وتحفيزهم لمزيد من الإنتاج والعمل، وبتشعور التقدير والاحترام لكل موظف على الدور الذي يقوم به داخل المنظمة ومدى أهميته وقيمة هذا الدور في تطوير المنظمة وعلامتها وتحقيق تقدمها في ظل التنافس مع المنظمات الأخرى (1).

دور الإدارة التزيرية في بناء سمعة المنظمة

تؤدي الإدارة المميزة الكثير من الأدوار المهمة من أجل بناء سمعة جيدة للمنظمة والحفاظ عليها بشكل دائم، فهي مطالبة أولاً بوضع قيم المنظمة؛ ففي المنظمات الناجحة عادة ما تعمل الإدارة على رسم صورة ذهنية معينة للمنظمة من خلال تحديد سلوك مهني معين وتدريب الموظفين عليه، ويتضمن هذا السلوك المهني أخلاقيات

1. بن شخرون، حميدة. القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)، 2016م، ص 37 - 38.

وقيمًا محدّدة تحمل رسالة المنظمة وتُحافظ عليها، ثمّ تعمل على ترسيخ هذه القيم بشكل عملي لدى جميع الموظفين، وذلك من خلال السلوكيات المتبّعة معهم في بيئة العمل، فتكون لهم بمثابة مثال للنزاهة والشفافية والاحترام وتقدير لمواردها البشريّة مع الحفاظ على مسؤوليّتها المجتمعيّة، والمواظبة على السلوك المهنيّ السليم، سواء كان هذا السلوك داخل المنظمة أو خارجها.

وكلّما تمكّنت الإدارة من تطوير ودعم ونشر سلوك النزاهة الشّخصيّة بين الموظفين ومراقبة الذات في العمل دون الحاجة لمراقب مباشر، كان لذلك الكثير من الآثار الإيجابية على المنظمة، فتحقيق النزاهة في الأداء يسهم في تحقيق أداء متميّز ينعكس بشكل مباشر على خدمة العلامة أو منتجها المقدم للجُمهور، وبالتالي الشعور بالثقة نحو المنظمة وبناء سمعة متميّزة لعلامتها.

وترتبط سلوكيات النزاهة الإداريّة ببناء السمعة المؤسسيّة، وإعطاء انطباع جيّد عن المنظمة؛ وذلك من خلال دعم ممارسات الجودة والحفاظ على مستوى المنظمة المتميّز وتطوير علامتها بشكل مستمرّ، فضلاً عن تحقيق المهنيّة الحقيقيّة بين الموظفين عبر إقرار المساواة بينهم في تسمية المناصب وتوزيع المهام بطريقة تتناسب مع مؤهلات وقدرات كل موظّف، وهو ما سيُسهم بشكل كبير في الاعتماد على التخصص المهنيّ في كل دور، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج المطلوبة، وهو ما يدفع العملاء لاحترام المنظمة، وتقدير موظفيها والعاملين بها (1).

ومن المهام الأخرى للإدارة النّاجحة في بناء سمعة تنظيميّة متميّزة في السوق: العمل على تطوير المسار المُستقبليّ للمنظمة والعلامة؛ من خلال تحديده بعض الأهداف للموظفين كلّ على حسب دوره ووظيفته وقدراته، وتحديد مُركّزات عامّة

1. أبو النصر، مدحت محمد محمود. الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المنظّمات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربيّة للتدريب والنشر، 2015م، ص110.

تَسَعَى المُنْظَمَةُ إلى تحقيقها من خِلال عَلامَتها، والعمل على توحيد كافَّة الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، وتطوير ثقافة العمل الجماعي، وإشراك الموظَّفين في الأفكار والمقترحات واتِّخاذ القرارات المهمَّة في المُنْظَمَة، والتَّحسين الدَّائم للتصرُّفات الشَّخصيَّة، ومُراجعة الأفعال والمواقف المتبادلة بين الإدارة والمُروَّسين (1).

وقد أكَّدت دراسة الفتلاوي (2) وجود علاقة إيجابية طردية بين الإدارة الفعَّالة وبين السُّمعة المؤسَّسيَّة، فكلِّما امتلكت المُنْظَمَة إدارةً مميَّزةً قادرةً على التفاهم الفعَّال مع الموظَّفين وتقديرهم بشكل جيِّد وإبداء قدرٍ مُعتدلٍ من المرونة، كلِّما زاد انتماءهم للمُنْظَمَة ورضاهم عن الإدارة وانخفَّ الشعور السلبي نحو المُنْظَمَة، وهو ما يسهم بشكل كبير في تحقيق قدر كبير من الالتزام التَّنظيميِّ نحو المُنْظَمَة، وبالتالي زيادة أدائهم الإيجابيِّ داخل المُنْظَمَة، ومن ثمَّ يُؤدِّي ذلك إلى تحقيق سُمعة مميَّزة للمُنْظَمَة والعلامة في السوق، فشعور الموظف بالانتماء للمُنْظَمَة يرتبط طردياً برغبته في المحافظة على مكانتها السُّوقيَّة، وأرباحها التي سيحصل من خلالها على رواتب ومزايا ماديَّة مميَّزة.

وأظهرت نتائج هذه الدِّراسَة أيضاً أنَّ الأمر لا يتوقَّف فقط على وجود إدارة مميَّزة، وإنما يعتمد أيضاً على إدراك الموظَّفين لمدى تميَّز هذه الإدارة، فكلِّما زادت درجة الإدراك بأنَّ الإدارة الخاصَّة بالمُنْظَمَة مميَّزة، كلِّما زاد ذلك من مستويات تعزيز هؤلاء الموظَّفين لسُمعة المُنْظَمَة التي ينتمون إليها، مع العمل على المحافظة عليها، وترسيخ مفاهيم الثقافة التَّنظيميَّة وسُمعة المُنْظَمَة وضرورة الالتزام التَّنظيميِّ داخل المُنْظَمَة، وهذا لن يتأتَّى دون العمل الجادِّ على تشجيع الموظَّفين وتقدير الأداء الجيِّد لهم، وتقبُّل المقترحات التي يُقدِّمونها للمُنْظَمَة للارتقاء بعلامتها، وإجراء اللقَّاءات

1. جزار، أماني. مُنْظَمَات الأعمال التنمويَّة، مجموعة النيل العربيَّة، ط1، 2018م، ص 347.
2. الفتلاوي، ميثاق هاتف. "العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السُّمعة التَّنظيميَّة من خلال الدَّور الوسيط للالتزام التَّنظيمي". مجلَّة المتى للعلوم الإداريَّة والاقتصاديَّة، المجلد 7، العدد 4، 2017م، ص 35 - 36.

والاجتماعات الداخلية معهم من أجل الحفاظ على ولائهم وترسيخ مكانة المنظمة لديهم، وتوحيد رؤيتهم نحو تكوين سمعة تنظيمية متميزة، وإبراز الأدوار التي تلعبها المنظمة وعلامتها في المجتمع، والإسهامات المجتمعية التي حققتها، والتي كانت سبباً في ترسيخ مكانتها تلك في السوق.

فمن خلال هذه الرؤى تتمكن الإدارة من تحفيز الموظفين وبداً تدفعهم لتحسين الأداء من أجل أن تحقق المنظمة مستوى متميزاً في قطاع الأعمال الذي تعمل بها، ويكون لها مركزاً ريادياً يشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إليها(1).

العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية

يُعتبر مفهوم الإدارة الرشيقة من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، ويمكن القول بأن الإنتاج الرشيق هو الأب الروحي للإدارة الرشيقة، ففي مطلع السبعينيات من القرن الماضي برز مفهوم الإنتاج الرشيق كمدخل حديث للإنتاج يهدف إلى التخلص من أي نشاط أو أعمال لا تُقدم قيمة مضافة للربون، وانتقل هذا المفهوم بالتبعية من الإنتاج إلى الإدارة، فالإدارة الرشيقة هي "فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة لزبائنها من خلال التقليل من الهدر والضياح"(2)، ولا يقتصر أثر الإدارة الرشيقة على الجوانب التنظيمية والإدارية في المنظمة، بل يتعداها إلى التأثير المباشر وغير المباشر على مختلف جوانب البيئة الداخلية والخارجية في المنظمة.

1. الفتلاوي، ميثاق هاتف. "العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي". مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، 2017م، ص 35 - 36.
2. رزقي، رزق. أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات العمومية. جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019م، ص2، متاح على الرابط: <https://cutt.us/MNInh>

وَفِيْمَا يَخُصُّ عِلَاقَةَ الْإِدَارَةِ الرَّشِيْقَةِ بِالسُّمْعَةِ التَّنْظِيْمِيَّةِ هَدَفَتْ وَرَقَةَ عِلْمِيَّةٍ نُشِرَتْ بِعِنَانِ "الْعِلَاقَةِ بَيْنَ الْقِيَادَةِ الرَّشِيْقَةِ وَبِنَاءِ السُّمْعَةِ التَّنْظِيْمِيَّةِ مِنْ خِلَالِ الدَّوْرِ الْوَسِيْطِ لِلْإِتِّزَامِ التَّنْظِيْمِيِّ" إِلَى تَقْيِيْمِ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ الْقِيَادَةِ الرَّشِيْقَةِ وَالسُّمْعَةِ التَّنْظِيْمِيَّةِ وَمَعْرِفَةِ مَدَى اسْتِحْدَامِ الْقِيَادَةِ الرَّشِيْقَةِ، وَمَدَى تَوَافُرِ الْإِتِّزَامِ التَّنْظِيْمِيِّ وَمُسْتَوَى السُّمْعَةِ التَّنْظِيْمِيَّةِ لِلشَّرِكَاتِ مِنْ خِلَالِ إِدْرَاكَاتِ الْأَفْرَادِ الْعَامِلِينَ فِيهَا.

الْوَرَقَةُ تُحَدِّدُ أبعادَ الْقِيَادَةِ الرَّشِيْقَةِ فِي: التَّوَاضُعِ وَالهُدُوءِ، وَالْحِكْمَةِ وَالصَّبْرِ، وَالْمَوْضُوْعِيَّةِ وَالثِّقَّةِ. أَمَّا أبعادُ الْإِتِّزَامِ التَّنْظِيْمِيِّ فَهِيَ: الْإِيْمَانُ بِالْمُنْظَمَةِ، الْمَسْئُوْلِيَّةُ تِجَاهَ الْمُنْظَمَةِ، وَالرَّغْبَةُ فِي الْاسْتِمْرَارِ. وَأبعادُ السُّمْعَةِ التَّنْظِيْمِيَّةِ: الْإِبْدَاعُ وَالْمَسْئُوْلِيَّةُ الْاجْتِمَاعِيَّةُ وَجَوْدَةُ الْعِلْمَةِ وَمُنْتَجَاتِهَا.

الْوَرَقَةُ تُؤَكِّدُ كَذَلِكَ أَنَّ الْعِلَاقَةَ بَيْنَ الْقِيَادَةِ الرَّشِيْقَةِ وَالسُّمْعَةِ التَّنْظِيْمِيَّةِ، وَبَيْنَ الْإِتِّزَامِ التَّنْظِيْمِيِّ وَالسُّمْعَةِ التَّنْظِيْمِيَّةِ هِيَ عِلَاقَةٌ طَرْدِيَّةٌ وَإِجَابِيَّةٌ؛ فإِدْرَاكُ الْمُؤَدِّينِ السَّلْبِيِّ فِي الشَّرِكَاتِ ذَاتِ الْقِيَادَةِ الرَّشِيْقَةِ الْجَيِّدَةِ يَنْخَفِضُ مِمَّا يَنْعَكِسُ عَلَى زِيَادَةِ الْإِتِّزَامِ، وَبِالتَّالِيِ تَحْقِيقِ سُمْعَةٍ جَيِّدَةٍ لِلْمُنْظَمَةِ.

كَذَلِكَ تُشِيرُ الْوَرَقَةُ إِلَى أَنَّ ارْتِفَاعَ مُسْتَوَى إِدْرَاكِ الْمُؤَدِّينَ أَنَّ الْمُنْظَمَةَ الَّتِي يَعْْمَلُونَ فِيهَا تَمْتَلِكُ قِيَادَةً لَدَيْهَا مَوْهَلَاتُ الْقِيَادَةِ الرَّشِيْقَةِ، كاحْتِرَامِ الْأَفْرَادِ، وَتَقْدِيمِ الدَّعْمِ لَهُمْ، مِمَّا يَعْزِزُّ مِنْ قَنَاعَتِهِمْ أَنَّ هُنَاكَ تَطَابُقًا بَيْنَ قِيَمِهِمْ وَقِيَمِ الْمُنْظَمَةِ، سَيَزِيدُ مِنْ شُعُورِهِمْ بِالْإِتِّزَامِ التَّنْظِيْمِيِّ لِلْمُنْظَمَةِ.

فِي الْمُقَابِلِ تَوْفُرُ مَوْهَلَاتِ الْإِدَارَةِ الرَّشِيْقَةِ ضَمْنَ مَجَالِ الْعَمَلِ يُمَثِّلُ دَافِعًا نَفْسِيًّا لِلْمُؤَدِّينَ لِامْتِلَاكِ هُوِيَّةٍ اجْتِمَاعِيَّةٍ إِجَابِيَّةٍ دَاعِمَةٍ لِلْإِتِّزَامِ التَّنْظِيْمِيِّ؛ فَهَمُّ بِذَلِكَ يَعْزِزُّ مِنْ أَنْفُسِهِمْ جِزَاءً مُهِمًّا مِنْ نَسِيْجِ تِلْكَ الْمُنْظَمَةِ، وَيَفْتَخِرُونَ بِهَا. وَأَشَارَتْ نَتَائِجُ تَحْلِيلِ الْفَرْضِيَّةِ أَنَّ التَّغْيِيرَ الَّذِي يَحْصُلُ فِي مُسْتَوَى تَوَافُرِ الْقِيَادَةِ الرَّشِيْقَةِ يَنْعَكِسُ فِي إِحْدَاثِ الْمَزِيدِ مِنْ مُسْتَوَىاتِ الْإِتِّزَامِ، وَيُمْكِنُ لِلْمُنْظَمَةِ تَوْظِيْفَ هَذَا التَّغْيِيرِ فِي تَعْزِيزِ حَالَةِ الشُّعُورِ بِالْإِتِّزَامِ التَّنْظِيْمِيِّ.

ويمكن تعزيز إدراك وشعور الموظفين بتوافر القيادة الرشيدة من خلال: إظهار الاحترام والتقييم لمقدّرات الموظفين وخصائصهم من قبل الإدارة وإيجاد منظومة أجور تتلاءم مع مستويات الأداء والحث على المشاركة في اتخاذ القرارات.

وكذا يجب أن تُركّز الشراكات على أهميّة ودور القيم الجماعية، وإظهارها بشكل فعال؛ عوضاً عن القيم الشخصية، وإشعار الموظفين بالفخر الذي يحصلون عليه عندما تندمج قيمهم الشخصية بالقيم الجماعية. وينبغي وضع استراتيجيّة مناسبة لإدارة وترسيخ مفاهيم القيادة الرشيدة والالتزام التنظيمي والسمعة التنظيمية، وإبراز أهميّتها وبرامجها وتطبيقاتها؛ من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية⁽¹⁾.

وعليه يمكن القول: إنّ الإدارة التي تتسم بالنزاهة الشخصية والالتزام بمعايير المنظمة والسلوكيات المهنية السليمة هي من أهمّ الأسس في بناء سمعة المنظمة لدى جمهورها الداخلي، فهي تلعب دوراً غاية في الأهميّة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحقيق التزامهم نحو المنظمة وولائهم لها، فضلاً عن اهتمامهم الكامل بجودة الأداء الذي يقدمونه للمنظمة، والذي ينعكس على الجمهور الخارجي للمنظمة، فتتمكّن المنظمة من بناء سمعة مؤسسية متميّزة في قطاع الأعمال الذي تتخصّص فيه للوصول إلى مركز ريادي فريد.

1. الفتلاوي، ميثاق هاتف. "العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي". مجلة المنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، 2017م، ص 35 - 36.

المبحث الثالث

نزاهة المتعاملين والوكلاء وسُمعة المنظمة

يتمثل العامل الثالث في بناء سُمعة المنظمة من الداخل في الوكلاء التجاريين والشركاء. والوكيل التجاري هو شخص له السلطة في تمثيل المنظمة وعلّامتها من خلال عقد يتم إبرامه بين المنظمة وبين الوكيل؛ وذلك للقيام ببعض الأعمال القانونية، الإدارية، الفنية، الخدمية أو التجارية نيابة عن المنظمة، وتحصل المنظمة على نتيجة هذه الاتفاقيات كما لو كانت المنظمة هي بنفسها من قامت بإجراء هذا التعاقد، ويجب على الوكيل التجاري في كافة الأحوال ألا يتجاوز حدود الوكيل التجاري والالتزامات التي اتفق فيها مع الموكل، حتى يحافظ على سُمعة المنظمة ومكانة علامتها بين عملائها⁽¹⁾.

وهناك تعريف آخر للوكيل بأنه "الشخص الذي يكتسب ويحصل على تصريح قانوني بإجراء الأعمال نيابة عن المنظمة التي وقع معها العقد، ويكون ذلك عادةً مقابل دفع نسبة من إيرادات المبيعات المحققة كعمولة، ويتمتع الوكيل التجاري الأجنبي بالحماية القانونية بموجب قوانين بلده الأصلي"⁽²⁾.

ويعدّ عقد الوكالة واحدًا من أكثر العقود التجارية انتشارًا؛ فالعمل التجاري يتطلب من المنظمة الاستعانة بوسائل تساعد على إنجازه وانتشاره بالسرعة اللازمة، وبالظروف الملائمة للبيئات الجديدة، ومن هنا كان عقد الوكالة التجارية أحد هذه الوسائل التي تتيح للمنظمة إجراء المزيد من المعاملات لعلامتها التجارية بغض النظر عن قيود الزمان والمكان دون الحاجة لوجود أحد المديرين، فهو يوفر إمكانية التعاقد مع

1. الشerman، ناصر محمد. المركز القانوني للمُحكّم في التّحكيم التجاري الدولي. القاهرة: مركز الدراسات العربيّة للنشر والتّوزيع، ط1، 2015م، ص 121 - 122.

2. "Commercial Agent", Business Dictionary, 2019. <https://goo.gl/EWibqo>.

شخص أو جهة مُعيَّنة بهدف تمثيلها والتعامل باسمها ولحسابها على أن تكون هذه الجهة ممثلاً لها قانوناً في كافة تفاصيل العمل. وهذا هو مفهوم عقد الوكالة التجارية فهو ليس سوى عقد يتعهد بمقتضاه الوكيل التجاري بأن يؤدي العمل الموكّل إليه باسم الطرف الأول ولحسابه؛ نظير أجر مُعيَّن أو نسبة من الربح (1).

لذلك يُعتبر المتعاملون مع المنظمة ووكلائها في عمليات التسويق والتوزيع من المحدّدات المهمّة والأساسية في تكوين صورة مُميّزة عن المنظمة وعلامتها وبناء سمعتها، فهم من الفئات التي لها تعامل مباشر مع العملاء وتعريفهم بالخدمات أو المنتجات الخاصّة بعلامة المنظمة، لذا يقع عليها دور مهمّ جدّاً في إقناع العميل بالتعامل مع المنظمة والثقة بها وافتتاء منتجات أو خدمات علامتها.

كما أنّهم من العناصر المهمّة للحصول على المعلومات التي تخصّ حجم الطلبات الخاصّة بمنتج العلامة أو خدمتها في كلّ فترة زمنية، وعادةً ما تستخدم المنظمات المعلومات التي يُقدّمها الوكلاء في تطوير منتجات علامتها بناءً على طلبات العملاء ومدى إقبالهم على منتج مُعيَّن (2)، لذلك تعمل المنظمة التي تسعى إلى التسويق الموسّع ومدّ رفعة انتشارها في مختلف الأسواق إلى زيادة عدد وكلاء التسويق بشكل مستمرّ، وبالتالي فرض منتجاتها في الأسواق، وتحقيق مقدار جيّد من الأرباح التي تسعى لتحقيقها، لذا فهم يشكّلون أهميّة كبيرة بالنسبة لأيّ منظمّة (3).

1. النعيمي، آلاء يعقوب. "دراسة مقارنة" التزام الوكيل التجاري تجاه الموكل بين القواعد العامّة ومتطلّبات التعامل التجاري"، مجلّة الشريعة والقانون، العدد الرابع والثلاثون أبريل 2008م، ص 261.
2. المشعل، الهادي. التخطيط وتحسين أداء المنظمات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية. لبنان: دار الكتب العلمية، ط1، 2010م، ص241.
3. شاوف، ماكولوم. إدارة المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ترجمة طارق عبد الباري وآخرين. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2006م، ص 136.

التزامات الوكيل التجاري وتأثيرها على سمعة المنظمة

عادةً ما يكون التعاقد مع وكيل تجاري للمنظمة يهدف إلى تمثيل المنظمة وعلامةها في المزيد من الأسواق مُقابل أن يستفيد من ذلك بأجر أو عمولة يُتفق عليها مسبقاً مع المنظمة، كذلك تلتزم المنظمة تجاهه أيضاً بدفع النفقات التي تخص الوكالة، وتعوّضه حال تعرّضه لأي ضرر⁽¹⁾، لكنّه يتصرّف باسمها ولحسابها لذلك يكون مطالباً أيضاً بتنفيذ الكثير من الالتزامات تجاهها بموجب عقد الوكالة بما يضمن حقوقها، وهذه الالتزامات على قدر كبير من الأهمية؛ إذ إن الوفاء بها يمثل جوهر عقد الوكالة التجارية والغاية منه.

وقد عمدت الكثير من القوانين في دول العالم على اختلافها لتنظيم التزامات الوكيل تجاه الموكّل، وذلك في إطار تنظيم العقود التجارية، ومن أهم هذه الالتزامات: القيام بالعمل الذي قام الموكّل بتوكيله من أجله؛ فهو جوهر عقد الوكالة والغاية من إبرامه، لذلك يُعدّ الالتزام الرئيس الذي تنفرّع عنه الالتزامات الأخرى، لذا يجب أن يكون العقد المبرم بين الوكيل التجاري وبين المنظمة عقداً واضحاً يقوم على مجموعة من الشروط والقواعد الأساسية التي يجب أن يلتزم بها الطرفان من أجل تحقيق المصلحة المشتركة، ويجب على الوكيل تنفيذ العقد وتنفيذ التعليمات التي يطلبها منه الموكّل، مثل التعليمات التي تخصّ البيع والتعليمات التي تخصّ الأسعار المحددة لمنتجات علامة المنظمة⁽²⁾.

ويتحقّق وفاء الوكيل بالتزامه الرئيس المتمثّل في تنفيذ العمل الموكّل إليه بتحقيق شروطين؛ أولهما أن يقوم بتنفيذ العمل وفقاً لتعليمات الموكّل، وغالباً ما يكون عقد الوكالة محدداً للتعليمات التي يجب أن يلتزم بها الوكيل، لا سيما التعليمات الإلزامية

1. شكيمة، سعاد. الوكالة التجارية، بحث مُقدّم لنيل درجة الليسانس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة (الجزائر)، 2014م، ص 29 - 34.
2. بو غابة، أم كلثوم. «التزامات الوكيل التجاري تجاه الموكّل»، مجلّة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، عدد خاص، يونيو 2018م، ص 142 - 143.

التي لا يترك للوكيل حرية التصرف فيها وغالباً ما تتمحور حول جودة منتجات أو خدمات علامة المنظمة وتعاملها مع العملاء، فهذه التعليمات يجب عليه احترامها دون أن تكون له سلطة تقديرية في التعاقد، لكن رغم ذلك يمكن للوكيل الخروج عنها في أحوال ضيقة للغاية، مثل: عندما تُحدد المنظمة طبيعة تصرف الوكيل بأنها "تعليمات أمرية" فيبقى للوكيل هنا حرية اتخاذ جميع الإجراءات والقيام بجميع الأعمال اللازمة لإتمام هذا العمل وإن لم تُشر إليها تعليمات الموكل.

كذلك يمكن للوكيل عدم التقيد بتعليمات الوكالة إذا كانت هناك مصلحة ما للمنظمة من عدم تنفيذ هذه التعليمات، ويكون ذلك في الحالات الطارئة وشرطية إخطار المنظمة سلفاً وقبيل تجاوز التعليمات الواردة بال عقد، وقد يتضح ذلك بالمثل التالي: فإذا ما حددت المنظمة للوكيل مدةً زمنيةً معينةً لبيع منتجاتها، وقد وجد الوكيل أنه من الضروري البيع الآن لظروف تجارية تبيى بانخفاض ثمنها، فهنا يتوجب عليه البيع حفاظاً على مصلحة المنظمة، وإذا لم يتمكن من إخطار المنظمة سلفاً فعليه التصرف وفقاً لما يراه، على أن يبادر بإخطارها بتجاوز التعليمات ودون إبطاء (1).

أما الشرط الثاني لتحقيق وفاء الوكيل بالتزامه في تنفيذ العمل الموكل إليه، أن يبذل في تنفيذه العناية اللازمة لإنجاحه والحفاظ على سمعة المنظمة وسمعة علامتها، فلا يكفي أن يؤدي الوكيل العمل فقط بل يتعين عليه في الوقت ذاته أن يبذل في تنفيذه مقدراً معيناً من الاهتمام، وبخلاف ذلك يعد الوكيل مجاًلاً بالتزامه على النحو الذي يثير مسؤوليته تجاه المنظمة، من هنا يجب أن يلتزم الوكيل بضمان الصفقات التي يتعاقد عليها مع مختلف الجهات، فإذا ما التزم الوكيل التجاري بالتعاون لبيع منتجات العلامة؛ يجب أن يكون ضامناً للصفقة حتى آخر خطواتها حتى لا تتعرض المنظمة للخسارة (2).

1. إبراهيم، حافظ محمد. القانون التجاري العراقي، (النظرية العامة والتعهدات والعقود التجارية). بغداد: المنظمة الإسلامية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ص 392.

2. عبدالواحد، علي وهيبي. التزامات الوكيل بالعمولة. رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2015م، ص 63 - 81.

كذلك يُعتبر الوكيل التجاري مسؤولاً تماماً عن الصدق في المنتجات التي تخص علامة المنظمة، وأن يلتزم بعدم الغش أو إحداث أي خطأ جسيم فيها، فيجب أن يتحمل الوكيل مسؤولياته كاملة، وفي حالة عدم قدرته على تحملها يجب عليه أن يتنحى فوراً عن الوكالة حتى تجد المنظمة غيره لتوكيله بهذه المهمة.

والأصل في أي التزام تجاري ببذل العناية -أيًا كان العقد الذي نشأ عنه- أن تكون العناية المطلوبة هي "عناية الوكيل التجاري المعتادة"، ما لم يرد استثناء على هذا الأصل العام في الاتفاق بين المنظمة والوكيل.

ومن الالتزامات التي تخص الوكيل التجاري أيضاً القيام بالأعمال الواردة في العقد بنفسه فلا يوكلها لغيره من الباطن؛ لأن المنظمة قد اتتمنته بشخصه على عقد الصفقات التي تخصها، وبالتالي لا يجب إدخال طرف ثالث في العملية التجارية إلا بموافقة الموكل، وبما تقتضي ضرورة الصفقة، ويعود ذلك الالتزام إلى أن عقد الوكالة التجارية -مثل عقود الوكالة المدنية- من العقود القائمة على الاعتبار الشخصي، أي: إن شخصية كل من المتعاقدين -لا سيما شخصية الوكيل- محل اعتبار بالنسبة للمتعاقد الآخر، لذا فإن القوانين المختلفة تضع قيوداً على إنابة الوكيل غيره في تنفيذ مهامه، رغم أن بعض القوانين تجيز ذلك استثناءً بشرط موافقة الموكل سواء موافقة صريحة مذكورة في العقد أو موافقة ضمنية مثل: توكيل الوسطاء لغيرهم في سوق الأوراق المالية⁽¹⁾.

ويلتزم الوكيل التجاري بتزويد المنظمة بشكل دائم بالمعلومات التي تخص حالة السوق والأسعار، يستوي في ذلك أن تكون هذه المعلومات سابقة على تنفيذ العمل أو لاحقة، ويقف وراء فرض هذا الالتزام أكثر من مبرر، أولها أن العمل محل الوكالة الذي يُعهد للوكيل القيام به يتم باسم المنظمة ولحسابها وأثاره تنصرف في مجملها إلى سمعتها

1. النعيمي، آلاء يعقوب. "دراسة مقارنة" التزام الوكيل التجاري تجاه الموكل بين القواعد العامة ومتطلبات التعامل التجاري". مجلة الشريعة والقانون، العدد الرابع والثلاثون أبريل 2008م، ص 292.

وصورة علامتها الذهنية، وثانيها أن انقطاع الصلة بين الوكيل والمنظمة قد يؤدي إلى إبرام كل منهما إجراءات معينة تتعارض مع ما يقوم به الآخر، لذلك فإنه من صالح الطرفين التوصل الدائم معاً وتبادل كافة المعلومات التي تخص العمل حتى يتمكنا من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب وبما يتوافق مع الحالة السوقية.

وتتسع مسؤولية الوكيل التجاري أمام المنظمة لتشمل تقديم المعلومات الصحيحة عن حالة السوق، وسرعة إبلاغ المنظمة بهذه المعلومات دون أي تباطؤ حتى تكون القرارات التي تتخذها المنظمة في التوقيت المناسب لها دون تأخير قد يتسبب في مشكلات وخسائر عديدة للمنظمة.

ويأخذ الالتزام بتقديم المعلومات بُعداً آخر في الكثير من الحالات يتضمن الالتزام بتقديم النصيحة، فلا يكفي تقديم المعلومات كما هي للمنظمة، وإنما ينبغي أن تكون المعلومات المقدمة مبنية على استنتاج الوكيل الشخصي، بمعنى أكثر وضوحاً أنه يتوجب عليه أن يبذل جهداً معيناً لاستنتاج معلومة معينة بناءً على خبرته وتقديمها للمنظمة، بما يساعده الأخيرة على اتخاذ القرارات الصائبة والحفاظ على سمعتها السوقية⁽¹⁾.

وتشتمل المعلومات أيضاً الوضع الذي بلغه الوكيل في تنفيذ عقد الوكالة، ومقدار ما تم التوصل إليه من صفقات بيع نتيجة هذه الوكالة، وتقديم حساب عنها بعد انقضائها، والغرض من ذلك إعلام المنظمة بما آل إليه تنفيذ العقد، وما لها من حقوق وواجبات؛ إذ يتضمن الحساب عادةً بُدئين يخص الأول منهما حقوق المنظمة، والثاني يخص الخصوم أو ديون المنظمة، ومساعدتها على تحقيق الاستفادة السريعة من هذه النتائج في فتح أسواق جديدة أو تطوير علامتها والمنتجات والخدمات الخاصة بها، والتعاون مع وكلاء وشركاء جدد.

1. براك، سليمان. المفاوضات العقدية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة النهدين، 1998م، ص 59.

وعلى هذا النحو يكون الالتزام بتقديم الحساب وسيلةً لحصر النفقات والأرباح وحفظ حقوق الطرفین، ولإثبات دقة الحساب يجب أن يرفق الوكيل كافة المستندات الصحيحة المؤيدة له، مثل: قوائم الشراء والمخالصات ووفاء الديون.

ويترتب على ما سبق أن الوكيل يعدُّ مخطئاً، وتتحقق مسؤوليته تجاه الموكل؛ إذ لم يقدم حساباً دقيقاً عن الوكالة، فليس له أن ينفي مسؤوليته بنفي الخطأ من جانبه بأن يثبت مثلاً أنه بذل العناية المعتادة في تنفيذ الالتزام، فالخطأ يعتبر واقعاً متى لم يقدم الحساب بعد انقضاء العقد أو إذا لم يكن هذا الحساب دقيقاً وحقيقياً⁽¹⁾.

ويلتزم الوكيل التجاري بالمحافظة على أموال المنظمة وردها إليه عند انقضاء العقد، ويتضمن هذا الالتزام أن ما يقبضه الوكيل بصفته نائباً للمنظمة من أموال إنما هو لحسابها لذا يتعين عليه أن يحافظ عليه، فلا يبيع لنفسه ولا يشتري لنفسه إلا برضا المنظمة وبموافقتها؛ حيث إن المنظمة قد تعاقدت معه على أنه وسيط ولا يجوز له أن يبذل الدور المنوط به إلا بعلم المنظمة، وأن تكون الاستفادة أو العمولة على القدر المتفق عليه، فيجب أن يكون نزيهاً في المال الذي تقدمه له المنظمة؛ ينفقه فقط فيما يخص الوكالة والألا يستغله في أي أغراض شخصية أخرى.

ويتسع هذا الالتزام ليشمل الحفظ المادي لحقوق المنظمة سواء كانت أموال أو منتجات أو خدمات، بما يضمن الحفاظ على موقع علامتها بين المنافسين وسمعتها المؤسسية وسمعة علامتها بالتالي، وبناءً على ذلك إذا كانت أموال أو منتجات أو سمعة المنظمة وعلامتها معرضة للتلف أو الانهيار، فإن الوكيل في إطار التزامه ذلك ملزم أيضاً بالتواصل مع المنظمة والحصول على تعليمات للتعاطي مع الأمر.

1. السنهوري، عبدالرازق. "الوسيط في شرح القانون المدني"، ج7 (المجلد الأول في العقود الواردة على العمل). دار المعارف، 2004م، ص461.

لكن إخطار المنظمة في هذه الحال لا يُفسر على أنه استئذان مُسبق فيما يتخذه الوكيل من إجراءات؛ لأن ما يقوم به في مثل هذه الحالات يدخل في إطار التزامه بالمحافظة على حقوق المنظمة، وهو ما يمس صميم أعمال الوكالة، لكن ضرورة إخطار المنظمة والتواصل معها تعود إلى أن أي إجراء يتم إنما يُصرف بأثره إليها، مما يقتضي أن تكون على بيّنة من الأمر. كما يتعين على الوكيل التجاري أن يرد أموال المنظمة إليها بعد انتهاء مدة العقد، ويعتبر هذا الالتزام بديهياً في إطار تنفيذ عقد الوكالة، فالعمل الذي يؤديه الوكيل إنما يكون باسم المنظمة ولجسأبها وأثار هذا التصرف حقوق مادّية ومعنوية تعود إليها، وعليه فإن ما يحصله الوكيل وما يحوزُه من أموال ومُنْتَجَات تكون حقاً لها يتعين على الوكيل أدائها (1).

ورغم أن هذا الالتزام هو خاتمة التزامات الوكيل، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة تنفيذه عقب انتهاء الوكالة فقط، وإن كان الغالب أن هذا الالتزام يثار عند انتهاء العقد وذلك لانقضاء مُبرّر بقاء أموال المنظمة في يد الوكيل، ولذلك لا يوجد قانوناً ما يحول دون اتفاق الطرفين على تحديد موعد زمني لتنفيذ هذا الالتزام (2).

يتضح مما سبق أن التزامات الوكيل التجاري هي مسؤوليات كبرى يجب عليه أدائها من أجل الحفاظ على سمعة المنظمة بين منافسيها؛ ففي النهاية الوكيل التجاري يعدّ ممثلاً رئيساً للمنظمة وواجهة علامتها في السوق، وبالتالي له تأثير كبير على سمعة المنظمة؛ لأنه يتعامل بشكل مباشر مع العملاء والجمهور والمتعاملين معها، فإذا ما نجح في عمله واتسم بالنزاهة والصدق في مسؤولياته، فإنه يساهم في نجاحها واقتحامها أسواقاً جديدة والتفوق على المنافسين والمحافظة على سمعتها، وقد عملت الوكالة

1. الناهي، صلاح الدين. الوسيط في شرح القانون التجاري العراقي. بغداد: دار المعرفة للطبع والنشر والترجمة والتأليف المحدودة، ط3، ج1، 1953م، ص280.

2. سرحان، عدنان إبراهيم. شرح القانون المدني، العقود المسماة في المفاوضة والوكالة والكفالة. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2001م، ص145.

التجارية على زيادة إنتاج العديد من المصانع، وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح وتحقيق نمو اقتصادي حقيقي في العديد من الدول (1).

يُعتبر الالتزام بالحفاظ على سمعة المنظمة وعلامتها من الالتزامات الإجمالية للوكيل التجاري، فالإلتزام بالوكيل التجاري بالترويج للبضاعة الخاصة بعلامة المنظمة واختيار الطريقة المناسبة للعرض وتسويق المنتجات الجديدة في مختلف الأسواق، وتزويد المنظمة بكافة البيانات التي تتعلق بهذا الأمر، ما يعنى المزيد من الانتشار والأرباح والحفاظ على المكانة السوقية لعلامتها وتحسين سمعة المنظمة، الأمر الذي يعود عليه بالمصلحة المادية والسمعة الطيبة كوكيل تجاري، ويجعله واجهة متميزة للمنظمات المرموقة؛ من هنا تبدو العلاقة بين الوكيل التجاري وبين المنظمة وعلامتها علاقة منفعة متبادلة. وبالتالي يمكن القول: إن الوكيل التجاري من أفضل المرشحين للمنظمة في حالة تمتعه بالنزاهة والأمانة والسمعة المتميزة (2).

خلاصة القول: نستخلص من هذا الفصل أن بناء السمعة المؤسسية يعتمد على تكوين هذه السمعة من الداخل، والذي يعتمد على عوامل ثلاثة، أولها الرضا الوظيفي فيجب أن تسعى كل منظمة لتكوين علاقة قوية مع الموظفين، وأن يشعر الموظفون بنسبة عالية من الرضا، وذلك من خلال حسن المعاملة وتوفير العدالة التنظيمية، وتوفير الأجور المناسبة للعمل، فضلاً عن وجود المرونة في العمل، فهذه العوامل تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي الإلتزام نحو المنظمة والولاء لها، وبالتالي يتحسن إنتاج الموظفين، وتتحسن خدماتهم المقدمة للعملاء، ومن ثم تتكون سمعة متميزة للمنظمة لدى عملائها.

1. "الوكالة التجارية". مجلة إضاءات، نوفمبر 2014م، السلسلة 7، العدد 4، ص4.
2. الزاهد، طارق عبدالرحمن. "مستقبل الوكالات التجارية في المملكة العربية السعودية في ظل التطورات التجارية الدولية"، الإدارة العامة للشؤون الاقتصادية، الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية، ربيع ثاني 1424 هجرياً، ص 10-11.

أمَّا العاملُ الثاني فهو القيادة الإدارية الفعالة في التعامل مع الموظفين، فنمط الإدارة يؤثر بشكل كبير في أداء الموظفين وفي رضاهم، فالإدارة المميّزة هي التي تستوعب موظفيها، وتشجّعهم، وتحفزهم نحو تحسين أدائهم، وهذا ينعكس بشكل مباشر على أداء العلامة وسمعتها وسمعة المنظمة.

وبالنسبة للعامل الثالث فهو الوكلاء التجاريون والمتعاملون مع المنظمة وممثلوها، فالوكيل التجاري لديه العديد من الالتزامات نحو المنظمة، وإذا ما قام بها على أكمل وجه؛ فإنها ستنجح في توسيع أسواقها، واكتساب علامتها المزيد من العملاء، وزيادة الأرباح، وتحقيق سمعة سوقية مميّزة.

وكما تناولنا في هذا الفصل كيفية بناء السمعة المؤسسية من الداخل من خلال مختلف العناصر المكوّنة للبناء التنظيمي، فسوف نتناول في الفصل المقبل كيفية إدارة السمعة المؤسسية في أوقات الأزمات، وكيفية بناء الثقة في العلاقات بين المنظمة وشركائها.

الفصل الرابع

إدارة الأزمات وأثرها على السمعة المؤسسية للمنظمة

- تمهيد
- **المبحث الأول: إدارة الأزمات ومراحلها**
 - مفهوم "الأزمة" و"إدارة الأزمة"
 - أنواع الأزمات ومراحلها
 - العلاقة بين إدارة الأزمة وإدارة السمعة المؤسسية
- **المبحث الثاني: إدارة الأزمة على مستوى الموظفين وبناء الثقة معهم**
 - الثقة والتمكين يسهمان في حل الأزمات
- **المبحث الثالث: إدارة الأزمة وبناء الثقة على مستوى الجمهور**
 - استراتيجيات التعامل مع الجمهور
 - إدارة الأزمات وثقة المتعاملين والمتعاونين
- **المبحث الرابع: خطوات فعالة في التواصل وإدارة الأزمات**
 - أهمية الناطق الإعلامي في المنظمة
 - دور «الناطق الإعلامي» في تحسين سمعة المنظمة
 - دور «الناطق الإعلامي» للمنظمة أثناء الأزمات
 - إدارة الأزمات والعلاقات مع المنافسين

الفصل الرابع

إدارة الأزمات وأثرها على السمعة المؤسسية للمنظمة

تمهيد

فَورُ وُلُوجِ الْمُنْظَمَةِ إِلَى الْعَالَمِ الْخَارِجِيِّ بِعَلَامَتِهَا التِّجَارِيَّةِ، وَالتَّحَامِهَا بِالسُّوقِ وَالْعُمَّلَاءِ وَالْمُنَافِسِينَ، لَا يُمْكِنُ اعْتِبَارُهَا بِأَمَانٍ مِنَ الْأَزْمَاتِ؛ الدَّاخِلِيَّةِ أَوْ الْخَارِجِيَّةِ وَالْمَتَوَقَّعَةِ أَوْ الطَّارِئَةِ، وَالَّتِي تُؤَثِّرُ جَمِيعَهَا سَلْبًا عَلَى أَنْشِطَتِهَا التِّجَارِيَّةِ، وَتَتَسَبَّبُ فِي هَرُوبِ الْعُمَّلَاءِ وَانْخِفَاضِ مَبِيعَاتِ الْعَلَامَةِ، وَفُقْدَانِ ثِقَةِ الْمُسْتَعْتَمِرِينَ. لَكِنَّ الْأَكْثَرَ حُطُورَةً مِنْ ذَلِكَ الْأَضْرَارِ الْمُحْتَمَلَةَ بِشَأْنِ صُورَةِ الْمُنْظَمَةِ وَعَلَامَتِهَا وَسُمْعَتِهَا الْمَوْسُئِيَّةِ وَمَكَانَتِهَا السُّوقِيَّةِ، فَهَذِهِ السُّمْعَةُ تُصَبِّحُ حِينئِذٍ عَلَى الْمَحْكَ، وَتَنْشَأُ مَعَهَا أَزْمَةٌ ثِقَةٌ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَبَيْنَ الْمُوظَّفِينَ وَالْمَسَاهِمِينَ وَالْعُمَّلَاءِ وَجَمِيعِ الْمُتَعَامِلِينَ، وَمِنْ هُنَا يَكُونُ التَّهْدِيدُ الْحَقِيقِيُّ.

لِذَا فَالْأَمْرُ يَتَطَلَّبُ إِدَارَةً فَعَّالَةً لِمِثْلِ هَذِهِ الْأَحْدَاثِ الطَّارِئَةِ؛ لِأَنَّ عَدَمَ التَّخْطِيطِ لِهَذِهِ الْمَوَاقِفِ قَدْ يُكَلِّفُ الشَّرِكَاتِ الْكَثِيرَ، فَقَدْ أَظْهَرَتِ الدِّرَاسَاتُ أَنَّ أَسْعَارَ الْأَسْهُمِ قَدْ تَتَدَهَوَّرُ بِنِسْبَةِ 15% فِي حَالَةِ عَدَمِ قُدْرَةِ الشَّرِكَاتِ عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ الْأَزْمَةِ الَّتِي تَمَرُّ بِهَا، بَيْنَمَا تَرْتَفِعُ أَسْعَارُ الْأَسْهُمِ بِمَعْدَلِ 7% لَدَى الشَّرِكَاتِ الَّتِي تُجِيدُ التَّعَامُلَ مَعَ هَذِهِ الْمَوَاقِفِ (1).

وَالْحَقِيقَةُ أَنَّ مُوَاجَهَةَ الْأَزْمَاتِ إِنَّمَا هِيَ أَحَدُ أَبْرَزِ التَّحَدِّيَّاتِ الْمُرتَبِطَةِ بِكِفَاءَةِ الْإِتِّصَالِ فِي الْمُنْظَمَاتِ، فَفَاعِلِيَّةُ الْإِتِّصَالِ الْمَوْسُئِيَّةِ لَا سِوَمَا أَوْقَاتِ الْأَزْمَاتِ يُمْكِنُ أَنْ يُحَوَّلَ التَّهْدِيدَاتِ النَّاتِجَةَ عَنْ هَذِهِ الْأَزْمَاتِ إِلَى فُرْصِ قُوَّةٍ لِتَأْكِيدِ السُّمْعَةِ الطَّيِّبَةِ وَزِيَادَةِ

1. أثار الأزمات على قيمة الأسهم للمستثمرين: دراسة برعاية مجموعة سيدويك، البحوث التنفيذية لأكسفورد، جامعة تمبلتون، 1997م.

المصداقية، وبالتالي مكاسب مادية ومعنوية جمّة، وهو ما يعني أنّ الإدارة المتميّزة للأزمة هي في حدّ ذاتها سمعة متميّزة للمنظمة وعلامتها.

ومثلما تؤثر الأزمات سلبيًا على السمعة من خلال فقدان الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة من نشاطها، تمر إدارة الأزمات بمجموعة من المراحل التي تضمن إعادة جُسور التواصل وبناء الولاء على مستويات عدّة؛ على مستوى الموظفين، وعلى مستوى الجمهور، وعلى مستوى المتعاونين، وكذلك على مستوى المنافسين.

وتكمن أهمية إدارة الأزمة على مستوى الموظفين في كونهم أصحاب المصلحة الداخليين للمنظمة، فهم الجمهور الأكثر أهمية للمنظمة ذاتها؛ لأنّ كلّ موظف بذاته هو مُمثل للعلاقات العامة فيها، ومدير للأزمات، إذ يساهم بعمله في إدارة جزء منها. وكلّما نجحت إدارة المنظمة في الثقة بهم وتمكينهم، كلّما تمكّن موظفوها من استخدام قدراتهم الذهنية وخبراتهم العملية في التعاطي مع الأزمة واتخاذ القرار السليم بشأنها. أمّا جمهور المنظمة فهم رأس مالها الحقيقي، الذي تسعى للحفاظ عليه وتنميته، لذلك من الضروريّ عند حدوث الأزمة الحفاظ على التواصل الدائم معهم؛ لتوضيح حقيقة ما يجري بشفاافية ووضوح؛ منعا للشائعات، واتخاذ الاستراتيجيات المثلى لامتناسص غضبهم، واحتواء الضرر الواقع عليهم، بما يضمن الحفاظ على ولائهم لعلامتها التجارية وثقتهم بها.

وعلى مستوى أصحاب المصلحة والمتعاونين مع المنظمة، مثل: الشركاء والمساهمين، وسائل الإعلام، وغيرهم، فإنّ أهمية إدارة الأزمة من خلالهم يكمن في أنّ استمرار الثقة بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين يسهم في حلّ الكثير من المشكلات للمنظمة أثناء الأزمات، فكّلما كان لدى المنظمة علاقات متميّزة معهم قائمة على الثقة المتبادلة، كلّما مكّنها ذلك من الاعتماد على هذه الأطراف خلال الأزمات، والاستفادة من مشورتها في تخطي الأمر.

والثقة التي تتكوّن بين المنظمة وبين المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها تتكوّن عن طريق سُلوّكيات إدارتها وتصرفاتها معهم، والتزامها نحوهم، فإقامة العلاقات

الْمُتَمَيِّزَةَ وَاسْتِمْرَارَهَا بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَبَيْنَ الْمُتَعَامِلِينَ مَعَهَا، وَالتَّزَامَ الْمُنْظَمَةِ نَحْوَهُمْ يَخْلُقُ
الثِّقَّةَ الْمَطْلُوبَةَ بَيْنَ الطَّرْفَيْنِ، وَهُوَ مَا يَدْفَعُ الْمُتَعَامِلِينَ لِدَعْمِهَا فِي الْأَوْقَاتِ الْحَرِجَةِ.

وَأَخِيرًا، يَجِبُ التَّأَكِيدُ عَلَى أَنَّ خُطُواتِ الْإِتِّصَالِ الْفَعَّالِ مَعَ الْجُمْهُورِ وَالْمُتَعَامِلِينَ فِي
أَوْقَاتِ الْأَزْمَاتِ تُؤَدِّي دَوْرًا مُهِمًّا فِي تَمَكُّنِ الْمُنْظَمَةِ مِنْ تَخْطِي الْأُزْمَةِ مَعَ الْحِفَاطِ عَلَى
جُمْهُورِهَا وَالْمُتَعَامِلِينَ مَعَهَا، وَالَّتِي سَنُورِدُهَا تَفْصِيلًا خِلَالَ هَذَا الْفَصْلِ.

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

إِدَارَةُ الأَزْمَاتِ وَمَرَاكِحِهَا

مَفْهُومًا "الأَزْمَةُ" و"إِدَارَةُ الأَزْمَةُ"

يُمْكِنُ تَعْرِيفُ الأَزْمَةِ مِنْ عِدَّةِ جَوَانِبٍ؛ فَمِنْ النَّاحِيَةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ هِيَ "حَالَةٌ مِنَ الاضْطِرَابِ فِي العَادَاتِ المُنظَّمَةِ، وَهُوَ الأَمْرُ الَّذِي يَسْتَلْزِمُ التَّغْيِيرَ السَّرِيعَ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ التَّوَازُنِ المَطْلُوبِ، وَالعُودَةَ للعَادَاتِ المُمْتَمِزَةِ"، أَمَّا مِنَ النَّاحِيَةِ الاِقْتِصَادِيَّةِ، فَهِيَ "حَالَةٌ مِنَ الانْقِطَاعِ المَفْاجِئِ فِي مَسَارِ النُّمُوِّ الاِقْتِصَادِيِّ الطَّبِيعِيِّ، وَيَنْتُجُ عَنْهَا انخِفَاضٌ فِي الإِنْتِاجِ، وَتَكُونُ النَتَائِجُ المُتَحَقِّقَةُ أَقْلَ بكَثِيرٍ مِنَ النَتَائِجِ المَرْجُوءَةِ"⁽¹⁾، وَيُقْصَدُ كذَلِكَ بِالأَزْمَةِ "أَيَّ حَالَةٍ تُهَدِّدُ أَوْ يُمْكِنُ أَنْ تُهَدِّدَ بِالإِخْلَاقِ الضَّرَرَ بِالنَّاسِ أَوْ المَمْتَلِكَاتِ العَامَّةِ وَالخَاصَّةِ، أَوْ تُعْطِلُّ العَمَلَ بِشَكْلِ خَطِيرٍ، أَوْ تَضُرُّ بِشَكْلِ كَبِيرٍ بِالسُّمْعَةِ أَوْ تُؤَثِّرُ سَلْبًا عَلَى الحَدِّ الأَدْنَى مِنَ الإِنْتِاجِ المَتَوَقَّعِ لِلأَفْرَادِ وَالمُنظَّمَاتِ عَلَى حَدِّ سِوَا"⁽²⁾.

وهُنَاكَ تَعْرِيفٌ آخَرٌ لِلأَزْمَةِ بِأَنَّهَا "مَشَاكِلٌ أَوْ مَخَاطِرٌ تَحْدُثُ فِي أَيِّ مُنظَّمَةٍ، سِوَا كَانَتْ صَغِيرَةً أَوْ كَبِيرَةً، يُمْكِنُ أَنْ تُعْطِلَّ العَمَلِيَّاتِ السَّلْسِلَةَ أَوْ تُؤَثِّرُ سَلْبًا عَلَى الأَدَاءِ، وَغَالِبًا مَا تَكُونُ أَزْمَاتٌ تَنْظِيمِيَّةٌ تَحْدُثُ بِشَكْلِ غَيْرِ مَتَوَقَّعٍ وَجَدْرِيٍّ، بِحَيْثُ تَكُونُ قَادِرَةً عَلَى التَّسَبُّبِ فِي ضَرَرٍ كَبِيرٍ لِلقُوَى العَامِلَةِ، أَوْ لِأَصْحَابِ المَصْلَحَةِ دَاخِلِ المُنظَّمَةِ"⁽³⁾. وَهُنَاكَ تَعْرِيفٌ إِضَافِيٌّ لِلأَزْمَةِ بِأَنَّهَا "إِدْرَاكٌ لِحَدِّثٍ لَا يُمْكِنُ التَّنَبُّؤُ بِهِ، يُهَدِّدُ التَّوَقُّعَاتِ الخَاصَّةَ بِمَهَامِّ أَصْحَابِ المَصْلَحَةِ، وَيُمْكِنُ أَنْ يُؤَثِّرَ بِشَكْلِ خَطِيرٍ عَلَى أَدَاءِ المَوْسَّسَةِ

-
1. عبد الحميد، صلاح. الإعلام وإدارة الأزمات. القاهرة: مُنظَّمة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، 2013م، ص9.
 2. "All About Crisis Management". Managementhelp.Org, 2019, <https://bit.ly/2YUOQD3>.
 3. Herrman, John. "Crisis Management - Learn How To Create A Crisis Management Plan". Corporate Finance Institute, 2013, <https://bit.ly/2TrgzX8>.

ويولد نتائج سلبية⁽¹⁾، أما المؤسس والرئيس التنفيذي لمنظمة الاستشارات المعنية بالأزمات (The Rhodell Group)، مايكل ناير، فيرى أن هناك الكثير من أنواع المشكلات التي تواجه الشركات بالفعل، لكن لا يمكن اعتبارها جميعاً "أزمة"، وأن مفهوم "الأزمة" بالنسبة إليه هو "أي شيء يمكن أن يؤثر سلباً على سمعة المنظمة فيتسبب في خفض قيمة الناتج النهائي لعملها، ويؤدي بالتالي إلى زوالها"، ويسوق ناير مثلاً على ذلك بوفاة عنصر رئيس في المنظمة أو استقالته، ويوضح أن درجة خطورة مثل هذه الأزمة تتحدد وفقاً للأهمية الحقيقية التي يجسدها هذا الشخص للمنظمة⁽²⁾.

أما مفهوم إدارة الأزمة فهو "طريقة التحكم فيها ومواجهتها، والسيطرة على تطوراتها بالطرق العلمية والمنهجية المختلفة، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها الأسلوب والطريقة التي يتم اتباعها في التحكم في مسار واتجاهات الأزمة"، وهي "نوع من الإدارة الرشيدة التي يكون أساسها الحصول على المعرفة، والبيانات والمعلومات كأساس للتخطيط والتنظيم والرقابة المتميزة، والبعد عن أي انفعالية"، كما أنها "عملية جمع المعلومات التي تخص الأزمة من أجل التعامل معها واتخاذ القرارات اللازمة حيالها، ومتابعة نتائج هذه القرارات، وهي عبارة عن تكتيكات إدارية من أجل مواجهة الأخطار التنظيمية المفاجئة، وغير المحسوب لها"⁽³⁾.

ويقصد بـ "إدارة الأزمة" أيضاً "تطبيق استراتيجيات إدارية محكمة مصممة بالأساس لمساعدة المنظمة على التعامل مع حدث سلبي مفاجئ وذي أهمية (الأزمة)، واتخاذ القرارات المهمة للحد من الضرر الذي يمكن أن يلحق بها بسبب هذا الحدث"⁽⁴⁾.

1. Azari, Morteza. "Crisis Management And Corporate Reputation". Slideshare.Net, 2013, <https://bit.ly/31w6nzj>.
2. Bernstein, Jonathan L. "The 10 Steps Of Crisis Communications". Managementhelp.Org, 2016, <https://bit.ly/2YUOQD3>.
3. الخفاجي، كرار. "أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي"، مجلة الكوفة، العدد 5، ص 198 - 199، متاح على الرابط: <https://goo.gl/nb5pxe>.
4. Rouse, Margaret. "Crisis Management". TechTarget.com, 2019, <https://bit.ly/2GYIQiq>.

وهناك من يعرفها بأنها "الإجراءات التي يتم اتخاذها للتعامل مع حالة الطوارئ أو الوضع الصعب الذي تواجهه منظمة ما باليات مدروسة ومرتببة" (1)، أو أنها "أسلوب الإدارة الذي يركز على حل المشاكل الفورية التي تحدث في المنظمات التجارية بدلاً من البحث عن حلول طويلة الأجل" (2).

وهناك تعريف آخر لإدارة الأزمة بأنها "استراتيجية إدارية تهدف لتحديد التهديدات التي تواجه منظمة ما وأصحاب المصلحة فيها، واختيار أفضل الأساليب للتعامل مع هذه التهديدات، بما يساعد المنظمة على مواجهة احتمالات حدوث تغييرات جذرية في الطريقة التي تمارس بها أعمالها واتخاذ قرارات مهمة خلال فترة زمنية قصيرة" (3)، أو أنها "مجموعة من العوامل المصممة لمحاربة الأزمة، وتقليل الأضرار الفعلية لها؛ فهي تسعى إلى منع أو تقليل النتائج السلبية للأزمة وبالتالي حماية المنظمة وأصحاب المصلحة أو الصناعة ككل من التلف" (4).

ويعد اختيار "مدير للأزمات" أحد الإجراءات الأولية في التخطيط لإدارة الأزمات، يليه الكثير من الممارسات الأخرى، مثل: التخطيط المستقبلي للتعاطي مع أكبر عدد ممكن من الأزمات الأخرى المحتملة، وإنشاء نظم وممارسات رصد للكشف عن إشارات الإنذار المبكر لأي أزمة متوقعة، وإنشاء وتدريب فريق إدارة الأزمات أو إسناد الأمر لمنظمة متخصصة في إدارة الأزمات تتمتع بسجل حافل في هذا المجال، وإشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في جميع مراحل التخطيط والعمل.

1. "CRISIS MANAGEMENT | Meaning In The Cambridge English Dictionary". Dictionary. Cambridge.Org, 2019, <https://bit.ly/33qVBMk>
2. "Crisis Management Definition And Meaning | Collins English Dictionary". Collinsdictionary. Com, 2019, <https://bit.ly/2KbBzKp>.
3. Hayes, Adam. "Crisis Management Definition". Investopedia, 2019, <https://bit.ly/2H3t7Pj>.
4. Azari, Morteza. "Crisis Management And Corporate Reputation". Slideshare.Net, 2013, <https://bit.ly/31w6nzz>.

أنواع الأزمات ومرآحتها

هناك تصنيفات عدة لأنواع الأزمات التي قد تواجه المنظمات، فهناك أزمات يتم تصنيفها حسب النمط الخاص بها، وتنقسم وفقاً لهذا النمط لأربعة أنواع:

• النوع الأول وهو "الأزمات المفاجئة" أو "الأزمات العرضية" **Accidental Crisis**، وهي تلك الأزمات التي تحدث بطريقة مفاجئة، ولا تُعطي وقتاً كافياً للمنظمة لإدراكها أو السيطرة عليها، وتقديم الحلول لها، لذلك فهي من أخطر أنواع الأزمات، وذلك مثل: نشوب حريق أو تأثر المنتجات بظروف السوق المفاجئة؛ التي واجهت شركة نستله (Nestle) في عام 2010م بعد حملة منظمة السلام الأخضر (1) (Greenpeace) كالأزمة التي استهدفت نستله واتهمتها بالتخريب على إزالة الغابات المدارية من خلال استخدام زيت النخيل غير المُستدام في منتجاتها، ونشرت مؤسسة السلام الأخضر حينها فيديو يُساوي بين تناول الشوكولا وبين قتل القرود الأصلية في الغابات، وتعرضت نستله بعد هذا الفيديو لحملة مقاطعة أثرت على أرباحها (2).

• النوع الثاني هو "الأزمات الطبيعية" **Natural Crisis**، وهي عادةً أزمات بيئية تتجاوز القدرة البشرية على منعها، مثل: الكوارث الطبيعية من زلازل وأعاصير وفيضانات؛ وعادةً ما تؤثر هذه الأزمات على جميع المنظمات العاملة في البيئة التي تعرضت للكوارث الطبيعية وإن كان بدرجات متفاوتة، الأمر الذي قد لا يؤثر على وضعها التنافسي مع المنظمات المنافسة المحلية، وإن كان يؤثر عليها في المنافسة العالمية.

1. منظمة السلام الأخضر: منظمة بيئية عالمية غير حكومية تأسست في هولندا عام 1971م، تملك مكاتب في أكثر من أربعين دولة في العالم مع هيئة تنسيق دولية في أمستردام، هولندا. تهدف منظمة السلام الأخضر إلى: "ضمان قدرة الأرض على تغذية الكائنات الحية بكافة تنوعها"، وبذلك تركز في حملاتها البيئية على قضايا ذات أهمية عالمية، مثل: ظاهرة الاحتباس الحراري، والتعدي على الغابات، والصيد الجائر، والصيد التجاري للحيوانات، وهندسة الجينات، ومناهضة جميع القضايا النووية، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/wtcof>

2. سوء إدارة الأزمات ملزم لشركة نستله. 20 Swissinfo. يونيو 2015م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/g0DK5>

- النوع الثالث يتمثل في "الأزمات المفاجئة ذات المقدمات المحسوسة"، ويضم هذا النوع تلك الأحداث التي كان من الممكن تجنبها إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحيولة دون وقوعها، وهذا النوع من الأزمات قد يعطي بعض المؤشرات قبل حدوثه، وهو ما يسمح للمنظمة بدراسة الموقف وجمع المعلومات عن الأزمة المتوقع حدوثها قبل وقوعها حتى تتمكن المنظمة من التعامل معها؛ كالأزمة التي واجهت تويوتا (1) (Toyota) في مطلع عام 2010م، حين اضطرت لسحب أكثر من 8 ملايين سيارة من الأسواق غاليبيتها في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي نهاية عام 2009م بدأت تظهر عيوب في سياراتها وخاصة مع حدوث عدة حوادث قاتلة في أمريكا، إلا أن تويوتا تجاهلت الأمر بدايةً، فمع بداية ظهور ملامح أزمته لم تتحرك لمعالجة الأمر بل على العكس حاولت تبرير الأمر، مما فاقم الوضع إلى أن اعترفت في فبراير 2010م بالأمر وبدأت بسحب سياراتها من السوق، الأمر الذي كلفها خسارة مالية كبرى إضافة لتأثر علامتها التجارية بهذه الحادثة (2).

- النوع الرابع هو "الأزمات المستمرة"، وفي هذا النوع من الأزمات تستمر الأزمة لمدة زمنية قد تصل إلى ثلاثة أشهر، وهي تلك الأزمات التي قد تخرج عن سيطرة إدارة العلاقات العامة في التعامل معها؛

1. شركة تويوتا للسيارات (Toyota Motor Corporation)، هي شركة يابانية مُتعددة الجنسيات لصناعة السيارات تأسست عام 1937م، يقع مقرها الرئيسي في آيتشي، اليابان، في عام 2017م، كان هيكل شركة تويوتا يتكون من 364.445 موظفًا حول العالم واعتبارًا من سبتمبر 2018م، كانت سادس أكبر منظمة في العالم من حيث الإيرادات. واعتبارًا من عام 2017م، تعد تويوتا أكبر مُصنِّع للسيارات. كانت تويوتا أول شركة مُصنِّعة للسيارات في العالم تُنتج أكثر من 10 ملايين سيارة سنويًا، ذلك منذ عام 2012م، عندما أبلغت أيضًا عن أن إنتاج سياراتها بلغ كليًا 200 مليون سيارة. اعتبارًا من يوليو 2014م، كانت تويوتا أكبر شركة مُدرجة في اليابان من حيث القيمة السوقية والربح. (بلغت قيمتها أكثر من ضعف مجموعة سوفت بنك والذي حل في المرتبة الثانية). للمزيد من التفاصيل حول الشركة يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://global.toyota/en/company>

2. تويوتا تواجه أسوأ أزمة بتاريخها. الجزيرة، 11 مارس 2010م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/JJNwS>

نظراً لعدم استجابتها للعديد من الحلول؛ كالأزمة التي تعرضت لها سامسونج (1) (Samsung) عام 2017م، وذلك بعد عدة حوادث انفجار لأحد أجهزتها الحديثة المطروحة في السوق، ففي البداية حاولت سامسونج إنكار مسؤوليتها عن الحوادث بالقول بأن هذه الحوادث فردية وقد يكون سببها سوء استعمال من قبل الزبائن، ولاحقاً وبعد تكرار هذه الحوادث بكثرة اعترفت بمسؤوليتها عن هذا الأمر، وأعلنت عن نيّتها سحب الأجهزة من السوق، إلا أن قيمة مبيعاتها استمرت بالتدني وطال الأمر سمعتها وصورتها الذهنية لدى المستهلكين، مما دفع بها للإعلان عن نيّتها بتعويض المتضررين، إلا أن صورتها استمرت بالتراجع، وقررت فيما بعد اتباع سياسة جديدة في اختبار أمان الأجهزة قبل طرحها في السوق، ونشر فيديوهات توثق عمليات الاختبار، وعانت سامسونج عدة أشهر من تبعات هذه الحادثة (2).

كما يتم تصنيف الأزمات أيضاً حسب درجة خطورتها، فهناك أزمات شديدة الخطورة، وأزمات أخرى أقل خطورة، وهناك من صنّفها على حسب العمق إلى أزمات سطحية وأزمات خطيرة وعميقة.

وهناك تصنيفات على حسب مستوى الأزمة إن كانت محلية أو دولية، وهناك تصنيف آخر حسب محور الأزمة؛ فهناك أزمات ذات طابع مادي، وأزمات أخرى تتعلق بجوانب معنوية يكون التنافس التجاري هو السبب الرئيس في حدوثها (3)، مثل:

1. سامسونج (Samsung)، شركة كورية جنوبية مُتخصّصة في صناعة الإلكترونيات، تأسست في 1 مارس 1938م، تشغّل هذه الشركة في تصنيع وبيع أدوات الاتصالات والأجهزة الكهربائية المنزلية، وشاشات الحاسوب والشاشات البصرية الكبيرة، وتعد ثاني أكبر منتج للهواتف النقالة في العالم، طوّرت الشركة شراكاتها مع مؤسسات التعليم العالي، وبرزت كلاعب رئيس في عالم صناعة الإلكترونيات في العالم، تضم اليوم أكثر من 25 مركز إنتاج في العالم، بالإضافة إلى 59 فرعاً للمبيعات في أكثر من 46 دولة، للمزيد من التفاصيل حول الشركة يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.samsung.com/eg/aboutsamsung/home>

2. الشريك، ياسين. كيف تعاملت سامسونج كشركة رائدة مع مشكلة جالكسي نوت 7. التقنية ببساطة: 4 سبتمبر 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/KyyPb>

3. قابل، فتيحة. "إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المنظمة الاقتصادية الجزائرية". رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، 2017م، ص 18-20.

الأزمات التكنولوجية؛ حيث إن غالبية المنظمات تعتمد على التكنولوجيا بطريقة أو بأخرى. وفي بعض الحالات، يمكن أن يؤدي الاختلال الطفيف في البنية التكنولوجية لمنظمة ما إلى توقف جميع العمليات وحدوث بعض الأزمات عن طريق الخطأ أو التعمد، وتندرج تحت الكوارث التقنية بعض النماذج، مثل: الهجوم التكنولوجي الجنائي من قبل المنافسين، والقرصنة الإلكترونية، وهجمات الفيروسات الحرجة.

ويمكن أن تشمل الأزمات ذات الطابع المعنوي أيضًا على "أزمات تضارب المصالح (Conflict of Interest Crisis)"، وهذا النوع من الأزمات ذات خطورة كبرى؛ لأنها تنطوي على عوامل عدة، ويصعب حصرها في نماذج محددة توفر للمنظمات دليلاً استرشادياً لتجنب حدوثها؛ فهذه الأزمات تميل إلى أن تكون فريدة في كل مرة، ومن أفضل الأمثلة على أزمات تضارب المصالح؛ نشر شائعات وأخبار كاذبة عن منظمة ما وعلامتها التجارية "Rumors" تؤكد أن منتجاتها ملوثة أو فاسدة، فتنقل هذه الأخبار السلبية سريعاً بين العملاء، ما يتسبب في تدمير المنظمة تماماً، والإضرار بسمعة علامتها السوقية؛ وهذا ما حدث مع نستله (Nestle) عام 2015م عندما أمرت هيئة السلامة الغذائية في الهند نستله بأن تسحب العلامة التجارية ماجي لمكرونة سريعة التحضير بعد اكتشاف أن مستويات الرصاص فيها أعلى من المستوى المسموح به، وانتشر الخبر بسرعة في غالبية ولايات الهند، وانتشرت الشائعات بأن غالبية منتجات نستله تحوي مواد سامة، الأمر الذي دفع نستله لسحب المنتج من السوق ودفع تعويضات، وتأثرت العلامة التجارية لنستله بهذه الحادثة تأثيراً سلبياً واضحاً، وكلفها خسارة تقدر بـ 47 مليون فرنك سويسري (1).

1. "سوء إدارة الأزمات ملزم لشركة نستله". 20 Swissinfo، يونيو 2015م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/g0DK5>

وقد تنشأ أزمة تضارب المصالح عبر التلاعب بمنتج مُنظمة ما "Product Tampering"، فيقوم أحد المنافسين على سبيل المثال بشراء هذا المنتج للعبث به، وتقليل جودته، ثم إطلاقه مجدداً في السوق تحت اسم علامته التجارية ذاتها بهدف الإضرار بسُمعة المنظمة وتدمير صورة علامتها الذهنية لدى العملاء، وقد تعرضت شركة المياه الغازية الشهيرة بيبسي (Pepsi) لمثل هذه الأزمة عام 1993م عندما كانت هناك ادعاءات عن وجود حُصن داخل مُعلبات بيبسي دايت (Diet Pepsi Cans)، وبعد إجراء تحقيق شامل وتوقيف المسؤولين عن ذلك اتضح وجود تلاعب بمنتجها من قبل أحد منافسيها للإضرار بسُمعتها، ورغم ذلك اضطرت المنظمة للقيام بحملة تسويقية مكثفة لاستعادة ثقة جمهورها بعلامتها(1).

وقد تكون الكفاءات البشرية لمنظمة ما محور أزمة كبرى (Headhunting)، فعادةً ما ترغب المنظمات الأخرى المنافسة في استقطاب عناصرها الجيدة ذات الخبرة والكفاءة وتقدم لهم الكثير من العروض المادية والمعنوية المغرية، ما قد يتسبب في حدوث أزمة كفاءات في المنظمة حال انتقال موظفيها المميزين إلى المنافسين، ويؤثر سلباً على الأداء وجود المنتجات أو الخدمات، وبالتالي تصبح سُمعتها على المحك.

مراحل تطوّر الأزمة:

• المرحلة الأولى: توقع الأزمة:

وفي هذه المرحلة تكون المنظمة سبّاقة للأمر، فتجتمع فريق اتصالات الأزمات لإجراء جلسات عصف ذهني مكثف حول جميع الأزمات المحتملة التي يمكن أن تحدث في المستقبل القريب أو البعيد، وسبل تجنبها قدر الإمكان، والبدء بالتفكير

1. Herrman, John. "Crisis Management - Learn How To Create A Crisis Management Plan". Corporate Finance Institute, 2013, <https://bit.ly/2TrgzX8>.

في الرُّدود المحتملة حَوْل أفضل السيناريوهات وأكثرها سوءاً؛ فقد تحتاج بعض الحالات آليات يَسيرةً للوقاية من وقوع الأزمة، مثل: تطوير مُنتجات العلامة أو خَفْض الأسعار، أو تعديل أساليب العمل الحالية، وهناك طريقة أكثر رسميّة لجمع المعلومات بشأن الأزمات المحتملة، ويُطلق عليها "تدقيق التَّغرات الأُمْنِيَّة"، كأن تتوقع المنظمة على سبيل المثال حدوث أزمة مع موظفيها؛ لأنها قرّرت تسريع بعضهم، فتجمع المعلومات بشأن آرائهم حَوْل الأمر وُردود الفعل المتوقعة منهم وسُبُل إرضائهم، أو كأن تتوقع المنظمة حدوث أزمة ماليّة مع إقدامها على إجراء عملية استحواذ ضخمة، فتبحث عن خيارات أُخرى أكثر أمناً وأقلّ درجةً في المخاطرة.

ويُفيد المنظمة في هذه المرحلة تكوين فريق اتّصالات خاصّ بالأزمات من كبار المديرين التَّنفيذيين ومستشاري العلاقات العامّة؛ ليكونوا بمثابة فريق متكامل ذي خبرة كبرى في مجال اتّصالات الأزمات، للتَّعامل مع المواقف الحرجة التي قد تتطوّر لمستوى أزمة تُهدّد سمعة المنظمة وتؤثّر سلباً على مستقبل علامتها التجاريّة. وفي بعض الأحيان، يحتاج الفريق أيضاً إلى تضمين خبراء في المجالات ذات الصلة بمحور الأزمة محلّ البحث، مثل: خبراء قانونيين أو سياسيين (1).

وبشكل عامّ، من المجدي لأيّ منظمة -وقبل حدوث أيّ أزمة- إنشاء نُظُم للأخطار والمراقبة بهدف الوصول إلى الجمهور المستهدف وأصحاب المصلحة؛ الداخليين والخارجيين، وذلك باستخدام أساليب متعدّدة مثل: الهاتف، والبريد الإلكتروني، وبرامج المراسلة الفوريّة العامّة والخاصّة، ومواقع الإنترنت، ووسائل التّواصل

1. Bernstein, Jonathan L. "The 10 Steps Of Crisis Communications". Managementhelp.Org, 2016, <https://bit.ly/2YUOQD3>.

الاجتماعي، فقد أتاحت هذه الوسائل -لا سيما الشبكات الاجتماعية (على سبيل المثال: فيسبوك (1) Facebook)، تويتر (Twitter)، لينكد إن (2) LinkedIn)، جوجل بلس (3) Google+) للمؤسسات التجارية وغير الربحية وسيلة فعالة ويسيرة لاجتذاب الجمهور والتواصل الدائم والمباشر معه، وتطوير أداء علاماتها بما يتناسب مع احتياجاته ورغباته، وبما يساعد في النهاية على بلوغ أهدافها وزيادة قاعدة العملاء وتحقيق المزيد من الانتشار.

1. فيسبوك (Facebook) هو موقع التواصل الاجتماعي الأكثر شهرة وشعبية حول العالم، تم إطلاقه عام 2004م على يد المبرمج الأمريكي الشاب مارك زوكربيرغ Mark Zuckerberg، وكان قبل ذلك بسنوات وتحديداً في عام 2000م موقعاً يشمل قاعدة بيانات لطلاب 30 جامعة أمريكية في مقدمتها جامعة هارفارد، سريعاً ما ذاع صيت الموقع، وأصبح موقعاً عاماً يمكن للجميع استخدامه وأصبح الأول على مستوى العالم من حيث عدد المستخدمين، الذي تجاوز المليارين، ويعمل به أكثر من 25 ألف موظف وتقدر قيمته السوقية بأكثر من 550 مليار دولار؛ ما مكّن مؤسسه من جمع ثروة طائلة تتوق 20 مليار دولار وهو بعمر الشباب، للمزيد حول الموقع وخدماته يمكن زيارة موقعه الرسمي: <https://www.facebook.com>.
2. لينكد إن (LinkedIn) هو أحد أكبر مواقع التواصل الاجتماعي، لكنه يُستخدم في الأساس كشبكة تواصل مهنية تجمع الباحثين عن الوظائف بالشركات والعكس، بدأ الموقع في عام 2002م، لكن التشغيل الفعلي كان في عام 2003م، ومؤسسه هم ريد هوفمان Reid Hoffman وألين بلو Allen Blue وكونستانتين جيريك Konstantin Guericke وإريك لي Eric Ly وجان لوك فيلانت Jean-Luc Vaillant، وكان هوفمان سابقاً عضواً في مجلس إدارة جوجل Google وإيباي Ebay وباي بال PayPal، نمت المنصة بشكل مطرد منذ اليوم الأول، ويتخطى عدد مستخدمي الموقع حاجز الـ 660 مليون مستخدم من أكثر من 200 دولة على مستوى العالم، ويتوافر الموقع بـ 24 لغة، ويقع مقره في ولاية كاليفورنيا ويعمل فيه أكثر من 15 ألف موظف بدوام كامل، ويمتلك مكاتب في أكثر من 30 مدينة حول العالم.. للمزيد حول الموقع وخدماته يمكن زيارة موقعه الرسمي: <https://www.linkedin.com>.
3. جوجل بلس (Google Plus) في يونيو 2011م قررت شركة جوجل Google Inc إطلاق موقعها الجديد للتواصل الاجتماعي باسم جوجل بلس Google Plus لعدد محدد من المستخدمين من خلال إنشاء نظام للدعوة فقط، وفي البداية كان الطلب على الحسابات مرتفعاً للغاية، فبعد أسبوعين من إطلاق الموجة الأولى من الدعوات، تم تسجيل عشرة ملايين حساب، وخلال أشهر قليلة ارتفع عدد المستخدمين إلى 40 مليون مستخدم، ووصل إلى 90 مليون مستخدم في نهاية العام، وقررت حينئذ الشركة الأم دمج Google Plus بشكل كامل مع خدماتها الأخرى، لكن في النهاية لم يصمد الموقع الجديد طويلاً أمام مواقع التواصل الاجتماعي الأخرى مثل: فيسبوك Facebook أو تويتر Twitter وبسبب مشاكل أمنية أخرى بعدما كشفت الشركة عن وجود تسريبات مهمين للبيانات يمكن أن يكونا قد كشفنا معلومات عن عشرات الملايين من مستخدمي Google Plus، قررت الشركة إغلاق الموقع منذ أبريل 2019م. للمزيد حول الموقع وخدماته: <https://cutt.us/6nwDn>.

فيمكن للمنظمة من خلال هذه الأساليب التواصل بشكل عميق مع جمهورها وإرسال واستقبال آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم، فهذه المعلومات عنصر أساسي في التنبؤ بالأزمات، ومحاولة وقفها قبل أو بعد حدوثها؛ إذ تساعد على تكييف استراتيجيات إدارة الأزمة وتغيير الخطط بحسب المعطيات المتاحة.

ومن أبرز أنظمة الإخطار التي تسمح بالوصول سريعاً إلى أصحاب المصلحة نظام "Techie" وهو تطبيق تكنولوجي متاح للإيجار أو الشراء يمكن تشغيله للاتصال تلقائياً بجميع أصحاب المصلحة المسجلين في قاعدة بيانات محددة مسبقاً، بحيث يتم إرسال رسالة ما إليهم عبر الضغط على رقم معين في لوحة مفاتيح الهاتف أو عبر رسالة واحدة بالبريد الإلكتروني، على أن يتم فيما بعد التأكد من أن الرسالة قد وصلت للجميع.

هناك أيضاً نظم رصد مجانية لجمع المعلومات، مثل: تنبيهات "Google" وتطبيق هوتسويت (1) (Hootsuite) لتتبع وسائل التواصل الاجتماعي، كذلك توجد مجموعة متنوعة من خدمات المراقبة المدفوعة التي لا توفر المراقبة بحسب، بل والقدرة على الإبلاغ عن النتائج بعدد من التسيقات (2).

1. هوتسويت (Hootsuite) هو تطبيق تسويقي شهير ومبني لإدارة العلاقات الاجتماعية وحسابات الشركات والمؤسسات على الشبكات الاجتماعية، تأسس التطبيق في عام 2008م من قبل ريان هولمز Ryan Holmes، بمساعدة اثنين من أصدقائه؛ لأنه احتاج إلى وسيلة لإدارة شبكات التواصل الاجتماعي المتعددة في شركته الأولى إنفوك ميديا Invoke Media، ثم اكتشف أنه لم تكن هناك أي أدوات من هذا القبيل، وفي عام 2009م اقترح هولمز إعادة تسمية المؤسسة ووقع اختياره على مقترح أرسل من قبل المستخدم مات ناثان Matt Nathan، وهو هوتسويت Hootsuite، نمت المؤسسة على مدار السنوات التالية، واكتسبت شهرة كبيرة مع أكثر من 18 مليون مستخدم في أكثر من 175 دولة، ويقع مقرها الرئيس في مدينة فانكوفر الكندية. للمزيد حول المنظمة وخدماتها. يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://hootsuite.com>.

2. Bernstein, Jonathan L. "The 10 Steps Of Crisis Communications". Managementhelp.Org, 2016, <https://bit.ly/2YUOQD3>.

• المرحلة الثانية: ميلاد الأزمة:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور أو تبدأ المنظمة وموظفيها بالشعور بأنهم على أعتاب أزمة حقيقية، وفي هذه المرحلة تكون المنظمة قادرة على تحديد المعالم الخاصة بالأزمة، فيتم التعامل معها من خلال فريق إدارة الأزمة أو متخذي القرار، بهدف القضاء على أسبابها وإفقادها أي مرتكزات للنمو، وبالتالي يتم امتصاص أي عوامل لدفع نموها، وإخمادها قبل أن تتفاقم.

• المرحلة الثالثة: مرحلة النمو:

وتبدأ هذه المرحلة في حالة عدم قدرة متخذي القرار على القضاء على الأزمة في مرحلة الميلاد، فتبدأ الأزمة في النمو والتوسع، وفي هذه المرحلة يبدأ الجميع بالشعور بالأزمة، وتزداد المخاوف من تفاقمها، وهنا يجب على متخذ القرار القيام بعزل كل العناصر الخارجية التي تعمل على دعم الأزمة وتيسر تفاقمها، فضلاً عن أهمية تجميد نمو الأزمة عند هذا المستوى؛ حتى لا تصل لمستوى أكثر خطورة يصعب السيطرة عليه.

وتحتاج هذه المرحلة تقييماً دقيقاً من المنظمة لوضع الأزمة قبل التسرع في إصدار القرارات، وهنا تتضح أهمية فريق اتصالات الأزمات الذي تقع على عاتقه مهمة تجميع كافة المعلومات المتعلقة بها سواء من داخل المنظمة أو خارجها، بما يضمن توفير النوع الصحيح من المعلومات حتى تتمكن المنظمة أو فريق إدارة الأزمة من المضي قدماً في تحديد نوع الاستجابة المناسبة لها.

لذلك، فإن تقييم حالة الأزمة هو أول خطوة في التعامل مع الأزمات بعد نموها، فلا يمكن بالطبع اتخاذها مسبقاً، وهذا يفرض على فريق الاتصالات الاستعداد الجيد لإمداد فريق إدارة الأزمة بما يحتاجه من معلومات دقيقة، وفي التوقيت المناسب، فإذا ما تأخر في أداء هذه المهمة فسوف يتأخر رد الفعل المناسب ويؤدي ذلك بالضرورة إلى استمرار تطور الأزمة.

• المرحلة الرابعة: مرحلة النضج:

وهي من المراحل الخطيرة التي تصل إليها الأزمات، وغالبًا ما تصل الأزمة لهذه المرحلة في حالة عندما يكون مُتَّخِذو القرار بالمنظمة ليسوا على دراية وإلمام كاف بتفاصيل عملهم، مع غياب شبه تام عن مجريات الأمور، وهو ما يؤدي بالأزمات إلى الوصول لحالة النضج، وفي هذه المرحلة قد تتمكن الأزمة من المنظمة ذاتها ومن مُتَّخِذِي القرار بها.

لكن لا يمكن إلقاء اللوم دائماً على مُتَّخِذِي القرار، فقد تصل الأزمة إلى مرحلة النضج بسبب عوامل خارجية عن إرادتهم أو قُدْرَتهم على السيطرة. وبشكل عام إذا ما بلغت الأزمة هذه المرحلة وانتشرت آثارها في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، فإنه يتوجب على الأخيرة من أجل الحفاظ على سمعتها أن تختار فريقاً كُفئاً من المُتحدِّثين الرسميين (I) المخولين فقط بالحديث عن الأزمة سواء مع الموظفين أو الجمهور أو الشركاء والوكلاء والمتعاملين مع المنظمة أو وسائل الإعلام. لذلك ينبغي لأي منظمة أن تضمن إخضاع أعضاء هذا الفريق للفحص المسبق قبل اختيارهم لهذه المهمة، واستمرار حصولهم على التدريب والتأهيل المناسبين، بما يجعلهم قادرين على مواجهة المواقف الصعبة، واستعادة ثقة الجمهور الداخلي والخارجي بالمنظمة وعلامتها ومساعدته على تجاوز الأزمة.

وفي الوقت ذاته، يتوجب على فريق إدارة الأزمات إجراء تحليل رسمي لما تم القيام به في المراحل السابقة؛ ماذا تم بشكل صحيح؟ وماذا تم فعله بشكل خاطئ؟ وماذا يمكن القيام به بشكل أفضل في المرة المقبلة؟ وكيف يمكن تحسين عناصر الاستعداد المختلفة للأزمات المستقبلية؟ إلى غير ذلك من الأسئلة المهمة.

1. سوف نتناول بشيء من التفصيل الدور الذي يمكن أن يلعبه الناطق الإعلامي باسم المنظمة خلال الأزمات في الصفحات القادمة من هذه الدراسة.

• المرحلة الخامسة: مرحلة التقلُّص:

وتحدث هذه المرحلة نتيجةً للصدام مع الأزمة ذاتها، وهو ما يجعل الأزمة غير قادرة على الاستمرار أو البقاء، ولكن يجب أن ينتبه متخذو القرار جيداً أن هناك بعض العوامل التي قد تدفع الأزمة للثُمُّ من جديد، وبالتالي هنا تكمن الخطورة، فتصبح الأزمة في حالة من التآرجح تذهب ثم تعود من جديد.

• المرحلة السادسة: مرحلة الاختفاء:

وتختفي الأزمات عندما تتمكن المنظمة من إبقائها جميع عناصر الدفع المولدة لها، وفي هذه المرحلة يجب أن تعمل المنظمة على فهم سبب الاستفادة من هذه الأزمة وتحويلها إلى عوامل نجاح وتميُّز لها ولعلامتها(1).

العلاقة بين إدارة الأزمة وإدارة السمعة المؤسسية

تطرقنا في السابق لمفهوم "إدارة الأزمة"، والآن نتناول مفهوم "إدارة السمعة المؤسسية"، فهو يشير إلى "الأحكام الجماعية لأصحاب المصلحة في منظمة ما، والتي تشمل تقييم الجوانب المالية والاجتماعية والوظيفية وغيرها الخاصة بالمنظمة وعلامتها التجارية، وذلك من أجل الحفاظ على صورتها الذهنية وسمعتها المؤسسية مع مرور الوقت"(2)، والسمعة المؤسسية هي أحد الأصول غير الملموسة الأكثر قيمة للمنظمات، فتبدل الكثير من الإجراءات للحفاظ عليها بصورة جيدة، وعند حدوث أزمة ما تواجه المنظمة تحديات اقتصادية أو مهنية، لكن الأكثر خطورة من ذلك الأضرار المحتملة بشأن صورة المنظمة وعلامتها وسمعتها المؤسسية ومكانتها السوقية، فهذه السمعة تُصبح على المحك. لذلك ترتبط الأزمات ارتباطاً سلبياً بسمعة المنظمات التنظيمية، فعادة ما تؤثر الآثار

1. أبو عزيز، سامي عبدالله سالم. معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الجصار: دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010م، ص 15-17.

2. Azari, Morteza. "Crisis Management And Corporate Reputation". Slideshare.Net, 2013, <https://bit.ly/31w6nzj>.

الجانبية السلبية للأزمة على صورة علامتها وسمعة المنظمة؛ وكذلك على العلاقات بين إدارة المنظمة وبين الموظفين والمساهمين والعملاء وجميع المتعاملين؛ حيث تنشأ أزمة ثقة بين هذه الأطراف وبين المنظمة، وتعرض العلاقات الإيجابية والقائمة على حسن النوايا للضرر، وكذا تتأثر الثقة بين المنظمة وعلامتها وبين جمهورها المستهدف.

من هنا يكون التهديد الحقيقي للأزمة في إمكانية حدوث أزمة ثقة بين المنظمة وهذه الأطراف كافة، على سبيل المثال شركة أوبر (Uber) للقطر الذكي، التي انتقلت من كونها واحدة من أكثر العلامات التجارية شهرة حول العالم إلى واحدة من أكثر العلامات التجارية "المذنبه" وذلك في غضون أشهر قليلة، وكانت بداية الأزمة عندما تم الكشف عن أن الرئيس التنفيذي للشركة، ترافيس كالانيك، كان يعمل في مجلس استشاري للرئيس الأمريكي ترامب (1)، والذي أثار جدلاً كبيراً في الأوساط الاجتماعية الأمريكية عقب توليه الرئاسة بسبب الكثير من القضايا الساخنة (2)، فولد هاشتاغ DeleteUber، كرد فعل على رفض سياسات ترامب ورفض التعاون مع علامة تجارية يديرها أحد أعضاء مجلسه الاستشاري، وبعد ذلك أعلن كالانيك أنه سينتجى عن المجلس بعد فترة وجيزة.

والأمر الثاني عندما واصلت سيارات أوبر (Uber) العمل في مطار جون كينيدي الدولي أثناء إضراب سيارات الأجرة؛ احتجاجاً على حظر الرئيس ترامب الهجرة إلى البلاد، مما أثار أزمة في الشركة (3)، وثالثاً عندما قامت الموظفة السابقة سوزان

1. لي، دايف. رئيس شركة أوبر يستقيل من مجلس استشاري لترامب. بي بي سي عربي، 3 فبراير 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/dV3AQ>
2. الشاذلي، مرتضى. ترامب نموذجاً.. عن مناصرة الرؤساء في المجتمع الأمريكي. نون بوست، 16 يوليو 2019م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/xa8Wg>
3. الوجه الآخر لـ"أوبر".. انبيار وشيك أم توسع جامح؟. موقع الجزيرة، 13 سبتمبر 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/93jd1>

فاولر ريجيتي بسووية ادعاءات التحرش الجنسي بها وسوء سلوك الموارد البشرية في الشركة مع أزمتها، وعقب ذلك أعلن كالانيك عن تحقيق فوري في القضية (1)، لكن المستثمرين الأوائل عبّروا عن مخاوفهم من حيايد التحقيق الداخلي والتحكيم الخاص للشركة.

واكتسب هاشتاغ DeleteUber بالفعل زخمًا بعد فترة وجيزة، خاصة بعدما ظهر مقطع فيديو لكالانيك يتجادل فيه مع أحد السائقين المتعاونين مع أوبر حول انخفاض في رواتب السائقين، وأصدر كالانيك بيانًا على موقع أوبر الإلكتروني قائلًا: "يجب أن أتعير بشكل أساسي كقائد وأن أصبح أكثر نضجًا"، وذلك كمحاولة لتبرير المشادة الكلامية التي حصلت بينه وبين أحد السائقين (2)، ولكن بالنسبة للعديد من عملاء أوبر (Uber)، كان فقد تم رفض الأمر وثأروا ضدها.

بعد ذلك تلقت الشركة صفة جديدة لسمعتها حينما أقامت جوجل (Google) في فبراير 2017م دعوى قضائية ضد أوبر (Uber) بدعوى سرقة تكنولوجيا المركبات ذاتية القيادة الخاصة بها والتي تدعى (3) "Waymo"، هذا إلى جانب اتهامات أخرى لاستخدام الشركة تكنولوجيا تسمى "Greyball" لمراوغة السلطات في جميع أنحاء العالم، وقد شهدت الشركة تبعًا لذلك العديد من الاستقالات من المديرين التنفيذيين، بما في ذلك رئيس قسم الاتصالات.

كانت إدارة الأزمات في أوبر فاشلة للغاية وأثر ذلك سلبًا على سمعتها، فقد استمرت الشركة في إصدار بيانات بشأن كل حادثة، دون أن تدرك حجم الأثار السلبية لتجاهل

1. مجلس إدارة أوبر يجري تغييرات إدارية كبرى. موقع الجزيرة، 17 يونيو 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/3YccX>

2. ملاحقة حادة بين رئيس "أوبر" وسائق تاكسي. لبيانون دبيبات، 2 مارس 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/CF9tp>

3. فضيحة مزدوجة لـ جوجل وأوبر أمام القضاء. تقني نت، 17 سبتمبر 2017م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/OxlLq>

وَتَرَكَمُ الْأَخْطَاءَ يَوْمًا بَعْدَ آخَرَ لَدَى الْعُمَّالِ وَأَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ الدَّخِيلِينَ، وَكَانَ الْاِفْتِقَارَ إِلَى الشَّفَافِيَّةِ أَكْبَرَ إِخْفَاقٍ لِأُوْبِرِ وَالْمُؤَثَّرِ السَّلْبِيِّ الْأَكْثَرَ قُوَّةً عَلَى سُمْعَتِهَا وَالصُّورَةَ الذَّهْنِيَّةَ لِعَلَامَتِهَا التَّجَارِيَّةِ.

لِذَلِكَ فَالِإِدَارَةُ الْجَيِّدَةُ لِلأَزْمَةِ تُؤَدِّي دَوْرًا حَيَوِيًّا فِي وَضْعِ حُطَّةٍ مُحْكَمَةٍ لِلوَقَايَةِ مِنْهَا بِمَا يَسْمَحُ بِتَقْلِيلِ آثَارِهَا السَّلْبِيَّةِ بِسُرْعَةٍ أَكْبَرَ وَبِنَتَائِجٍ سَلْبِيَّةٍ أَقْلٍ، وَاسْتِعَادَةِ ثِقَةِ أَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ الرَّئِيسِيِّينَ، سِوَاءَ كَانُوا مُوْظَفِينَ أَوْ عُمَّالًا أَوْ مُسْتَثْمِرِينَ أَوْ شُرَكَاءَ، وَبِالتَّالِيِ الْحِفَازِ عَلَى السُّمْعَةِ الْمُوَسَّسِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ وَصُورَةَ عَلَامَتِهَا التَّجَارِيَّةِ فِي الْأَذْهَانِ، فَإِدَارَةُ الْاِتِّصَالَاتِ الْجَيِّدَةِ أَثْنَاءَ الْأَزْمَةِ تَضْمَنُ بَقَاءَ صُورَةِ الْمُنْظَمَةِ وَالْعَلَامَةِ مَرْمُوقَةً مَعَ الْعَمَلِ عَلَى تَجَنُّبِ حَدُوثِ ضَرَرٍ لَا يُمْكِنُ إِصْلَاحُهُ.

بِذَلِكَ تَكُونُ الْإِدَارَةُ الْمُتَمَيِّزَةُ لِلأَزْمَةِ فِي حَدِّ ذَاتِهَا سُمْعَةً مُتَمَيِّزَةً لِلْمُنْظَمَةِ وَعَلَامَتَهَا، وَهُوَ مَا يَعْنِي أَنَّ النَّهْدِيدَاتِ الَّتِي تَخْلُقُهَا الْأَزْمَةُ لِلْمُنْظَمَةِ يُمْكِنُ إِدَارَتَهَا بِحِكْمَةٍ وَتَحْوِيلِهَا إِلَى سُمْعَةٍ جَيِّدَةٍ، فَالِإِدَارَةُ الْمُتَمَيِّزَةُ لِلأَزْمَاتِ تَتِمُّ عَنْ طَرِيقِ تَحْدِيدِ الْمَوَاقِفِ السَّلْبِيَّةِ لِلأَزْمَةِ الَّتِي يُمْكِنُ أَنْ تُؤَثِّرَ بِشَكْلِ سَلْبِيٍّ عَلَيْهَا مَعَ تَطْبِيقِ حُطَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ لِلتَّلْغُبِ عَلَى هَذِهِ الْجَوَانِبِ (1).

وَهُوَ مَا تَمَكَّنَتْ إِدَارَةُ جُونْسُونِ آندِ جُونْسُونِ (2) (Johnson & Johnson) مِنْ تَحْقِيقِهِ فِي أَزْمَةِ التَّالِيلِينُولِ (Tylenol) فِي عَامِ 1982مَ، عِنْدَمَا تَمَّ الْإِبْلَاقُ عَنْ وَفَاةِ

1. GÖZTAŞ, Aylin et al. "How to Manage Reputation During Crisis: An Analysis of Turkish White Meat Sector During The Influenza (Birds Flu) Crisis". Journal of Yasar University, 3(12), 2008, pp. 1761-1786.

2. جُونْسُونِ آندِ جُونْسُونِ (Johnson & Johnson) هِيَ شَرِكَةٌ مُتَعَدِّدَةُ الْجِيسِيَّاتِ تُعَدُّ مِنْ كُبْرَى شَرِكَاتِ الرُّعَايَةِ الصَّحِّيَّةِ فِي الْعَالَمِ وَأَوْسَعُهَا نِطَاقًا، أُسِّسَهَا الشَّقِيْقَانِ رُوبَرْتُ وَجِيمِسُ جُونْسُونِ عَامَ 1885مَ دَاخِلَ شِقَّةٍ صَغِيرَةٍ فِي وِلَايَةِ نِيوجِيسِرْسِي الْأَمْرِيكِيَّةِ، بَدَأَتْ نَشَاطَهَا بِالْمُنْتَجَاتِ الطَّبِيَّةِ مِثْلَ: الضَّمَادَاتِ وَمَعْصَمِ الْجُرُوحِ، وَمَعَ تَوَالِيِ السَّنَوَاتِ غَزَتْ الشَّرِكَةُ مَجَالَاتٍ صِحِّيَّةٍ شَتَّى، مِثْلَ: تَرْطِيبِ الْبَشَرَةِ وَالْعِنَايَةَ بِالْعَيْنِ وَالشَّعْرَ وَعِلَاجَ السَّرَطَانِ، وَحَقَّقَتْ مُنْتَجَاتَهَا تَفَوُّقًا نَوْعِيًّا كَبِيرًا، وَالآنَ يَزِيدُ عَدَدُ الشَّرِكَاتِ النَّائِبَةِ لَهَا عَنْ 250 مَنظَمَةٍ، وَتَنْتَشِرُ مَصَانِعُهَا فِي أَكْثَرَ مِنْ 60 دَوْلَةً حَوْلَ الْعَالَمِ بِإِجْمَالِي أَكْثَرَ مِنْ 130 أَلْفِ مُوْظَفٍ.. لِلْمَزِيدِ حَوْلَ الشَّرِكَةِ وَمُنْتَجَاتِهَا يُمْكِنُ زِيَارَةُ مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيِّ: <https://www.jnj.com>.

سبعة أشخاص في ولاية شيكاغو بعد تناول كبسولات "Tylenol" بدون وصفة طبية، وهنا كان أمام الشركة خياران إما أن تجازف بسُمعتها من خلال استدعاء المنتج أو الدفاع عن سُمعتها ورفض الادعاء بسوء منتجها. ومن حسن الحظ، أنها قررت تفضيل المستهلكين على سُمعتها وأدارت الأزمة بذكاء، فلم يكن تركيزها على إثبات براءتها، بل كان لحماية المستهلكين وضمان سلامتهم على المدى الطويل، فقررت أولاً: الاسترجاع الفوري للمنتج الأكثر ربحية بمعدل 31 مليون زجاجة بسعر 100 مليون دولار، وثانياً: أصدرت تحذيراً وطنياً ضد استهلاك كبسولات التايلينول، وثالثاً: قامت بإنشاء خطوط ساخنة للرد على استفسارات العملاء القلقين من منتجها. بالإضافة إلى ذلك، عندما أعادت تقديم منتجها التايلينول، فقد استخدمت عبوات مقاومة للعبث وأكياساً معززة، والتي يصعب العبث بها أو تقليدها. وقدمت أكثر من 2,250 عرضاً حول سلامة المنتج الجديد لتثقيف المستهلكين. هذا التفاني في تعزيز إجراءات السلامة وتمير شعور الأمان إلى العملاء جعل هذه الأزمة نموذجاً عملياً للتواصل الجيد أثناء الأزمات بما يتوحد لحماية السمعة والارتقاء بصورة العلامة التجارية⁽¹⁾.

وفي المقابل، إذا كانت المنظمة تمتلك سمعة تنظيمية متميزة يمكنها بالتالي التغلب على الآثار السلبية لأية أزمة تواجهها، وسيظل رصيدها لدى العملاء والمتعاملين جيداً، أما في الحالات التي تكون فيها سمعة المنظمة تواجه بعض التحديات فافتراض سوء النية يكون هو الغالب وتكون المنظمة في نظر العملاء والمتعاملين مذنبه، دون محاولة منهم للاستماع لأية مبررات، فقدره أي منظمة على مكافحة الأزمات والتغلب عليها يكمن في قدرتها على إدارة سُمعتها التنظيمية.

1. "Question: Read The Following Case Describing A Corporate Crisis And The Company's Communication Response To It, Chegg website, <https://0i.is/PB5g>.

من هنا يتضح وجود ثلاثة جوانب تُشكّل الارتباط بين إدارة الأزمة وإدارة السمعة المؤسسية؛ الأول هو أن التأثير السلبي للأزمات يؤثر سلباً على السمعة التنظيمية للمنظمة، وذلك بسبب فقد الثقة بينها من جانب وبيّن أصحاب المصلحة من جانب آخر (موظفين، شركاء، مساهمين، عملاء، وسائل الإعلام،...)، والجانب الثاني هو أن الإدارة المتميزة للسمعة تسمح بالإدارة الجيدة للأزمة وتحويل عوامل التهديد إلى فرص جديدة للتغلب عليها؛ فإذا كانت السمعة التنظيمية جيدة، يكون من السهل التغلب على الأزمة وفقاً لتوافر حسن نية الرأي العام بالمنظمة.

بينما يشير الجانب الثالث إلى أن وجود أزمة تدار بنجاح؛ حيث تتحوّل التهديدات إلى فرص للنمو والنجاح، وهنا تحصل المنظمة على فرص جيدة للارتقاء بسمعتها؛ ووفقاً لهذا النهج، يمكن القول: إن المنظمة في مرحلة ما بعد الأزمة تكتسب سمعة أكثر قوة من تلك التي كانت عليها قبل الأزمة.

وبذلك تكون إدارة السمعة مكوناً ونتيجة لإدارة الأزمة في الوقت ذاته، فإدارة السمعة الناجحة تجلب إدارة متميزة للأزمات، والتطبيقات الناجحة لإدارة الأزمات تمثل دعماً هائلاً لإدارة السمعة والحفاظ عليها(1).

1. GÖZTAŞ, Aylin et al."How to Manage Reputation During Crisis: An Analysis of Turkish White Meat Sector During The Influenza (Birds Flu) Crisis". Journal of Yasar University, 3(12), 2008, pp. 1761-1786.

المبحث الثاني

إدارة الأزمة على مستوى الموظفين

وبناء الثقة معهم

قد تواجه أية منظمة، كبيرة كانت أو صغيرة، مشاكل مختلفة تؤثر سلباً على سير أنشطتها وتُسبب تحديات ملموسة وغير ملموسة لعلامتها من حيث معدلات المبيعات والأرباح، وثقة الموظفين والشركاء، وولاء العملاء، ومكانتها السوقية بين المنافسين، بما يهدد بالتالي سمعتها المؤسسية، هذا الأمر يتطلب صياغة خطة محكمة تضمن استمرارية العمل بشكل فعال في حالة الطوارئ غير المتوقعة، وتخفيف الآثار السلبية لهذه المشاكل، وتُعرف هذه العملية في حالة حدوث أزمة باسم "إدارة الأزمات" (1).

وهناك تعريف آخر لـ "إدارة الأزمات" بأنها "مخطط موثق لعملية يجب أن تتبعها منظمة ما للاستجابة بفاعلية لأية أزمة تلوح في الأفق" (2).
وتتم "إدارة الأزمات" بمجموعة من المراحل التي تعكف المنظمة على دراستها بشكل جيد، والتخطيط لها بشكل مسبق حتى تتمكن من بناء الثقة على مستويات عدة؛ على مستوى الموظفين، وعلى مستوى الجمهور وعلى مستوى المتعاونين، وكذلك على مستوى المنافسين، لكن يجب الالتفات إلى أن المرحلة الأكثر أهمية وفاعلية في إدارة الأزمة هي مرحلة بناء الثقة مع أصحاب المصلحة الداخليين للمنظمة، ويقصد بهم عناصرها البشرية، فهم الجمهور الأكثر أهمية للمنظمة ذاتها؛ لأن كل موظف بذاته هو ممثل للعلاقات العامة فيها، ومدير للأزمات، يساهم بعمله في إدارة جزء منها.

1. Hayes, Adam. "Crisis Management Definition". Investopedia, 2019, <https://goo.gl/4oSPrw>.

2. Herrman, John. "Crisis Management - Learn How To Create A Crisis Management Plan". Corporate Finance Institute, 2013, <https://bit.ly/2TrgzX8>.

وحتى تنجح المنظمة في بناء الثقة التَّطْمِينِيَّة مع موظفيها أثناء إدارة الأزمة، فإنها مُطالَبة باتِّباع الآليات العلميَّة في إدارة الأزمة، وتطوير السياسات الإداريَّة بِشكْل دائم وبصُورة مُواكِبة للتغيُّرات الحديثة في علم الإدارة، فتحرص على تكوِين فرق من الموظَّفين لإدارة الأزمات، وتدريبهم بالشكْل الأمثل حتى تتمكَّن المنظمة من الاستعداد لأيِّ أزمة طارئة والسَّيطرة عليها فور حدوثها، والاستفادة الدائمة من أيِّ أزمة خارجيَّة أو داخليَّة سابقة، واختيار مُديرين ذوي كفاءة ومهنيَّة، لديهم القُدرة على تسيير الموظَّفين في أوقات الأزمات بِطريقة سليمة، والمعرفة الكافية بقُدرات الموظَّفين ومهاراتهم، وإطلاعهم المُستمرِّ على كافَّة المعلّومات الخاصَّة بالأزمة، وتقديم النُصح والتَّوجيهات لهم بشأن عملهم والأدوار المُتَّوَطة بهم خلال ذلك، بما يضمن تفاعلهم الكافي مع الأزمة ومُشاركتهم في إدارتها بصُورة جيِّدة.

كذلك من المهمِّ للغاية الوُضوح الكامل للمهام والمسؤوليَّات والصَّلاحيَّات الخاصَّة بكلِّ مُوظَّف في وقت الأزمة، لكن مع ملاحظة أهميَّة أن تتمَّ عمليَّة التَّوجيهِ للموظَّفين بِطريقة سليمة؛ فالأمر المُباشر يجب أن يتَّسم بالوُضوح والقابليَّة للتَّنفيذ، وأن يكون مُكتمل الجوانب من حيث الزمان والمكان، كما يجب أن يقوم المدير المُختصَّ بإدارة الأزمة بكتابة واعتماد الأمر المُوجَّه للموظَّفين من خلال السُّلطة المُختصَّة به بالمنظمة، والعمل على تحقيق وَحدة الإدارة والتَّسلسل في السُّلطات (1).

ولكي تنجح إدارة الأزمة تحتاج المنظمة توفير سُبُل الاتِّصال المُباشر والفوريِّ بين الموظَّفين ومُديرهم؛ لضمان سرعة وسهولة تداول المعلّومات التي تتعلَّق بسُلوكيَّات أطراف الأزمة، وهو من الأمور الفعَّالة لتجنيب أيَّة أزمات مستقبلية (2).

1. مصباح، وسام صبحي. سِمات إدارة الأزمات في المنظمات الحُكوميَّة الفلِسطينيَّة: دراسة ميدانيَّة على وزارة الماليَّة في غزة، رسالة ماجستير كليَّة التَّجَّارة، الجَامعة الإسلاميَّة بغزة، 2007م، ص 41 - 42.
2. مصباح، وسام صبحي. المرجع السابق، ص 43.

ورغم أهميته ما سبق، إلا أن الاستعداد لمواجهة الأزمات المستقبلية في أي منظمة يستند بالأساس لتطوير القدرات المهنية للموظفين؛ وذلك عن طريق تدريب كل عضو في المنظمة على مختلف الأدوار التي يمكنه القيام بها أثناء مواجهة الأزمة أو منعها من الظهور؛ حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية بأي منظمة تمثيل حدوث الأزمة واختبار قدرات الإدارة والموظفين في التعامل معها من خلال أقل الإمكانيات، وتدريب الموظفين على طريقة المواجهة، وسبل اتخاذ القرار السليم، وكذلك كيفية احتواء هذه الأزمة وضمان استمرارية العمل في أعقابها(1).

وفي هذا الصدد، تحرص الكثير من المنظمات العالمية على إجراء تحليل دوري للمخاطر المحتملة وتمثيل للأزمة من خلال محاكاة المتغيرات العشوائية مع وضع نماذج للأزمات المحتملة وجدول لأسوأ وأفضل السيناريوهات المترتبة عليها، وتدريب الموظفين على التعامل مع أفضل أو أسوأ نتيجة والضرر الذي قد تلحقه الأزمة بالمنظمة.

على سبيل المثال، قد يقدر مدير فريق الأزمات احتمال حدوث فيضان داخل منطقة عمل ما تابعة للمنظمة، وأن أسوأ سيناريو لحدوث الفيضان هو تدمير أنظمه الكمبيوتر الخاصة بالمنظمة، وبالتالي فقدان البيانات ذات الصلة بالعملاء والموردين والمشاريع الجارية والمستقبلية.

وفور أن يدرك مدير الفريق ما الذي يتعامل معه من حيث المخاطر المحتملة والتأثير على المنظمة، يتم تطوير خطة بمساعدة الأعضاء لاحتواء أي حالة طوارئ عندما تصبح حقيقة واقعة.

1. مهاوي، رافد عبدالواحد. "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، 2016م، ص 193.

وباتباع المثال أعلاه الذي تواجه فيه المنظمة احتمالية عالية لحدوث تلف من الفيضان، يمكن إنشاء نظام احتياطي لجميع أنظمة الكمبيوتر، وبهذه الطريقة، إذا حدث فيضان بالفعل فسيظل لدى المنظمة سجل كامل بالبيانات المهمة، وعلى الرغم من أن العمل قد يتباطأ لفترة قصيرة من الزمن لكنه لن يتوقف تمامًا، وبذلك تضمن المنظمة من خلال محاكاة الأزمة تدريب موظفيها للاستعداد والتكيف بشكل جيد مع التطورات المفاجئة وغير المتوقعة والسلبية للأمر (1).

الثقة والتمكين يسهمان في حل الأزمات

تحدثنا في السابق عن الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المنظمة مع موظفيها لإدارة الأزمة وتخفيف آثارها السلبية، لكن ماذا عن هؤلاء الموظفين أنفسهم؟ كيف يمكن إعدادهم للتعاطي مع الأزمة ومشاركة مديريهم في اتخاذ قرارات جيدة؟ الإجابة تكمن في تحقيق الثقة المتبادلة بين العاملين من جانب وبين إدارتهم من جهة أخرى، وتمكينهم من التعامل مع مختلف الأزمات التي قد تواجهها المنظمة، ومنحهم الصلاحيات المناسبة لأداء أدوارهم خلال هذه الأوقات، فالأزمات عادة ما تتصف بالمفاجأة مع تطور سريع للأحداث، وهو ما يحتاج لتكاتف جميع العاملين من أجل حل المشكلة، مع تحديد دور كل موظف في المنظمة في التعاطي مع هذه الأزمة.

والتمكين يعني إعطاء الثقة للموظف والصلاحيات اللازمة لتخطي العقبات الإدارية التقليدية والقدرة على اتخاذ القرار السليم في هذا الوقت، وهذا الأمر يتبع إدارة المنظمة، فكلما كانت إدارة المنظمة لديها الاستعداد لتمكين الموظفين، ووضع الثقة المطلوبة فيهم، كلما تمكن الفرد من استخدام كافة القدرات الذهنية، وكافة الخبرات والمهارات العملية التي يمتلكها في اتخاذ القرار السليم حيال الأزمة الراهنة، فكلما شعر الموظف أن الإدارة تثق فيه وتقدر الجهود التي يبذلها من أجلها فهو يسعى

1. Hayes, Adam. "Crisis Management Definition". Investopedia, 2014, <https://goo.gl/4oSPrw>.

لتحقيق أفضل النتائج التي تسعى إليها المنظمة في حل الأزمة، فالثقة والتأمين يؤديان إلى زيادة نسبة الرضا الوظيفي والالتزام نحو المنظمة، وتحقيق الفاعلية في العمل، كما يسهم بشكل كبير في إدارة الأزمة وحلها بطريقة فاعلة (1).

ومن أبرز المشاكل التي تواجه المديرين في حل الأزمة وتتسبب في تفاقمها، هو عدم رغبة المرؤوسين في المشاركة في حلها نتيجة لعدم تقبل الرؤساء لأفكارهم؛ حيث تحتاج إدارة الأزمات لتفويض السلطة للمرؤوسين حتى تعمل كل الفئات في مسارها لحل الأزمة؛ لأن إدارة الأزمات تتعارض مع فكرة المركزية في اتخاذ القرار، فإذا ما أصر المدير على ثقته بنفسه وعدم رغبته في تفويض وتمكين الموظفين؛ فإنه سوف يعاني من العديد من المشكلات في إدارة الأزمة، كما يحتاج الأمر لأن يكون المدير مقنعاً فيما يطلبه من الموظفين، ففي حالة كان غير مقنع وغير قادر على الإنصات، كان ذلك سبباً في سوء وفطور العلاقة بينه وبين المرؤوسين، وهو ما يؤدي لحدوث العديد من المشكلات في أوقات الأزمات (2).

ويمكن للمدراء الفعالين القيام بدور مهم للغاية في تمكين الموظفين وإشراكهم في إدارة الأزمة، عن طريق توفير بيئة عمل مثالية يشعر فيها الموظفون - في جميع المستويات - بالثقة والاستعداد لمواجهة الأزمات، لكن ذلك يبدأ بمواقف المنظمة ذاتها تجاه أداء هؤلاء الموظفين في مواقف الحياة اليومية، والذي يظهر إبداعهم، ومدى قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب.

1. عريقات، أحمد يوسف. دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء بالأردن بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية في منظمات الأعمال التحديات والفرص والآفاق، 2012م، ص 18-19، متاح على الرابط: <https://goo.gl/LpkW5j>.

2. بغدادي، فيصل. دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة (الكويت)، 2014م، ص 93 - 95.

لذلك تتخذ الكثير من المنظمات الناجحة إجراءات عدة لتمكين موظفيها وإشراكهم في إدارة الأزمات، ومن هذه الإجراءات (1): الثناء على الأداء الجيد "Praise small examples"؛ فإذا ما كافأت الإدارة موظفًا ما على أدائه الجيد في غير وقت الأزمات، فإنها بذلك تشجعه وغيره من الموظفين على اتخاذ إجراءات مماثلة في المواقف الأكثر خطورة وتحثهم على تطوير أدائهم باستمرار، وذلك لاستمرار حصولهم على المكافآت المادية والمعنوية.

إجراء آخر أكثر أهمية وهو إخبار الموظفين -بصورة لفظية مباشرة- بضرورة مشاركتهم في إدارة الأزمة "Let people know"، فبالنسبة إلى البعض قد يكون الحافز للعمل والإبداع هو رؤية الاهتمام في أعين المدراء وسماع كلمات التحفيز والتشجيع منهم بشكل واضح وصريح، فعندما يحدث ذلك سيتوقع المدراء أن يتصرف الموظفون بطريقة سليمة وقت الأزمات.

وبالإمكان هنا استحضار حالة شركة هانيويل (2) (Honeywell)، والتي مرت بأزمة مالية خانقة كنتيجة لارتدادات الأزمة المالية العالمية التي ضربت أسواق المال عام 2008م، وغدت الشركة على شفير الإفلاس، وبدأ الحل الوحيد تسريح غالبية الموظفين، وحتى هذا الحل لم يكن يتوقع منه إخراج المنظمة من أزمته، وفي ذلك الوقت عانت غالبية المنظمات من أزمات مماثلة وخسر مئات الآلاف من العاملين وظائفيهم، إلا أن المدير التنفيذي لهانيويل اتخذ قرارًا استثنائيًا بعدم تسريح أي عامل، فاجتمع

1. Peterson, David. "Empowering Innovative Leadership During Crisis". Bankingjournal.Aba, 2018, <https://bit.ly/2YYEsKx>

2. هانيويل (Honeywell): شركة أمريكية متعددة النشاطات تأسست عام 1885م في ولاية نيوجرسي، وأخذت شكلها الحالي عام 1999م بعد اندماجها مع ألياد ستار، وتعد من أكبر الشركات الأمريكية في مجال التقنيات الإلكترونية المعقدة، وصاحبة براءات اختراع متعددة في مجال تقنيات الطيران والفضاء وأنظمة المراقبة، وأجهزة ضخ ونقل وتوزيع النفط، وتعد من مكونات مؤشر داو جونز الصناعي، ولها فروع في أكثر من 122 دولة حول العالم، ويعد موظفيها يتجاوز 130,000 عامل؛ للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/V7xpa>

بالعمال وشرح لهم واقع الشركة، وأخبرهم بقراره عدم تسريح أي منهم، وطلب منهم تقديم إجازات غير مدفوعة الأجر، لتخفيف الأعباء المالية عن الشركة، وكردة فعل لهذا الموقف قرّر العاملون في المنظمة التناوب في أخذ الإجازات، وكانت نسبة الذين أقدموا على هذا الفعل تفوق النسبة التي حددتها إدارة الشركة، فالجميع عدا هدفه حماية الشركة من الانهيار، وبعد انتهاء الأزمة عادت هانويل للعمل بطاقتها القصوى وزادت قيمتها السوقية نتيجة سببين، الأول عدم حاجة الشركة للبحث عن عاملين كونها لم تسرح أيًا منهم، والثاني تفاني العاملين في العمل كونهم لمسوا من إدارتهم اهتمامًا بشؤونهم وإشراكهم في صناعة القرار⁽¹⁾.

وتشتمل الإجراءات المهمة أيضًا على مكافأة بعض الفشل "Reward some failures"، وقد يكون هذا أمرًا صعبًا بالنسبة لكثير من المديرين والمديرين التنفيذيين، فالجميع يفت الأخطاء، لكن هناك فرق بين الأخطاء العملية والأخطاء بغرض الابتكار، فالنوع الأول تجب محاسبته؛ لأنه يؤثر سلبيًا على سير العمل ونتائجه النهائية بما يضر بسمعة المنظمة، أما النوع الثاني فقد ينتج عن رغبة الموظف في إسباغ روح الابتكار على أدائه كأن يسعى لتقديم خدمة مميزة أو إرضاء العملاء بإجراء فريد، فهنا قد يخرج الموظف دون قصد عن نطاق سياسات المنظمة أو لوائحها، لكن بهدف الابتكار في عمله، وبما يعود بالصالح على المنظمة، ولنا أن نتخيل أنه إذا ما لجأ المديرون إلى انتقاد خطأ الابتكار علنًا أمام الموظفين الآخرين ومعاذرة المسؤول عنه، فإن ذلك من شأنه إعاقة الإبداع والحد من السلوك الإيجابي للمستقبلي للموظفين كافة.

لذلك نؤكد أن عدم مكافأة الأعمال المبتكرة للموظفين، تؤثر سلبيًا على سلوكياتهم في العمل وتجعلهم يترددون آلاف المرات قبل المشاركة في إدارة الأزمة؛ لأنهم سيتوقعون العقاب دائمًا عند تجريب شيء ما خارج الصندوق، وهذا هو الموقف المعاكس بالضبط

1. التغميش، محمد. تصادي تسريح الموظفين. صحيفة الشرق الأوسط، 25 أبريل 2017م، متاح على الرابط:

<https://cutt.us/g6uuB>

لِمَا تَحْتَاجُهُ الْمُنْظَمَةُ مِنْ مُوظَّفِيهَا وَقَتِ الْأَزْمَةِ. وَمِنْ هُنَا إِذَا ارْتَكَبَ الْمُوظَّفُونَ أخطاءً فِي الْإِبْتِكَارِ، فَعِنْدَيْدٍ يَتَوَجَّبُ عَلَى الْمُدْرَاءِ أَخْذُهُمْ جَانِبًا بِشكْلِ خَاصٍّ وَالنَّشَاءَ عَلَى أَدَائِهِمْ مَعَ تَنْبِيهِهِمْ إِلَى بَدَلٍ مَزِيدٍ مِنَ الْجُهْدِ لِتَحْقِيقِ الْإِبْتِكَارِ الْفَعَالِ.

وَهَذَا يَقُودُنَا لِإِجْرَاءِ مُهِمٍّ آخَرَ وَهُوَ جَعْلُ الْإِبْتِكَارِ شَيْئًا مُمْتَعًا "Make innovation fun"؛ فَجَنَاحَ الْمُوظَّفِينَ فِي التَّفْكِيرِ الْإِبْدَاعِيِّ خِلالَ الْأَزْمَاتِ لَنْ يَحْدُثَ بَيْنَ لَيْلَةٍ وَضُحَاهَا، بَلْ يَسْبِقُهُ حَثٌّ دَائِمٌ وَمُسْتَمِرٌّ مِنَ الْإِدَارَةِ عَلَى ذَلِكَ، وَإِذَا لَمْ تَهْتَمَّ الْمُنْظَمَةُ بِشكْلِ مُنْتَظَمٍ بِدَعْمِ مَهَارَاتِ التَّفْكِيرِ الْإِبْدَاعِيِّ، سَيَكُونُ مِنَ الصَّعْبِ عَلَيْهَا دَفْعُ مُوظَّفِيهَا لِحُلِّ الْأَزْمَةِ بِالْيَأْتِ مَبْتَكِرَةً.

مِنْ هُنَا، يَتَحَثُّ عَلَى الْمُدْرَاءِ تَشْجِيعَ جَمِيعِ الْمُوظَّفِينَ -وَلَيْسَ فَقَطَّ قَلَّةً مُخْتَارَةً- عَلَى أَنْ يُمْكِرُوا بِشكْلِ إِبْدَاعِيٍّ وَأَنْ يَنْصَرَفُوا بِشكْلِ مَبْتَكِرٍ، وَإِمْدَادُهُمْ بِالْتَّعْلِيمِ وَالتَّدْرِيبِ الْمُسْتَمِرِّ لِتَعْزِيزِ قُدْرَاتِهِمْ الطَّبِيعِيَّةِ عَلَى الْإِبْدَاعِ، وَتَوْفِيرِ بِيئَةٍ عَمَلٍ مُمْتَعَةٍ تَحْتِ عَلَى حُرِّيَّةِ التَّفْكِيرِ خَارِجِ الصُّنْدُوقِ وَتَنْبِيِ رُوحِ الْإِبْدَاعِ وَالْإِبْتِكَارِ.

وَإِذَا مَا نَجَحَتِ الْمُنْظَمَةُ فِي تَنْفِيزِ الْإِجْرَاءَاتِ السَّابِقَةِ مِنْ تَمْكِينِ مُوظَّفِيهَا وَإِشْرَاكِهِمْ فِي إِدَارَةِ الْأَزْمَةِ، وَإِخْبَارِهِمْ بِحَاجَتِهَا لِمُسَاعَدَتِهِمْ، وَالنَّشَاءَ عَلَى النَّجَاحَاتِ الصَّغِيرَةِ بِاسْتِمْرَارٍ، وَعَدَمِ انْتِقَادِ الْمُوظَّفِينَ فِي أخطاءِ الْإِبْتِكَارِ، وَتَحْوِيلِ الْإِبْدَاعِ إِلَى سِيَاسَةِ عَمَلٍ مُمْتَعَةٍ، فَإِنَّ كُلَّ ذَلِكَ سَيَمْنَحُهَا فُرْصًا قَوِيَّةً لِتَسْوِيَةِ الْأَزْمَاتِ الرَّاهِنَةِ وَالْمُسْتَقْبَلِيَّةِ بِشكْلِ فَعَالٍ، وَبِغَضِّ النَّظَرِ عَنِ مَتَى أَوْ مِنْ أَيِّ اتِّجَاهٍ قَدْ تَنَشَأَ.

هَكَذَا يَتَبَيَّنُ لَنَا الدَّورَ الْمُهْمَّ لِخُلُقِ حَالَةٍ مِنَ الثِّقَّةِ بَيْنَ الْقِيَادَةِ الْإِدَارِيَّةِ وَبَيْنَ الْمُوظَّفِينَ فِي الْمُنْظَمَةِ مِنْ أَجْلِ السَّيْطَرَةِ عَلَى الْأَزْمَةِ وَإِدَارَتِهَا بِطَرِيقَةٍ مُنَاسِبَةٍ، فَكَلَّمَا كَانَ التَّمَطُّ الْقِيَادِيَّ مُتَقَبَّلًا لِفِكْرَةِ التَّمْكِينِ وَالتَّفْوِيزِ وَمَنْحِ الصَّلَاحِيَّاتِ لِلْعَامِلِينَ، كَلَّمَا سَاهَمَ ذَلِكَ فِي تَحْقِيقِ الْمَزِيدِ مِنَ الثِّقَّةِ بَيْنَ الرُّؤَسَاءِ وَالْمَرْؤُوسِينَ فِي أَوْقَاتِ الْأَزْمَاتِ وَهُوَ مَا يُمْكِنُ الْمُنْظَمَةُ مِنْ تَخَطُّي هَذِهِ الْأَزْمَاتِ بِسُهولةٍ وَيُسْرٍ، وَتَجَاوُزِ آثَارِهَا.

وَفِيمَا يَأْتِي سَوْفَ نَسْأَلُ أَلْيَاتِ بِنَاءِ الثِّقَّةِ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَالْجُمْهُورِ فِي أَوْقَاتِ الْأَزْمَاتِ وَفَقًّا لِطَرِيقَةِ إِدَارَةِ هَذِهِ الْأَزْمَاتِ.

المبحث الثالث

إدارة الأمانة وبناء الثقة على مستوى الجمهور

يُعتبر جمهور المنظمة رأس مالها الحقيقي، لذلك تسعى كل منظمة للحفاظ على جمهورها وبناء جسر قوي من الثقة بينه وبين علامتها التجارية، لا سيما في حالة وجود أمانة معينة تواجهها المنظمة، إذ تتطلب إدارة الأزمات في ذلك الوقت تصميم مجموعة من الاستراتيجيات والتدابير بهدف اتخاذ قرارات سريعة لامتناس غضب العملاء، واحتواء الضرر الواقع عليهم، والحفاظ على ولائهم وثقتهم، وغالباً ما تختص بهذه المهمة إدارة العلاقات العامة في المنظمة؛ نظراً لأنها جسر التواصل بين المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك العملاء وسائل الإعلام ومجموعات الضغط الأخرى، فتسارع بالتواصل معهم لتوضيح حقيقة ما يجري داخل المنظمة بكل شفافية ووضوح؛ وذلك منعا للشائعات واحتراماً للجمهور ذاته.

من هنا، توجد بعض الخطوات التي تضمن لفريق العلاقات العامة إعداد أعضائه جيداً لمواجهة أية أمانة مستقبلية غير متوقعة، من أجل اتخاذ السلوك المناسب حيالها أمام العملاء، بما يساهم في كسب ثقتهم من جديد، ومن مثل هذه الخطوات:

• الاستعداد الجيد للأزمات:

فأى منظمة معرضة للتعرض للأزمات، لذلك يقع على عاتق فريق العلاقات العامة الاستعداد لمواجهة أي أمانة مستقبلية، وذلك بالتدريب على أكبر عدد ممكن من السيناريوهات المحتملة، ودراسة نماذج متعددة لأزمات سابقة تعرضت لها المنظمة ذاتها أو منظمات أخرى، ودراسة وتحليل طرق التعامل معها وإيجابيات وسلبيات الحلول التي اتبعت لمعالجتها.

• **تشكيل فريق متخصص للتعامل مع العملاء والجمهور العام وقت الأزمات:**
ويتم تدريب هذا الفريق على أسس التعامل والتواصل مع العملاء والجمهور العام وفق مختلف وسائل وقنوات الاتصال، سواء بالتواصل المباشر وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف أو وسائل التواصل الاجتماعي، كما يجب تدريب الفريق على التواصل مع أصحاب المصلحة الآخرين الذين قد يتواصلون مع المنظمة وقت الأزمة، ونقل اقتراحاتهم وتساؤلاتهم للإدارة بشكل فوري، ويجب أن يكون هذا الفريق مدرباً على امتصاص غضب العملاء والتعامل معهم بمرونة فائقة، كما يجب أن يتتبع أعضاء الفريق بقدرة عالية على إدارة مصصات التواصل الاجتماعي كونها وسيلة الاتصال الأنسب للتعامل مع الجمهور العام.

• **تدريب أعضاء إدارة العلاقات العامة على التواصل الفعال مع العملاء خلال الأزمة:**

فالجوء إلى قطع التواصل الخارجي وقت الأزمة من شأنه مفاقمتها، فالتهرب من الموقف يعزز من فرص تدهور صورة المنظمة وسمعتها، ومن هنا يبرز الدور الهام لإدارة العلاقات العامة في نقل صورة الوضع للعملاء ولأصحاب المصلحة الآخرين.

• **الصدق والشفافية:**

فالصراحة والصدق مع العملاء والجمهور العام يمكن أن تشكل نصف الحل، فمحاولة إخفاء الحقائق أو التهرب من تقديم معلومات قد يسيء للمنظمة ويسبب مزيداً من التعقيد، وخاصةً أن الحقيقة لا بد أن تنجلي في النهاية، كما أن اعتراف المنظمة بالأسباب الحقيقية للأزمة قد يجلب تعاطف العملاء معها، على عكس التضليل الذي من شأنه تآزيم الموقف.

• **ترميم صورة المنظمة وإعادة بناء الثقة:**

فبعد تجاوز الأزمة لا بد لإدارة العلاقات العامة اتباع إستراتيجيات مدروسة لترميم صورة المنظمة وإعادة بناء الثقة مع العملاء التي تأثرت بفعل الأزمة،

وَمِنَ الْمُكِنِّ هُنَا شَرَحَ وَتَوَضَّحَ الْإِجْرَاءَاتِ وَالتَّدَابِيرِ الَّتِي اتَّبَعَتْهَا الْمُنْظَمَةُ لِتَلَاوِي الْوُقُوعِ فِي أَزْمَةٍ جَدِيدَةٍ، وَتَوَضَّحَ الْإِجْرَاءَاتِ الْمُتَّبَعَةَ لِتَعْوِضِ الْمُتَضَرِّينَ مِنْهَا.

استراتيجيات التعامل مع الجمهور

هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها (أي المنظمة) في التعامل مع الأزمة التي تمر بها من أجل المحافظة على ثقة الجمهور، منها:

- استراتيجية الاعتذار:
وهذه الاستراتيجية رغم أهميتها وشعور الجمهور بأن المنظمة تعترف بخطئها وتحمل المسؤوليات الخاصة بها، إلا أنها لا تكفي وحدها، وإنما تحتاج للامتزاج بالعديد من الاستراتيجيات الأخرى والإجراءات السليمة.
- استراتيجية تحمل المسؤولية:
فلا تحاول تغطية الأزمة أو التهرب منها، وإلقاء أسبابها على أطراف أخرى؛ لأن ذلك سيؤدي إلى تفاقم الضرر، وبدلاً من ذلك، يمكن إدارة الموقف من خلال تحمل المسؤولية، والاعتراف بمخاوف الجمهور وتقبل أسئلتهم ورد الفعل الفوري والتواصل الجيد معهم.
- استراتيجية إعلان الإجراءات التصحيحية:
وفي هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة باستعادة سمعتها من خلال إعلان مجموعة من الإجراءات، وذلك بعد الاعتراف بالخطأ وتحمل المسؤولية؛ إذ تقوم المنظمة بإعلان بعض الإجراءات الوقائية لإظهار تحركها الفوري لإنهاء الأزمة، وأنها تسعى للمضي قدماً في تغيير إستراتيجيتها، فتتخذ بعض الإجراءات الوقائية لمنع حدوث أزمات مماثلة في المستقبل، وهو ما يمكنها من استعادة ثقة الجمهور بها وبعلاقتها، وبالتالي شرعيتها الاجتماعية، وهذا ما فعلته شركة جونسون آند جونسون (Johnson & Johnson) في أزمة زجاجات التايلينول والتي حدثت

عام 1982م والتي حملت مادةً ملوثةً في خطأ بشريّ أثناء التصنيع؛ حيث قامت الشركة بجمع جميع الزجاجات من الأسواق؛ رغم أن ذلك سوف يكلفها الكثير من المال والخسائر المادية، إلا أن هذه الخطوة كانت بمثابة صدق كبير من المنظمة مع الجمهور في التعامل مع الأزمة، وبالتالي شعر الجمهور بأن الشركة حريصة على صحة عملائها وتمكنت من تدارك الخطأ، وبالتالي استعادت الشركة سمعتها من جديد؛ فالمنظمات الكبرى عادةً ما تعتمد على المصداقية وفعل الصواب والثقة بالنفس في القدرة على المرور من هذه الأزمة بسلام، وهذه السبل تكون من أقصر السبل وأفضلها في احتواء الجمهور واستعادة ثقته طالما يشعر بأن المنظمة تولي مصلحته في المقام الأول قبل الحصول على الربح (1).

لكن يجب أن تتوافق الإجراءات التي ستتخذها المنظمة مع الحاجات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية للجمهور، وأن توضح المنظمة وتفسر للجمهور أسباب اتخاذ مثل هذه الإجراءات التصحيحية وهو ما يؤدي لاستعادة صورتها الجيدة لدى الجمهور، وعادةً ما تكون هذه الاستراتيجيات مهمةً وفعالةً في الحالات التي تكون الأزمة نابعةً من داخل المنظمة ذاتها.

• استراتيجياتة العموض:

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات تقوم المنظمة بتوجيه العديد من الرسائل للجمهور من خلال استهداف عدد كبير ومتنوع منه، مع توجيه بعض الرسائل الغامضة لهم؛ حيث إن توجيه هذا النوع من الرسائل للجمهور سوف يؤدي إلى تناقض فهم المعنى المقصود منها للجمهور؛ وتهدف المنظمات من خلال اتباع هذه الاستراتيجية إلى تسهيل الوفاق والإجماع بدلاً من إرسال رسائل واضحة ودقيقة قد تؤدي لإثاره الاختلاف، ولكن استخدام هذه الاستراتيجية بالتزامن

1. شادبولت، بيتر. كيف تستطيع الشركات تحسين سمعتها المتضررة، بي بي سي عربي، 19 أكتوبر 2016م، آخر زيارة في 16 يناير 2019م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/UwJHuS>.

مع استراتيجيّة الاعتذار يحتاج إلى دقّة كبيرة؛ لأنه قد يؤديّ لنتائج إيجابية في تحسين صورة المنظمة أو يؤديّ لنتائج سلبية تماماً (1).

وتشتمل هذه الاستراتيجية أيضاً على عدم الإجابة عن أية تساؤلات بشأن تفاصيل الأزمة، خاصة إذا كانت في بدايتها، ولم يكن فريق العلاقات العامة على إلمام كافٍ بجوانبها، فيمكن الاكتفاء بجملة "دعني أراجعها وأعود إليك"؛ لأن الجمهور يفترض على الفور سوء النية ويبتون افتراضاتهم الخاصة بناءً على ردود المنظمة، لذلك يمكن هنا اتباع استراتيجية الغموض لحماية السمعة من المعلومات المغلوطة أو غير الدقيقة.

• استراتيجية "أطفئ المروحة Turn Off The Fan":

وهي إحدى قواعد الإدارة الناجحة للأزمات على مستوى العملاء، فعندما تعرف ما الذي يصطدم بالمروحة، فإن القاعدة الأولى هي إيقاف تشغيل المروحة، ويقتصد بهذا المثل أنه إذا ما اكتشفت إدارة العلاقات العامة سبب الأزمة فإنه يتوجب عليها العمل على إنهائه، وذلك بأن تضع نفسها في موقع العملاء، وتساءل "ما هو سبب الأزمة؟ وكيف نشأ هذا السبب؟ وما هو الإجراء الصحيح لمعالجته؟"، فمن المؤكد أنها ستتخذ الإجراء الصحيح للتغلب على الأزمة واكتساب ثقة العملاء من جديد (2).

ويمكن القول: إن بعض المنظمات قد بنت سمعة تنظيمية عالية بعد الأزمات أفضل من تلك التي كانت تتمتع بها نظراً لإدارتها المتميزة للأزمة واتباعها هذه الاستراتيجية (3)،

1. بن العربي، يحيى. "استراتيجيات استعادة سمعة المنظمات في أزمات". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي، العدد السابع، يوليو 2014م، ص 71 - 74.

2. Forbes Agency Council. "13 Golden Rules Of PR Crisis Management". Forbes.Com, 2019م, <https://goo.gl/JmeY16>.

3. GÖZTAŞ, Aylin et al. "How to Manage Reputation During Crisis: An Analysis of Turkish White Meat Sector During The Influenza (Birds Flu) Crisis". Journal of Yasar University, 3(12), 2008م, pp. 1761-1786

فنجحت في تحويلها إلى ثقة متميزة مع الجمهور والعملاء، كحالة شركة أودوالا (1) (Odwalla) والتي مرت عام 1996م بأسوأ أزمة في تاريخها، وذلك بعد أن أعلنت السلطات المحلية في ولاية واشنطن تأكيدها أن هناك علاقة ما بين حالات التسمم بـبكتيريا الاي كولاي التي أصابت 60 شخصاً، وأدت إلى مقتل طفل صغير وبين عصير التفاح الذي تقوم بإنتاجه منظمة أودوالا للمنتجات الغذائية والمشروبات؛ الأمر أصبح مؤكداً في تورط المنظمة في إنتاج منتج أدى إلى تسمم عدد كبير من الأشخاص ووفاة طفل، مما جعل الدعاوى القضائية تنهال عليها بالعشرات، إضافة لتراجع حاد في سمعتها وفي صورتها الذهنية لدى العملاء؛ لم تحاول أودوالا الالتفاف على الموضوع أو محاولة كسب الوقت، فعلى الفور خرج المدير التنفيذي للشركة وأعلن مسؤوليتها الكاملة عن الحادثة، وأنها مستعدة للمثول أمام القضاء وتحمل كامل تبعات هذه القضية، وعلى الفور سحبَت الشركة كافة المنتجات من السوق بخسائر أولية تجاوزت 6 مليون دولار أمريكي، ودفعت تعويضات للمتضررين بلغت قيمتها مليوناً ونصف مليون دولار أمريكي؛ بالرغم من تدني الحصة السوقية للشركة بعد هذه الحادثة إلا أنها استطاعت كسب تعاطف العملاء وبالتالي حماية سمعتها، الأمر الذي ساعدها في ترميم صورتها الذهنية (2).

وهناك عدد من الأبعاد التي يجب على المنظمة مراعاتها في التواصل مع الجمهور في حالات الأزمات من أجل بناء الثقة، مثل: مراعاة الحس الإنساني فيما يصدر عنها من أقوال وأفعال؛ فعلى سبيل المثال حال حدوث أزمة نتج عنها ضحايا يجب على المنظمة أن تتعامل مع الأمر بشكل سريع من أجل امتصاص غضب الجمهور، واستعادة سمعة

1. أودوالا Odwalla: شركة أمريكية لصناعة المنتجات الغذائية وعصائر الفاكهة والمياه العذبة وغيرها من المنتجات الغذائية، تأسست في ولاية كاليفورنيا الأمريكية عام 1980م، شهدت الشركة نمواً متسارعاً عام 1985م حيث وسعت نشاطها لتشمل معظم الولايات الأمريكية، وأستحوذت عليها شركة كوكاكولا عام 2001م مقابل 181 مليون دولار أمريكي، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/3Q3Nz>

2. قصص إدارية ملهمة.. إرشادات تساعدك لتحويل الكارثة لفرصة ثمينة. ميدان الجزيرة، 4 مايو 2018م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/Ur5Qm>

المنظمة، فتبدي أسفها العميق إزاء الأمر وحزنها على وضع الضحايا، وتقدم معلومات صريحة ودقيقة للجمهور دون أن تتعامل مع الضحايا كأرقام وبصورة مجردة عن المشاعر الإنسانية، تثير غضب العملاء وتشوه صورتها لديهم، ثم يأتي دور إعادة بناء العلاقات مع المتضررين من الأزمة من الجمهور، وتخفيض مستوى تغطية الأزمة إعلامياً في الحالة التي يحدث فيها توافق بين موقف المنظمة وموقف الجمهور.

وفي هذه المرحلة يجب الاعتماد على الصراحة والتفسير والوضوح، والالتزام الإنساني نحو الضحايا وتعويضهم، ومن المهم جداً أن تتعامل المنظمة مع توقعات الضحايا بمنتهى الحرص، ومحاولة تنفيذها، وإلا فإنها ستلقى صدى في وسائل الإعلام قد يؤثر سلباً على المنظمة، كما يجب أن تعتمد سلوكيات المنظمة على تحقيق الثقة المتبادلة بينها وبين الجمهور من خلال المصادقية⁽¹⁾.

ويمكن أن نسوق هنا مثلاً حياً على ذلك بأزمة جاك إن ذا بوكس⁽²⁾ "Jack in the Box" وهو سلسلة مطاعم للوجبات السريعة بدأ عام 1951م في سان دييغو، في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. وحقق نجاحاً متنامياً في وقت قصير؛ إذ افتتح أكثر من 2,100 متجر في النصف الغربي من الولايات المتحدة، بما في ذلك هاواي. وفي عام 1993م، مرض أكثر من 600 شخص -معظمهم من الأطفال- وتوفي أربعة أطفال آخرين بعد تناول البرجر الخاص به، واتضح أن اللحم كان ملوثاً، وبدلاً من أن تقرر إدارة المطاعم سحب اللحوم مباشرة؛ حرصاً على سلامة العملاء، أبدت استعدادها لتعويض الضحايا بالمال دون إظهار مزيد من التعاطف والأسف لما حدث، مما تسبب

1. عبدالهادي، إيثار محمد. "إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64، 2011م، ص58.
2. جاك إن ذا بوكس (Jack in the Box) هي شركة أمريكية تدير سلسلة مطاعم للوجبات السريعة، وهي واحدة من أكبر سلاسل الهامبرجر في البلاد، تأسست الشركة في مدينة سان دييغو عام 1951م على يد روبرت أوسكار بيترسون Robert Oscar Peterson، وتملك الآن أكثر من 2200 مطعم في 21 ولاية.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.jackintheboxinc.com>.

في فقدان الثقة بها وانهيار سمعتها، هذا إلى جانب خسائر مادية تصل لـ 100 مليون دولار، وكانت النتيجة أن استغرق الأمر سنوات طويلة حتى تتعافى مجدداً وتكتسب ثقة العملاء من جديد؛ وذلك بعد إقدامها على تبني نظام حديث لمعالجة الطعام(1).

وعندما تعرضت شركة ميرلين أتراكشنز(2) (Merlin Attractions) والمالكة لملاهي ألتون تاورز(3) "Alton Towers" لأزمة في سمعتها بسبب سقوط أرجوحة دوارة والتي تسببت في إحداث إصابات خطيرة لفتاتين كانتا تركبانهما، خسرت الشركة في هذه الحادثة خمسة ملايين جنيه إسترليني، وقد تحملت الشركة مسؤولية الحادث كاملة أمام الجمهور ولم تهرب من الأمر بل كان مديروها حاضرين في الصف الأول منذ اللحظات الأولى للحادث من أجل معالجة الأمر، ولم يلجؤوا للوسائل القانونية بل تعاملوا مع الموقف بشكل إنساني بحث(4)، وهو الأمر الذي ساهم في إنقاذ سمعتها إلى حد كبير وعالج الكثير من الأضرار التي لحقت بها جراء الأزمة، لأن الخطأ وارد من الجميع لكن الاعتراف به وتحمل مسؤوليته هو الخطوة الأولى في معالجة هذا الخطأ، وهو بالضبط ما يحتاجه الجمهور من المنظمة.

1. "Public Relations Strategies: Dealing With A Crisis". Consultingsuccess.Com, 2019, <https://bit.ly/2KsaMO1>.

2. ميرلين إنترتاينمنتس (Merlin Entertainments) هي مجموعة ترفيهية بريطانية رائدة حول العالم تضم الكثير من العلامات التجارية الشهيرة في مجال الترفيه العائلي، تأسست عام 1999م، ويمكن تقسيم نشاطها إلى فئتين؛ مدينة ملاء theme parks ومعاليم ميدواي Midway attractions، وتعمل الشركة في أكثر من 130 منطقة من مناطق الجذب السياحي في 25 دولة حول العالم، وتستقطب أكثر من 67 مليون زائر سنوياً.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.merlinentertainments.biz>

3. ألتون تاورز (Alton Towers) هو منتج ترفيهي رائد يقدّم الملهي رقم واحد في المملكة المتحدة، يضم أكثر من 50 معلماً سياحياً مثل: منتزه تيم بارك Theme Park وفندقين وقرية ساحرة مع مساكن غابات ومنازل شجرية فاخرة، وحديقة مائية رائعة وملعب غولف فاخر، تم افتتاح الملاهي لأول مرة كمنتزه عام 1980م، وقد حظي بأكثر من مليار رحلة طوال تاريخه البالغ 37 عاماً.. للمزيد حول المنتج وخدماته يمكن زيارة موقعه الرسمي: <https://www.altontowers.com>.

4. مدير مدينة ألعاب شهيرة في بريطانيا يمثل أمام المحكمة. الشرق الأوسط، 26 فبراير 2016م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/4zfb3>

أخيراً يُمكن القول: إنه عادةً ما تكون الحصّة السوقية مهمّة للغاية بالنسبة إلى المنظّمات، وهي في الغالب أحد أهدافها الرئيسيّة، فتسعى إلى زيادتها وسَط منافسة شرسة وتسلّك في سبيلها شتى الطُرُق من تطوير لأداء علامتها وتخصيص موارد هائلة للتسويق والإعلانات، لكن الرغبة في زيادة الحصّة السوقية واكتساب عملاء جُد يُأتي في كثير من الأحيان على حساب جودة المنتج أو الخدمة فيضّر بالتالي قاعدة العملاء القدامى ذوي الولاء لعلامة المنظّمة. وليس ذلك مُستغرباً إذ غالباً ما تبحث المنظّمات عن العملاء الذين لا يملكونهم بالفعل، فتُبدي استعداداً كبيراً للإنفاق على التسويق والإعلان لاكتساب عميل جديد، وبمجرد أن تحصل عليه، فإنها لا تَبذل المزيد من الجهد للحفاظ عليه بل تتجه لاكتساب العميل المُحتمل التالي.

هذا الاتجاه في عدم الاهتمام بالعملاء المخلصين قد يكون بذرة جيّدة لأزمة مستقبلية يصعب تحطّيتها في وقت قصير، خاصّة في مثل هذا العصر الذي يعتمد على تداول المعلومات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ويسر؛ حيث يتمّ تقييم المنظّمات وعلامتها التجاريّة ومنتجاتها أو خدماتها علناً عبر هذه الشبكة وبحريّة تامّة، والخطأ الواحد مع أحد العملاء سيتسبّب في فقدان الملايين من العملاء، لذلك فإن الإخلاص للعملاء القدامى بتطوير جودة المنتجات والخدمات والاستماع إلى آرائهم وشكاوهم وتوفير خدمات مميّزة قبل وما بعد البيع، سوف يضمن ولاءهم للعلامة ويجنّب المنظّمة عواقب أزمات مُحتملة تُهدّد سمعتها وصورتها الذهنية(1).

إدارة الأزمات وثقة المتعاملين والمتعاونين

إن إدارة الأزمات فنّ ومهارة، وتحتاج كلّ منظّمة للتدريب عليه بشكل جيّد، فالأزمات من المهدّدات الأساسية التي يُمكن لها أن تعصف بصورة علامتها التجاريّة وسمعتها

1. Bernstein, Jonathan L. "The 10 Steps Of Crisis Communications", Managementhelp.Org, 2016, <https://bit.ly/2YUOQD3>.

المؤسسية، وإذا ما تأثرت السمعة المؤسسية وتحوّلت من سمعة متميّزة لسمعة سلبية فإن هذا الأمر قد يكون له كبير الأثر في تغيير طريقة تعامل أصحاب المصلحة والمتعاونين مع المنظمة، مثل: الشركاء والمساهمين، وسائيل الإعلام، وغيرهم، وقد يُقدّم بعضهم على قطع العلاقات بشكل نهائي مع المنظمة إذا لم تتمكن المنظمة من إدارة أزمّتها بشكل فعال، وهو ما يترتب عليه إحداث خلل في الثقة بين المنظمة والمتعاونين معها. فعلى سبيل المثال، عندما تعرّضت شركة ماكسيما (1) (Maxima LT) وهي سلسلة متاجر تعمل في دول البلطيق "ليتوانيا ولاتفيا وإستونيا" وبلغاريا، وتدير نحو 500 متجر في جميع أنحاء أوروبا الشرقية - لأزمة قويّة في 21 نوفمبر 2013م، بعد ما انهار سقف أحد متاجرها في لاتفيا خلال ساعات الذروة، مما أدى إلى مقتل 54 شخصاً وإصابة عشرات آخرين.

هذه المسألة هزت الرأي العام في دول البلطيق، واعتبرت أكثر الحوادث دمويّة منذ عام 1991م، فتسببت في تدني سمعتها بسبب تشكك جمهور "ماكسيما" والأطراف الأخرى المتعاونين معها في سلامة مراكز التسوق الأخرى التابعة لها في لاتفيا وليتوانيا، وتمّ تسليط الضوء أيضاً على جوانب أخرى من سوء إدارتها؛ مثل: ظروف العمل السيئة، والرواتب المتدنية، وتجاهل متطلبات السلامة، وما إلى ذلك.

وبعد إجراء التحقيقات، تمّ التأكد رسمياً من أن المسألة ناتجة عن مخططات بناء خاطئة، ما جعل "ماكسيما" تتحمل المسؤولية كاملة عن الأزمة أمام المجتمع، وفي اليوم التالي دعت إدارة "ماكسيما" وسائيل الإعلام إلى مؤتمر صحفي للحديث

1. ماكسيما (Maxima LT) هي الشركة التي تدير سلسلة البيع بالتجزئة "Maxima"، وهي أكبر شركة ليتوانية بدأ تاريخها في بحر البلطيق عام 1992م بافتتاح العديد من المتاجر في فيلنيوس، ونمت سلسلة متاجر التجزئة التي تأسست بعد استعادة استقلال ليتوانيا، وتعدّ واحدة من أكبر دافعي الضرائب، وأكبر صاحب عمل في البلاد؛ إذ لديها حوالي 15 ألف موظف، وما يقرب من 250 متجرًا في البلاد يزورها أكثر من 550 ألف عميل يوميًا.. للمزيد حول الشركة ومُنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.maxima.lt>

عن الأمر، لكن رئيس الشركة في لاتفيا، G.Jasinskis، تحدت بشكل غير لائق عن تغطية جميع نفقات العلاج، وإعادة التأهيل، وتوفير المال لدفن الموتى، دون إبداء أي احترام لمشاعر الحزن على الضحايا، والتي كانت سائدة آنذاك في كافة أنحاء لاتفيا، فأغضبت تصريحاته الرأي العام ووسائل الإعلام على حد سواء، وزاد ذلك من عمق الأزمة وفداحة التأثير السلبي على سمعة الشركة، وهو ما دعا إدارة "ماكسيما" بعد فترة وجيزة إلى فصله عن العمل (1).

هذا المثال يبرز أهمية بناء الثقة بين المنظمة وبين المتعاملين معها بشكل مستمر، وأن الحفاظ على هذا الأمر يسهم في حل العديد من المشكلات للمنظمة أثناء الأزمات وحماية سمعتها، فكلما كان لدى المنظمة علاقات متميزة مع المتعاملين معها من الخارج قائمة على الثقة المتبادلة بينهما، يمكن للمنظمة الاعتماد على هذه الأطراف في حالة الأزمة التي تتعرض لها المنظمة، والاستفادة من مشورتها في الخدمات التي يمكن تقديمها للمتضررين، وبالتالي تتمكن المنظمة من حل أزمتها دون تأثير سلبي على سمعتها.

وقد تسعى بعض المنظمات لبناء علاقات مع الجهات الحكومية أو بعض وسائل الإعلام في أوقات الأزمات من أجل دعم موقفها، لكن ذلك ليس فعّالاً، بل يجب أن تكون هذه العلاقات طويلة الأمد وقائمة بالأساس قبل حدوث الأزمة بفترة طويلة (2).

والثقة ليست هدفاً في حد ذاته تسعى المنظمة لتحقيقه، ولكن الثقة التي تتكون بين المنظمة وبين المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها تتكون عن طريق سلوكيات إدارة المنظمة وتصرفاتها مع المتعاملين، والتزامها نحوهم، فإقامة العلاقات المتميزة

1. Miglõ Šontaitõ-Petkeviþienõ. "Crisis Management to avoid damage for corporate reputation: The case of retail chain crisis in the Baltic countries". Procedia - Social and Behavioral Sciences 156 , 2014 ,pp. 452 - 457. <https://goo.gl/tc3pVW>.
2. Waryjas, Maryann A. "Effective Crisis management: Grace Under Pressure". KMZ Rosenman Katten Muchen Zavis Rosenman,1999, <https://goo.gl/9TDaaJ>.

واستمرارها بين المنظمة وبين المتعاملين معها، والتزام المنظمة نحوهم يخلق الثقة المطلوبة بين الطرفين، وهو ما يدفع المتعاملين لدعم المنظمة في أوقات الأزمات (1).

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن تأثير الأزمات وسبل إدارتها من قبل المنظمة لن يكون له نفس التأثير على كل المتعاملين وكل أصحاب المصلحة، فتقدير بعض المتعاملين للأزمة التي تتعرض لها المنظمة، ولطريقة التعامل معها لن يكون بنفس الدرجة، فبعض المتعاملين سوف يقومون بتقدير الموقف، ولكن غيرهم لن يفدروا ذلك.

وفي حالات إدارة الأزمات يجب أن يكون تعامل المنظمة مع المتعاملين معها دقيقاً؛ حيث يجب أن تحافظ المنظمة على التزاماتها مع المتعاملين للحفاظ على ثقتهم بها وبعلامتها؛ حيث يجب أن تقوم المنظمة بإمداد المتعاملين معها بمعلومات مستمرة عن الأزمة طوال فترة حدوثها، وكيفية تعامل المنظمة مع هذه الأزمة، وذلك من خلال وسائل الإعلام التي تنشر المعلومات عن الأزمة أو من خلال المواقع الإلكترونية، فعلى المنظمة أن تحرص على الانفتاح والصدق مع المتعاملين معها في أوقات الأزمات فالمنظمة تهدف لتحقيق غاية محددة من خلال التواصل الذي تقوم به، وهو ما يساعدها في تحديد صبغة الرسالة التي يتم توجيهها للجُمهور المستهدف، بما يحقق لها الهدف المطلوب من هذا التواصل خلال فترة الأزمة (2).

1. زين الدين، محمد جواد. "توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سُمة الشركات". مجلة آداب الفراهيدي، العدد 28، 2017م، ص 297.

2. De Jonge, Rianne. "The Influence of Crises on Corporate Reputations". Master Thesis Spring Semester, 2007 .pp 25 , 37 ,on this link: <https://goo.gl/s7wDBr>.

المبحث الرابع

خطوات فعالة في التواصل وإدارة الأزمات

تَلْعَبُ خُطُواتِ الاتِّصَالِ الفَعَّالِ مَعَ الجُمهُورِ والمُتَعَامِلِينَ في أوقَاتِ الأَزْمَاتِ دَوْرًا مَهْمًا في تَمَكُّنِ المُنْظَمَةِ مِنَ تَخْطِي الأَزْمَةِ مَعَ الحِفاظِ عَلى جُمهُورِها والمُتَعَامِلِينَ مَعَهَا، وَهناكَ مَجْمُوعَةٌ مِنَ الخُطُواتِ الَّتِي يَجِبُ عَلى المُنْظَمَةِ اتِّبَاعُها مِنَ أَجْلِ تَحْقِيقِ الاتِّصَالِ الفَعَّالِ في أوقَاتِ الأَزْمَاتِ، وَهِيَ:

- **أولاً: التَّخْطِيطُ لِلطُّوَارِئِ والأَزْمَاتِ؛** حَيْثُ تَبْدَأُ العِلاقاتِ الإِعلامِيَّةُ الفَعَّالَةُ لِلْمُنْظَمَةِ في العَمَلِ عَلى اِحْتِواءِ الأَزْمَةِ والسَّيْطَرَةَ عَلَينِها، فَالاتِّصالاتُ الإِعلامِيَّةُ الفَعَّالَةُ في بَدَايَةِ الأَزْمَاتِ تُسَهِّمُ في تَقْليلِ الضَّرَرِ عَنِ المُنْظَمَةِ. وبدايئةً يَجِبُ تَحْدِيدُ فَرِيقِ اتِّصالاتٍ خَاصٍّ بالأَزْمَاتِ يُمْكِنُهُ التَّوَأُصْلُ في أوقَاتِ الأَزْمَاتِ مَعَ الجُمهُورِ والمُتَعَامِلِينَ، وَيَجِبُ أَنْ يَكُونَ هَذَا الفَرِيقُ مِنَ القَادَةِ والمُديرِينَ ورُؤَساءِ الأَقْسامِ حَتَّى يَكُونُوا عَلى عِلْمٍ بِمَجْرِياتِ الأُمُورِ، وَيُمْكِنُهُم نَقْلُ الصُّورَةِ وَاضِحَةً للجُمهُورِ.
- **ثانياً يَجِبُ تَحْدِيدُ الأَشْخَاصِ الَّذِينَ يُمْكِنُهُم أَنْ يَكُونُوا مُتَحَدِّثِينَ عَنِ المُنْظَمَةِ** في أوقَاتِ الأَزْمَاتِ وَيَكُونُوا مُمَثِّلينَ لَهَا، وَيَجِبُ أَنْ يَكُونَ المُتَحَدِّثُونَ مُدَرِّبينَ بِشَكْلِ جَيِّدٍ عَلى كافَّةِ أنواعِ الاتِّصالاتِ مَعَ الجُمهُورِ الدَّاخِلِيِّ والخارجِيِّ لِلْمُنْظَمَةِ، وَفي الاجْتِمَاعاتِ الخَاصَّةِ بِالمُنْظَمَةِ، وَيَعْمَلُ تَدْرِيْبُ المُتَحَدِّثِينَ عَلى كِيفِيَّةِ اسْتِيعابِ جَمِيعِ الأَطْرَافِ مِنَ أَصْحَابِ المِصْلَحةِ والمُتَعَامِلِينَ.
- **ثالثاً يَجِبُ أَنْ تَصْنَعِ المُنْظَمَةُ لِنَفْسِها سُبُلًا لِإِخْطارِ الجُمهُورِ المُتَعَامِلِينَ بِكافَّةِ التَّطَوُّراتِ.**
- **رابعاً يَجِبُ عَلى المُنْظَمَةِ تَحْدِيدُ أوْلِيائِها في سُبُلِ الاتِّصَالِ وَتَحْدِيدِ الجُمهُورِ الدَّاخِلِيِّ والخارجِيِّ والِجِهاتِ صَاحِبَةِ المِصْلَحةِ المُشْتَرَكَةِ مَعَ المُنْظَمَةِ.**

- خامساً يجب أن تولي المنظمة اهتماماً بالغاً للموظفين في أوقات الأزمات؛ لأنَّ كلَّ موظفٍ منهم لديه القدرة على تمثيل المنظمة خارجياً.
- سادساً يجب أن يكون لدى كلِّ منظمة حسّ خاصّ في توقع الأزمات؛ حتّى تتَمكَّن من التَّعامل معها، فكلَّمَا تمكَّنت المنظمة من تدريب الموظَّفين بها على هذا الأمر كلَّمَا يسَّر ذلك سُبُل السيطرة على الأزمات.
- سابعاً يجب أن تقوم المنظمة بتجهيز عبارات ورؤود فورية يمكن استخدامها في أوقات الأزمات، وذلك بما يتناسب مع طبيعة الأزمات التي من الممكن أن تتعرَّض لها المنظمة.
- ثامناً تقييم الأزمة ومُسْتَوَاهَا حتَّى تتَمكَّن المنظمة من التَّعامل معها، فأوَّل خطوات الاتصالات في الأزمات يتمُّ تحديده وفقاً لحجم الأزمة واستراتيجيتها التَّعامل معها(1).
- تاسعاً تحديد الرسائل الرئيسية التي يجب أن تصل لكل أصحاب المصلحة والمتعاملين مع المنظمة؛ حيث يجب أن تقوم المنظمة بتوصيل نفس الرسائل لجميع المتعاملين وأصحاب المصلحة، وأما الجمهور والعملاء فيمكن أن تقوم المنظمة بتقديم رسائل فردية لهم.
- الخطوة العاشرة والأخيرة والتي تُفيد في مجال إدارة الأزمات هو ركوب العاصفة، فعندما لا يستجيب كلُّ أصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة للرسائل الموجهة إليهم خلال الأزمة، يجب أن يقوم فريق التَّعامل مع الأزمات بتحديد أولوياته، وتقسيم الجمهور والمتعاملين إلى شرائح، فقد يودّي استخدام

1. Valackiene, Asta. "Efficient Corporate Communication: Decisions in Crisis Management". Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 21(1), 2010 , pp.99-110.

طُرُق أُخْرَى إِلَى نَتَائِجٍ أَسْوَأَ، وَعِنْدَ تَقْسِيمِ الْمُتَعَامِلِينَ إِلَى شَرَائِحٍ يُمْكِنُ اخْتِيَارِ
الاستراتيجية التي تناسب كل شريحة، والتعامل معها من خلالها (1).

أهمية الناطق الإعلامي في المنظمة

يُعرِّف الناطق الإعلامي أو المتحدث الرسمي للمنظمة ما "Spokesperson" بأنه
"الشخص الذي يتم اختياره للتحدث رسمياً عن المنظمة أمام الجمهور ووسائل الإعلام
المختلفة، والمنوط بإدلاء البيانات الرسمية والعامّة فيما يخص أنشطتها المتنوعة" (2)، وأنه
"الشخص المكلف بإذاعة ما يراه مناسباً من أخبار ومعلومات واتجاهات وقرارات تتعلق
بالحكومات، أو مختلف المنظمات، ومن ثم العمل على دعم سياساتها ومواقفها المختلفة
إزاء القضايا المختلفة التي تهتم الحكومة أو الرأي العام، وكذا وسائل الإعلام" (3).

وهناك من يعرف المتحدث الرسمي بأنه "الشخص الذي يعمل كمُدافع منظم عن
منظمة ما ومُنشجاتها أو خدماها، حتى يرتبط اسمه مع مرور الوقت بهذه المنظمة،
وقد يكون من المشاهير أو خبراء العلاقات العامة" (4)، كما يعرف بأنه "أي شخص لديه
الاستعداد للوقوف والإعلان عن نجاحات وإنجازات منظمة ما، وغالباً ما تتم دعواته
باسم الواجهة العلنية للمنظمة والمنوط بمناقشة القضايا الأخرى التي قد لا تكون ذات
صلة بالمنظمة، وبالتالي يتوقع أن يكون له آراء حول مجموعة واسعة من القضايا" (5).

1. Valackiene, Asta. "Efficient Corporate Communication: Decisions in Crisis Management".
Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 21(1), 2010, 99-110.
2. "SPOKESPERSON" | Meaning In The Cambridge English Dictionary". Dictionary.
Cambridge.Org, 2019, <https://bit.ly/2MQalcm>.
3. فرجاني، علي. المتحدث الإعلامي وتحسين صورة المنظمة ج(1). sasa post website. online link: <https://bit.ly/2MQalcm>.
4. "SPOKESPERSON» | Meaning In The Cambridge English Dictionary". Dictionary.
Cambridge.Org, 2019, <https://bit.ly/2MQalcm>.
5. Marketing And Your Community Group-Selecting A Spokesperson- Ourcommunity.
Com.Au". Ourcommunity.Com., 2019, <https://bit.ly/2YSHxfj>.

كذلك يُشار للنَّاطِقِ الإِعْلَامِيِّ بِأَنَّهُ "الشَّخْصُ الَّذِي يُمَثِّلُ مُنْظَمَةً أَوْ صِنَاعَةً أَوْ قَضِيَّةً مَا فِي وَسَائِلِ الإِعْلَامِ، بِحَيْثُ يَكُونُ مَسْئُولًا عَنِ تَقْدِيمِ وَاجِهَةِ رَسْمِيَّةٍ احْتِرَافِيَّةٍ لِلْمُنْظَمَةِ أَمَامَ الْجُمْهُورِ وَوَسَائِلِ الإِعْلَامِ، وَنَقْلِ رَسَائِلِهَا الرَّسْمِيَّةِ لِهَذِهِ الْجِهَاتِ. وَعَادَةً مَا يَكُونُ عَضْوًا فِي قِسْمِ التَّسْوِيقِ بِالْمُنْظَمَةِ أَوْ مَوْظِفًا آخَرَ (المُدِيرِ التَّنْفِيزِيِّ أَوْ مُدِيرِ اتِّصَالَاتِ الشَّرَكَاتِ) أَوْ عَضْوًا فِي مُنْظَمَةِ عِلَاقَاتِ عَامَّةٍ تَتَعَاوَدُ مَعَهَا الْمُنْظَمَةُ لِلقِيَامِ بِهَذِهِ الْمَهَامِ"⁽¹⁾، عَلَى أَنَّ الْمِثَالَ الْأَخِيرَ غَيْرُ مُحَبَّدٍ؛ إِذْ يُفَضَّلُ أَنْ يَكُونَ أَحَدُ مَوْظِفِي الْمُنْظَمَةِ كَيْ يَكُونَ مُلِمًّا بِتَفَاصِيلِ وَجَوَانِبِ أُخْرَى ذَاتِ عِلَاقَةٍ بِعَمَلِ الْمُنْظَمَةِ وَأَنْشِطَةِ عِلَامَتِهَا التَّجَارِيَّةِ.

وَقَدْ انْتَشَرَتْ بِقُوَّةٍ مِهْنَةُ الْمُتَحَدِّثِ الإِعْلَامِيِّ فِي الْآوَنَةِ الْأَخِيرَةِ، نَظْرًا لِتَعَدُّدِ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ الْمُخْتَلِفَةِ وَمَا سَاهَمَتْ بِهِ مِنْ تَأْثِيرٍ قَوِيٍّ فِي اتِّجَاهَاتِ الرَّأْيِ الْعَامِّ؛ إِذْ يُعْتَبَرُ الْمُتَحَدِّثُ الإِعْلَامِيُّ الشَّخْصُ الَّذِي يَجْمَعُ مَا بَيْنَ مَهَارَاتِ الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ، وَبَيْنَ إِمَامِهِ بِطَبِيعَةِ عَمَلِ الْكَثِيرِ مِنْ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ وَاسْتِرَاطِيَجِيَّاتِ الْإِتِّصَالِ الْجَمَاهِيرِيِّ، وَبِالْتَّالِيِ يَسْتَطِيعُ مِنْ خِلَالِهَا أَنْ يَوْظِفَ أَيًّا مِنْهَا فِي نَقْلِ رِسَالَتِهِ الَّتِي تَتَنَاسَبُ وَأَهْدَافِ الْمُنْظَمَةِ الَّتِي يَنْتَمِي إِلَيْهَا، وَلِذَلِكَ سُرْعَانَ مَا أُدْرِكَتِ الْمُنْظَمَاتُ الرَّسْمِيَّةُ وَغَيْرُ الرَّسْمِيَّةِ أَنَّهُ يَتَعَيَّنُ عَلَيْهَا تَرْشِيحُ شَخْصٍ مُنَاسِبٍ يَجْمَعُ مَا بَيْنَ مَهَارَاتِ الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ وَأَفْضَلِ أَسَالِيبِ التَّوَاصُلِ مَعَ الْجُمْهُورِ بِمُخْتَلَفِ شَرَايِعِهِ، إِلَى جَانِبِ إِمَامِهِ بِمَهَارَاتِ التَّعَامُلِ الْفَعَّالِ مَعَ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ.

دور "النَّاطِقِ الإِعْلَامِيِّ" فِي تَحْسِينِ سُمْعَةِ الْمُنْظَمَةِ

يُؤَدِّي النَّاطِقُ الإِعْلَامِيُّ لِلْمُنْظَمَةِ دَوْرًا مَحْوَرِيًّا فِي إِدَارَةِ سُمْعَتِهَا وَتَكْوِينِ صُورَتِهَا الذَّهْنِيَّةِ لَدَى أَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ مِنَ الْجُمْهُورِ الْخَارِجِيِّ، بِمَا فِي ذَلِكَ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ، فَوْجُودِ الْمُتَحَدِّثِ الرَّسْمِيِّ يُسَاعِدُ الْمُنْظَمَةَ فِي تَعْمِيقِ التَّوَاصُلِ الْمَثْمُرِ مَعَهُمْ، عَبْرَ الْاسْتِغْلَالِ الْأَمْتَلِ لِقَنَوَاتِ التَّوَاصُلِ الرَّسْمِيَّةِ وَالشَّعْبِيَّةِ فِي إِمْدَادِهِم بِالْمَعْلُومَاتِ

1. "Company Spokesperson Definition - Entrepreneur Small Business Encyclopedia".
Entrepreneur, 2019, <https://bit.ly/2GWmkGY>.

والبيانات الكافية عنها، وتوصيل قيمها ورسالتها، وإيضاح رؤية المنظمة وعرض ما توصلت إليه من قرارات بشأن علامتها وأنشطتها بصورة تتناسب وطبيعة كل من وسائل الإعلام والجمهور، والترويج الفعال لأنشطتها وأحداثها المهنية والمجتمعية وأهدافها واحتياجاتها، ونقل آرائها وأفكارها بشأن الأحداث الطارئة والقضايا الملحة، والسماح بمناقشتها سواء على المستوى المجتمعي أو عبر وسائل الإعلام، الأمر الذي يعزز من بناء الثقة والمصداقية بين المنظمة ووسائل الإعلام والجمهور، ويرسخ مكانتها لديهم، ويوفر الدعم الكامل لعلامتها وأنشطتها وأهدافها، والاستجابة السريعة لرسائلها ومبادراتها، وبالتالي الترويج المستمر لها والارتقاء بسمعتها وترسيخ صورتها الذهنية كمؤسسة محترفة ذات إدارة متميزة.

لذلك يعد اختيار المتحدث الرسمي من الأمور المهمة للحفاظ على الصورة الذهنية للمنظمة والارتقاء بسمعتها، وفي الواقع يفضل الكثير من المنظمات أن يقوم أحد أعضاء مجلس الإدارة أو مدير المنظمة أو الرئيس التنفيذي بمهام المتحدث الرسمي؛ لضمان أعلى مستوى من الأداء والتمثيل الرسمي، لكن ذلك ليس بشكل عام؛ فهناك منظمات أخرى تختار موظفاً متخصصاً لهذه المهمة، على أن يتوافر فيه المعرفة الشاملة والدقيقة لمختلف القضايا المجتمعية أو الأنشطة ذات الصلة بمجال عمل المنظمة والأحداث التي تنظمها، والإيمان التام بقيمة المنظمة وأهدافها ورسالتها بما يساعده على الدفاع الجيد عن مواقفها وآرائها أمام وسائل الإعلام والجمهور على حد سواء.

كذلك يجب أن تتوافر له السلطة المناسبة التي تخوله للحديث بشكل رسمي عن المنظمة ومواقفها وأفكارها، والتعليق على القضايا والأزمات التي قد تمر بها، ومن دون شك أيضاً يجب أن يتسم الناطق الإعلامي بشخصية متميزة جديرة بالاحترام، حتى يتمكن من تحقيق الثقة والمصداقية في كل ما يصدر عنه من أقوال أو تصريحات رسمية، وينجح في تطوير علاقات جيدة مع العاملين في وسائل الإعلام المختلفة، فهو في النهاية يعكس شخصية المنظمة ويساهم بعمله في ترسيخ صورة علامتها الذهنية لدى الجمهور ووسائل الإعلام.

ومن الصفات الأخرى للمتحدث الرسمي الجيد ما يلي:

- البلاغة والفصاحة، بحيث يكون قادرًا على إيصال المعلومات والبيانات بطريقة دقيقة وشبّعة في ذات الوقت، والقدرة على جذب اهتمام وسائل الإعلام والجمهور العام.
 - ضبط النفس في المواقف الصعبة والتحكّم الجيد بردّات الفعل.
 - القدرة الجيدة على الإنصات وفهم ما بين السطور والقدرة على إدارة الحوارات خلال الفعاليات والمؤتمرات.
 - سرعة البديهة والقدرة على التفكير السريع والتصرّف في حال المواقف المحرجة، ونجّيب الوقوع في فخّ الأسئلة الملقومة من قبل بعض المراسلين وعدم اتّباع الأسلوب الدفاعي في حوارهم.
 - الاستفادة التامة من التقنيات الإعلامية الحديثة في إيصال المحتوى ومخاطبة الجمهور العام.
 - الوضوح التام في التعبير عن مواقف المنظمة، وشرح هذه المواقف بطريقة مفهومة وواضحة بحيث لا تترك أيّ مجال للنس أو سوء الفهم.
- ويتحقّق نجاح المتحدث الرسمي في مهامه عندما يتوافر فيه كلّ ما سبق، وعندما يحرص أيضًا على المشاركة في اجتماع المسؤولين في المنظمة التي يعمل بها، ومن ثمّ يقوم بصياغة ما تمّ الاتفاق عليه من قرارات إلى مادة إعلامية صالحة للنشر وفقًا لطبيعة كلّ وسيلة إعلامية.

دور "النطاق الإعلامي" للمنظمة أثناء الأزمات

لا شكّ أنّ المتحدث الإعلامي نيابة عن المنظمة في ظلّ الأزمات أمر صعب للغاية، حتّى بالنسبة للمديرين التنفيذيين المتمرسين في الأمر، لكنّه في الوقت ذاته إثبات عمليّ على مقدار ما يتمتّع به النطاق الإعلامي من الخبرة والحكمة في إدارة الدفّة لصالح

المنظمة وعلامتها، وقدرته الكبيرة على التأثير الوجداني والعقلاني في الجمهور وممثلي وسائل الإعلام، فالأداء الناجح للمتحدث الرسمي يؤثر على وجهات نظر الجمهور والإعلام تجاه المنظمة وعلامتها على المدى البعيد، وليس فقط على المدى القريب.

وربما يلعب التدريب والخبرة والاستعداد الطبيعي لهذه المهمة دوراً قوياً في نجاح أداء المتحدث الرسمي، لكن التحليل العلمي الدقيق لمجموعة من الأزمات التي مرت بها منظمات مختلفة يكشف بوضوح أن أفضل المتحدثين الرسميين عادةً ما يتبنون مجموعة من القواعد الذهبية التالية في عملهم، منها:

- إظهار التعاطف والإيجابية مع أطراف الأزمة ومع المتأثرين بها: وذلك بقصد التأثير الوجداني في الجمهور العام وممثلي وسائل الإعلام وإظهار أسف المنظمة على ما سببته الأزمة من تبعات سلبية، ويوضح حرص المنظمة على العمل لتقليل هذه الآثار، وذلك بهدف حماية الصورة الذهنية للمنظمة وسمعتها المؤسسية.
- تجنب عدم الرد على الأسئلة: أو الإجابة بـ "لا تعليق"، وخاصةً في بداية الأزمة إذ يكون في هذه المرحلة فضول واسع لمعرفة تفاصيل الأزمة وموقف المنظمة منها، وبعض الأسئلة وخاصةً في المراحل الأولى قد يصعب الإجابة عليها ولكن لا يجب أبداً الإجابة بـ "لا تعليق"، فهذه الإجابة قد تفهم على أنها اعتراف ضمني من المنظمة عن مسؤوليتها المباشرة تجاه الأزمة.
- التركيز على الحقائق: ففي الأزمات غالباً ما يطلب الجمهور العام ووسائل الإعلام الإطلاع على المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمة وتطوراتها، لذلك ينبغي على المتحدث الرسمي باسم المنظمة أن يقدم هذه المعلومات بشكل واضح وقابل للفهم، ويجب أن تكون هذه المعلومات مقدمة في الوقت المناسب، فالتأخر في تقديمها يفقد أهميتها.
- الإعلان وبشكل فوري عن إجراءات المنظمة لاحتواء الأزمة: فعند وقوع الأزمة يترقب الجميع التصرفات والإجراءات التي ستقوم بها المنظمة، وهنا يجب

الإسراع للإعلان عن هذه الإجراءات مع شرحها وتوضيح أثرها على تطورات الأزمة، وتبيان أثرها في تخفيف حدة الأزمة والتقليل من آثارها.

• تجنب التكهّنات: فاللجوء إلى التوقّعات والتكهّنات يُضعف موقف المنظمة ويؤثّر سلبيًا على صورتها الذهنية، وغالبًا ما ترتبط التكهّنات والمعلومات غير الدقيقة بردّات فعل سلبية من قبل الجمهور العام، ويترك هذا الأمر انطباعًا بأنّ الأزمة أكبر ممّا هو مُعلن عنه، لذلك يتوجّب على الناطق الإعلامي أن يبتعد بشكل تام عن التكهّنات وأن يكتفي بالمعلومات والحقائق.

• التحدّث بهدوء وتجنب الانفعالات: فقد يتعرّض المتحدث الرسمي لأسئلة استفزازية وأتاهمات مباشرة، وهنا لا يجب أن يساق وراء انفعالاته، وأن يحافظ على هدوئه وتواصله الهادئ مع الإعلاميين، وأن يحافظ على لهجة صوت هادئة ولغة جسد مريحة.

• الابتعاد عن المصطلحات التخصصية: فالمصطلحات التخصصية موجهة أساسًا للجهات الإدارية ولبينة الأعمال وليس للجمهور العام وللصحافة، وخاصةً أنّ هذه المصطلحات قد تقود لفهم خاطئ أو لتقدير سيئ لواقع الأزمة، كما يجب تجنب استخدام الاختصارات الخاصة بالمنظمة كونها قد تقود لتشوش الجمهور ومراسلي وسائل الإعلام.

• التدرّب على خطاب الأزمات: يجب على المتحدث الرسمي أن يتدرّب بشكل دائم على الخطاب خلال الأزمات وعلى مواجهة وسائل الإعلام في ظروف الضغط، فالتمرين المستمرّ يساعده على كسر الحاجز النفسي لمواجهة الإعلاميين، ومواجهة التعليقات السلبية بهدوء وروية.

• تطابق لغة الجسد مع الخطاب اللغوي: فالخطاب اللغوي الهادئ لا يكفي فيجب أن يترافق بلغة جسد هادئة ومعبّرة عن هدوء المتحدث والذي يعكس بشكل مباشر هدوء المنظمة وموقفها.

• التأكيد المستمر على الرسائل الرئيسية: فالمؤتمرات الصحفية فرصة ذهبية للمنظمة لنقل رسالتها الخاصة بالأزمة للجمهور العام وللمتأثرين بها، لذلك يجب على المتحدث الرسمي تحديد الرسائل الرئيسية والتركيز عليها وتجنب الدخول في تفاصيل فضائية فرعية تعد ذات أهمية منخفضة نسبيًا.

وَبِذَا يُمَكِّنُ الْقَوْلَ: إِنَّ النَّاطِقَ الْإِعْلَامِيَّ لِلْمُنْظَمَةِ يُؤَدِّي دَوْرًا مَحْوَرِيًّا فِي الدَّفَاعِ عَنِ الْمُنْظَمَةِ وَسُمْعَتِهَا لَدَى أَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ مِنَ الْجُمْهُورِ الْخَارِجِيِّ -لَا سِيَّمَا خِلَالَ الْأَزْمَاتِ وَالطَّوَارِيءِ-، بِمَا فِي ذَلِكَ وَسَائِلِ الْإِعْلَامِ، مِنْ خِلَالَ تَعْمِيقِ التَّوَاصُلِ بَيْنَ الطَّرْفَيْنِ، وَإِمْدَادِهِمْ بِالْمَعْلُومَاتِ وَالْبَيِّنَاتِ، وَتَوْصِيلِ قِيَمِهَا وَرِسَالَتِهَا، الْأَمْرَ الَّذِي يُعَزِّزُ جُسُورَ النِّقَّةِ وَالْمَصْدَاقِيَّةِ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَسَائِلِ الْإِعْلَامِ وَالْجُمْهُورِ، وَيُرْسِّخُ مَكَانَتَهَا لَدَيْهِمْ، وَيُوفِّرُ الدَّعْمَ الْكَامِلَ لِأَنْشِطَتِهَا وَأَهْدَافِهَا، مَا يُسَاعِدُ عَلَى تَوْطِيدِ أَرْكَانِ سُمْعَتِهَا كَمُؤَسَّسَةِ مَرْمُوقَةٍ ذَاتِ إِدَارَةٍ مُحْتَرِفَةٍ.

إِدَارَةُ الْأَزْمَاتِ وَالْعَلَاقَاتِ مَعَ الْمُنَافِسِينَ

تَسْتَنِدُ الْأَعْمَالُ الرَّبْحِيَّةُ بِالْأَسَاسِ عَلَى مَبْدَأِ الْمُنَافَسَةِ، وَقَدْ أَظْهَرَتْ بَعْضُ الدِّرَاسَاتِ أَنَّ الْمُنَافَسَةَ الشَّدِيدَةَ يُمَكِّنُ أَنْ تُؤَدِّيَ فِي الْوَاقِعِ إِلَى سُلُوكِيَّاتٍ غَيْرِ أَخْلَاقِيَّةٍ مِنْ قِبَلِ الْبَعْضِ، فَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ فَوَائِدِ الْمُنَافَسَةِ فِي تَحْسِينِ الْإِنْتِاجِ إِلَّا أَنَّهَا قَدْ تَدْفَعُ بَعْضَ الْمُنْظَمَاتِ إِلَى ارْتِكَابِ مَخَالَفَاتِ فِسَادٍ وَإِلْحَاقِ الضَّرَرِ بِالْمُنَافِسِينَ. لَكِنْ تَأْتِي الْمُنَافَسَةُ لَا يُؤَثِّرُ بِالضَّرُورَةِ عَلَى جَمِيعِ الْمُنْظَمَاتِ عَلَى حَدِّ سَوَاءٍ، فَعَلَى سَبِيلِ الْمَثَالِ قَدْ يَسْتَجِيبُ الدَّاخِلُونَ الْجُدُدَ لِلسُّوقِ مِنْ أَصْحَابِ الْمَشَارِيعِ لِلضُّغُوطِ التَّنَافُسِيَّةِ وَيَنْجَهُونَ لِارْتِكَابِ سُلُوكِيَّاتٍ لِأَخْلَاقِيَّةٍ مِنْ أَجْلِ مُوََاكَبَةِ السُّوقِ وَالانْخِرَاطِ فِيهِ بِسُرْعَةٍ وَالْحُصُولِ عَلَى الْأَرْبَاحِ بِشَكْلِ أَسْرَعٍ، وَلَكِنْ مِثْلَ هَذِهِ السُّلُوكِيَّاتِ لَا يُمَكِّنُ اعْتِبَارُهَا عَامَّةً بَلْ هِيَ مِمَارَسَاتٍ "فَرْدِيَّةٌ" يَقُومُ بِهَا مَالِكُو بَعْضِ الْمُنْظَمَاتِ أَوْ مَوْظَفُوهُمْ نَتِيجَةً لِلِانْقِيَادِ لِنِيقَافَةِ الْمُنَافَسَةِ وَالسَّعْيِ الْحَثِيثِ وَرَاءَ الرِّبْحِ، وَهُوَ مَا قَدْ بَعَّرَضَ الْمُنْظَمَةَ بِالضَّرُورَةِ لِخَطَرِ الْعُقُوبَاتِ الْقَانُونِيَّةِ أَوْ تَدْنِي السُّمْعَةِ أَوْ فَقْدَانِهَا(1).

وَالْأَزْمَاتُ الَّتِي تَتَعَرَّضُ لَهَا الْمُنْظَمَةُ هِيَ عِبَارَةٌ عَنِ قُوَّةٍ دَافِعَةٍ تَجْعَلُ الْمُنْظَمَةَ وَقِيَادَتَهَا تَعْمَلُ بِشَكْلِ مُسْتَمِرٍّ وَمَتَوَاصِلٍ مِنْ أَجْلِ التَّوَصُّلِ لِحَلِّ سَرِيعٍ لِهَذِهِ الْأَزْمَةِ، حَتَّى لَا تَزِيدَ الْفَجْوةُ الَّتِي

1. Bennett, Victor et al. "Customer-Driven Misconduct: How Competition Corrupts Business Practices". Management Science vol 59, no. 8, 2012, pp. 1725-1742. Elsevier BV, doi:10.2139/ssrn.2005779.

صنعتها الأزيمة بين المنظمة وبين المنافسين لها في الصناعة، وقد قدمت شركة هواوي (1) (Huawei) أفضل مثال على تحدي الأزمات والتقدم للأمام ومواجهة المنافسين. وقد عرف رن تشنغ مؤسس شركة هواوي بشعاره الشهير "لقد جاء فصل الشتاء"، وهو الشعار الذي رفعه من أجل دفع الهمة، والحصول على أفضل مكان في السوق، لقد تميّزت شركة هواوي بالتنبؤ المُستمر بالمخاطر والأزمات التي يمكن أن تتعرض لها الشركة والعمل على حلها في أسرع وقت ممكن، وهو ما يتم من خلال إنكار الذات والسعي دائماً للتقدم نحو الأمام دون الوقوف على ما حققته الشركة وعلّامتها التجارية من مكاسب ونجاحات، وجعل الهدف المُقبل هو أساس النشاط والعمل، ومواجهة كافة المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة (2)(3).

1. هواوي (huawei) هي شركة صينية شهيرة في مجال تصنيع معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية والإلكترونيات الاستهلاكية، وهي المزود العالمي الرائد للبيئة التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأجهزة الذكية، تأسست عام 1987م على يد رجل الأعمال الصيني رن تشانغ فاي Ren Zhengfei. ويعمل بها ما يقرب من 194 ألف موظف، وتعمل في أكثر من 170 دولة ومنطقة، وتخدم أكثر من ثلاثة مليارات شخص حول العالم.. للمزيد حول الشركة ومُنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.huawei.com>.
2. يُعرف مُستخدمو الهواتف الذكية هواوي كواحدة من أكبر شركات تصنيع الهواتف المحمولة في العالم، لكنها كذلك من أكبر مُصنعي تجهيزات الاتصالات وأبرز مطوري تجهيزات الجيل الخامس إلى جانب نوكيا الفنلندية وإريكسون السويدية. وقد اندلعت أزمة «هواوي» مع الحكومة الأمريكية في منتصف أبريل 2019م، بعد إعلان المخابرات الأمريكية، أن شركة الاتصالات تعمل لصالح الحكومة الصينية، وتنتقل العديد من الأخبار للصين مقابل حصولها على الأمان والحماية الكافية من الدولة. واتخذت شركة جوجل بالتعاون مع نظام أندرويد قراراً جديداً يحظر استخدام نظام الأندرويد في جميع الهواتف التي تحمل اسم «هواوي»، الأمر الذي أثار حفيظة ملايين المُستخدمين حول العالم، وجعلهم يحولون وجهاتهم نحو الهواتف المختلفة، وبدأت حركة البيع من المُستخدمين تزد. وقد فجر توتر العلاقات بين هواوي مع الإدارة الأمريكية، أزمة جديدة ستواجهها منظمة أبل. ومن المرجح أن تتال الشركة الأمريكية وأحدة من اللكمات المتبادلة في وسط الحرب التجارية بين أمريكا والصين. فبعد أن واجهت هواوي أسوأ كوابيسها بإعلان جوجل تعليق التعامل معها وتبعها عدد من الشركات الأمريكية واليابانية؛ في استجابة لقرار الحظر الأمريكي؛ وجهت بدورها الصين، لكمة أكبر للشركات الأمريكية في المجال وهي منظمة أبل بعد أن أعلنت أنها تدرس قراراً يحظر التعامل مع أجهزة "أبل" الأمريكية. وأنخفضت مبيعات أبل في الصين العام الماضي، بعد أن بلغت إيرادات المنطقة 13.17 مليار دولار، مقارنة بـ 95.17 مليار دولار في الفترة نفسها عام 2017م. وبحسب خبراء فإن مبيعات أبل بالصين تمثل حوالي ثلث مبيعاتها عالمياً تقريباً، وهي أهم الأسواق الواعدة لأبل. ولذلك تعد مواجهة أبل مع الصين مواجهةً مكلفة وموجعة. والمشكلة الأكبر هي أن الصين من أكبر المُستهلكين للهواتف الذكية، وتعد أكبر سوق للهواتف الذكية في العالم. هذا، وقد وافق الرئيس الأمريكي دونالد ترامب ونظيره الصيني شي جين بينغ، على هدنة من معركتهما بخصوص منظمة الاتصالات العالمية هواوي، وذلك مقابل السكوت عن منظمة أبل وتوفير الجو المناسب للعمل والحماية الحقيقية لها ومصانها وعدم الزج بها في الأمر. للمزيد يُنظر: كل شيء تريد معرفته عن أزمة هواوي.. في 16 سؤالاً وجواباً، موقع قناة الحرة باللغة العربية، 23 مايو، 2019م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/ZHQIY>
3. بي، تشانغ. براءة التنافس قصة نجاح شركة هواوي. ترجمة عمرو جمال. القاهرة: بيت الحكمة للإعلام والنشر والتوزيع، 2015م، ص125.

وَبِمَا أَنَّ كُلَّ مُنْظَمَةٍ تَسْعَى بِشَكْلِ مُسْتَمِرٍّ لِإِنْتِهَازِ جَمِيعِ الْفُرْصِ فِي الْحُصُولِ عَلَى عَمَلَاءِ الْمُنْظَمَاتِ الْمُنَافِسَةِ، فَإِنَّ هَذَا الْأَمْرَ يَعْنِي أَنَّ عَلَى الْمُنْظَمَةِ اتِّبَاعَ اسْتِرَاطِيَّاتٍ تَسْوِيقِيَّةٍ لَدَى الْجُمْهُورِ الْخَاصِّ بِهَا، حَتَّى تَتِمَّكَنَ مِنَ الْحِفَاطِ عَلَى عَمَلَائِهَا فِي أَوْقَاتِ الْأَزْمَاتِ، وَلَا تُعْطِي الْفُرْصَةَ لِلْمُنَافِسِينَ فِي الْحُصُولِ عَلَى عَمَلَائِهَا.

وَتَتِمَّكَنَ الْمُنْظَمَةُ مِنْ هَذَا الْأَمْرِ عَنْ طَرِيقِ جَمْعِ الْمَعْلُومَاتِ عَنْ عَمَلَائِهَا، وَتَحْلِيلِ كَافَّةِ الْبَيِّنَاتِ الْخَاصَّةِ بِهِمْ، فَمِنْ خِلَالِ ذَلِكَ تَتِمَّكَنَ مِنَ الْوُصُولِ لِأَفْضَلِ السُّبُلِ فِي ضَمَانِ وِلَاةِ الْعَمَلَاءِ وَعَدَمِ تَمَّكَنِ أَيِّ مُنْظَمَةٍ أُخْرَى مِنَ الْحُصُولِ عَلَيْهِمْ، وَيَحْدُثُ ذَلِكَ عَنْ طَرِيقِ التَّفَاعُلِ مَعَ الْعَمَلَاءِ وَالتَّعَامُلِ الْمُبَاشِرِ مَعَهُمْ حَتَّى يَشْعُرَ الْعَمِيلُ أَنَّهُ جِزءٌ مِنَ الْمُنْظَمَةِ ذَاتِهَا، وَهُوَ الْأَمْرُ الَّذِي يَضْمَنُ وِلَاةَهُ لِلْمُنْظَمَةِ وَعِلَامَتِهَا التَّجَارِيَّةَ وَعَدَمَ الْإِنْسِيَاقِ لِإِعْرَاءَاتِ الْمُنَافِسِينَ فِي أَيِّ وَقْتٍ (1).

إِنَّ اخْتِيَارَ الْاسْتِرَاطِيَّةِ السَّلِيمَةِ لِلتَّعَامُلِ مَعَ الْأَزْمَاتِ فِي الْمُنْظَمَاتِ تَعْتَمِدُ عَلَى وُجُودِ مِيزَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ لِلْمُنْظَمَةِ، وَتَعْتَمِدُ عَلَى حِصَّتِهَا السُّوقِيَّةِ بَيْنَ مُنَافِسِيهَا، فَكُلَّمَا كَانَ لِلْمُنْظَمَةِ حِصَّةٌ سُوْقِيَّةٌ كَبِيرَةٌ فَإِنَّ الْمُنْظَمَةَ تَسْعَى أَثْنَاءَ إِدَارَةِ أَرْزَمَتِهَا لِلْحِفَاطِ عَلَى الْحِصَّةِ السُّوقِيَّةِ الَّتِي تَمْتَلِكُهَا، وَاسْتِثْبَاءِ قُدْرَتِهَا عَلَى قِيَادَةِ السُّوقِ، وَمِنْ أَجْلِ ذَلِكَ قَدْ تَسْتَخْدِمُ اسْتِرَاطِيَّةً دِفَاعِيَّةً فِي حَلِّ إِدَارَةِ الْأَرْزَمَةِ، كَأَنَّ تَضَعُ بَعْضَ الْعَقَبَاتِ أَمَامَ الْمُنَافِسِينَ مِثْلَ: تَقْدِيمِ مُنْتَجٍ جَدِيدٍ يَحْتَاجُ إِلَى اسْتِثْمَارِ دَائِمٍ مِنْ قَبْلِ الْمُنْظَمَةِ الْمُنَافِسَةِ، إِذَا كَانَ لَدَيْهَا الرِّغْبَةُ فِي الْاسْتِثْمَارِ فِي هَذِهِ الْمُنَافِسَةِ، أَوْ أَنَّ تَقُومَ الْمُنْظَمَةُ بِخَفْضِ الْأَسْعَارِ الْخَاصَّةِ بِمُنْتَجَاتِهَا؛ حَتَّى لَا يَكُونَ السُّوقُ مَفْتُوحًا لِدُخُولِ الْمَزِيدِ مِنَ الْعِلَامَاتِ الْمُنَافِسَةِ، أَوْ أَنَّ تَقُومَ الْمُنْظَمَةُ بِتَطْوِيرِ مُنْتَجَاتِ عِلَامَتِهَا بِالطَّرِيقَةِ الَّتِي تُجْعَلُ اخْتِيَارَ الْعَمِيلِ لِمُنْتَجِ الْمُنَافِسِينَ اِحْتِمَالًا ضَعِيفًا، وَهُوَ مَا يُؤَدِّي لَزِيَادَةِ مَبِيعَاتِ الْمُنْظَمَةِ وَزِيَادَةِ حِصَّتِهَا السُّوقِيَّةِ مِنْ جَدِيدٍ (2).

1. بن جرود، حكيم. "أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، مجلة الباحث، عدد 11، 2011م، ص 177.

2. Al-Abbadi, Haitham. "The Impact of the Strategic Option of the Management of Crisis in Jordanian Insurance Companies". American International Journal of Contemporary Research, Vol. 5, No. 2, 2015, p 147.

وتعتبر العملية التنافسية بين المنظمات أمراً مفروغاً منه، ولا يمكن لأي منظمة إنكاره، فكل ما تسعى إليه المنظمة هو التأثير على سلوك المستهلك وهذا هو الهدف الرئيس لكل منظمة، وعادة ما يتمحور التنافس بين المنظمات على تنفيذ ما يرغب فيه المستهلك ويسعى للحصول عليه، فالمستهلك يتجه للمنظمة التي تلبي حاجاته (1).

يتضح مما سبق أن المنظمات التجارية المتنافسة تسعى لإصطياد الفرص من أجل حصول علامتها على النسبة الأكبر من السوق، وفي حال تعرض إحدى المنظمات لأزمة ما فإنه يجب على المنظمة اتباع استراتيجيات مناسبة لهذه الأجواء التنافسية، حتى تتمكن من مواجهة منافسيها، والحفاظ على حصتها السوقية، والحفاظ على ولاء عملائها لعلامتها التجارية، وإن علاقة العميل بالمنظمة إن كانت مبنية على أساس من الثقة والتعاون المتبادل منذ البداية؛ فإنها ستتمكن من الحصول على ولاء العميل حتى في أوقات الأزمات.

إن إدارة الأزمات فن يحتاج للكثير من الاهتمام والاحتراف، ويحتاج للكثير من العلاقات التي تبنيها المنظمة مع شركائها، ومع المجتمع في مختلف الأوقات حتى تكون على استعداد كامل لمواجهة أي أزمة طارئة تتعرض لها، وهو ما سوف نتناوله تفصيلاً في الفصل المقبل حول العلاقات المجتمعية للمنظمة، وأهميتها في الحفاظ على سمعة المنظمة.

1. صادق، زهراء. إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد (الجزائر)، 2016م، ص 127.

الفصل الخامس

العلاقات المجتمعية وسمعة المنظمة

- تمهيد
- **المبحث الأول: استراتيجيات العلاقات العامة لبناء السمعة**
 - العلاقات العامة وسمعة المنظمة
 - أبعاد إدارة سمعة المنظمة.
 - استراتيجيات العلاقات العامة
 - مراحل التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة
 - تصنيفات أخرى لمراحل التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة
 - أنشطة العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي
- **المبحث الثاني: علاقات المنظمة بالجهات الحكومية**
- **المبحث الثالث: العلاقات المجتمعية وعلاقة المنظمة بمنظمات المجتمع المدني**
- **المبحث الرابع: علاقة المنظمة بالعملاء والزبائن والجمهور العام**
 - مكونات العلاقة بين المنظمة والعملاء
 - إدارة ولاء العملاء
 - العميل الغاضب أحد أدوات هدم السمعة المؤسسية
 - علاقة المنظمة مع الجمهور العام

الفصل الخامس

العلاقات المجتمعية وسمعة المنظمة

تمهيد

يَتَنَوَّعُ الْجُمْهُورُ الْخَارِجِيُّ لِأَيِّ مُنْظَمَةٍ مَا بَيْنَ الْعُمَّالِ وَالْجِهَاتِ الْحُكُومِيَّةِ الَّتِي تُعْتَبَرُ مِنَ الْأَطْرَافِ الْمُهَمَّةِ الَّتِي تَتَعَامَلُ تَعَامُلًا مَبَاشِرًا مَعَهَا وَتُؤَثِّرُ فِي أَنْشِطَتِهَا مِنْ خِلَالِ الْقَوَانِينِ الْمُنْظَمَةِ لِعَمَلِهَا وَعَلَاقَاتِهَا مَعَ مُوظَّفِيهَا وَعَمَلَانِهَا، وَبَيْنَ الْجُمْهُورِ الْعَامِّ، وَهُوَ الْجُمْهُورُ الَّذِي مِنَ الْمُحْتَمَلِ أَنْ تَقُومَ الْمُنْظَمَةُ بِالْحُصُولِ عَلَى مَصْلَحَةٍ حَقِيقِيَّةٍ مِنْهُ، أَوْ قَدْ يَسَاعِدُهَا فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا الْمُنْشُودَةِ، وَتَحْتَاجُ الْمُنْظَمَةُ إِلَى تَكْوِينِ عِلَاقَاتٍ مُتَمَيِّزَةٍ مَعَ مُخْتَلَفِ هَذِهِ الْجِهَاتِ بِمَا يَخْدِمُ مَصَالِحَهَا، وَيُحَقِّقُ لَهَا أَهْدَافَهَا، وَيَسَاعِدُهَا عَلَى إِدَارَةِ سُمْعَتِهَا.

وَإِدَارَةُ السُّمْعَةِ مِنْ خِلَالِ الْعِلَاقَاتِ الْمُتَمَيِّزَةِ مَعَ الْعُمَّالِ وَأَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ وَالْجُمْهُورِ الْعَامِّ لَيْسَتْ بِالشَّيْءِ الْحَدِيثِ، بَلْ أَكَّدَتْ دَرَسَاتٌ مُتَخَصِّصَةٌ عِدَّةٌ أَنَّهَا كَانَتْ مِنَ الْوِظَائِفِ الْمُتَتَامِيَةِ لِإِدَارَةِ الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ فِي مُخْتَلَفِ الْمُنْظَمَاتِ حَتَّى بَاتَتْ تَحْدِيًّا كَبِيرًا لِإِدَارَاتِ الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ مِنْ حَيْثُ قُدْرَتِهَا وَاسْتِعَادُهَا لِمَهَامِ بِنَاءِ وَإِدَارَةِ السُّمْعَةِ؛ مِنْ حَيْثُ تَقْيِيمِ الْأَدَاءِ الْمَالِيِّ، وَكِفَاةِ الْمُوظَّفِينَ، وَالْأَخْلَاقِيَّاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ السَّادَةِ فِي بِيئَةِ الْعَمَلِ، وَجُودَةِ الْمُنْتَجَاتِ أَوْ الْخِدْمَاتِ الْخَاصَّةِ بِعِلَامَتِهَا التَّجَارِيَّةِ، وَالْمَسْئُولِيَّةِ الْمُجْتَمَعِيَّةِ، وَقِيَاسِ رِضَا الْعُمَّالِ، وَتَشْيِيتِ ثِقَةِ الْجُمْهُورِ فِي الْمُنْظَمَةِ، وَتَكْوِينِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ إِيْجَابِيَّةٍ عَنْهَا وَعَنْ عِلَامَتِهَا لَدَى الْمُتَعَامِلِينَ.

وَإِذَا مَا نَجَحَتْ إِدَارَةُ الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ فِي تَسْخِيرِ تَقْنِيَّاتِ الْإِتِّصَالِ الْحَدِيثَةِ فِي تَصْمِيمِ اسْتِرَاطِيَجِيَّاتٍ تَوَاصَلٍ مُثْمِرَةٍ مَعَ جُمْهُورِ الْمُنْظَمَةِ الدَّاخِلِيِّ وَالْخَارِجِيِّ؛ فَإِنَّهَا سَتَمَكِّنُ دُونَ شَكِّ مِنْ بِنَاءِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ، وَتَرْسِيخِ سُمْعَةٍ جَيِّدَةٍ لِلْمُنْظَمَةِ فِي أَذْهَانِ الْجُمْهُورِ.

لكن يجب الالتفات إلى أن هذه الاستراتيجيات يجب أن تراعي أولاً بناء الثقة مع الجمهور الداخلي للمنظمة (الموظفين)، وإبقاء التواصل مستمراً معهم. كذلك أن تهتم بالاتصالات الفعالة مع الجمهور الخارجي للمنظمة (العاملين والوكلاء والمستثمرين والمجتمع المدني والجمهور العام)، لا سيما عبر المدونات ووسائل التواصل الاجتماعي، من أجل الاستماع لآرائهم وتبادل الأفكار معهم، ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم، وتلقي شكاويهم ومقترحاتهم، بما يعزز ولاءهم لها، ويرسخ صورتها الذهنية الإيجابية لديهم.

ومن الأمور الرئيسية في استراتيجيات العلاقات العامة التواصل مع وسائل الإعلام (الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون)؛ فهي قنوات مهمة للتواصل مع العاملين والمستثمرين والمجتمع، وتضمن تصوير عمل المنظمة وعلامتها بشكل جيد ومستمر ونقل هذه الصورة إلى الجمهور وترسيخها فيما بعد والدفاع عنها في الأزمات. فمثل هذه الاتصالات الناجحة للعلاقات العامة ذات أهمية خاصة خلال هذه الأوقات؛ إذ تساهم في الحفاظ على الوضع العام للمنظمة تحت السيطرة.

كما أنه أصبح جلياً أن احتياجات المجتمعات كثيرة جداً وفي شتى القطاعات، ما يتطلب شراكة فاعلة بين المنظمات التجارية والخدمات والجهات الحكومية والإعلامية والمدنية لبلوغ مستويات أفضل من الحياة؛ فمن خلال تبني الشراكة المثمرة بين هذه الأطراف يمكن وصولها جميعاً لموارد جديدة مادية وبشرية، لم يكن لأي منها أن تملكها من غير العمل مع الطرف الآخر.

ويظل الطريق إلى شراكة فاعلة بين هذه الأطراف من الأمور شديدة التعقيد يكتبها الكثير من التحديات التي لا مجال لمواجهتها إلا من خلال تحديد أسس واضحة ومتينة للشراكة لولوج هذا المجال، وتعزيز العمل فيه، وإجراء المزيد من الحوار والمشاورات، واتخاذ خطوات ملموسة لتطوير معايير الأداء والتشارك.

وسوف نتناول في هذا الفصل أهمية العلاقات المجتمعية التي تبنيها المنظمة مع مختلف الجهات والمنظمات المحيطة بها، وكيف يكون لهذه العلاقات صدًى كبير في تكوين صورة ذهنية متميزة عن المنظمة وعلامتها لدى الجمهور العام والمجتمع بما يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية كبيرة، وبذلك تتمكن من الحصول على دعم هذا المحيط الخارجي في أوقات أزماتها.

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

استراتيجيات العلاقات العامة لبناء السمعة

هناك علاقة تفاعلية واضحة بين السمعة المؤسسية لمنظمة ما من جهة، وبين السلوكيات التنظيمية التي تتبعها هذه المنظمة في علاقاتها مع مختلف الأطراف المعنية بنشاطها من جهة أخرى، وبالتالي تصبح السلوكيات التنظيمية من العناصر المهمة التي تؤثر في سمعة المنظمة، مثلما تؤثر أيضاً سمعة المنظمة تأثيراً قوياً وكبيراً على العلاقات البنّية بينها وبين عموم الجمهور.

نستخلص من ذلك أنّ قدرة المنظمة على إدارة سلوكها التنظيمي بطريقة فعالة تمكّنها من إدارة سمعتها بشكل متميز، فالمنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة تمكّنت من بناء هذه السمعة من خلال مجموعة من المرتكزات القوية من العلاقات التنظيمية والمؤسسية. وتبدأ العملية التفاعلية في السلوك التنظيمي من النموذج الداخلي للمنظمة والعلاقات بين موظفيها، فالسلوكيات التنظيمية الداخلية الجيدة يكون لها تأثير كبير على مختلف الأصعدة، فهي من جانب تخدم أصحاب المصلحة والعُمَّلاء عن طريق الحصول على أفضل منتجات ممكنة، ومن جانب آخر تضمن حتّ الموظفين على الابتكار في تقديم كل ما هو جديد، بما يدعم التنمية المستدامة في المجتمع (1).

العلاقات العامة وسمعة المنظمة

مع ظهور مصطلح "سمعة المنظمات" في تسعينيات القرن الماضي، طرح المزيد من الأسئلة والمناقشات بشأن ما تفعله مختلف المنظمات فعلياً في طريق تبني إدارة السمعة

1. Grunig, E. James, and Hung, C.E., "The Effect of Relationships on Reputation And Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study", Research Gate, 2002. <https://goo.gl/VrnSD9>.

كفلسفة توجيهية، واتجهت العديد من الدراسات الأكاديمية التي ركزت على أنشطة إدارة الأعمال إلى الافتراض ببساطة أن المنظمات تتجه نحو منظور إدارة السمعة بقوة، وأنها تُعيد النظر في أنشطة العلاقات العامة التقليدية والتوسع في أنشطة الاتصالات. فعلى سبيل المثال، وجدّت دراسة أجراها Davies and Miles، أن مصطلح "إدارة السمعة" قليل أو يكاد يكون منعدماً في عناوين أخبار الوظائف أو أسماء الإدارات، لكنهما افترضاً أن إدارة السمعة كانت موجودة بالفعل وأنها كانت وظيفة منتمية مع المنظمات التي رصدها الدراسة، على الرغم من حقيقة أن أقلية صغيرة فقط من المستطلعين الذين شملتهم الدراسة وصفوها بوضوح بأنها وظيفة "إدارة السمعة" (1).

ومنذ تلك اللحظة، كان إدراج إدارة السمعة كوظيفة مستقلة بذاتها مسألة أكثر تعقيداً وتحدياً كبيراً لإدارة العلاقات العامة من حيث قدرتها واستعدادها بطريقة متسقة لمهام بناء وإدارة السمعة.

ومع مرور الوقت أصبح للعلاقات العامة دور مهم جداً في بناء سمعة المنظمة؛ بل إن الكثير من الدراسات والبحوث ترى أنه الدور الرئيس للعلاقات العامة، فأكدت دراسة بحثية بعنوان

"Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations?"

أن "إدارة السمعة" هي الفلسفة الرائدة بين إدارة الاتصالات والعلاقات العامة، تليها "إدارة الصورة"، ثم "الدعوة لسياسات المنظمة" و"إعلام الجمهور"، و"قيادة الدعاية"، و"إدارة العلاقات مع الجمهور"، وأنه كلما أولت العلاقات العامة تركيزاً كبيراً لإدارة السمعة كفلسفة اتصّالهم الإرشادية، كلما زاد احتمال حصول المنظمة وعلاقتها على سمعة قوية، والعكس صحيح؛ أي كلما نظرت الإدارة في وظيفتها على أنها "إدارة العلاقات مع جميع الجمهور"، أو "دعم تسويق ومبيعات العلامة" فقط، قلّ احتمال حصول المنظمة على سمعة جيدة.

1. Davies, G, and L Miles. "Reputation Management: Theory Versus Practice". Corporate Reputation Review, vol 2. no. 1, 1998, pp. 16-27. Springer Science And Business Media LLC, doi:10.1057/palgrave.crr.1540064.

وحيثما أجرت الدراسة استبياناً بشأن "أهم دور للعلاقات العامة في التواصل المؤسسي داخل المنظمة"، كانت "إدارة السمعة" هي الجواب الأكثر اختياراً من قبل نحو ثلث المشاركين⁽¹⁾.

كما أكدت دراسة أخرى أجراها Jeffries-Fox، أن أنشطة العلاقات العامة في أي منظمة تؤثر في الأبعاد العشرة الرئيسية لإدارة السمعة، والتي تتضمن: الأداء المالي، وكفاءة الموظفين، والأخلاقيات التنظيمية السائدة في بيئة العمل، وجودة المنتجات أو الخدمات الخاصة بعلامتها، والمسؤولية المجتمعية⁽²⁾، وكذلك رضا العملاء، فمن أهم أهداف العلاقات العامة الحفاظ على رضا الجمهور وولائه لعلامة المنظمة، وتثبيت ثقته بهما، وتكوين صورة ذهنية إيجابية عنهما لدى الجمهور والمتعاملين، والتوفيق بين مصالح المنظمة ومصالح الجمهور؛ فالدور الرئيس للعلاقات هو تكوين جسر من التفاهم بين المنظمة وبين جمهورها⁽³⁾.

أبعاد إدارة سمعة المنظمة

عملية بناء وإدارة السمعة ليست بالأمر اليسير، وإنما تحتاج وقتاً طويلاً من كافة الجهات العاملة في المنظمة، حتى تترسخ في الأذهان صورة متميزة عنها، كما أن السمعة تتطور وتتغذى فيما بعد من خلال أنشطة العلاقات العامة وقنوات التواصل المستمرة، وفي الوقت ذاته كي تتمكن العلاقات العامة من أداء دورها بشكل مميّز

1. Hutton, James G et al. "Reputation Management: The New Face Of Corporate Public Relations?". Public Relations Review, vol 27, no. 3, 2001, pp. 247-261. Elsevier BV, doi:10.1016/s0363-8111(01)00085-6.
2. Jeffries-Fox B. "Corporate Reputation and Measurement: Towards a Shared Understanding of Corporate Reputation and Related Concepts". Council of Public Relations Firms, New York, 2000, p. 3.
3. أحمد، زينة محمود. العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف. عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2016، ص44.

في بناء وإدارة السُّمعة، فإنَّها تَعْتَمِدُ بشكلٍ أساسيٍّ على نشاطِ المُنْظَمةِ وأدائها، فهي علاقةٌ تبادليَّةٌ بالأساس (1). ويمكن للمُنْظَمةِ من خلالِ إدارةِ العَلاقاتِ العامَّةِ أن تدير أنشِطَةَ السُّمعةِ من خلالِ عدَّةِ أبعاد، وتتلخَّصُ هذه الأبعادُ في:

أولاً: الإبداع

تُدرك المُنْظَمةُ جَيِّدًا القِيمةَ الكُبْرَى الَّتِي يَجْلِبُها الإبداعُ إلى بيئَةِ العَمَلِ وَالنَّاتِجِ النَّهائِيِّ لِأَنْشِطَتِها، فلم يُعدِ الجُمهُورُ الآنَ مُتَمَسِّكًا بِالعَلامَاتِ التِّجاريَّةِ لِجَرْدِ أَنَّها "ذائِعَةُ الصَّيْتِ" بَلْ لِأَنَّها ما زالتِ قَادِرَةً على الإبداعِ وَتَقْدِيمِ كُلِّ جَدِيدٍ، ولِذلكِ أَصْبَحَ الإبداعُ جانِبًا رَئيسًا مِنَ التَّفكيرِ الاستراتيجيِّ لِأداءِ الأعمالِ وَوَسيلَةً فعَّالةً لِضمانِ استمراريةِ العَمَلِ.

وَإِذَا ما أَرادَتِ المُنْظَمةُ البقاءَ في القِمةِ، فَعَلَيْها أَنْ تَعْمَلَ وَتَجْتَهِدَ كُلَّ يَوْمٍ مِنْ أَجْلِ إنْجَازِ العَمَلِ المَطْلُوبِ بِطَريقةٍ مُميَّزةٍ، وَتَقْدِيمِ أَفكارٍ إبداعيةٍ وَتَحقيقِ نَتائِجٍ عالِيَةِ المُستوى مِنْ حَيْثُ جَوْدَةُ المُنْتِجاتِ أَو الخِدماتِ، وَتوفيرِ بيئَةٍ عَمَلٍ مُحَفِّزةٍ لِإبداعِ فَرِيقِ العَمَلِ وَجاذِبَةٍ لِلكفاءاتِ البشريَّةِ مِنَ الخارجِ، وَبِذلكِ تَتَمكَّنُ المُنْظَمةُ مِنْ بِناءِ سُمعةٍ جَيِّدةٍ وَالْحِفاظِ عَلَیها حَتَّى بَعْدَ الأَزْماتِ الَّتِي قَد تَمُرُّ بِها.

وتبدأ رحلة المُنْظَمةِ مَعَ الإبداعِ بِمَعْرِفَةِ جُمهورِها جَيِّدًا، لَيْسَ فَقطَ عَن طَريقِ الاستبياناتِ وَالإحصاءاتِ السُّكَّانيَّةِ الخاصَّةِ بِهِم، وَلَكِنْ فَهَمِهِم فَعَلِيًّا وَصِياغَةَ احتياجاتِهِم وَرَعْبائِهِم في استراتيجياتٍ دَقِيقَةٍ وَواضحةٍ، فَسُمعةُ المُنْظَمةِ هِيَ ما يَتوقَّعُهُ النَّاسُ مِنْها وَما يَعتَقِدُونَ أَنَّهُ يَجِبُ عَلَیها تَقْدِيمُهُ لَهُم.

ولِهذا مِنْ غَيرِ المُقبُولِ الآنَ بقاءَ المُنْظَمةِ على التَّحليلاتِ السَّابِقَةِ، بَلْ يَجِبُ عَلَیها مُواكِبَةُ التَّطوُّرِ وَالتَّغْيِيرِ في احتياجاتِ العُمَّالِ وَطَبِيعَةِ السُّوقِ، فَهذا ما يَمُنَّحُها دَفْعَةً قَوِيَّةً لِتطويرِ استراتيجياتِ العَمَلِ أَو تَغْيِيرِها تامًّا.

1. الجويلي، عزام محمد. الإعلام الدولي. عمان: دار المعتمد للنشر والتوزيع، ط1، 2015م، ص160.

ويمكن للإبداع أن يلعب أيضاً دوراً مهماً في الحفاظ على سمعة المنظمة من خلال صياغة مفاهيم مبتكرة تلخص الاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها أو المشاريع المستقبلية التي تنوي طرحها للجمهور، فربما تتجح المنظمة في ابتكار منتجات أو خدمات مميزة وتحدد الجمهور المستهدف منها وأهدافها وكافة التفاصيل الخاصة بها، لكنها في الوقت ذاته تفشل في صياغة مفهوم يلخص الفكرة المبتكرة للجمهور وأصحاب المصلحة بوضوح ودقة وينقل لهم أهميتها الكبرى بالنسبة لهم ومدى احتياجهم لها.

فإذا ما رغبت المنظمة في إنشاء تأثير ذي صلة لنشاطها ومنتجاتها أو خدماتها المبتكرة، والتواصل الفعال مع جمهورها، يجب عليها أولاً أن تكون قادرة على تلخيص الفكرة الإبداعية في جملة واحدة تنقلها بوضوح إلى هذا الجمهور.

وهنا يتحتم على المنظمة أن تدرك أهمية مفاجأة أصحاب المصلحة بين الحين والآخر بإطلاق منتجات أو خدمات مبتكرة، فالحقيقة أن عدم اتباعها منهجاً محدداً لإدماج الإبداع في استراتيجياتها هي ميزة كبرى يجب استغلالها لإثارة شغف الجمهور والمستهتمرين نحو أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها وانتظارهم الدائم لكل جديد تطلقه، وبالتالي الحصول على استجابة أفضل تجاهها.

الرسائل المبتكرة عندما يتم توجيهها بشكل صحيح وفي التوقيت غير المتوقع، يزيد من الاهتمام بالمنظمة وسمعتها، على حساب المنافسين الذين يفضلون البقاء في الجانب الآمن ويرفضون المجازفة في عملهم بعنصر الإبداع.

تبني المنظمة ليعامل الإبداع لا يعني فقط أن تكون مبدعة بشكل إستراتيجي في تصميم المنتجات والخدمات واليات التواصل مع العملاء وإنشاء رسائل السمعة، بل أن تكون مبدعة في حوض مجالات غير مسبوقة واغتنام الفرص ذات القيمة العالية، والتي لا يفكر المنافسون في اكتسابها، فيجب أن تصبح المنظمة مصدر إنهام للمنافسين والجمهور وأن تكون نموذجاً يحتذى به.

من الجوانب الأخرى التي قد تحتاج من المنظمة اعتماد نهج الإبداع فيها هو آليات التواصل مع أصحاب المصلحة؛ إذ تحتاج لجعل هذا الأمر ممتعاً حقاً، فالتصالاتها لا يجب أن تكون مملة على الإطلاق، بل تسعى لإضفاء الجانب الإنساني والحيوية والابتكار على طريقة التواصل سواء على المستوى الداخلي بين الإدارة والموظفين والمستثمرين، أو على المستوى الخارجي مع العملاء ووسائل الإعلام. ففي مثل هذا العالم المليء بالرسائل الاتصالية ذات الأهداف الربحية، يُقدّر الجمهور بشدة المنظمات التي تعتمد على التواصل الإنساني مع الأفراد وتظهر رغبتها في لمس مشاعرهم وإشباع احتياجاتهم(1).

ومن الأمثلة البارزة على الشركات التي تتبنى الإبداع في الحفاظ على سمعتها شركة تسلا موتورز(2) (Tesla Motors)، وهي من الشركات المتخصصة في صناعة السيارات، وهي شركة أمريكية، تُعتبر من الشركات المميّزة جداً في تقديم أفكار رائعة في مجال السيارات، فقد قدمت الشركة فكرة رائعة في صناعة بطارية من أجل تخزين الطاقة الكهربائية.

كما تُعدّ شركة سامسونج (Samsung) الكورية والمتخصصة في مجال التكنولوجيا والبرمجيات والأجهزة الكهربائية من الشركات المميّزة في مجال السمعة المؤسسية؛ نظراً لاهتمامها الكبير أيضاً بالإبداع والابتكار؛ فهي من المنظمات التي سريعا ما تفاجئ عملاءها بالمنتجات المبهرة في وقت قصير، وتُعتبر شركة تويوتا (Toyota) أيضاً من

1. Navarro, Helena Rodríguez. "5 Ways To Use Creativity In Corporate Reputation".
Linkedin.Com, 2017, <https://bit.ly/2ml1zI0>.

2. تسلا موتورز "Tesla Motors" هي شركة أمريكية يقع مقرها في مدينة كاليفورنيا، وهي متخصصة في صناعة السيارات الكهربائية والمكونات الكهربائية للقطارات الكهربائية. وهي شركة عامة يتم تداول أسهمها في بورصة ناسداك بشعار TSLA، ومما يجذب انتباهها واسعا لشركة تسلا هو إنتاجها لسيارات كهربائية من نوع سيدان، وعملية مثل السيارة تسلا موديل إس. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مُتاح على الرابط:
<http://cutt.us/PqiQ4>

النماذج المبهرة في صناعة السيارات، وهي منظمة يابانية الأصل، تحاول الإبداع بشكل مستمر في تقديم أفكار جديدة في السيارات من أجل تلبية حاجات الجمهور.

كذلك شركة "Uber" العالمية التي قامت بثورة هائلة في صناعة سيارات الأجرة، فاكتملت سمعة رائدة في هذا المجال؛ باعتبارها أولى الشركات التي تخوض تسويق الحجز الرقمي للمركبات.

ولذلك يجب أن تسأل إدارة المنظمة نفسها أسئلة عدة، هي: هل تقوم بمتابعة نبض السوق والاطلاع الدائم على ما يحدث في مجال عملها؟ هل لا تزال منتجاتها أو خدماتها تتناسب السوق؟ هل ما زالت آلية التوزيع الخاصة بها هي الأكثر ملاءمة؟ فجميع المنظمات تحتاج الآن لترقية نشاطها وأعمالها باستمرار حتى تكون مبتكرة وجاذبة للعملاء(1).

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية تعني المشاركة الحقيقية للمنظمة داخل المجتمع، فتحصر على تلبية حاجات الجمهور وحاجات أصحاب المصالح بالطريقة التي لا توجي لهم باهتمامها بالربح المادي فقط، وإنما اهتمامها الواضح أيضاً بأداء التزاماتها تجاه المجتمع ككل وتجاه قيمه وعاداته، بما يكسبها سمعة رائجة وصورة ذهنية متميزة. فعلى سبيل المثال تعتبر إنتل (Intel) من المنظمات الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، فقد احتلت المركز 12 في قائمة أفضل 100 منظمة تقوم بمسؤوليتها الاجتماعية، وقد حصلت على أكثر من 80 جائزة دولية عن أنشطتها في هذا المجال، ومن هذه الأنشطة التبرع بأكثر من مليون ساعة كخدمة في المدارس والمؤسسات غير

1. Hills, Janine. "Nine Dimensions Of Reputation Management". The M&G Online, 2015, <https://bit.ly/2lWrb0g>.

الهادفة للربح، كما تهتم بإصدار منتجات أقل استخدماً للطاقة الكهربائية، وذلك لترشيد استهلاك الطاقة بما يحقق استدامة الموارد، وقامت باستثمار أكثر من مليار دولار خلال الفترة (2010-2000م) لتحسين العملية التعليمية في العالم بالتعاون مع بعض الحكومات، بالإضافة إلى إطلاق مبادرة "التعليم من أجل الابتكار" عام 2010م بإجمالي تكلفة 200 مليون دولار لتحسين مقررات الرياضيات والعلوم في النظام التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية (1).

وحتى تتجس المنظمة في تطوير جهودها للمسؤولية المجتمعية يجب أولاً أن يكون لديها برنامجاً مخصصاً للمشاركة المجتمعية، ينعكس على نوع الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، بما يجعل الجمهور يشعر أنها تراعي متطلبات المجتمع، وبأنها نابعة من التزامات إنسانية وأخلاقية تجاه العملاء وأصحاب المصالح والرأي العام والجمهور والمجتمع ككل، وأن يعكس ذلك رؤية محددة لدى المجتمع وهي أن المنظمة تساهم في تحقيق حالة من التنمية المستدامة داخل المجتمع، وتقوم بدورها حيال المجتمع بشكل واضح (2).

ولذلك تعد شركة ليجو (LEGO)، ثاني أكثر الشركات شهرة على مستوى العالم، مثالاً على شركة أعادت بناء نفسها مؤخراً كعلامة تجارية هادفة ومستدامة، فيتحدث الرئيس التنفيذي الجديد للمنظمة، نيلز ب. كريستيانسن، عن التزامها بالطاقة المتجددة والمواد المستدامة بيئياً، لكنه يركز أيضاً على كيف أن منتجات "ليجو" تساعد الأطفال على تنمية حس الإبداع لديهم من خلال اللعب والترفيه (3).

1. فلاق، محمد. المسؤولية الاجتماعية للشركات.... نماذج عالمية. الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، 11 أغسطس 2016م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/q7sRO>

2. الطائي، يوسف، الطائي وآخرون. "دور النكاه الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة". مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2013م، ص 18-19.

3. LoBue, Melanie. "How CSR Impacts Corporate Reputation". Insights.Reputationinstitute. Com, 2019م. <https://bit.ly/2yOD8ey>.

أما شركة تومز (TOMS) الأمريكية للأحذية فتتبرع بزواج من الأحذية مقابل كل زوج يتم بيعه في متاجرها، وقد نتج عن ذلك التبرع بأكثر من 60 مليون زوج من الأحذية للأطفال المحتاجين حتى الآن، كما تستخدم نسبة من الأرباح في مساعدة المكفوفين من خلال توفير النظارات الطبية والعلاج، وتساعد أيضاً في توفير مياه الشرب الصالحة وتدشين مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية حول العالم من أجل إيجاد الوظائف للعاطلين (1).

بينما وعدت سلسلة المقاهي الأمريكية ستاربكس (Starbucks) بتوظيف 25,000 من قدامى المحاربين بحلول عام 2025م كجزء من جهودهم للمسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئة، وعلى المستوى العالمي، انضمت إلى "وكالة الأمم المتحدة للأجئين"، وتعدت بزيادة دعم اللاجئين عن طريق توظيف 10,000 لاجئ بحلول عام 2022م (2). ويتطلع الجمهور إلى منظمات تؤدي دور المرشد الأخلاقي وتحثهم على الأخذ بزمام المبادرة في كيفية العيش حياة أكثر استدامة، ومن الأمثلة على ذلك شركة تنظيف برازيلية تسمى يفي (Yvy)، والتي تراعي حملاتها التسويقية تدريب العملاء على تبني عادات مستدامة تحد من التأثير الضار على البيئة، مثل التنظيف باستخدام حلول موفرة للمياه وصديقة للبيئة (4).

مثل هذه المنظمات وما تبنته من رسائل تشجع عملاءها على اتخاذ خيارات مسؤولة أخلاقياً وبشكل أكثر انتظاماً طوال حياتهم اليومية، ومدوناتهم هي جزء كبير من اتصالات علامتهم التجارية الفعالة بالعملاء، حيث تقدم لهم بصورة مستمرة نصائح وتوجيهات حول كيفية العيش بشكل أكثر استدامة.

1. Clodagh O'Brien. "16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully". Digital marketing institute, <https://bit.ly/2Cck5wd>.

2. المرجع السابق

3. يفي Yvy: شركة برازيلية للتنظيف، يقع مقرها في مدينة ساو باولو، وتعتبر هذه الشركة رائدة في مجال الاستغناء عن المواد الكيميائية في عمليات التنظيف، واكتسب شهرة واسعة في البرازيل بخصوص هذا الأمر، وأبتكرت مؤخراً كبسولات ذات تركيز عالٍ جداً ومصنعة بالكامل من مواد طبيعية للاستخدام في التنظيف، مما حدا بالعديد من المنظمات الدولية لمنحها جوائز خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/Yi82n>

4. الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/Yi82n>

ويجب أن تحرص المنظمة على توصيل مبادئها والتزاماتها المجتمعية بوضوح ودقة إلى أصحاب المصلحة، فهم لا يطالبون بالاطلاع المستمر على أحدث أنشطتها، ولكنهم في الوقت ذاته يقدرون مشاركتها المعلومات والبيانات بطريقة ممنهجة وفعالة وجذابة. وفي ذلك، تقدم الرئيس التنفيذي لشركة جوجل (Google) سوندار بيتشاي، الرئيس التنفيذي الأكثر شهرة حول العالم لعام 2018م، للتحدث علناً من أجل دعم قضية المهاجرين العرب والمسلمين ضد قرار الرئيس الأمريكي دونالد ترامب بمنع دخولهم البلاد، وكتب قائلاً: "دعونا لا ندع الخوف يهزم قيمنا. يجب أن ندعم مجتمعات الأقليات المسلمة وغيرها في الولايات المتحدة وحول العالم". فاتخاذ موقف ما بشأن قضية اجتماعية في الوقت المناسب يمنح المنظمة سمعة فريدة باعتبارها صوتاً مؤثراً قوياً يلتفت حوله الموظفون وأصحاب المصلحة العامة (1).

وأيضاً شركة إنتاج الملابس تونل (2) (Tonlé)، التي لا تتخذ من وسائل التواصل الاجتماعي للتحديث عن ملابسها الجميلة فحسب، بل لتسليط الضوء على القضايا

1. LoBue, Melanie. "How CSR Impacts Corporate Reputation". Insights.Reputationinstitute. Com, 2019, <https://bit.ly/2yOD8ey>.

2. تونليه (Tonlé) هي واحدة من أوائل العلامات التجارية للأزياء بدون نفايات حول العالم وبدأت المنظمة مع انتقال مؤسسها راشيل إلى كمبوديا في العام 2008م بتمويل من منحة فولبرايت للبحث في المنسوجات التجارية المستدامة والعادلة، وبعد العمل مع العديد من مجموعات الحرفيين للتعرف على أفضل الممارسات والفرص، أدركت بسرعة أن هناك حاجة في السوق للأزياء المحتشمة المستدامة ذات السعر المناسب، وقد افتتحت أول متجر لها في العاصمة بنوم بنه في العام 2009م والذي كان يلبي احتياجات المسافرين والسكان المحليين الباحثين عن الأزياء التي تم صنعها في كمبوديا، وتطور هذا إلى خمسة متاجر في كمبوديا ونمت بمرور الوقت إلى شراكات مع تجار التجزئة ذوي التفكير المائل في جميع أنحاء العالم. كان الهدف من العلامة التجارية الأولى للمنظمة توظيف الأشخاص في كمبوديا بأجور عادلة وتوفير مكان مريح وآمن للعمل ولم تتغير هذه المهمة على الإطلاق، فمبدأ البداية كان من الواضح أن الاستدامة والأخلاق يجب أن تسير جنباً إلى جنب في تونليه (Tonlé)، وتشتهر كمبوديا بمستويات عالية من التلوث البيئي وتغير المناخ ولذلك يتم إنتاج عدد قليل جداً من المواد الخام بطريقة مستدامة في البلاد، وهو ما دفع راشيل للبحث عن مواد معد تدويرها من المنسوجات والملابس المستعملة، فاكتشفت أكوماً من نفايات المصانع تظهر في الأسواق المستعملة، هنا بدأت تدرك نطاق المشكلات المتعلقة بالنفايات في تصنيع الملابس، وسرعان ما أصبحت نفايات المصانع المصدر الأنسب للمواد الخام لتصميمات تونليه (Tonlé). وفي عام 2014م كانت ولادة نموذج (100%) بدون نفايات، ومعها أصبحت تونليه (Tonlé) رائدة في حركة صفر نفايات movement zero waste movement. وتوظف الشركة حالياً نحو 30 شخصاً في ورشة عمل بنوم بنه بأجور ومزايا عادلة، وتمتلك أيضاً متجراً للبيع بالتجزئة في سان فرانسيسكو الأمريكية وتبيع منتجاتها إلى أكثر من 100 شريك تجزئة حول العالم. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://tonle.com>.

الاجتماعية التي تهتم بها، مثل: محافظتها على عدم وجود نفايات في منتجاتها من أجل تقليل النفايات الناتجة عن الملابس، وتوفير بيئة عمل آمنة للنساء في كمبوديا مع أجور عادلة، وهذا لا يسمح لجمهورها برؤية ما "وراء الكواليس" لعلامتها التجارية فقط، ولكنه يساعد عملاءها على التواصل مع المهمة الإنسانية والمجتمعية الأكبر التي تؤمن بها هذه العلامة التجارية⁽¹⁾.

ويجب أن تتماشى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مع قيمها وأهدافها وسلوكياتها الإدارية، وأن تتجنب إرسال رسائل مختلطة للجمهور تتسبب في تشتتهم وفقدان مصداقيتهم تجاهه، فمن المهم للغاية أن تكون واضحة بشأن هدفها العام من نشاطها الاجتماعي وخطتها في هذا الصدد لجعل مسؤوليتها المجتمعية حقيقة واقعة، وليست مجرد أقاويل بهدف الشهرة وتلميع الذات.

من هنا، تحتاج المنظمة أيضاً لترجمة جدول أعمالها للمسؤولية الاجتماعية إلى أفعال وأحداث حية جلية للجميع، فمن المؤكد أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات الخطابية الرنانة، ومن الأمثلة على المنظمات التي واكبت ذلك متاجر التجزئة الكبيرة والمتعددة الجنسيات تارجت (2) (Target) وتومي هيلفيجر (3) (Tommy Hilfige)، والتي توفر مجموعة من ملابس الأطفال المصممة خصيصاً للأطفال من ذوي الاحتياجات الجسدية والتقلبية أو من ذوي الاحتياجات الطبية، وتتميز مجموعات الملابس هذه بنفس معايير التصميم والجودة والسعر السائدة في منتجاتها الأخرى.

1. "What is fast fashion, and why is it a problem?", Tonle website. <https://tonle.com/pages/why-we-do-it>.
2. تارجت (Target): تأمن أكبر متاجر التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية، تأسست من قبل جورج دايتون عام 1902م في مينيابوليس، وتأسست تحت اسم "جود فيلو" وتم تغيير اسمها لتارجت عام 1990م. في عام 2018م احتلت الشركة المرتبة رقم 39 في قائمة فورنيشين 500 لأكبر الشركات في الولايات المتحدة من حيث إجمالي الإيرادات، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/Bz1z8>
3. تومي هيلفيجر (Tommy Hilfige): وكالة تصميم أزياء وصناعة عطور أمريكية تأسست عام 1984م، بدأت الوكالة من خلال تصميم أزياء كلاسيكية راقية واتخذت من ألوان العلم الأمريكي شعاراً لها، الأمر الذي لاقى استحساناً من قبل الزبائن، وفي عام 1995م افتتحت الوكالة خطاً لإنتاج العطور، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/G4Tao>

وعندما قامت الشرطية بتوقيف رجلين من ذوي البشرة السمراء في أحد فروع ستاربكس (Starbucks) في ولاية فيلادلفيا الأمريكية،ثار الرأي العام ضد سلسلة المقاهي الشهيرة واتهمها الكثيرون بقولهم: إن "الشركة التي تتمثل مهمتها في (إلهام وتغذية روح الإنسان) عنصرية".

وجاء رد "ستاربكس" عملياً فلم يكتف الرئيس التنفيذي كيفن جونسون بالاعتذار علناً للجُمهور، لكنه التقى الرجلين للاعتذار لهما بنفسه، ثم قرّر على الفور إغلاق 8,000 متجر مملوك للشركة في الولايات المتحدة من أجل تدريب أكثر من 175,000 فرد من موظفيها على مناهضة التحيز العنصري. هذا التصرف يعكس أن المسؤولية الاجتماعية للشركات في العمل، وليس فقط مجرد كلمات (1).

وعليه، يجب أن تحفز المنظمة المشاركة الداخلية والخارجية في الجهود المجتمعية التي تقدمها، بحيث يتحول فريق العمل وأصحاب المصلحة الآخرين لسفراء للمنظمة وعلامتها التجارية، فيشجعون الأصدقاء والعائلة ودائرة معارفهم الأخرى على الوثوق بها واقتناء منتجاتها أو تجربة خدماتها. وتؤدي المبادرات الناجحة والواضحة للمسؤولية الاجتماعية إلى دعم أكبر للمنظمة من أصحاب المصلحة (المستهلكون والمُسْتثمرون والموظفون وواضعو السياسات وغيرهم)، فيعززون بذلك سمعتها ويساهمون في تحسين صورتها الذهنية.

ثالثاً: جودة المنتج أو الخدمة؛

في كثير من الأحيان، تؤدي عيوب المنتج أو الخدمة لإيجاد أزمة رأي عام حقيقية يرافقها تشويه في الصورة الذهنية للمنظمة وخسارة كبيرة في حصتها السوقية وتدني سمعتها، ولذلك تعتبر أزمة إلحاق الضرر بالمنتج هي أزمة تنظيمية ترتبط ارتباطاً

1. ستاربكس تُقاوم التمييز العنصري بـ 20 مليون دولار، موقع "العين" الإخبارية، 18 أبريل 2018م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/3cNLx>

مباشراً بمدى جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتحتاج قراراً فورياً بشأن الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها. وعلى الرغم من أن الخطأ قد لا يكون مسؤولية المنظمة وحدها؛ إذ إن الوكلاء أو الوسطاء قد يتهمهم في كثير من الأحيان علناً بمشاركة اللوم على عيوب المنتج أو الخدمة، إلا أنه قد لا يكون مسؤولاً عن هذه العيوب من الناحية القانونية وتظل المسؤولية الأكبر على المنظمة ذاتها.

وبالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات العلامات التجارية المشهورة تكون أزمة عيوب المنتج أو سوء أداء الخدمة موقفاً حرجاً للغاية، وقد يهدد وجودها واستمرارها في السوق بصورة قوية، وربما يتطلب منها ذلك تخصيص موازنة ضخمة لمواجهة الأزمة عبر تدشين حملات إعلامية وتسويقية رائجة أو من خلال تقديم مبالغ كبيرة لتعويض ضحايا الأزمة المزعومين، وبدلاً من ذلك كله، ربما يعتمد الحل لمثل هذه المنظمات بشكل أو بآخر على سمعتها الثابتة بالفعل والناتجة عن جودة منتجاتها في السابق.

أما المنظمات الكبرى ذات السمعة القوية فإنها تستفيد من تلك السمعة في العمل كحاجز عكسي ضد الدعاية السلبية حال حدوث أي عيوب في المنتج أو الخدمة؛ لأنها تتمتع بالفعل بمستويات عالية من الثقة والمصداقية. لكن من ناحية أخرى، لا يمكن إنكار أن مستويات السمعة العالية قد تكون عبئاً على المنظمة التي تواجه أزمة الضرر بالمنتج واستدعائه من السوق، بسبب المستويات القصوى لتوقعات المستهلكين تجاه جودة المنتجات والخدمات. وهنا قد تضطر المنظمة ذات السمعة العالية لتقديم تنازلات كبيرة (مثل: تقديم مبالغ أكبر من التعويض وتحمل المسؤولية) من أجل إدارة الأزمة⁽¹⁾.

1. Grunwald, Guido, Hempelmann, Bernd. "Impacts of Reputation for Quality on Perceptions of Company Responsibility and Product-related Dangers in times of Product-recall and Public Complaints Crises: Results from an Empirical Investigation". B. Corp Reputation Rev , Volume 13, Issue Springer website 4, Dec 2010, pp 264–283.

ومن الأمثلة على ذلك: الأزمة الكبيرة التي مرت بها شركة دومينوز بيتزا (Domino's Pizza) عام 2009م، حيث قام موظفان في الشركة في مدينة كونفور بولاية كارولينا الشمالية بتسجيل فيديو لهما أثناء قيامهما بتحضير وجبة بيتزا لأحد العملاء، ورفع الفيديو على مواقع التواصل الاجتماعي، والكارثة أن الموظفين كانوا محمورين، إضافة لقيامهما ببعض الأفعال الشائنة، وكل ذلك أثناء تحضيرهما للوجبة، أثار هذا الفيديو أزمة كبيرة في المجتمع الأمريكي لا سيما بين عملاء الشركة، إذ انخفضت مبيعات الشركة لدرجة متدنية كادت تقترب من التوقف الكامل، وأصبحت سمعة الشركة وعلامتها التجارية تعاني من أسوأ لحظاتها، فاشتعلت منصات التواصل الاجتماعي بالتعليقات السلبية مع انتشار مستمر للفيديو، ومما زاد الأمر سوء عدم معرفة الإدارة كيفية التصرف حيال هذا الموقف، فحاولت كسب الوقت من خلال تصريحها بأنها في صدد التأكد من صحة الفيديو، هذا التصريح زاد من حدة الأزمة خاصة أنه فهم من قبل العملاء بأنه تعبير عن لمبالاة الشركة بهذه الحادثة، ولحقاً بدأت الإدارة بسلسلة إجراءات في محاولة لاحتواء الأزمة والعمل على وقف التدهور المستمر في سمعة الشركة وعلامتها التجارية، فتم طرد الموظفين كإجراء أولي، ورفع دعوى قضائية بحقهما بتهمته تقديم طعام غير قابل للاستهلاك، ولحقاً قامت الشركة من خلال مديرها التنفيذي بالإعذار عن الموقف، وتم افتتاح منصة خاصة للتواصل الدائم مع العملاء خلال أي وقت، وتم تكليف ناطق رسمي باسم الشركة لإطلاع العملاء على تطورات الأزمة، وبالرغم من أن سمعة الشركة تضررت بشدة من هذا الحدث، وأبدى الآلاف من المستهلكين "إعاداتهم للنظر" في تناول وجبات دومينوز، لكن بمرور الوقت ومع كثافة الحملة الدعائية التي أطلقتها الشركة للتغطية على هذا الحدث الكارثي، استطاعت الشركة أن تفلت من هذا الموقف "المفرز" الذي كاد يصل بها إلى أزمة وجودية بشكل كامل من خلال الإساءة لسمعتها (2).

1. دومينوز بيتزا Dominos Bitza: شركة أمريكية لتوصيل البيتزا، تأسست عام 1960م في مدينة ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، ولها فروع في مختلف الولايات الأمريكية إضافة لفروع خارجية في أكثر من 54 دولة حول العالم، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/qQWZS>

2. قصص إدارية ملهمة. الجزيرة ميدان، 4 مايو 2018م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/adQeh>

من هنا نستنتج أن جودة المنتج أو الخدمة تؤدي بشكل مباشر لرضا الزبائن والعملاء، فكلما حصل العملاء على خدمة متميزة كلما تمكنت المنظمة من استعادة سمعتها بين العملاء، هذا فضلاً عن أن الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة أمر أساسي في مسألة سمعة المنظمة؛ لأن المنظمات الأخرى تسعى في سبيل اضطهاد أخطاء منافسيها، وبالتالي فهي تسعى إلى التخلص من مشكلاتها، لذا وجب التركيز على تحقيق مستوى مرتفع من الجودة والأداء لاستقطاب العملاء من جديد⁽¹⁾.

وهذا ما نتج فيه سلسلة المقاهي الأمريكية ستاربكس (Starbucks)، فوفقاً لدراسة حالة المستهلك الخاصة بها، يفضل العملاء علامة القهوة الخاصة بها على الآخرين بسبب جودة منتجاتها التي لا تضاهي، فلا تزال "ستاربكس" أكبر محمصة لحبوب بن أرابيكا والقهوة المتخصصة، وقد صنفتها مجلة "Fortune" في المرتبة الخامسة بين أكثر الشركات المرغوبة في العالم لعام 2014م⁽²⁾.

رابعاً: الممارسات الأخلاقية

تؤدي الممارسات الأخلاقية دوراً رئيساً في مختلف مجالات الأعمال، فيمكنها أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على كل شيء بدءاً من سمعة المنظمة والصورة الذهنية لعلامتها التجارية لدى الجمهور وحتى إنتاجية الموظف وربحيته الإجمالية، لهذا فإن الشركات التي تعمل على بناء وصيانة ثقافات مكان العمل الأخلاقية تكون أكثر نجاحاً من الناحية المالية والإدارية وستزخر بموظفين أكثر تحفيزاً وإنتاجية.

وأخلاقيات العمل هي السياسات والممارسات التجارية المناسبة التي تتبناها المنظمة فيما يتعلق بالقضايا المهنية المحتملة المثيرة للجدل، ويتسبب غيابها في ارتفاع احتمالات

1. يوسف الطائي، مرجع سابق، ص 19.

2. "Examples Of Companies Or Products That Have Outstanding Brand Equity". Investopedia, 2019, <https://bit.ly/2YTeoR3>.

تَكْبُدُهَا لِلْعُقُوبَاتِ الْقَانُونِيَّةِ وَالْمَادِيَّةِ وَتُفْتَحُ الْبَابَ أَمَامَ مَقَاضَاتِهَا وَخَسَارَةِ سُمْعَتِهَا، مِثْلَ: سِيَاسَاتِ التَّوْظِيفِ الَّتِي تَتَّبِعُهَا الْمُنْظَمَةُ؛ هَلْ هِيَ قَائِمَةٌ عَلَى الْمَحْسُوبِيَّةِ أَمْ اخْتِيَارِ الْكِفَاءَاتِ، وَمَنْظُومَةِ الْقِيَمِ الْأَخْلَاقِيَّةِ وَالتَّجَارِيَّةِ الَّتِي تَتَّبِنَاهَا مِثْلَ: تَجْرِيمِ الرِّشْوَةِ، وَرَفْضِ التَّمْيِيزِ بَيْنَ الْمُوظَّفِينَ، وَالسِّيَاسَاتِ وَالْإِجْرَاءَاتِ الْمَعْمُولِ بِهَا لِضَمَانِ دَعْمِ قَوَاعِدِ السُّلُوكِ سِوَا بَيْنِ الْمُنْظَمَةِ وَمُوظَّفِيهَا أَوْ بَيْنَ هَؤُلَاءِ الْمُوظَّفِينَ بَعْضِهِمْ مَعَ بَعْضٍ.

وَقَدْ وَاجَهَتْ شَرِكَةُ أبل (Apple) انْخِفَاضَ تَصْنِيفِهَا بَيْنَ أَفْضَلِ الشَّرِكَاتِ مِنْ حَيْثُ السُّمْعَةُ بِسَبَبِ انْتِشَارِ الْأَخْبَارِ الَّتِي تُسَيءُ لِسُمْعَةِ الشَّرِكَةِ مِنَ النَّاحِيَةِ الْأَخْلَاقِيَّةِ وَدَرَجَةِ الْإِنْصَافِ بِهَا وَالْمَشْكَلَاتِ الْمَتَلَقَّةِ بَعْدَ الْإِتْرَاقِ بِدَفْعِ قِيَمَةِ الضَّرَائِبِ لِلْحُكُومَةِ، فَقَدْ انْخَفَضَ تَقْيِيمُ الشَّرِكَةِ 38 دَرَجَةً فَبَعْدَمَا كَانَتْ فِي الْمَرْكَزِ 20 عَلَى مُسْتَوَى الْعَالَمِ بَيْنَ الشَّرِكَاتِ الْأَفْضَلِ فِي السُّمْعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، تَرَاجَعَتْ لِلْمَرْكَزِ 58، وَذَلِكَ نَظْرًا لِلتَّحْقِيقَاتِ الْمُتَوَالِيَةِ الَّتِي أَجْرَاهَا مَكْتَبُ التَّحْقِيقَاتِ الْفِيدْرَالِيِّ مَعَ الْمُنْظَمَةِ، وَكَذَلِكَ تَرَاجَعُ مَبِيعَاتِهَا بِشَكْلِ وَاضِحٍ فِي الْعَامِ الْمَاضِي، فَضِلًّا عَنِ عَدَمِ التِّزَامِ الشَّرِكَةِ بِدَفْعِ الضَّرَائِبِ الْمَقْرَّرَةِ عَلَيْهَا، وَكَذَلِكَ الْمَشْكَلَاتِ الْفَنِيَّةِ الْمَتَلَقَّةِ بِصِنَاعَةِ الْأَجْهَزَةِ الَّتِي تُنتِجُهَا شَرِكَةُ "أبل"؛ حَيْثُ تَعَرَّضَتْ لِلْعَدِيدِ مِنَ الْإِنْتِقَادَاتِ خِلَالِ الْفَتْرَةِ الْمَاضِيَّةِ؛ بِسَبَبِ حُدُوثِ الْعَدِيدِ مِنَ التَّشْوِيشَاتِ فِي الْبَطَارِيَاتِ الْخَاصَّةِ بِأَجْهَزَتِهَا، وَبِالتَّالِيِ تَرَاجَعَتْ شَرِكَةُ "أبل" فِي تَقْيِيمَاتِ الْجُمْهُورِ، وَحَصَلَتْ عَلَى عِقَابِهَا الْحَقِيقِيِّ مِنَ الرَّأْيِ الْعَامِّ عِنْدَمَا مَيَّزُوا الشَّرِكَاتِ الْأُخْرَى فِي اخْتِيَارَاتِهِمْ وَفَضَّلُوهَا عَلَيْهَا⁽¹⁾.

وَعَلَى الرَّعْمِ مِنْ أَنَّ النَّهْجَ الْمَحْدَّدَ لِأَخْلَاقِيَّاتِ الْعَمَلِ يَخْتَلِفُ بِالتَّأَكِيدِ مِنَ مُنْظَمَةٍ إِلَى أُخْرَى وَمِنْ نَشَاطِ تِجَارِيٍّ إِلَى أُخْرٍ، إِلَّا أَنَّ هُنَاكَ مِمَارَسَاتٍ أَخْلَاقِيَّةً شَائِعَةً يُمْكِنُ لِلْمُنْظَمَةِ اتِّبَاعُهَا مِنْ أَجْلِ حِمَايَةِ سُمْعَتِهَا، مِثْلَ: تَطْوِيرِ الْمَعَايِيرِ الْأَخْلَاقِيَّةِ لِلْمُوظَّفِينَ مِنْ خِلَالِ إِضْفَاءِ الطَّابَعِ الرَّسْمِيِّ عَلَى سُلُوكِيَّاتِهِمِ الْمِهْنِيَّةِ وَالشَّخْصِيَّةِ، وَتَوْضِيحِ السُّلُوكِيَّاتِ الْمَقْبُولَةِ وَغَيْرِ الْمَقْبُولَةِ.

1. أبل تترأجع.. الرَّابِعَةُ عَالَمِيًّا بِالْقِيَمَةِ السُّوقِيَّةِ. الْعَرَبِيَّةُ نَت، 5 يَنَايِرِ 2019م، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <http://cutt.us/u4mXP>

وفي هذا الصدد، قد يكون من المجدي صياغة دليل شامل للقواعد الأخلاقية المرغوبة والمرفوضة، يحدد الخطوط العريضة لسُلوِك العمل المناسب ويؤدي إلى إزالة أي لبس أو غموض حول الممارسات الأخلاقية للمنظمة وإبقاء الجميع على نفس المنوال.

كذلك يجب على المنظمة التأكد من أن قادتها ومُدراءها يتبعون السُلوِك المهني والأخلاقي الصحيح، فغالبًا ما يتدقق السُلوِك من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، فإذا ما أظهر بعض المديرين سُلوِكًا أخلاقيًا مشكوكًا فيه، فلماذا يجب على أي شخص آخر داخل المنظمة أن يتصرف بحكمة أخلاقية؟ لذلك من الأهمية بمكان أن يتصرف القادة والمُدراء ببراعة، وأن يكونوا قدوة لغيرهم من الموظفين، وأن يدعموا السُلوِكيات الأخلاقية الحميدة. وبعد تحديد السُلوِكيات المرغوبة وغير المرغوبة يتحتم على المنظمة تطبيق السياسات بصرامة وعدم التسامح مع السُلوِك المشين من قبل الموظفين بلا استثناء، وأن تبرز نيتها في اتخاذ إجراءات حاسمة ضدهم، فالمساءلة الدائمة والمستمرة للموظفين تضمن استدامة السُلوِكيات الحميدة وتقيد الأخرى البديئة قبل خروجها عن السيطرة. ومثلما يجب معاقبة السُلوِك السيئ، يجب أيضًا تكريم الموظفين لاتباعهم أفضل الممارسات والإشادة بهم، فذلك سيكون له فوائد جمّة طويلة الأجل للمنظمة، فمن خلال اتخاذها التدابير لتعزيز الأخلاقيات في مكان العمل، يمكنها إرسال دعائم ثقافة تنظيمية أفضل، وتحسين سمعتها وتعزيز شعور أصحاب المصلحة بالفخر والثقة بها؛ لأنها تقوم بالشيء الصحيح.

وتعتمد الشركات العالمية، مثل: جوجل (Google) وNetflix (1) على استراتيجيات إدارية أقل تقليدية تجاه موظفيها، بحيث تكون القاعدة الرئيسية

1. نتفليكس (Netflix) هي شركة لخدمات البث الإعلامي مدفوعة الأجر، وقد تأسست عام 1997م من قبل رائدي الأعمال الأمريكيين ريد هاستنج Reed Hastings ومارك راندولف Marc Randolph كشركة لتأجير الفيديو يقع مقرها في ولاية كاليفورنيا، وفي عام 1999م بدأت في تقديم خدمة الاشتراك عبر الإنترنت، وبعد ذلك تم إرسال العروض للعملاء على شكل أقراص DVD، وفي عام 2007م، بدأت في تزويد المشتركين بخيار بث بعض أفلامها وبرامجها التلفزيونية مباشرة إلى منازلهم عبر الإنترنت، ومنذ عام 2010م توسعت خارج الولايات المتحدة في كندا وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي والمملكة المتحدة وأيرلندا والدول الإسكندنافية، وبحلول عام 2016م كانت خدمة البث متاحة في أكثر من 190 دولة ومنطقة حول العالم، وفي عام 2018م أعلنت عن عدد عملاء يتخطى 130 مليون مشترك. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.netflix.com>.

العدالة والمساواة في حل المشكلات الجماعية، وزيادة حرية الموظفين، وخفض القيود الإدارية، وتقديم استحقاقات شاملة للموظفين، والقضاء على التسلسل واستخدام سطوة الألقاب الوظيفية(1).

ومن الأمثلة الجديرة بالذكر هنا شركة والت ديزني (Walt Disney) لوسائل الإعلام والترفيه التي تقدم لموظفيها مبادرات مميزة للمعيشة الصحية ومواجهة العادات السيئة في أسلوب الحياة، والتي تستهدف الحد من السمنة وتعزيز عادات الأكل الصحية وعدم الإفراط في تناول الوجبات الجاهزة والحلوى(2).

خامساً: جودة الإدارة

من المهم للغاية أن يتشارك قاده المنظمة مع موظفيهم في وضع السياسات واتخاذ القرارات؛ فالقائد الناجح هو الذي يحتضن فريق العمل ويسمعه لمخاوف موظفيه، فيكتسب الاحترام والثقة في النهاية.

وهذا يستلزم التواصل مع الموظفين وطرح الأسئلة الصعبة، بهدف معرفة حقيقة ما يجري مع أعضاء الفريق، وقراءة الفروق الدقيقة بينهم؛ فالأمر يتعلق بتنسيق العمل والحفاظ على العلاقة المستمرة بينهم والتأكد من تدفق المعلومات، فحتى تتمكن المنظمة من إدارة سمعتها بنجاح لا بد وأن تدير التواصل مع موظفيها بفاعلية، فيجب أن يكون هذا التواصل مدفوعاً من الأعلى إلى الأسفل، أي أن تتفاعل الإدارة العليا مع الموظفين التنفيذيين بشكل دائم ومُنظم، وأن يكون قائماً على الثقة والشفافية في تبادل المعلومات والبيانات. ولذلك لم يتردد مؤسس سلسلة مقاهي ستاربكس (Starbucks) العالمية، هوارد شولتز، في التواجد بنفسه في مسرح الأحداث بعد السطو على أحد فروع المقهى في

1. شركات تمنح موظفيها امتيازات خيالية. موقع أرقام، 14 مايو 2016م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/fkGKf>

2. تحفيز العاملين للحصول على أفضل ما لديهم في بيئة العمل، 19 نوفمبر 2017م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/rU05G>

ولاية واشنطن ومقتل ثلاثة من الموظفين، فشارك في عمليات التحري مع أجهزة الأمن، وحضر مراسم الدفن، وتفقد عائلات الضحايا، وخصص جميع أرباح المتجر المقبلة لدعم ضحايا العنف.

وكان شولتز بإظهاره هذا الاهتمام العميق لموظفي الفرع، لا سيما ضحايا الحادث، قد أظهر مثالا نادرا في الإدارة والتعاون والتفاعل مع الأحداث التي تمس الشركة (1).

أما بالنسبة لشركة مايكروسوفت (Microsoft) فما أنصفها لدى الجمهور هو قياداتها، فكما ذكرنا؛ فإن قيادة المنظمة هي إحدى العوامل السبعة المهمة التي يتم تقييم المنظمة على أساسها، وقد كانت إدارة ساتيا ناديلا (2) أحد العوامل في تقييم مرتفع لشركة مايكروسوفت "لنكون بين العشرة الأوائل من الشركات الأفضل من حيث السمعة حول العالم؛ حيث اهتم ساتيا ناديلا بالقضايا الاجتماعية مثل قضية الهجرة، وتميز بثبات مواقفه منها، ودعمه للمجتمع بشكل كبير، وهو ما كان سببا قويا في دعم الجمهور العام لشركة مايكروسوفت" بشكل عام، كما تميز ساتيا بدفاعه المستمر عن قضايا الطفولة أيضا، وقد اعتبره الجمهور من القيادات المميزة والمؤهوبة التي نجحت شركة مايكروسوفت "في ضمها إليها، مما مثل إضافة للمجتمع وقضاياها بشكل عام" (3).

1. Covey, Stephen M. R. **The Speed Of Trust**. Free Press, 2006.

2. ساتيا ناديلا هو الرئيس التنفيذي لمنظمة مايكروسوفت، وهو هندي الأصل، وُلد في عام 1967م كان يعمل نادلا في منظمة صن مايكروسيستمز قبل انضمامه لمنظمة مايكروسوفت في عام 1992م، تزوج من زميلته بالعمل، ولديه ثلاثة أبناء ويعيش في واشنطن، وقد حقق نجاحا كبيرا في منظمة مايكروسوفت، وقد أصدر كتابه الأول بعنوان hite refresh يشمل قصة حياته، ويتحدث فيه أيضا عن منظمة مايكروسوفت. (للمزيد، انظر: زينب عبد المنعم، 5 معلومات عن الهندي ساتيا ناديلا الرئيس التنفيذي لمايكروسوفت، موقع اليوم السابع، منشور في 19 أغسطس 2017م، آخر زيارة في 14 يناير 2019م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/6TZrQv>)

3. كيف حول ساتيا ناديلا مايكروسوفت إلى شركة بقيمة تريليون دولار. موقع أرابيسك، 22 فبراير 2020م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/w58kf>

وهنا يجب أن يكون واضحاً لجميع موظفي المنظمة أن بناء سمعة جيدة لعلامتها التجارية والحفاظ عليها مسؤولية الجميع، وليس كبار المسؤولين التنفيذيين فقط، لذلك فالتواصل الناجح هو مفتاح تكوين السمعة واستمرارها على نحو جيد، لا سيما في أوقات الأزمات، فعندما تهدأ الأمور، من الضروري للغاية التواصل مع فريق العمل لمراجعة ما حدث، وكيف تم التعامل معه والتعلم من الأخطاء التي ارتكبت في السابق.

هذا التواصل يتيح للمنظمة مراقبة الملاحظات أثناء الأزمات وتكييف إستراتيجيتها وتكتيكاتها لمواجة الأمر، وربما قد يكون ذلك فرصة جيدة للمنظمة بأكملها لاتخاذ أفكار جديدة وتنفيذ تدابير إضافية تعالج القضايا التي كشفت عنها الأزمة.

سادساً: الموظفون

يعد الموظفون مورداً مهماً من الموارد الفريدة التي تملكها المنظمة وتولد من خلالها أداءً مهنياً إيجابياً وميزة تنافسية مستدامة، إذ لا يمكن إنشاء منتج عالي الجودة أو تقديم خدمة متميزة دون بذلهم الجهد، بما يمنح المنظمة في النهاية نتائج مالية مذهلة وسمعة جيدة، لذلك يُعتبر الموظفون الرابطة الرئيسة لإدارة السمعة. ومن خلال إدراك المنظمة للدور التآزري الذي يمكن أن يلعبه الموظفون في تحديد الموقع العام لسمعتها، يمكنها الحصول على إنجازات كبيرة على المستويين الإداري والمالي وتلبية أهدافها الاستراتيجية وتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

ويرتبط بعض الموظفين بمدى مشاركتهم في بناء سمعة قوية للمنظمة وحمايتها خلال الأزمات، فالمشاركة أمر ضروري لقيادة السمعة، لأن الموظفين الذين لا يشاركون باجتهاد في أنشطة المنظمة وتحسين صورتها الذهنية من خلال تطوير أدائهم والسعي للابتكار والإبداع وبناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصلحة، فإنهم بلا شك يضررون بسمعتها، على العكس من ذلك الموظفون الذين يبذلون التزاماً أكبر في العمل وينخرطون في جهود إضافية لإنجاح المنظمة والارتقاء بسمعتها.

وهناك رابط وثيق بين انخفاض مشاركة الموظفين وتدني جودة المنتج أو الخدمة، لأن الموظفين الذين ليس لديهم أي دافع لدعم مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، لا يظهرون أية تفاعلات إيجابية معهم، وليس من الصعب على العملاء إدراك ذلك، فتكون النتيجة تجربة خدمة سيئة وتلاشي ولائهم للمنظمة وتحولهم نحو المنافسين واكتسابها بالتالي سمعة سيئة.

انخفاض المشاركة أيضاً يؤثر على ارتفاع معدل دوران الموظفين (1)، فإذا لم يتم إشراك بعض الموظفين، فإنهم سوف يغادرون حتماً لوظائف أخرى، وبذلك ستعاني المنظمة من تكلفة استقدام موظفين جدد وتدريبهم، إلى جانب أن العملاء لن يتقوا بمنظمة ذات معدل دوران وظيفي مرتفع وتعتاد تغيير عناصرها البشرية على فترات زمنية قصيرة، حينها سيشعر العملاء أنها بالضرورة تواجه مشاكل داخلية جمّة. وهنا يمكن القول بأن انخفاض الأجواء المهنية الإيجابية داخل المنظمة سيؤدي لزيادة معدل دوران العاملين وبالتالي سيتترك أثراً سلبياً لدى العملاء كون هذا الدوران سيؤدي لانخفاض جودة المنتجات والخدمات، وانخفاض رضا العملاء قد يسبب انتشار الاستياء بين العاملين ويزيد من فرص عدم ولائهم التنظيمي، مما سيؤدي لمعادرة المنظمة عند أول أزمة تواجهها، وبالتالي سيؤثر من جديد على رضا العملاء وعلى سمعة المنظمة وعلامتها التجارية.

ويمكن للمنظمة بناء سمعة جيدة عبر موظفيها من خلال زيادة حوافز المشاركة المادية والمعنوية وتكريم أصحاب الأداء الجيد والحرص على تدريبهم وتطويرهم، ودعمهم ببرامج التأمين الصحي والاجتماعي وبرامج الوقاية من الأمراض وإصابات

1. الدوران الوظيفي هو عدم الاستقرار والثبات في مكان العمل، ويمكن أن يكون عدم التوازن - ظرفياً مكانياً؛ كالانتقال إلى مكان يختلف اختلافاً جذرياً في طبيعة أدائه عن المكان السابق، ويمكن أن يكون داخلياً ضمن المنظمة، أو خارجياً كالانتقال إلى منظمة أخرى. أو دائماً، من خلال إنهاء خدمات الموظفين نهائياً بسريحتهم من العمل أو استبدالهم بغيرهم. للمزيد يُنظر موقع بيت.كوم، على الرابط: <http://cutt.us/OLqW3>

العمل والوفيات، فالمنظّمات التي تتمتع ببرنامج واحد - على أقل تقدير - من برامج الضمان الاجتماعي والوقاية يزداد الولاء والثقة والرضا لدى موظفيها وترتفع معدلات الإنتاجية وحجم المبيعات، وترتقي سمعتها التنظيمية؛ إذ إنه من الضروري أن يشعر الموظفون دائماً بالرضا عن عملهم والفخر بالعمل تحت ولاء المنظمة، فيزيد حماسهم للمساهمة في إنجاحها والترويج الجيد لصورتها الذهنية وحماية سمعتها.

والدليل الأبرز على ذلك ما تتمتع به شركة جوجل (Google) من سمعة جيدة عالمياً فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية الودودة لموظفيها، والتي ساعدتها على الحصول بشكل دائم على مرتبة متقدمة في قائمة مجلة فورشن (1) (Fortune) لأفضل 100 منظمة للعمل بها، فتعريف جوجل (Google) ذاتها بشكل واضح بأنها غير تقليدية على الإطلاق، وتوفر لموظفيها مزايا إضافية، مثل: إمكانية العمل عن بعد، والسماح بأوقات عمل مرنة ودون التقيد بساعات محددة، فالإنتاجية تقاس هناك بالنتائج وليس بالحضور والانصراف، ناهيك عن سداد الرسوم الدراسية لموظفيها من الطلاب، وتوفير أطباء في موقع الشركة، وغيرها من المزايا (2).

ويتميز مقر الشركة الرئيس، والذي يقع في منطقة ماونت فيو، في ولاية كاليفورنيا، بالكثير من المزايا، فينتشر في إرجائه 11 مقهى ومطعماً يقدمون مختلف أنواع

1. فورشن (Fortune) هي مؤسسة إعلامية أمريكية عالمية مكرسة لمساعدة القراء والمُشاهدين والحضور على النجاح بشكل كبير في مجال الأعمال التجارية من خلال سرد القصص الأفضل في فئتها، وواحدة من العلامات التجارية الرائدة في مجال الوسائط التجارية في العالم، وتتضمن مجلة شهرية مُعدّدة الجنسيات وموقفاً إلكترونياً يومياً، وسلسلة مؤتمرات، وتصدر أربع قوائم رئيسية هي: Fortune 500 و Fortune 1000 و Global 500 و 100 أفضل منظمة للعمل بها، وهي الآن مملوكة لشركة Fortune Media Group Holdings Limited، المملوكة بالكامل لشركة Chatchaval Jiaravanon، تأسست على يد هنري روبنسون لوس Henry R. Luce في عام 1929م، ويقع المقر الرئيس للمؤسسة في مدينة نيويورك، وتشغل مكاتب في بكين وبوسطن وشيكاغو وهونج كونج ولندن ولوس أنجلوس ومدينة نيويورك وسان فرانسيسكو وشانغهاي. للمزيد حول المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://fortune.com>.

2. سير نجاح جوجل في الحفاظ على موظفيها. موقع الجزيرة. نت، 9 أبريل 2016م، متاح على الرابط: <http://cutt.us/Rspkk>.

المأكولات للموظفين مجاناً وطوال اليوم، وقد أخذت إدارة المطاعم والمقاهي في عين الاعتبار الموظفين النباتيين وأولئك الذين يبحثون عن الأكل العضوي والذين يتبعون حمية معينة، إلى جانب حمامات السباحة والصالات الرياضية وصالات الألعاب الإلكترونية والبياردو، وغيرها من وسائل الترفيه.

كما تقدم الشركة خدمات غسل السيارات والملابس والكي مجاناً للموظفين، وهناك مصفوفو شعر ومراكز تجميل ومحلات للتدليك والعلاج الطبيعي، بالإضافة إلى مراكز لتعليم لغات أجنبية كاليابانية والإسبانية والفرنسية، فمكان عمل الشركة ومراقبتها يوضحان بشكل مؤكد موقف الشركة تجاه موظفيها.

وذهبت جوجل (Google) إلى أبعد من ذلك، فوفرت مكتباً يقدم خدمات شخصية للموظفين كحجز غداء للموظف وزوجته في أحد مطاعم المدينة وغيرها، ولم تغفل الشركة سبل تكريم المتميزين والمبدعين، فكل من يقدم فكرة قابلة للتطبيق يُمنح مبلغاً مالياً وعدداً محدداً من أسهم الشركة (1).

سابعاً: أداء العمل أو حالة العمل "Business Case"

سمعة منظمة ما تصبح أفضل عندما يريد المزيد من الأشخاص اقتناء منتجاتها أو تجربة خدماتها والاستثمار فيها، والعمل بها، هذه الحالة غالباً ما تنتج عن اتصال المنظمة الجيد مع هذه المجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة (العملاء والمستثمرين والموظفين وغيرهم)، فعالية الشركات ذات السمعة القوية تستفيد بالفعل من دعم أصحاب المصلحة في التفوق على المنافسين وجني ثمار الإيرادات.

فيمكن لأصحاب المصلحة أن يكونوا أكبر سفراء أو متقدين للمنظمة وبالتالي أكبر مؤثر على سمعتها، لأن السمعة تتشكل وفقاً للصدق السلوكي لأصحاب المصلحة من المنتجات أو الخدمات، أي أنه كلما حظيت المنظمة بعلاقات وثيقة معهم - تبرز في

1. جوجل عالم آخر، موقع مآرب برس، 9 أبريل 2016م، 29 أبريل 2019م، متاح على الرابط: <http://cutt.us/zLa4Q>

زيادة احتمالات شراء الأفراد من المنظمة ورغبة المساهمين في الاستثمار فيها والعمل لصالحها والتوصية بها- كلما تمتعت بسمعة أفضل.

ولذلك يتعلّق بعض أداء العمل بالنتيجة النهائية لنشاط المنظمة، ويُقصد به كيفية تسويق منتجاتها أو خدماتها وتطوير معدلات مبيعاتها، فغالبًا ما تحتاج المنظمة إلى النظر جيدًا في كيفية الإعلان عن نفسها، وتسويق نشاطها ومنتجاتها أو خدماتها، وتحديد الرسائل الرئيسية لها في الإعلانات الترويجية، والتأكد ما إذا كانت هذه الرسائل تصل لأصحاب المصلحة المستهدفين أم لا.

هذه الأسئلة مهمة للغاية؛ لأن التسويق ونشر الوعي بقيمة المنظمة وأهميتها علامتها التجارية أصبح جزءًا لا يتجزأ من بناء التصورات لدى الجمهور وأصحاب المصلحة الآخرين عن المنتج أو الخدمة ذاتها، وعملاً أساسيًا في بناء الصورة الذهنية عن المنظمة وتكوين سمعتها التنظيمية.

وهذا هو السرّ في تصدر شركة رولكس (Rolex) للمركز الأول في قائمة معهد "ريبوتيشن Reputation Institute" الخاصة بقياس السمعة المؤسسية لعام 2018م؛ إذ تصبّ اهتمامها على الدعاية المميزة، وتتعاون مع الكثير من المشاهير في تحقيق النتائج المطلوبة؛ حيث اعتمدت الشركة على لاعب التنس الشهير روجر فيدرر (1) من أجل تحقيق دعاية كبيرة، وهو ما مكّنها من الحفاظ على سمعتها ومكانتها ورأي الجمهور والعلماء بها وفي منتجاتها الموثوق به (2).

1. روجر فيدرر هو لاعب كرة تنس مُحترف، وُلد في سويسرا عام 1981م، وهو يُعتبر من أفضل لاعبي التنس الناشئين في سويسرا، بدأ مسيرته الاحترافية عام 1998م، وحقق الفوز في نهائي وينبلدون عام 2003م، وقد تمكّن من إحراز اللقب في البطولة الكبرى لفردي الرجال، وقد تمكّن من الحصول على المركز الأول في التصنيف العالمي لكرة المضرب عام 2004م ووصولاً لعام 2008م، كما تمكّن من الحصول على 18 لقبًا في بطولات الجراند سلام، لذا فهو يُعتبر من اللاعبين الذين حقّقوا أرقامًا قياسية في هذه اللعبة. (للمزيد، انظر: مَنْ هو روجر فيدرر، موقع مجلة أراجيك، آخر زيارة في 14 يناير 2019م، النصّ متّاح على الرابط: <https://goo.gl/gA5XbK>).

2. Valet, Vicky. «The World's Most Reputable Companies 2019». Forbes.Com, 2019م, <https://bit.ly/2YI9o2D>.

كَذَلِكَ الْعَلَامَةُ التَّجَارِيَّةُ زَارَا (1) (Zara) الَّتِي لَا تَعْتَمِدُ عَلَى الْحَمَلَاتِ التَّسْوِيقِيَّةِ التَّقْلِيدِيَّةِ فِي التَّرْوِيجِ لِمُنْتَجَاتِهَا، بَلْ تَسْتَعِدُّ لِلسُّمْعَةِ الْجَيِّدَةِ لِلْعَلَامَةِ كَوَاحِدَةٍ مِنْ أَشْهُرِ الْعَلَامَاتِ الدَّوْلِيَّةِ فِي مَجَالِ الْأَزْيَاءِ الَّتِي يَفْتَنِيهَا الْمَشَاهِيرُ، وَمَا عَزَزَ ذَلِكَ الْإِنْطِبَاعَ الْقَوِيَّ الَّذِي تَرَكْتَهُ دَوَقَةُ كَامْبَرِيدِجْ كَيْت مِيدَلْتُونِ تَجَاهَ عِلَامَةِ زَارَا (Zara) حَيْثَمَا ارْتَدَّتْ ثَوْبًا مِنْ تَوْقِيعِ الْعَلَامَةِ الشَّهِيرَةِ فِي الْيَوْمِ التَّالِي لِزِفَافِهَا مِنَ الْأَمِيرِ وَيْلِيَامِ، فَأَعْطَتْ بِذَلِكَ دَفْعَةً تَرْوِيجِيَّةً دَوْلِيَّةً وَضَخْمَةً لِلْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ لَا تُوَازِيهَا أَيَّةُ حَمَلَاتٍ تَسْوِيقِيَّةٍ أُخْرَى (2).

يَسْتَعْرِقُ بِنَاءُ سُمْعَةِ الْمُنْظَمَةِ سَنَوَاتٍ طَوِيلَةً مِنَ الْعَمَلِ وَالتَّفَانِي، لِذَلِكَ يَجِبُ تَعْزِيضُهَا وَالْحِفَاطُ عَلَيْهَا مِنْ خِلَالِ تَوْثِيقِ عِلَاقَاتٍ جَيِّدَةٍ طَوِيلَةٍ الْأَجَلِ مَعَ الْعَمَلَاءِ وَجَمِيعِ أَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ، لِتَجُنَّبَ النُّتَاجُ الْوَحِيمَةُ الَّتِي قَدْ تَلَحَّقَ بِسُمْعَةِ الْمُنْظَمَةِ إِذَا مَا تَعَرَّضَتْ لِأَيَّةِ أَرْمَةِ.

استراتيجيات العلاقات العامة

تَعْنِي «اسْتِرَاطِيَّاتُ الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ» مَجْمُوعَةُ الْقَرَارَاتِ وَالْإِجْرَاءَاتِ الَّتِي تُقَوِّمُ بِهَا إِدَارَةُ الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الَّتِي تَسْعَى الْمُنْظَمَةُ إِلَى تَحْقِيقِهَا، وَعِنْدَمَا تَتِمَّكَّنُ إِدَارَةُ الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ مِنْ تَسْخِيرِ تَقْنِيَّاتِ الْإِتِّصَالِ وَوَسَائِلِ الْحَدِيثَةِ فِي تَنْفِيزِ اسْتِرَاطِيَّاتِهَا تَوَاصُلَ فَعَالَةٍ مَعَ جَمَاهِيرِهَا الدَّاخِلِيَّةِ وَالخَارِجِيَّةِ؛ فَإِنَّهَا تَتِمَّكَّنُ مِنْ تَكْوِينِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ عَنِ عِلَامَةِ الْمُنْظَمَةِ، وَبِنَاءِ سُمْعَةٍ جَيِّدَةٍ لِلْمُنْظَمَةِ الْأُمَّ فِي أَذْهَانِ الْجُمْهُورِ وَالتَّعَامِلِينَ مَعَهَا (3).

1. زارا (Zara): سلسلة من المحلات التجارية التي تنتمي إلى المجموعة الإسبانية إنديتكس (INDITEX) أسسها أمانسيو أورتيغا عام 1975م، يقع مقر المجموعة في لاكورونيا جليقية، إسبانيا، وتحتل هذه السلسلة مكانة مرموقة في عالم الأزياء على مستوى العالم، وتنتج ما يزيد عن 10,000 تصميم سنوياً، ولها أكثر من 1,500 فرع حول العالم، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/pfTF1>

2. Prater, Meg. "9 Brands That Thrive Without A Traditional Marketing Budget". Hubspot, 2017, <https://bit.ly/2MClqB>. Accessed 7March, 2020.

3. بودهيان، يامين. "هل توجد استراتيجيات للعلاقات العامة في المنظمات الجزائرية الخاصة؟. مجلة علوم إنسانية، مجلد 4، العدد 29، يوليو 2006م، ص5.

وأياً كانت طبيعة المنظمة؛ فإنَّ استراتيجيَّة العلاقات العامَّة تعتمد على عوالم عدَّة، منها: حاجات المستهلك ورغباته، ووضعيَّة السوق، سواء البشريَّة أو التَّنظيميَّة أو الماديَّة، والأبعاد الاقتصاديَّة والثقافيَّة والتكنولوجيَّة للمنظمة ذاتها، وغيرها من العوالم.

لكنَّ وقبْل اختيار أو بناء استراتيجيَّة العلاقات العامَّة، هناك تساؤلات مهمَّة يجب طرحها، مثل: "كيف تتواصل المنظمة مع جمهورها داخلياً وخارجياً؟"، و"كيف تتواصل مع وسائل الإعلام في محيطها؟"، و"ما مدى مشاركة المنظمة في المسؤوليات المجتمعيَّة؟"، و"كيف تتعامل المنظمة مع الأزمات التي قد تواجهها؟"، و"ما هي الأحداث التي تُخطِّط لتتطوِّرها؟"؛ إذ إنَّ نشاط العلاقات العامَّة يمسُّ الكثير من أجزاء العمل التي تُساهم في بناء صورة إيجابيَّة عن المنظمة وتكوين سمعة جيِّدة لها لدى الجمهور.

وتعتبر استراتيجيَّة اتصالات المنظمة مع جمهورها الداخلي والخارجي هي العمود الفقري للاستراتيجيَّة العامَّة للعلاقات العامَّة في أيِّ منظمة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها في التَّواصل مع الجمهور وبناء السمعة المؤسسيَّة. فبيما يتعلَّق بالجمهور الداخلي (الموظفين) فإنَّ إبقاء التَّواصل مستمرّاً معهم وإطلاعهم على كلِّ ما هو جديد يُساعد على بناء مواقف إيجابيَّة لديهم تجاه إدارة المنظمة، وتعزيز التزامهم بقيمتها ورسائلها، والحرص على بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، ويمكن هنا استخدَام النشرات الإخباريَّة أو صفحة الموظف على موقع الويب الخاصَّ بالمنظمة لنشر الأخبار ذات الصلة بالعمل.

أمَّا بشأن الجمهور الخارجي للمنظمة (العُملاء والوكلاء والمُستثمرين والمُجتمع المدني)، فإنَّ الاتصال بهم يُساعد على إطلاعهم على المنتجات أو الخدمات التي تُوفِّرها العلامة، ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم، وتلقِّي شكاويهم ومُقترحاتهم، بما يُعزِّز ولاءهم لها ويرسخ صورة ذهنيَّة إيجابيَّة عن المنظمة في أذهانهم.

وتشتمل استراتيجيَّة الاتصال بالعُملاء على تحديد الرسائل المهمَّة التي تُريد المنظمة إيصالها لهم، واختيار آليات التَّواصل المستخدمة التي تضمَّن نجاح وصول الرسالة

وفهمها بيسر وسهولة من قبل الجمهور، فعلى سبيل المثال: تُعدّ رسائل البريد الإلكتروني الدأخلية أو النشرات الصحافية التي تُعلن عن أخبار المنظمة المهمة جزءاً من استراتيجيتها اتصالات المنظمة.

وقد عرّفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية مصطلح "العلاقات العامة" بأنها عملية اتّصال استراتيجية تبني علاقات منفعة متبادلة بين المنظمات والجمهور، فيمكن للمنظمات الصغيرة استخدام أدوات وتقنيات العلاقات العامة للتواصل بشكل فعال مع العملاء والموردين والموظفين والمستثمرين والمجتمع، فتساعد تقنيات العلاقات العامة مختلف المنظمات على تسويق منتجاتها وخدماتها، وتؤثر في مواقف العملاء تجاهها (1).

وفي الوقت الذي تواجه فيه المنظمات اليوم قنوات متعددة يمكن استخدامها للوصول إلى العملاء المحتملين، لا يمكن هنا إغفال أهمية وسائل الاتصال الحديثة المتمثلة في المدونات والشبكات الاجتماعية في تواصل المنظمة مع جمهور أكثر ذكاءً من الناحية الرقمية والفوز بولاية لعلامتها، وتطوير منتجاتها أو خدماتها والحفاظ على سمعتها. وتعتمد مختلف المنظمات اليوم على الاستثمار الفعال في المدونات ووسائل التواصل الاجتماعي وبناء استراتيجيات مثلى حول أفضل السبل لاستخدام المنصات المختلفة لصالح تدعيم علامتها، فتتواصل مع عملائها، وتستمع لأرائهم وتتبادل الأفكار معهم وتوفّر محتوى مثيراً للاهتمام. ولتحقيق أقصى استفادة من وسائل التواصل الاجتماعي يتوجب على المنظمات إنشاء استراتيجية قوية لوسائل التواصل الاجتماعي، تتضمّن الجمهور المستهدف منها، والأهداف التي تريد تحقيقها، والغرض الرئيس من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والمنصة التي تناسب نشاط المنظمة وعلامتها وجمهورها المستهدف، ونوع المحتوى الذي ستشاركه، وكيفية التعامل مع المتابعين، واليات المتابعة وقياس مؤشرات النجاح، والمسؤولون عن إدارة الحسابات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

1. Linton, Ian. "What Are PR Communication Tools & Techniques? Small Business". Chron.com, 2019, <https://bit.ly/1e2nQqv>.

أما العلاقات الإعلامية بين المنظمة ووسائل الإعلام (الصُحف والمجَلات والإذاعة والتلفزيون) فهي من العناصر المهمة في الاستراتيجيات الناجحة للعلاقات العامة؛ لأنها قنوات مهمة للتواصل مع العملاء والمستثمرين والمجتمع، وتضمن تصوير عمل المنظمة وأنشطة علامتها بشكل جيد ومستمر في وسائل الإعلام، والتي بدورها تنقل هذه الصورة إلى الجمهور وتعمل على ترسيخها فيما بعد والدفاع عنها في أوقات الأزمات. لذلك يجب أن تحرص إدارة العلاقات العامة على إقامة علاقات جيدة مع وسائل الإعلام كافة تستند للإحترام والشفافية، وكذلك تكوين قائمة مصادر إخبارية تعزز هذه العلاقات، ونشر الأحداث الإيجابية عن المنظمة وعلامتها بصورة مستمرة، والتواصل السريع والفعال في الأزمات، مع الحرص على إرسال البيانات الصحفية الدورية والطارئة. كل هذه المهام وغيرها تساهم في توطيد العلاقات الإعلامية بين المنظمة ووسائل الإعلام على المدى القريب والبعيد.

كذلك العلاقات المجتمعية للمنظمة من المكونات الرئيسية والفعالة في استراتيجيات العلاقات العامة، فالعمل المجتمعي للمنظمة عنصر أساسي في تقدم هذا المجتمع وتطوره من جانب، ومن جانب آخر دليل فعلي على وجود هذه المنظمة وما تتبناه علامتها من قيم ومبادئ تساهم في تشكيل صورتها الذهنية لدى الجمهور وتكوين سمعتها إما سلباً أو إيجاباً. وهناك الكثير من المجالات التي يمكن للمنظمات من خلالها المشاركة في المجتمع، مثل: المبادرات والبرامج المجتمعية التي تركز على النمو الاقتصادي، أو تطوير التعليم، والصحة، والبيئة، وغيرها.

وتشتمل استراتيجيات العلاقات العامة على متابعة مدى نجاح المنظمة في إدارة الأزمات التي تواجهها أو غير ذلك من المواقف غير المتوقعة، فهذه الأحداث قد تؤدي إلى تدني مبيعاتها وتراجع الثقة بها، وبالتالي فشَل عملها وخسارة سمعتها. لذلك فإن وجود خطة واستراتيجية لإدارة الأزمات يتيح للمنظمة العمل بشكل طبيعي -قدر الإمكان- قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة، والحفاظ على صورتها كمؤسسة قوية قادرة على العمل والاستمرار في شتى الظروف.

وتعتبر الاتصالات الداخلية والخارجية الناجحة للعلاقات العامة ذات أهمية خاصة خلال هذه الأوقات، فمساهمهم في الحفاظ على الوضع العام للمنظمة تحت السيطرة، حتى ولو لم يكن من الممكن منع الأزمة، فإن أقل ما يمكن فعله هو الاستعداد.

أخيراً نتطرق لعنصر "إدارة الأحداث" ودوره في الاستراتيجية الفعالة للعلاقات العامة؛ إذ تعدّ الفعاليات التي تنظمها إدارة العلاقات العامة عن نشاط المنظمة أداة تسويقية قيّمة لها ولعلامتها ووسيلة حيّة للتواصل مع الجمهور، فتتظّم المؤتمرات والأحداث يضع المنظمة أمام جمهور مهتمّ بأشئطتها، ومن المحتمل أن يصبحوا عملاء جددًا أو رعاة لعلامتها أو مستثمرين، وهذا يعني أنه من الضروري للغاية التخطيط الجيد للحادث قبل الإعلان عنه، والاختيار الجيد للموعد والمكان وقائمة الحضور ووسائل الإعلام وغيرها من العناصر المهمة التي تضمن خروج هذه الأحداث بصورة مشرفة للمنظمة والارتقاء بسُمعتها.

من هنا نستخلص أنّ الإجابة الدقيقة عن هذه التساؤلات تُساعد بقوة في تكوين استراتيجية ناجحة وفعالة للعلاقات العامة، بالإضافة إلى تنظيم الجهود المؤسسية وإنشاء الصورة الذهنية المرغوبة التي تريدها المنظمة لنفسها ولعلامتها وبالتالي الارتقاء بسُمعتها(1).

وهناك أربع استراتيجيات يمكن للعلاقات العامة استخدامها في الاتصال والتواصل هي:

1. استراتيجية الإعلام:

هذه الاستراتيجية تعتمد على توجيه الرسائل الاتصالية التي تسعى المنظمة لتوصيلها للجمهور، وتتضمن هذه الرسائل كافة المعلومات والمعاني التي تمكن الجمهور من اتخاذ القرار أو تكوين الرأي الذي تستهدف المنظمة تكوينه لديهم، سواء كان الجمهور داخليًا أو خارجيًا.

1. Linton, Ian. "What Are PR Communication Tools & Techniques? Small Business". Chron.com, 2019, <https://bit.ly/1e2nQqv>.

2. استراتيجيّة بناء الإجماع:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق نوع من الاتصال المتبادل بين المنظمة وبين جمهورها الداخلي أو الخارجي، وقد تلجأ العلاقات العامة لتباع هذا النوع من الاستراتيجيات من أجل الوصول لاتفاق مشترك بين المنظمة وبين الجمهور أو الموظفين يخدم مصلحة الطرفين.

3. استراتيجية الإقناع:

في هذا النوع من الاستراتيجيات يُمكن للعلاقات العامة اتباع أسلوبين: الأول هو الاتصال الموجّه من جانب واحد، والثاني هو تقديم مضمون اتصالي يُمكن من خلاله توصيل الرسائل المعبرة عن المنظمة وعن الجمهور في الوقت ذاته، وهو ما يُيسر إمكانية الحصول على أفكار الطرفين والتوصل لحلّ وسط يرضي المنظمة وجمهورها، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن العلاقات العامة تسعى من خلالها للتأثير في سلوكيات الجمهور ومعارفهم.

4. استراتيجية الحوار:

هذه الاستراتيجية تُعتبر من الاستراتيجيات الشاملة؛ حيث إنّها تجمع بين الاتصال في اتجاهين، أي من المنظمة إلى جمهورها، أو من الجمهور إلى المنظمة، كما أنّه يُمكن من خلالها تقديم مضمون اتصالي ورسائل موجّهة بين الطرفين، ومن خلال هذه الاستراتيجية يُمكن أن يتمّ التشاور بين المنظمة وبين الجمهور في السياسات التي تخصّ المنظمة، كما يتمكّن الجمهور من خلال هذه الاستراتيجية من المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، فهذه الاستراتيجية تقوم على التفاعلية الكاملة بين الجمهور وبين المنظمة من خلال الحوار المشترك (1).

1. بن عبدالله، مبنى بنت سليمان. "الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الإلكترونية في الوحدات الحكومية بسلطنة عمان". مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، مجلد 2، العدد 6، ديسمبر 2014م، ص 76.

وقد قسّم الباحثان (راسم الجمال وخيرت عبّاد، 2005م) استراتيجيات العلاقات العامة إلى نوعين من أنواع أخرى من الاستراتيجيات تتمثل في (1):

أولاً: الاستراتيجية المنطقيّة:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة الإقناع؛ حيث تعمل العلاقات العامة على إقناع الجمهور بكافة السبل الممكنة بالرسائل والأفكار التي تسعى المنظمة لإيصالها لهم.

ثانياً: الاستراتيجية الوجدانية:

وتعتمد على استخدام أساليب عاطفية من أجل جذب الجمهور وإقناعه بالأفكار المطلوبة، وتعتبر من أهم وأبرز الاستراتيجيات تأثيراً في ما إذا كان الجمهور المستهدف من الرسالة غير مهتمّ بها.

وهناك مجموعة أخرى من الاستراتيجيات التي يمكن للعلاقات العامة الاختيار من بينها؛ أهمها:

1. استراتيجية التركيز:

في هذا النوع من الاستراتيجيات تعتمد العلاقات العامة على التركيز على هدف محدد ومشروع معين ترغّب في إيصال المعلومة حوله، كما تقوم بتركيز جميع وسائل الاتصال الممكنة من أجل الوصول لهذا الهدف.

2. استراتيجية التوقيت:

وتختار العلاقات العامة هذه الاستراتيجية عندما يكون الاتصال بالجمهور في أوقات ومناسبات معينة أمراً مهماً، والتواصل مع الجمهور في المناسبات العامة يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة وخلق صورة إيجابية مميّزة، كما يتيح الفرصة للجمهور للتعرف بطريقة أفضل على المنظمة من خلال الرسائل التي يتم طرحها لهم.

1. الجمال، راسم مُحمّد، وآخرون. إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2005م، ص ص: 239-243.

3. استراتيجيّة التريث:
عادةً ما تُستخدم هذه الاستراتيجية في حالة وجود شائعات تدور حول المنظمة وكيانها، هنا تستخدم العلاقات العامة أسلوب التريث في عدم تجهيز رد سريع على هذه الشائعات، وإنما تقدم المنظمة أفعالاً متميّزة وسلوكيات تنفي بدورها بشكل غير مباشر كل هذه الشائعات والأكاذيب.
4. استراتيجية المفاجأة:
هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الفعالة عندما تحاول المنظمة مفاجأة منافسيها بنشاط جديد لا يمكنهم مواجهته بشكل سريع، وتعتمد هذه الاستراتيجية على بعض البرامج الهجومية من أجل تفادي أي أضرار قد تتعرض لها.
5. استراتيجية المشاركة:
وهي تشبه كثيراً استراتيجية الجوار سالف الذكر؛ حيث تقوم المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية بالسماح للجمهور بالمشاركة وطرح الأفكار والآراء التي يمكن أن تعمل على تطوير العمل بالمنظمة، وأخذها في الاعتبار.
6. استراتيجية الانتشار والتوسع:
تستخدم هذه الاستراتيجية عادةً عندما تسعى المنظمة للحصول على التأييد الكامل من الجمهور حول منتجاتها، فتستخدم كافة أساليب التسويق والتأثير في الجمهور حتى تتمكن من الحصول على دعمهم الكامل.
7. استراتيجية التحالف:
في هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بالتحالف مع منظمة أخرى من أجل الاستفادة من قيمتها وصورته المرتفعة لدى الجمهور، وهذا التحالف قد يؤدي إلى تحقيق قوة حقيقية للمنظمة في المجال، ويخلق لها أفضل الفرص للحصول على نتائج أفضل (1).

1. ناصر، أودية. "استراتيجية العلاقات العامة في المنظمة". مجلة الحكمة، منظمة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع (الجزائر)، عدد 18، 2013م، ص 293-290.

مراحل التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

تتبع العلاقات العامة بعض الاستراتيجيات داخل المنظمة، وتتم هذه الاستراتيجيات على مراحل متعددة، فلكي تتمكن العلاقات العامة من تحقيق النجاح في هذه الاستراتيجيات يجب عليها أن تختار استراتيجية مبنية على أربع خطوات دقيقة ومنظمة، هي البحث وجمع المعلومات عن موقف المنظمة بشكل عام أو خلال مشكلة ما تمر بها، ثم وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تعالج الموقف، ثم تنفيذ الاستراتيجيات، وأخيراً قياس نتائج جهود العلاقات العامة.

وفي بعض الأحيان، يتم استخدام بعض الاختصارات لوصف تلك العملية، مثل: (البحث Research، الأهداف Action Planning، البرمجة Communication، التقييم Evaluation) John Marston's RACE، أو (البحث Research، الأهداف Objectives، البرمجة Programming، التقييم Evaluation) Jerry Hendrix's، ROPE، ومن الملاحظ أن هذه العملية تبدأ دائماً بالبحث وتنتهي بالتقييم (1).

الخطوة الأولى:

وتتضمن البحث - سواء كان رسمياً أو غير رسمياً -، وجمع المعلومات وتحليل الموقف الذي يواجه المنظمة أو علامتها التجارية بدقة أو تحديد المشكلة أو الفرص المتاحة لديها للتطور وتوسيع نطاق عملها، بطريقة تمكن جهود العلاقات العامة من صياغة الاستراتيجيات ومعالجة سبب المشكلة بنجاح وليس فقط أعراضها، وتسمى هذه الخطوة حينئذ بـ "البحث التكويني".

ووفقاً لدراسات (2) Cutlip و Center و Broom، فإن البحث "هو جمع منهجي للمعلومات لوصف وفهم المواقف والتحقق من الافتراضات حول ردود فعل الجمهور

1. "Constructing The Strategic Plan For A Public Relations Campaign". Saylor dot org.Github.Io, 2012, <https://bit.ly/2YWbW8g>.

2. Cutlip, Scot et al. Effective Public Relations. Pearson. 10 edition, 2008.

تجاه أنشيطه العلاقات العامة"، وقد يوجد الكثير من هذه المعلومات والتي أُجريت سابقاً وتُسمى "البُحوث الثانوية"، أو قد يتم جمعها بواسطة مصادر أخرى مثل: الدراسات الأكاديمية والمهنية وتحليل الأخبار والتقارير الإعلامية والصحافية، وتحليل آراء الجمهور عبر المدونات والمنصات الاجتماعية، وهي الطريقة الأقل تكلفةً لاكتساب المعرفة الأساسية.

ومن الطرق الشائعة لدراسة المواقف وتحليل الفرص المتاحة للمنظمة "تحليل SWOT" (نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات)، والذي يركز على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي قد تساهم في تحديد موقف المنظمة، وذلك قبل وضع الاستراتيجيات، وتتمثل العوامل الداخلية في نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، أما العوامل الخارجية فهي الفرص والتحديات الموجودة في بيئة المنظمة.

	العوامل الداخلية Internal Factors	
العوامل الخارجية External Factors	القوة Strength	الضعف Weakness
	الفرص Opportunities	التحديات Threats

وبعد إجراء تحليل SWOT، يمكن ربط العوامل الداخلية بالعوامل الخارجية لاقتراح الاستراتيجيات الممكنة لإدارة العلاقات العامة؛ إذ تركز استراتيجيات SO على استخدام نقاط القوة التنظيمية للاستفادة من الفرص الخارجية، وتستخدم استراتيجيات ST أيضاً نقاط القوة التنظيمية لمواجهة التحديات الخارجية، أما استراتيجيات WO فتستخدم لمعالجة وتحسين نقاط الضعف التنظيمية لتكون أفضل استعداداً للاستفادة من الفرص الخارجية، وأخيراً تحاول استراتيجيات WT تصحيح نقاط الضعف التنظيمية للدفاع ضد التحديات الخارجية.

وبعد جمع ما يكفي من البيانات والمعلومات يأتي دور "بناء تحليل الموقف"، بحيث نتجج إدارة العلاقات العامة في الفهم الدقيق للعوامل الأساسية المساهمة في موقف المنظمة وليس فقط الظروف السطحية، ثم تقوم بكتابة بيان من فقرتين يلخص الموقف بناء على هذه المعلومات، فيجب أن تقوم الفقرة الأولى بتعريف الموقف باستخدام البيانات التي تم جمعها بواسطة البحث، وتسلط الضوء على الأفكار المكتسبة من خلال البحوث الرسمية وغير الرسمية.

أما الفقرة الثانية فيجب أن تحدد المشكلات والصعوبات والحوادث المحتملة التي تعترض حل المشكلة أو التسبب في موقف المنظمة، ويجب أن يتم تحديد هذه النقطة أيضاً في البحث، كما يجب أن يساعد هذا البحث أيضاً في اقتراح حلول لهذه المشكلات.

ومن فقرات وصف الموقف، يتم أيضاً كتابة بيان موجز عن المشكلة أو الفرصة من جملة واحدة يقتصر على جوهر الموقف ويحدد عواقب عدم التعامل مع المشكلة أو الفرصة.

الخطوة الثانية:

"صياغة خطة عمل استراتيجية" تعالج القضية التي تم تحليلها في الخطوة الأولى، أو الاستفادة من الموقف المحدد في بيان المشكلة أو الفرصة، ويشمل ذلك وجود أهداف قابلة للقياس، واستراتيجيات هادفة، وجمهور محدد بوضوح، وتكتيكات فعالة.

وتبدأ صياغة الخطة بتقسيم بيان المشكلة أو الفرصة إلى الهدف، لكن يجب الحرص على عدم كتابة الأهداف التي تشير إلى أن الجمهور سيفعل شيئاً ما تريد المنظمة أن يفعله؛ نظراً لأنه لا يمكن في الواقع السيطرة على هذا الجمهور، وبدلاً من ذلك يجب التركيز على ما يمكن القيام به لتحقيق الهدف المرغوب، مثل: التواصل بطريقة تحظى بموافقة أو تأييد الجمهور.

ووفقاً لبحوث أندرسون وهادلي (1) (1999م)، تُوفّر صياغة الخطة بدقة تحديد اتجاهات واضحة للخطة الاستراتيجية ونتائج محددة وقابلة للقياس تكون ضرورية لتحقيق الهدف؛ فالهدف الجيد يجب أن يقي بمجموعة من المعايير منها: أن يكون غايةً وليس وسيلةً لأهداف أخرى، وأن يكون قابلاً للقياس، وأن يكون له إطار زمني محدد.

ويمكن أن يتمحور الهدف في تعزيز أهداف العمل العامة، مثل: زيادة المبيعات أو زيادة قيمة الأسهم أو الاحتفاظ بالموظفين أو تحسين المسؤولية الاجتماعية أو تقليل الدعاوى القضائية.

وبشكل عام، هناك ثلاث نتائج مُحتملة لهذه الأهداف: الإدراك (الوعي، الفهم، التذكر)، والمواقف (إنشاء المواقف، تعزيز المواقف الإيجابية، تغيير المواقف السلبية)، والسلوك (إنشاء السلوكيات، تعزيز السلوكيات الإيجابية، تغيير السلوكيات السلبية). ومن الملاحظ أن هذه الأهداف يجب أن ترتبط بالجمهور الداخلي أو الخارجي، لذلك يجب تحديد فئة هذا الجمهور قبل تحديد الأهداف؛ لأن الجمهور المختلف سيكون على مستويات مختلفة من الوعي والمواقف والسلوكيات.

على سبيل المثال، قد يكون هدف المنظمة هو زيادة حضور الموظفين في الاجتماعات المهنية وغيرها، وقد يجد البحث أن الرسائل التواصلية بين المنظمة وجمهورها الداخلي تتعثر في الإدارة الوسطى، التي تضم الكثير من الأشخاص الذين لديهم موقف سلبي حيال الاجتماعات ولا يشجعون الموظفين على حضورها، هنا قد يركز أحد أهداف العلاقات العامة على زيادة مستوى وعي الموظفين بأهمية هذه الاجتماعات، مع إنشاء هدف آخر رئيس يركز على زيادة المواقف الإيجابية لموظفي الإدارة الوسطى والتي هي سبب المشكلة.

1. Anderson, Charles W.»Research on Scientific Reasoning». Journal of Research science Teaching, vol 36, no.7. Septemper 1999, pp 751-752.

وَبمَجْرَدِ أَنْ يَتِمَّ تَحْدِيدُ هَدَفِ بَرْنَامَجِ الْعَلَاقَاتِ الْعَامَّةِ وَالْأَهْدَافِ الْقَابِلَةَ لِلْقِيَاسِ، يَأْتِي دَوْرُ تَحْوِيلِ الْإِنْتِبَاهِ إِلَى صِيَاغَةِ الْأَسْتِرَاتِيَجِيَّاتِ، وَالَّتِي تُوفِّرُ الْوَسَائِلَ الَّتِي يَتِمُّ بِهَا تَحْقِيقُ هَذِهِ الْأَهْدَافِ، وَهُنَاكَ بَعْضُ الْعُنَاوِرِ الَّتِي يَجِبُ تَضْمِينُهَا فِي هَذِهِ الْخَطْوَةِ:

- تَحْدِيدُ مَا تُحَاوِلُ الْعَلَاقَاتُ الْعَامَّةُ تَحْقِيقَهُ مَعَ كُلِّ جُمُهورٍ فَتَرْتَبِطُ الْأَسْتِرَاتِيَجِيَّةُ مَعَ الْهَدَفِ، فَالْأَسْتِرَاتِيَجِيَّةُ الْفَعَّالَةُ لِلْعَلَاقَاتِ الْعَامَّةِ تَرْتَبِطُ بِالْأَحْتِيَاجَاتِ الْحَقِيقِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ، فَإِذَا مَا تَوَصَّلْتَ إِدَارَةَ الْعَلَاقَاتِ الْعَامَّةِ فِي مُنْظَمَةٍ مَا إِلَى أَسْلُوبِ مَا لِإِدَارَةِ أَنْشِطَتِهَا لَكِنَّهُ لَا يُسَاعِدُ فِي تَحْقِيقِ أَيِّ أَهْدَافٍ، فَيَجِبُ حِينَهَا إِعَادَةُ النَّظَرِ بِجَدِيدَةٍ فِي اسْتِرَاتِيَجِيَّاتِهَا، فَغَالِبًا مَا يَتِمُّ إِهْدَارُ الْكَثِيرِ مِنَ الْموَارِدِ عَلَى التَّكْتِيكَاتِ الْإِبْدَاعِيَّةِ الَّتِي تَفْتَقِرُ إِلَى تَلْبِيَةِ أَحْتِيَاجَاتِ الْمُنْظَمَةِ.

وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ، قَدْ يُودِّي الْعُصْفُ الذَّهْنِي بِشَأْنِ اسْتِرَاتِيَجِيَّاتِ الْعَلَاقَاتِ الْعَامَّةِ إِلَى فِكْرَةٍ مَشْرُوعَةٍ لَمْ يَتِمَّ أَخْذُهَا فِي الْإِعْتِبَارِ أُنْثَاءَ مَرَحَلَةِ تَحْدِيدِ الْأَهْدَافِ، أَوْ قَدْ يَتَطَلَّبُ إِعَادَةُ تَقْيِيمِ الْأَهْدَافِ، لَكِنْ إِذَا تَعَدَّرَ رِبْطُ الْأَسْتِرَاتِيَجِيَّةِ بِنَتِيْجَةٍ أَسَاسِيَّةٍ، فَلَا يَنْبَغِي تَنْفِيْذُهَا.

- تَحْدِيدُ شَرَائِحِ الْجُمُهورِ بِنَاءً عَلَى الْخَصَائِصِ الشَّائِعَةِ، وَالتَّمْيِيزِ بَيْنَ جَمِيعِ الْمَجْمُوعَاتِ دَاخِلِ الْجُمُهورِ اسْتِنَادًا إِلَى هَذِهِ الْخَصَائِصِ مِثْلُ: الدِّيْمُوغْرَافِيَا أَوْ الْجُغْرَافِيَا أَوْ عِلْمِ النَّفْسِ، فَتَشْمَلُ "الدِّيْمُوغْرَافِيَا" التَّرْكِيبِيَّةَ السُّكَّانِيَّةَ مُتَغَيِّرَاتٍ مِثْلُ: الْجِنْسِ وَالذَّخْلِ وَمُسْتَوَى التَّعْلِيمِ وَالْعِرْقِ؛ إِذْ قَدْ تُكُونُ الْمُسْكَلَةُ مُرْتَبِطَةً بِالْإِنَاثِ بِشَكْلِ مُخْتَلَفٍ عَنِ الذُّكُورِ، أَوْ قَدْ يَكُونُ لِخَرِيْجِي الْجَامِعَاتِ مَوَاقِفَ مُخْتَلَفَةً عَنِ خَرِيْجِي الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ.

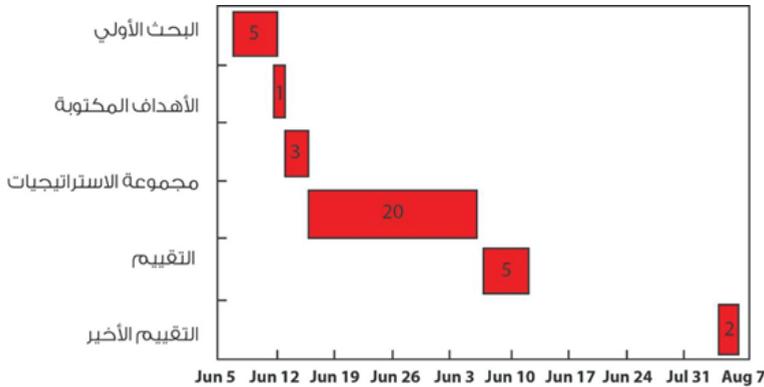
أَمَّا الْجُغْرَافِيَا فَتَنْصِفُ الْجُمُهورَ بِحَسَبِ مَوْقِعِهِ، فَالْجُمُهورُ الَّذِي يَعِيشُ فِي بَلَدٍ مَا تَخْتَلِفُ اتِّجَاهَاتُهُ عَنِ الْجُمُهورِ الَّذِي يَسْكُنُ بَلَدًا آخَرَ، بَيْنَمَا الْعَامِلُ النَّفْسِيُّ يُورِّعُ الْجُمُهورَ عَلَى أَسَاسِ قِيَمِهِ وَأَنْمَاطِ حَيَاتِهِ، فَقَدْ يَكُونُ لَدَى الْأَشْخَاصِ الْعَازِبِينَ وَالْمُعَامِرِينَ الَّذِينَ يَقُودُونَ السَّيَّارَاتِ السَّرِيعَةَ وَيُنْفِقُونَ كَثِيرًا مِنْ دَخْلِهِمْ عَلَى وَسَائِلِ التَّرْفِيهِ الْمُخْتَلَفَةِ آرَاءَ مُخْتَلَفَةً جِدًّا عَنِ الْمُتَزَوِّجِينَ الَّذِينَ يَعُولُونَ أَطْفَالًا صَغَارًا، وَيَسْتَتْمِرُونَ مُعْظَمَ أَمْوَالِهِمْ فِي الْعَمَلِ، فَمِنْ الْمُهْمِّ لِلغَايَةِ تَجْرِنَةُ الْجُمُهورِ الرَّئِيسِ لِلْمُنْظَمَةِ؛ لِأَنَّهُ يُسَاعِدُ عَلَى تَحْدِيدِ اِهْتِمَامَاتِهِ الشَّخْصِيَّةِ.

- ابتكار استراتيجيات اتصال تُركّز على المصالح الذاتية للجمهور، فيُولي الجمهور اهتماماً أكبر بالاتصالات المرتبطة بقيمه واحتياجاته وأهدافه، لذا يجب أن تُركّز استراتيجيات العلاقات العامة على تحديد قيم الجمهور والاهتمام به بناءً على الأبحاث والدراسات الأولية ومعرفة الاختلافات النفسية والفكرية لهذا الجمهور، ثم إنشاء رسائل اتصالية تربط الجمهور ببرامج العلاقات العامة.
- تحديد كيفية وصول الجمهور للرسائل واختيار قنوات الاتصال، وهذا هو العنصر الأخير في الاستراتيجية، فعادةً ما يتم الوصول إلى الجمهور المستهدف من خلال نقاط اتصال متعددة لتعزيز الرسالة الاتصالية، ويمكن أن تكون القنوات وسائل إعلام، مثل: الصحف أو البرامج التلفزيونية أو الإذاعة، أو يمكن نقلها عبر قنوات أخرى مثل: البريد الإلكتروني أو المدونات أو مواقع التواصل الاجتماعي، ويمكن أيضاً أن تكون اجتماعات تقليدية أو مقابلات شخصية. وفي بعض الأحيان تكون قنوات الاتصال عبارة عن مجموعة من الأشخاص، وعادةً ما يكون قادة الرأي، مثل: المعلمين أو العلماء أو الأطباء، أو غيرهم من الخبراء والمؤثرين.
- ويُعدّ العنصر الأكثر إبداعاً في مرحلة التخطيط الاستراتيجي هو التكتيك، أي: اختيار أدوات الاتصال المحددة والمهام التي يتم استخدامها لتنفيذ الاستراتيجية، ويمكن التحدي في إنشاء تكتيكات تخترق كل الرسائل المتنافسة على الفوز بانتباه الجمهور، وقد يكون من المجدي تنفيذ الكثير من جلسات العصف الذهني خلال هذه المرحلة لتطوير أكثر الرسائل والتصميمات والأنشطة الأكثر إبداعاً. وتتمثل القاعدة الأساسية في تقييم التكتيك دائماً ضمن إطار الاستراتيجيات والأهداف الموضوعة.

الخطوة الثالثة:

وتشتمل على تنفيذ الخطة باستخدام أدوات الاتصال والمهام التي تسهم في الوصول إلى الأهداف، وتشمل أفضل برامج العلاقات العامة كلاً من التواصل والعمل؛ فالقول

المأثور يذكر أن "الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات"، وينطبق هذا على العلاقات العامة كما هو الحال في تخصصات الأعمال الأخرى. تحتاج المنظمة في بعض الأحيان إلى التصرف أو الرد قبل أن تتمكن من التواصل. على سبيل المثال، إذا لم يحضر الموظفون حلقات دراسية تدريبية، فقد لا يكون ذلك كافيًا لتجربة رسائل أكثر إبداعًا وإقناعًا، بل قد تحتاج إدارة العلاقات العامة لتصميم ندوات تكون أكثر صلة ومثيرة للاهتمام بالنسبة للموظفين، ما قد يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم. لا ينبغي للمنظمات أن تتوقع فقط أن يتصرف أصحاب المصلحة بطرق تعود بالنفع على المنظمة؛ لكن من المؤكد أن المنظمة تحتاج في بعض الأحيان إلى تغيير تصرفاتها وسلوكياتها لتحسين هذه العلاقات الحرجة مع هذا الجمهور. وعادة ما يتم تطوير عنصرين إضافيين لعملية العلاقات العامة أثناء مرحلة التنفيذ والتواصل، وهي تقويم التخطيط وصياغة الميزانية، فبمجرد تحديد التكتيك المناسب، من الأفضل التخطيط لتطوير وتنفيذ هذا التكتيك باستخدام أداة تقويم، مثل: **مخطط جانتي (1) Gantt**، وهو مخطط تدفق أفقي يوفّر توضيحًا بيانيًا للوقت الذي يجب أن تبدأ وتنتهي فيه المهام مقارنةً بالمهام الأخرى.



1. مخطط جانتي هو نوع من التخطيط الشريطي يوضح الجدول الزمني للمشروع. وتوضح مخططات جانتي تواريخ بدء وانتهاء العناصر الفرعية، وتلخص عناصر المشروع. للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <http://cutt.us/ZhErf>

أما بشأن صياغة الموازنة فيجب أيضاً تحديد تكاليف تطوير التكتيك وتوزيعها وتنفيذها، وقد ترغّب إدارة العلاقات العامة في البدء بقائمة التطلّعات لجميع التكتيكات، ثم تحويلها إلى تلك التي ستوفّر أكبر عائد على الاستثمار، وقد يتمّ تجاهل بعض التكتيكات عندما لا تتناسب تكاليفها مع إمكانياتها لتحقيق الأهداف.

الخطوة الرابعة:

وهي التقييم وقياس ما إذا كانت الاستراتيجية ناجحة في تحقيق الأهداف أم لا، وهناك أربعة محاور مهمة يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم فعالية استراتيجية العلاقات العامة، وهي:

- تحديد المعيار الخاص بالعلاقات العامة: إذا كانت إدارة العلاقات العامة قد اتبعت الخطوات السابقة من تحديد الجمهور والأهداف القابلة للقياس، فهي تمتلك بالفعل المعايير التي يمكن من خلالها تقييم نجاح برنامجها. مع مقارنة البيانات التي تمّ جمعها ببيانات المنظمات الأخرى، مثل المنافسين الرئيسيين، فالتحليل المقارن يجعل البيانات أكثر ملاءمة.
 - تحديد أداة القياس: بناءً على هذا التقييم، يتمّ اختيار الأدوات التي من شأنها أن تساعد بشكل أفضل في القياس مقابل المعايير المذكورة. وبشكل عام، يتمّ استخدام نفس الأدوات التي ساعدت في إنشاء البيانات المرجعية، إذا تمّ استخدام البحث الأساسي لوضع معايير، فيتمّ تكرار نفس الأساليب لتقييم النجاح، على سبيل المثال: إذا قامت إدارة العلاقات العامة بمسح شامل للموظفين لتحديد معايير الوعي والسلوك لديهم تجاه حضور الاجتماعات، فإنّ مسح المتابعة هو أداة القياس الواضحة.
- وإذا ما استخدمت العلاقات العامة عدد الحضور في اجتماعات الموظفين لوضع معايير للسلوك، فإنّ حساب عدد الحضور في برنامج العلاقات العامة هو أداة القياس المناسبة.

وكَمَا ذَكَرْنَا سَابِقًا، يُعَدُّ الْبَحْثُ الْأَسَاسِيُّ هُوَ الْأَكْثَرُ تَكْلَفَةً وَيَتَطَلَّبُ أَكْبَرَ قَدْرٍ مِنَ الْخِبْرَةِ، لَكِنَّهُ أَفْضَلُ مِقْيَاسٍ لِلتَّأْثِيرِ الْحَقِيقِيِّ لَجُهْدِ الْعَلَاqَاتِ الْعَامَّةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ النَّتَائِجِ الْمُعلَنَةِ، مِثْلُ: التَّغْيِيرَاتِ فِي الْوَعْيِ وَالْمَوَاقِفِ وَالسُّلُوكِ.

• تَحْلِيلِ الْبَيَانَاتِ، وَاسْتِخْلَاصِ اسْتِنْتِجَاتٍ قَابِلَةٍ لِلتَّنْفِيزِ، وَتَقْدِيمِ التَّوَصِيَّاتِ: رِيبَا أَدَوَاتِ التَّقْيِيمِ الْأَكْثَرُ شَعْبِيَّةً الْمُسْتَخْدَمَةُ فِي الْعَلَاqَاتِ الْعَامَّةِ هِيَ قِيَاسِ الْأَهْدَافِ أَوْ مُخْرَجَاتِ الْإِتِّصَالِ، وَإِحْدَى الطَّرِيقِ الْمُبْتَكِرَةِ لِلتَّقْيِيمِ هِيَ حِسَابِ الْمَقَاطِعِ الْإِعْلَامِيَّةِ الَّتِي يَتِمُّ بِئِهَا لِلجُمُهورِ الْمُسْتَهْدَفِ. وَالْمَقْطَعُ قَدْ يَكُونُ مَقَالًا أَوْ قِصَّةً أَوْ بِنَاءً إِذَاعِيًّا أَوْ تَلْفِيزِيُونِيًّا أَوْ رِسَالَةً عِبْرَ الْإِنْتَرْنِتِ، فَعَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَنَّهُ قَدْ تَمَّ تَطْوِيرُ مَقَاسِيٍّ مَتَطَوَّرَةٍ لِنَوَاتِجِ الْإِتِّصَالِ عَلَى مَرِّ السَّنِينَ، إِلَّا أَنَّهُ لَا يَزَالُ مِنَ الْأَهْمِيَّةِ بِمَكَانِ النَّظَرِ فِي ظُهُورِ هَذِهِ الرِّسَائِلِ وَنَتَائِجِهَا، فَتَوْصِيلِ الرِّسَائِلِ عِبْرَ قَنَوَاتٍ مُخْتَلَفَةٍ، سَوَاءٌ أَكَانَتْ وَسَائِلِ إِعْلَامٍ تَقْلِيدِيَّةً أَمْ جَدِيدَةً، هُوَ فَقَطُ وَسِيلَةٍ لِلتَّأْثِيرِ عَلَى الْمَوَاقِفِ وَالْأَرَآءِ وَالسُّلُوكِيَّاتِ.

وَتَقُومُ الْعِدِيدُ مِنَ مُنْظَمَاتِ خَدَمَاتِ قِيَاسِ الْعَلَاqَاتِ الْعَامَّةِ بِتَحْلِيلِ النُّعْطِيَّةِ الْإِعْلَامِيَّةِ لِتَقْيِيمِ النُّسْبَةِ الْمَوْتُوعَةِ لِلْمَقَاطِعِ الَّتِي تَحْتَوِي عَلَى الرِّسَائِلِ الْأَسَاسِيَّةِ لِاسْتِرَاطِيَجِيَّةِ الْعَلَاqَاتِ الْعَامَّةِ، وَمَدَى بُرُوزِهَا إِعْلَامِيًّا سَوَاءٌ كَانَتْ قَدْ طُبِعَتْ فِي الصُّحُفِ أَوْ مَوَاقِفِ الْبَتِّ وَمُدَّتِهِ، وَنَبْرَةِ الرِّسَالَةِ (إِيجَابِيَّةً، مُحَايِدَةً، سَلْبِيَّةً)، وَمَقَارِنَتِهَا بِرِسَائِلِ الْمُنَافِسِينَ الرَّئِيسِيِّينَ (حِصَّةِ الصَّوْتِ)، فَتُوفَّرُ هَذِهِ الْمُنْظَمَاتُ مَقَاسِيٍّ تُسَاعِدُ عَلَى وَضْعِ مَعَايِيرٍ تَتَعَلَّقُ بِأَهْدَافِ وَاسْتِرَاطِيَجِيَّاتِ الْمَخْرَجَاتِ النَّهَائِيَّةِ.

وَمِنْ غَيْرِ الْمَجْدِي هُنَا اسْتِخْدَامُ مُقَارِنَاتِ التَّكْلِفَةِ (1) بَيْنَ اسْتِرَاطِيَجِيَّاتِ الْعَلَاqَاتِ الْعَامَّةِ وَالرِّسَائِلِ الْإِعْلَامِيَّةِ التَّقْلِيدِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ كَأَدَاةٍ تَقْيِيمِ، وَذَلِكَ بِسَبَبِ صُعُوبَةِ

1. مُقَارِنَاتِ التَّكْلِفَةِ: مَبْدَأُ اقْتِصَادِيٍّ أَوْجَدَهُ دِيْفِيدُ رِيكَاردُو فِي الْقَرْنِ التَّاسِعِ عَشَرَ، وَتَمَّ تَطْوِيرُهُ فِيمَا بَعْدَ عَلَى يَدِ عِدَّةِ خُبْرَاءِ اقْتِصَادِيَّينَ، وَيَقُومُ عَلَى حِسَابِ تَكْلِفَةِ إِنتَاجِ سِلْعَةٍ أَوْ خِدْمَةٍ فِي دَوْلَةٍ مَا أَوْ مُنْظَمَةٍ مَا وَمُقَارِنَتِهَا مَعَ مُنْظَمَةٍ أَوْ دَوْلَةٍ أُخْرَى، بِهَدَفِ تَحْدِيدِ التَّخْصُصِ الْعَمَلِيِّ الْأَفْضَلِ، وَيُمْكِنُ تَطْبِيقَ هَذَا الْمِعْيَارِ ضِمْنَ الْمُنْظَمَةِ الْوَاحِدَةِ لِتَحْدِيدِ الْاسْتِرَاطِيَجِيَّاتِ الْأَفْضَلِ فِي ضَوْءِ تَكْلِفَةِ كُلِّ اسْتِرَاطِيَجِيَّةٍ وَاتِّبَاعِ الْأَقْلَى تَكْلِفَةً، لِلْمَزِيدِ: نَظْرِيَّةُ التَّكَالِيفِ الْمُقَارِنَةِ: الْاِفْتِرَاضَاتُ وَالنُّقْدُ 2019، Best Article، م، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <https://cutt.us/1JZ0b>

قياس التأثير الفعلي لهذه الرسائل، فعلى الرغم من أن العلاقات العامة والإعلانات تولد نفس القدر من الوعي بالمنتج، وتعزيز العلامة التجارية، ونية الشراء لدى الجمهور، إلا أن محتوى العلاقات العامة يُنتج مستويات أعلى من المعرفة بالمنتج أو الخدمة وتقييم إيجابي وحققي مقارنة بالإعلانات. وقياس المواقف والآراء بدقة وللمعرفة ما إذا كانت هذه الاتصالات قد أثرت فعلياً على وعي الأشخاص أو فهمهم أو مواقفهم أو سلوكياتهم، يجب إجراء البحوث الأولية مثل: الدراسات الاستقصائية، فلا تزال الأداة الأكثر شعبية المسح وإجراء استطلاعات الرأي العام واستطلاعات المواقف ومقارنتها بمعايير لتحديد ما إذا كان للرسائل والسلوكيات الخاصة بالمنظمة التأثير المنشود أم لا، ويمكن أيضاً قياس نوايا التصرف وتفضيلات الشراء من خلال الدراسات الاستقصائية؛ حيث توفر بعض الأرقام صورة واضحة عن ميول الأشخاص.

- إجراء تغييرات القياس مرة أخرى: لا يجب أن يتم التقييم والقياس فقط في نهاية البرنامج، بل من الأفضل أن تتم المراقبة باستمرار لتحديد ما إذا كانت الرسائل متاحة للجمهور بسهولة وهل هي واضحة أم لا؟ فإذا لم تتضح مؤشرات نجاح الاستراتيجية، فسوف يكون التعديل ضرورياً في منتصف الطريق، وليس بعد انتهاء البرنامج، على أن يتم القياس مجدداً للتأكد من صحة التعديلات.

تصنيفات أخرى لمراحل التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة:

- هناك دراسات أخرى تصنف مراحل التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بصورة أكثر تفصيلاً، بحيث تشتمل على ست خطوات، كما يلي:
- المرحلة الأولى: وتبدأ من داخل المنظمة بدراسة الجمهور، حيث تقوم العلاقات العامة بالاستعانة بعدد من العلوم، مثل: علم الاجتماع، وعلم النفس من أجل التعرف على حاجات الجمهور ورغباته، وجمع خصائصه والتعرف على الطبيعة التي يتميز بها الجمهور المستهدف، ثم اختيار التقنية التي تتناسب مع هذا

الجمهور في توصيل الرسالة الاتصالية التي تسعى المنظمة لتوصيلها، لتقوم بعد ذلك بعمل تقييم لهذه الاستراتيجية؛ للتأكد من مدى نجاحها، وكيف تمكنت هذه الاستراتيجية من تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (1).

• **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تعديل الأهداف؛ حيث يتم تعديل أهداف العلاقات العامة وفقاً للخصائص والصفات التي يتميز بها الجمهور، وبحيث لا تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة، ثم يتم تحديد أهداف العلاقات العامة بحيث يمكنها أن تدعم العلاقات المتميزة بين العاملين داخل المنظمة، والعمل على تقوية التفاعل فيما بينهم بشكل كبير، كما تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تحقيق الفهم المشترك بين العاملين داخل المنظمة، كما تعمل على مواجهة مختلف أنواع الهجوم الذي قد يتعرض للمنظمة له من خلال تقديم البيانات الصحيحة حول ما يدور عن المنظمة من حديث ورأي مضاد.

• **المرحلة الثالثة:** وتتمثل في القيام بأبحاث ودراسات علمية يمكن من خلالها جمع المعلومات التي يجب أن تقوم من خلالها المنظمة بوضع الخطط السليمة والمناسبة للمرحلة التي تمر بها، وهذه الدراسات عادةً ما تشمل كلاً من المنظمة والجمهور حتى تكون المعلومات شاملة ودقيقة، ويمكن من خلالها وضع خطة استراتيجية قوية (2).

• **المرحلة الرابعة:** وتتمثل في وضع خطة العمل التي سوف يتم تنفيذها فعلياً؛ حيث تقوم العلاقات العامة باختيار الخطة المناسبة للتنفيذ وفقاً للمعلومات التي تم الحصول عليها ووفقاً للأهداف التي حددتها الإدارة، وتسعى العلاقات العامة لتحقيقها، كما يتم تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ الأهداف

1. بودهان، يامين. تحولات الإعلام المعاصر. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2016م، ص 107.
2. بركات، خيرة وآخرون. التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: اتصالات الجزائر نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجبالي بونعامة، 2017م، ص 58 - 59.

المرجوة في الاتصال، وتشمل كذلك طرق الاتصال والرسائل المنقولة، والأنشطة الأخرى المتعلقة بالوصول إلى هذه الأهداف. كل هذه الأمور يكون لها أثر كبير في تحقيق النتائج المرجوة.

وتشتمل هذه المرحلة أيضاً على تصميم موازنة مالية دقيقة لخطة العلاقات العامة تشتمل على التكاليف الخارجية، والأجور الإضافية للموظفين، والنقل، والتصوير، والمواد المستخدمة، وغيرها.

• **المرحلة الخامسة:** وهي مرحلة تنفيذ الخطة؛ حيث تقوم إدارة العلاقات العامة بالالتزام بالأهداف التي تم تحديدها، واتباع خطوات محددة في تحقيق هذه الأهداف، وفي هذه المرحلة يتم استخدام كافة سبل الإقناع الممكنة (1)، ومن المهم للغاية هنا وضع جدول زمني لقائمة المهام المطلوبة، ما يساعد على تتبع من يقوم بماذا ومتى، وذلك لتعديل الخطة بحسب الحاجة.

• **المرحلة السادسة والنهائية،** وهي مرحلة متابعة الخطة وتقييمها؛ حيث تقوم العلاقات العامة بمتابعة نتيجة الخطة التي تم تنفيذها، وقياس مدى تحقق الأهداف المرجوة، ويعتبر التقييم أمراً غاية في الأهمية؛ حيث إنه يؤكد للعلاقات العامة قدرتها على تحقيق الأهداف التي وضعتها للمنظمة، ويساعدها على القياس الدقيق للآراء والتعليقات العامة، والحصول على وجهات نظر مختلفة حول مدى فاعلية الاستراتيجيات المتبعة (2).

1. كاشك، محمد بهجت. العلاقات العامة، المكتب الجامعي الحديث (الإسكندرية). 2007م، ص 167.
2. بركات، خيرة وآخرون. التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: اتصالات الجزائر نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجبالي بونعامة، 2017م، ص 60.

أنشطة العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي

يُدرّس الهدف الأسمى لفريق العلاقات العامة في أي منظمة حول تقديم الدعم الاستراتيجي لهذه المنظمة وعلامتها ومُنتجاتها أو خدماتها، وضمان جودة الاتصالات لتعزيز التصور العام الإيجابي عنها لدى الجمهور الداخلي والخارجي. ومنذ العقد الماضي، توسعت مجال الاتصالات الداخلية، وأصبحت معروفة الآن باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من ممارسات العلاقات العامة الفعالة فحسب، بل للنجاح التنظيمي أيضاً، وتم اعتماد الاتصالات الداخلية، وخاصة الاتصالات بين الموظفين، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من بناء العلامة التجارية الداخلية للمنظمة والاتصالات المتكاملة مع الجمهور الخارجي. وفي حين لا يزال الكثيرون ينظرون إلى العلاقات العامة على أنها ممارسات ذات توجه خارجي في الغالب، إلا أنها تتطلب الآن فهم الجمهور الداخلي كأساس لتطوير استراتيجيات اتصال خارجية فعالة.

ويمكن تعريف أنشطة وعمليات الاتصال المُصطلح بها داخل المنظمة وفي سياق تنظيمي بأنها "اتصالات داخلية"، وقد تشتمل الإشارات الأخرى لها في هذا الحقل على "التواصل التنظيمي" أو "الاتصالات المؤسسية" أو "العلاقات العامة الداخلية" أو "اتصالات الموظفين"، وعلى الرغم من أن مؤيدي كل مصطلح قد يجادلون بشأن سبب ملاءمة أحدهم عن الآخر، إلا أنهم يتفقون جميعاً على أن المفهوم يتضمن أنشطة اتصال استراتيجية موجهة نحو الجمهور الداخلي وأصحاب المصلحة في المنظمة. وقد قام الباحثان كينان وهازلتون (2006م) (1)، عند اقتراح نظرية العلاقات العامة الداخلية، باستكشاف قيمة الموظفين لتنمية رأس المال الاجتماعي للمنظمة، وتم تعريف رأس المال الاجتماعي بأنه "القدرة التي تملكها المنظمات على إنشاء العلاقات والحفاظ عليها واستخدامها لتحقيق المرغوب فيه أو ما يُسمى بالأهداف التنظيمية.

1. "PUBLIC RELATIONS: Emerging use of internal communications", lemauricien.com, 2013, <https://bit.ly/2KrCoST>.

وَمَعَ ذَلِكَ، فَهَمْ يُنظَرُونَ إِلَى "العلاقات العامة الداخلية" كوسيلة لتحسين التفاهم بين مَنْ يَشغَلُونَ الأدوار الإدارية والذين يَتِمُّ تعريفهم كموظفين أو عمال (1).

لكنّ الاتصالات الداخلية لا تُعتبر فقط مؤشرًا على التدابير "الليّنة" التي تتبناها المنظمة مع موظفيها فقط، بل كشفت دراسة (2) Watson Wyatt الثالثة حول الاتصالات الداخلية (2007/2008م) أنّ التّواصل الفعّال مع الموظفين هو "مؤشر رئيس للأداء المالي"، وأنّ التّواصل الفعّال لا يُؤدّي فقط إلى أداء أفضل، بل إنّ الاستثمار في اتصالات الموظفين من المرجح أن "يحقق عوائد مالية أعلى".

وأكدت دراسة أخرى أجرتها الرابطة الدولية لاتصالات الأعمال (3) (IABC) حول ممارسات الاتصالات الداخلية في الشركات الصغيرة أنّ "ممارسات التّواصل المباشر مع الموظفين هي الأكثر أهمية لبناء مشاركة الموظفين وزيادة الإنتاجية"، وأفادت الدراسة أيضًا أنّ "قوة العلاقات الإيجابية في مكان العمل" و"الثقة المبنية على أساس ممارسات التّواصل الفعّالة" تعدّ ضرورية لنجاح الإنتاجية والعمل.

ونظرًا لأنّ الاتصالات الداخلية هي ممارسة حديثة نسبيًا، لا سيّما في سياق العلاقات العامة، لا يزال نطاقها يتطور، وبالتالي فهي عرضة للتفسيرات المختلفة. لكن بشكل عام تتبّع العلاقات العامة مجموعة من النشاطات في توصيل الأفكار التي تسعى لتوصيلها للجُمهور الداخلي من أجل الوصول إلى مستوى من التفاعل والتّواؤم بين الموظفين،

1. Kennan, William and Vincent Hazleton. «Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication». Public Relation Theory. Pp 311-388, 2006, <https://cutt.us/txp4z>
2. Wyatt, Watson. «reveals six communication secrets of top-performing employers». 2007, <https://cutt.us/HkyC3>
3. Varga, Ann, M. «Best Practices in Employee Communications:Clarity, Community, Context, Convergence and Customization», <https://cutt.us/fcQml>

ومن أهم هذه النشاطات ما يلي:

- إنشاء موقع إلكتروني أو حساب على مواقع التواصل الاجتماعي يُخصص للعاملين، ويتم في هذا الحساب ذكر الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة والأهداف المخططة، وذكر الأعمال التوعبية التي يقوم بها العاملون المميزون، كما يمكن تصميم موقع يسمح للعاملين بتقديم اقتراحاتهم فيما يخص المنظمة بشكل عام أو أي قضية داخلية، على أن يتم الرد على جميع المقترحات وعدم تجاهلها.
- إجراء استطلاعات رأي دورية للموظفين بشأن بيئة العمل وأداء الإدارة العليا، وتقييم مدى ولائهم لتقييم المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- تنظيم الأحداث الاجتماعية الدورية للموظفين كافة، والتي تتيح تواصلهم وجهًا لوجه بعيدًا عن أطر العمل الروتينية، ما يعمق الأواصر الإنسانية بينهم ويكسر الحواجز النفسية والإدارية بينهم.
- توفير محاضرات ودورات تدريبية متنوعة تشمل مختلف الجوانب المهنية والعلمية، بحيث تجمع فئات محددة من الموظفين معًا في اهتمامات مشتركة، وتقوي الأواصر بينهم.
- الاهتمام بالجانب الشخصي للموظفين، ومشاركتهم المناسبات السعيدة والحزينة، فيمكن تنظيم حفلات داخلية لأعياد الميلاد، والخطبة والزفاف، واستقبال المواليد والأسر، ودعم الموظفين ماديًا ومعنويًا في الحالات الطارئة، مثل: المرض، والوفيات، والحوادث.

وبينما لا تزال وسائل الاتصال التقليدية مثل: مجلات المنظمة، أو النشرات الإخبارية، أو اجتماعات المنظمة أو لوحات الإعلانات ومقاطع الفيديو، والأحداث الخاصة بالشركات تُستخدم من قبل العديد من المنظمات، إلا أن هذه الوسائط تستكمل الآن أو تتكيف مع التطبيقات القائمة على الإنترنت، فقد أتاح التقدم في تكنولوجيا الإعلام الجديدة ووسائل التواصل الاجتماعي بشكل متزايد زيادة الاهتمام بالانصالات

الداخلية، فالتغير السريع في تكنولوجيا الوسائط الجديدة، شجع على تطوير قنوات اتصال داخلية جديدة ودائمة تضمن استمرار التواصل بين الموظفين بعضهم ببعض وبين الموظفين والإدارة فيمكن إنشاء مجموعات أو صفحات خاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك Facebook / تويتر Twitter / واتس أب (1) Whatsapp / جوجل بلس Google plus/....) لمشاركة الأحداث عن المنظمة وتبادل الآراء والأفكار سواء التي تتعلق بالعمل أو بالجوانب الشخصية، أو قد يمكن تصميم منتدى داخلي يجمع موظفي المنظمة معاً ويساهم في تقريب المسافات بينهم.

رغم ذلك لا تزال الاتصالات الشخصية أو المباشرة هي الطريقة المفضلة لتواصل الموظفين؛ فقد لا يكون التواصل الإلكتروني ممكناً دائماً أو قد لا يكون الأكثر ملاءمة لنوع المعلومات أو الرسالة. وقد ذكرت دراسة أجريت عام 2006م من قبل العالمين إيدلمان وبيبول ميتريكس أنه على الرغم من أن الوعي بتكنولوجيات الوسائط الجديدة مرتفع للغاية، إلا أن العديد من المنظمات لم تستخدم الوسائط الجديدة لأغراض الاتصالات الداخلية حتى الآن؛ لأنها لا تزال مرتبطة بشأن تنفيذ بعض من وسائل الاتصال الحديثة (2).

وقد وجدت دراسة أخرى أجرتها مصلحة التوظيف في المملكة المتحدة (3) أن اجتماعات الفريق واستطلاعات الرأي ومجموعات التركيز Focus groups كانت أكثر الطرق

1. واتساب (WhatsApp) هو تطبيق عالمي للتراسل الفوري والمحادثات الصوتية والمرئية المجانية، وقد بدأ كبديل للرسائل القصيرة، وتأسس عام 2009م من قبل جان كوم وريان أكتون اللذين قضيا سابقاً 20 عاماً في شركة ياهو Yahoo، وقد انضم التطبيق إلى شركة فيسبوك Facebook في عام 2014م، لكنه يواصل العمل كتطبيق منفصل مع التركيز على إنشاء خدمة مراسلة تعمل بسرعة وبشكل موثوق، وهو يدعم إرسال واستقبال مجموعة متنوعة من الوسائط؛ النصوص والصور ومقاطع الفيديو والمستندات فضلاً عن المكالمات الصوتية والمرئية، ويستخدمه أكثر من مليار شخص في أكثر من 180 دولة حول العالم. للمزيد حول التطبيق وخدماته يمكن زيارة موقعه الرسمي: <https://www.whatsapp.com>.

2. "PUBLIC RELATIONS: Emerging use of internal communications". lemauricien.com, 2013, <https://bit.ly/2KrCOsT>.

3. Gifford, Jonny et al. «Employee Involvement Information, Consultation and Discretion». Institute For Employment Studies, 2005, <https://cutt.us/CWfK4>

شعبية لتشجيع مشاركة الموظفين، وأن ثلاثة من المشاركين الأربعة يفضلون آليات أخرى لنقل ردود فعلهم في محيط العمل، والتي تراوحت بين المنتديات الداخلية (Intranet Forums) وبين المناقشات الحية (Executive time on the floor)، والبريد الإلكتروني (E-mail address)، وسياسة الباب المفتوح (Open-door policy)، وتجمعات الإفطار أو الغداء.

وتؤكد دراسة أخرى أجراها Ward⁽¹⁾ أن الطاولة المستديرة للمؤتمرات لم تحل محلها زيادة استيعاب الاجتماعات الافتراضية عبر التواصل المباشر، وأنه إذا كان ممارسو الاتصالات واضحين بشأن الغرض من رسائلهم وسياقها، فسوف يدركون أن أفضل الممارسات قد تتضمن مزيجاً من القنوات الإعلامية الجديدة والقنوات التقليدية.

وختاماً، فإن الاتصالات الداخلية هي قسم رئيس سريع النمو في مختلف المنظمات، لذلك ينبغي أن تتكيف بشكل متزايد مع تقنيات الوسائط الجديدة في التواصل مع موظفيها، فهي وسيلة أسرع وأكثر مرونة لجمع المعلومات ومشاركتها وإبلاغها بين الأفراد والجماعات والمجموعات دون اعتبار لحدود الزمان أو المكان.

لكن في حين أن التكنولوجيا قد تساعد على توسع الشبكات الاجتماعية، لا يزال الموظفون يقدرون العلاقات المباشرة التي يتم تغذيتها وجهاً لوجه؛ حيث يمكنهم الاتصال في الوقت الفعلي عبر فئجان من القهوة وليس عبر الشبكات الافتراضية. هذه هي الجوانب التي يجب على المنظمات أخذها في الاعتبار أثناء تصميم استراتيجيات فعالة لحملات الاتصالات الداخلية.

1. Ward, Susan et al. «Virtual Teams: As Telecommunications Technology Makes It Possible to Assemble Teams Made Up of Individuals Dispersed across the Globe». Research-Technology Management, Vol. 54, No. 6, 2011, <https://cutt.us/7JSoS>

المبحث الثاني

علاقات المنظمة بالجهات الحكومية

تُعتبر المنظمات الحكومية من المنظمات المهمة التي تتعامل تعاملًا مباشرًا مع المنظمات التجارية وتؤثر في أنشطتها؛ إذ تعد هذه الجهات الحكومية من الجمهور الخارجي غير المباشر للمنظمة الذي يؤثر بدوره على الجمهور المباشر للمنظمة وعملاتها، بل إنه ربما تتحول الحكومة والمجتمع العام من جمهور غير مباشر إلى جمهور مباشر للمنظمة، لذا فإن بناء العلاقات المتميزة بين المنظمة وبين الجهات الحكومية من الأمور المهمة لأي منظمة؛ إذ له تأثير كبير على نجاحها واستمرارها والحفاظ على سمعتها المؤسسية (1).

وتشتمل الجهات الحكومية التي تتعامل مع المنظمات التجارية وتؤثر بقوة في أدائها على دوائر عدة، مثل: إدارة الضرائب (على اختلاف مسمياتها بين البلدان)، وهي الجهة الحكومية المنوطة بتحصيل مختلف أنواع الضرائب من الأفراد والمؤسسات لصالح الدولة، كي يتم تمويل المشاريع الخدمية والمجتمعية الحيوية، مثل: التعليم والصحة وبناء الطرق والجسور وغيرها من الخدمات العامة. لذلك يعد الالتزام الضريبي للمنظمة بسداد ما عليها من أموال لإدارة الضرائب، والحرص على إمدادها بكافة البيانات الدقيقة عن نشاطها وأرباحها من أبرز صور العلاقات المتميزة بين الطرفين.

ومن جهة أخرى، يمثل ذلك أحد أسس المشاركة المجتمعية الفعالة للمنظمة واحترامها للقوانين العامة للدولة، والقيم السياسية والثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع، ما يكتسبها في النهاية صورة ذهنية جيدة وسمعة جيدة لدى الجمهور، لذلك يجب على مختلف المنظمات مراعاة هذه المحددات خلال عملية اتخاذ القرار واحترامها دائماً (2).

1. أبيض، سميرة. فاعلية العلاقات العامة في المنظمات المالية، مذكرة لنيل درجة الليسانس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة-الجزائر)، 2013م، ص 21.
2. عثمان حسن، عثمان. "المنظمة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري (قسنطينة-الجزائر)، عدد 16، ديسمبر 2001م، ص 150.

من الدوائر الحكومية المهمة أيضاً للمنظمات التجارية؛ وزارة العمل، فهي مسؤولة عن تنظيم استخدام هذه المنظمات للقوى العاملة لديها، ومتابعة تنفيذ قوانين العمل داخل المنظمة، وضمان حقوق المنظمة والموظفين على حد سواء، وتسوية الخلافات العمالية التي قد تنشأ بينها وبين موظفيها، لذلك فهي من الأطراف الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على نشاطها، ومن الضروري للغاية على مختلف المنظمات الحفاظ على علاقات جيدة مع وزارة العمل والالتزام بإجراءاتها وتنفيذ قراراتها المختلفة.

كذلك الوضع بالنسبة إلى إدارات المحاكم المختلفة، والتي تهدف لحفظ حقوق الجميع، وليس فئة معينة من الناس، والتحقق من سلامة تطبيق القوانين السائدة في الدولة. من هنا يتحتم على المنظمات التجارية احترام أحكام إدارات المحاكم فيما يمس نشاط عملها، وتنفيذ قراراتها القضائية دون إبطاء أو الاعتراض عليها بالآليات القانونية المعترف بها، فهذا يعكس احترامها للسلطة القضائية وسيادة القوانين، الأمر الذي يعزز صورتها الذهنية ويكسبها سمعة مميّزة. ومن الجهات الحكومية الأخرى المعنية بنشاط المنظمات التجارية؛ وزارة التجارة والاستثمار الخارجي، والتي تعد المنظم الرئيس لكافة الأنشطة الاقتصادية والتجارية والاستثمارية التي تقوم بها المنظمات التجارية وتحقق من ورائها عائداً مباشراً وغير مباشر، وهذا يحتم على الأخيرة الالتزام بما تتخذه الوزارة من قرارات وإجراءات، والتعاون الفعال معها لتحقيق الأهداف المشتركة بينهما.

إن علاقة المنظمة بالجهات الخارجية، وخاصة الجهات الحكومية من الأمور التي يجب أن تسعى المنظمة لبنائها منذ بداياتها، فعندما تتمكن المنظمة من بناء علاقات متميزة مع موظفي الدعم المحليين وأجهزة إنفاذ القانون في الدولة، فإن المنظمة تتمكن من الحصول على المشورة اللازمة في مختلف الأوقات من هذه الجهات وهؤلاء الموظفين، حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ القرار السليم⁽¹⁾.

1. Waryjas, Maryann A. "Effective Crisis management: Grace Under Pressure". KMZ Rosenman Katten Muchen Zavis Rosenman,1999, <https://goo.gl/9TDaaJ>.

مِمَّا سَبَقَ نَسْتنتج أَنَّ غَالِبِيَّةَ الْجِهَاتِ الْحُكُومِيَّةِ تَسْعَى لِأَنْ تَلْتَزِمَ الْمُنْظَمَاتِ التِّجَارِيَّةِ وَالنَّنْظِيمِيَّةِ بِتَطْبِيقِ الْقَوَانِينِ الَّتِي فَرَضَتْهَا الدُّوْلَةُ لِلتَّعَامُلِ مَعَ الْعَامِلِينَ دَاخِلِ الْمُنْظَمَاتِ الْخَاصَّةِ، وَأَنْ تَقُدِّمَ هَذِهِ الْمُنْظَمَاتِ دَوْرًا جَيِّدًا فِي تَحْرِيكِ النُّشَاطِ الْاِقْتِصَادِيِّ الْعَامِّ لِلدُّوْلَةِ، فَهَذِهِ الْمُحَدَّدَاتُ هِيَ أَسَاسُ تَقْيِيمِ الْعِلَاقَةِ بَيْنَ الْمُنْظَمَاتِ وَبَيْنَ الْجِهَاتِ الْحُكُومِيَّةِ (1).

وَتَجْدُرُ الْإِشَارَةُ إِلَى أَنَّ عِلَاقَةَ الْمُنْظَمَاتِ مَعَ الْمَوْسَّسَاتِ الْحُكُومِيَّةِ هِيَ عِلَاقَةٌ اضْطِرَارِيَّةٌ، فَمُنْذُ بَدَايَةِ عَمَلِ الْمُنْظَمَةِ لَا يُمْكِنُ لِلْمُنْظَمَةِ الْبَدْءَ فِي نَشَاطِهَا سِوَى بِمُؤَافَقَةِ الْجِهَاتِ الْحُكُومِيَّةِ، وَعَادَةً لَا تَتَمَكَّنُ الْمُنْظَمَةُ مِنْ اسْتِخْرَاجِ التَّصْرِيحِ الْخَاصِّ بِبَدْءِ الْعَمَلِ إِلَّا إِذَا اتَّبَعَتْ سِيَاسَاتٍ مُحَدَّدَةً تَتَوَافَقُ مَعَ السِّيَاسَاتِ الْعَامَّةِ الَّتِي تَحْكُمُ النُّشَاطِ الْحُكُومِيَّ فِي الدُّوْلَةِ، وَمَنْ أَمَّهُمْ أَوْجُهُ التَّعَاوُنِ بَيْنَ الْمُنْظَمَاتِ وَبَيْنَ الْحُكُومَةِ، وَالَّذِي تَتَمَكَّنُ الْمُنْظَمَةُ مِنْ خِلَالِهِ مِنْ بِنَاءِ جِسْرٍ مِنَ الثَّقَّةِ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَبَيْنَ الْجِهَاتِ الْحُكُومِيَّةِ، هُوَ الْاِلْتِزَامُ الْكَامِلُ بِكَافَّةِ الْقَوَانِينِ الَّتِي تَخَصُّ التَّعَامُلَ مَعَ الْمُنْظَمَاتِ الْحُكُومِيَّةِ.

كَمَا أَنَّهُ أَصْبَحَ جَلِيًّا أَنَّ اِحْتِيَاجَاتِ الْمُجْتَمَعَاتِ كَثِيرَةٌ جَدًّا وَفِي شَتَّى الْقِطَاعَاتِ، مَا يَتَطَلَّبُ شَرَاكَةً فَاعِلَةً بَيْنَ الْجِهَاتِ الْحُكُومِيَّةِ وَالْمُنْظَمَاتِ التِّجَارِيَّةِ وَالْحَدْمِيَّةِ لِبُلُوغِ مَسْتَوِيَاتِ أَفْضَلِ مِنَ الْحَيَاةِ، فَمِنْ خِلَالِ اتِّبَاعِ مَبْدَأِ الشَّرَاكَةِ يُمْكِنُ وَصُولُ مُخْتَلَفِ هَذِهِ الْجِهَاتِ إِلَى مَوَارِدٍ جَدِيدَةٍ مَادِيَّةٍ وَبَشَرِيَّةٍ، لَمْ يَكُنْ لِأَيِّ مِنْهَا أَنْ تَمْلِكَهَا مِنْ غَيْرِ الْعَمَلِ مَعَ الطَّرْفِ الْآخَرَ، وَقَدْ تَبَيَّنَتْ هَذِهِ الشَّرَاكَاتُ الْوُصُولَ إِلَى شَرِيحَةٍ جَدِيدَةٍ مِنَ الشَّرَائِحِ الْمُسْتَهْدَفَةِ مِنَ الْجُمْهُورِ، وَبِالتَّالِيِ تَوْسِيعِ قَاعِدَةِ الدَّعْمِ الشَّعْبِيِّ لِلجُهُودِ الَّتِي تَبْدُلُهَا الْجِهَاتُ الْحُكُومِيَّةُ أَوْ غَيْرَ الْحُكُومِيَّةِ عَلَى حَدِّ سَوَاءٍ، كَمَا يُمْكِنُ أَنْ تُشَكِّلَ الشَّرَاكَةَ مَعَ الْقِطَاعِ الْحُكُومِيِّ وَسِيَلَةً مَهْمَةً لِلْمُنْظَمَاتِ التِّجَارِيَّةِ النَّاشِئَةِ لِبِنَاءِ قُدْرَاتِهَا وَالتَّرْوِيجِ لَهَا وَالتَّوَعُّبِ بِهَا.

1. بركات، خيرة وآخرون. التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: أنصالات الجزائر نموذجًا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجيلالي بونعامة، 2017م، ص 86.

وتشير كثير من الدراسات البحثية إلى أن تعاون المنظمات التجارية مع الجهات الحكومية في شتى بقاع العالم قاد إلى مجالات تعاون إضافية، مثل: التواصل المباشر بين الطرفين؛ والشراكات متنوعة المجالات وتأسيس الهياكل التشاورية (مثل: المجالس الاستشارية المتبادلة)، وقد تم بالفعل استحداث الكثير من آليات التواصل مثل: مكاتب التمثيل للمنظمات غير الحكومية داخل المؤسسات الحكومية. لكن الطريق إلى شراكة فاعلة بين الطرفين ليس سهلًا على الإطلاق، بل يكتنفها الكثير من التحديات التي لا مجال لمواجهتها إلا من خلال تحديد أسس واضحة ومبينة للشراكة لولوج هذا المجال وتعزيز العمل فيه، وأولها إخراج الأمر من إطاره النظري إلى الخطوات العملية التي تضمن مشاركة ناشطة بين كلا الجانبين، واستحداث الأطر القانونية اللازمة لشراكة فاعلة بين السلطات العامة والمنظمات التجارية.

كما أن هناك مجموعة من المبادئ المهمة التي تقوم على أساسها المشاركة الفاعلة بين الطرفين وبناء الثقة المستمرة بينهما، منها: تمكن المنظمة من كسب ثقة الجمهور والاحتفاظ به على المدى البعيد، والقدرة على تكوين صورة ذهنية متميزة عن المنظمة لديه، والصدق والشفافية في تقديم المعلومات التي تقدمها المنظمة للجهات الحكومية؛ حيث يجب أن تقوم إدارة العلاقات العامة في المنظمة ببناء علاقات متميزة مع موظفي الجهات الحكومية وتوفير كل ما يطلب من معلومات حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على الثقة المتبادلة بينها وبين المنظمة (1).

كذلك انفتاح المنظمة على أهم القضايا التي تخص المجتمع من خلال اتصالاتها بالجهات الحكومية والمسؤولين وذوي الرأي في الجهات التشريعية والتنفيذية بالدولة، ولهذا النوع من الاتصالات تأثيره المباشر وغير المباشر على المنظمة، فالاتصال الذي

1. بلباش، وداد. دور العلاقات العامة الداخلية في المنظمة الاقتصادية. رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري (قسنطينة-الجزائر)، 2008م، ص 109 - 110.

يخصّ القضايا العامة من شأنه أن يمنح المنظمة وعلامتها مكانةً مجتمعيةً متميزةً ويمنحها صورةً ذهنيةً متميزةً لدى جمهورها العام⁽¹⁾، هذا فضلاً عن أهمية الحوار والمشاورات بين الطرفين، واتخاذ إجراءات ملموسة لتحسين وتوضيح التشرّيعات وتطوير المعايير، وتنظيم مناقشات عامة، وتطوير ميثاق شرف للعمل.

يتضح ممّا سبق أنّ علاقات المنظمة مع الجهات الحكومية من الأمور المهمة التي يجب أن تعتني بها أي منظمة من أجل تسيير أمورها، والحفاظ على سمعتها، وتحقيق مشاركة مجتمعية متميزة، وأنه يمكن للشراكات بين المنظمات التجارية والجهات الحكومية أن تتخذ أشكالاً مختلفة تتراوح بين ما هو غير رسمي وغير منظم إلى ما هو رسمي ومنظم، فقد يتم تبادل المعلومات ذات الصلة مع بعضها بانتظام لتبادل الخبرات والأفكار والتجارب، أو أن تكون هناك علاقات تعاونية عالية التنظيم في تصميم وإدارة المشاريع المشتركة، ومن المؤكد أيضاً أنّ أي شراكة حقيقية بين الطرفين لا يمكنها النجاح إذا لم يتفهم كل جانب، ويحترم ويتق في أدوار ومهام الآخر.

1. جفال، سامية، وآخرون. "العلاقات العامة في المنظمة بين المفهوم والوظيفة". مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر (بسكرة-الجزائر)، العددان الثاني والثالث، يونيو 2008م، ص 15، متّاح على الرابط: <https://goo.gl/Jt96uU>.

المبحث الثالث

العلاقات المجتمعية

وعلاقة المنظمة بمنظمات المجتمع المدني

لقد تشكل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التجارية بدايةً على أنها تكون مسؤولة اجتماعياً إذا قدمت علاماتها المنتجات والخدمات التي يحتاجها المجتمع، لكن هذا المفهوم اتسع كثيراً ليشمل مجالات عديدة تتمثل في: حقوق الموظفين، وأخلاقيات المنظمة، وعلاقتها مع المجتمع، واحترامها لحقوق الإنسان، لذلك تم إنشاء منظمة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في أوروبا باسم (1) (CSR Europe)، تحتوي شروط عضويتها على الالتزام بقوانين تخص مكان العمل Work Place وتحيط وتخص حقوق وأمن الموظفين، والعاملين والموردين Market Place، والمحيط Environment، والمجتمع Society، وأخلاقيات المؤسسة Ethics، وحقوق الإنسان Human Rights.

من هنا، تقوم العلاقات المجتمعية لأي منظمة انطلاقاً من مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ حيث تعتبر المنظمة جزءاً من النسيج العام للمجتمع، وهي تعمل على المشاركة في الأنشطة المجتمعية العامة من خلال موظفيها ومديريها، فالمشاركة في الأنشطة المجتمعية تعمل على تعزيز العلاقة العامة بين المنظمة وبين المجتمع، ويرفع من مكانتها.

1. CSR Europe هي شبكة الأعمال الأوروبية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات، أنشئت عام 1996م، وهي مؤلفة من 39 عضواً و41 مؤسسة وطنية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتجمع أكثر من 10,000 منظمة، وتعمل كهيئة موحدة لتلك الشركات التي تسعى إلى تعزيز النمو المستدام والمساهمة الإيجابية في المجتمع، ويتجاوز نطاق عملها الحدود الأوروبية؛ حيث تتعاون مع منظمات المسؤولية الاجتماعية للشركات في مناطق أخرى من جميع أنحاء العالم، للمزيد الموقع الرسمي للشبكة، مُتاح على الرابط: shorturl.at/iMX59

وقد اختلف الباحثون في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات Corporate Social Responsibility- CSR بحسب اختلاف توجهاتهم الاقتصادية⁽¹⁾؛ فمثلاً كان رأي Milton Friedman عام 1962م⁽²⁾ أن المسؤولية الاجتماعية تتمثل فقط في توظيف العمال ودفع الضرائب للدولة، وهذا التعريف يدخل في إطار النظرية النيوكلاسيكية "Neoclassical Theory".

أمّا 1976م⁽³⁾ (Holmes) فقد قدمت تعريفاً آخر للمسؤولية الاجتماعية على أنه بما أن للمنظمة موارد وقدرات مادية، فعليها واجبات أخلاقية تجاه المجتمع لحل مشاكله باستعمال هذه القدرات (نظرية الفاعلية الاجتماعية: Social Activism Theory).

هناك تعريف ثالث جمّع بين التعريفين السابقين، وهو الذي قدّمه "Fredric" عام 1986م⁽⁴⁾، ويمثّل في قدرة المنظمة على الاستجابة لضغوط المجتمع، ومعناها قيام المنظمة بواجباتها تجاه المجتمع وحسب ما يتوقّعه هذا المجتمع من هذه المنظمة، حتى تحسّن سمعتها وتزيد من وفاء زبائنها وموظفيها لها (نظرية الاحتياجات الاجتماعية: Social Demandingness Theory)، كما قدّم "مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة"⁽⁵⁾ "The World Business Council for Sustainable Development".

1. عامر، بن سالم وآخرون. تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات الربحية. ورقة بحثية مشاركة في الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة بشار، العام 2012م، متّاح على الرابط: shorturl.at/gJNV3.
2. Friedman, Milton, and Rose D. Friedman. *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962.
3. Holmes, Sandra L. "Executive Perceptions Of Corporate Social Responsibility". *Business Horizons*, vol 19, no. 3, 1976, pp. 34-40. Elsevier BV, doi:10.1016/0007-6813(76)90049-5.
4. Frederick, William C. "Toward CSR3: Why Ethical Analysis Is Indispensable And Unavoidable In Corporate Affairs". *California Management Review*, vol 28, no. 2, 1986, pp. 126-141. SAGE Publications, doi:10.2307/41165190.
5. "مجلس الأعمال العالمي الدولي للتنمية المستدامة" هي منظمة عالمية تضم أكثر من 200 منظمة عالمية رائدة من جميع قطاعات الأعمال والاقتصادات الكبرى، في شبكة مكونة من نحو 70 مجلساً تجارياً، والتي تعمل معاً لتسريع عملية الانتقال إلى عالم مستدام من خلال التركيز على أقصى تأثير إيجابي للمساهمين والبيئة والمجتمعات، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متّاح على الرابط: <https://cutt.us/X5H3b>

تعريفًا شاملاً للمسؤولية الاجتماعية على أنها مجموعة التصرفات الأخلاقية التي تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع الذي تنشط فيه لتحسين جودة الحياة للعمال وعائلاتهم والمجتمع ككل⁽¹⁾.
بينما قدم الباحثان "Donald S. Siegel" من جامعة ولاية أريزونا و "Abigail McWilliams

من جامعة إلينوي في شيكاغو العام 2001م تعريفًا حديثًا للمسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها: مجموعة النشاطات التي تقوم بها الشركات والتي تقدم نتائج إيجابية للمجتمع بعيدًا عن مصالح المنظمة، وبعيدًا عن تطبيق القوانين الحكومية، هذه النشاطات تتمثل في: التقليل من إنتاج واستعمال المواد المضرّة بالبيئة، المساهمة في الأعمال الخيرية والنشاطات المفيدة للمجتمع عامةً، ودعم المؤسسات الصغيرة المحلية والموارد الوطنية⁽²⁾.
والمثال على ذلك منظمة أتিকা⁽³⁾ (Attica) التي تدير العلامة التجارية للمطعم، ومقره في مدينة ملبورن الأسترالية، حيث يهتم بتوفير الأطباق المستوحاة من التراث المحلي الأسترالي، وذلك سبب حصوله على السمعة الرائدة والإشادة العالمية وتمتعه بقاءة انتظار طويلة لمنتجاته من قبل العملاء تمتد لثلاثة أشهر مقبلة على أقل تقدير، وهذا دليل على جاذبية تجربة تذوق محلي فريدة من نوعها⁽⁴⁾.

لذلك عادةً ما يكون المجتمع المحلي الأساس في بقاء واستمرار المنظمة وعلامةها إذا ما تكونت لديه صورة ذهنية متميزة عنهما، فيكون الرأي إيجابياً نحو المنظمة، وبالتالي فإن ذلك يدعم بقاءها.

1. "Definition of corporate social responsibility - What is CSR?", mallen baker website , 2004, <https://bit.ly/2zGT3eP>.

2. McWilliams, Abigail, and Donald Siegel. "Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective". Academy Of Management Review, vol 26, no. 1, 2001, pp. 117-127. Academy Of Management, doi:10.5465/amr.2001.4011987.

3. أتিকা (Attica): مطعم أسترالي يصنف واحداً من بين أفضل 50 مطعمًا في العالم، يتبع مقره الرئيس في مدينة ملبورن بأستراليا، حصل هذا المطعم على شهرة محلية وعالمية كبيرة كونه يختص بتقديم أصنافاً مميزة وخاصة من الأطعمة، والتي يصنفها المطعم كـ "أطعمة عاطفية"، حيث تركز وصفات الأطباق على الأساطير الأسترالية القديمة، للمزيد: Attica. Discovery، متاح على الرابط: <https://cutt.us/irNMQ>

4. "Attica". theworlds50best, 2019, <https://cutt.us/irNMQ>

لكن تجدر الإشارة إلى أن هناك أسساً للعلاقات المجتمعية للمنظمة، فيجب أن تكون المنظمة على علم ودراية مستمرة بحاجات المجتمع ومسؤولياتها تجاه هذه الحاجات، كما يجب أن يدرك المجتمع المحلي أيضاً ما يمكن أن تقدمه المنظمة له وفقاً لإمكاناتها وما يمكنها المشاركة به، كما يتوجب وجود اعتراف تام من الطرفين بأهمية التكامل معاً، كذلك فإن المفتاح الأساسي لأي علاقة مجتمعية قوية يقوم على أسس من العمل الجاد والمسؤولية الحقيقية، فكما يجب على المنظمة الاهتمام بالعلاقات والقضايا الدولية يجب عليها أيضاً الاهتمام كثيراً بقضايا المجتمع المحلي.

ويتيم بناء العلاقات المجتمعية لأي منظمة من خلال مجموعة من الخطوات الدقيقة، وهي:

- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من العلاقات المجتمعية، وكتابة خطة استراتيجية قوية تتناسب مع هذه الأهداف.
- تحديد رؤية إدارة المنظمة حول الأهداف المجتمعية، وما يمكن للمنظمة تحقيقه من هذه الأهداف.
- تحديد موارد المنظمة وإمكاناتها العامة والخبرات التنظيمية التي تمتلكها، وما يمكنها تقديمه للمجتمع في حدود هذه الإمكانيات.
- امتلاك المنظمة العديد من وسائل التواصل والاتصال مع الجمهور، حتى تتمكن من التعرف على نقاط الضعف والقوة لدى المجتمع، كما يمكن أن يكون موظفو المنظمة حلقة وصل قوية بين المنظمة وبين المجتمع لنقل الحاجات، ونقل الإمكانيات والحدود التي تتمتع بها المنظمة حتى تكون عملية الاتصال المجتمعي مجدية وفعالة⁽¹⁾.

وخلال السنوات الأخيرة ظهرت الكثير من العوامل التي ساهمت في تشجيع المنظمات التجارية على مساندة منظمات المجتمع المدني وتخصيص موارد للاستثمار في مجال

1. Wilson, Joseph and Rahila Jibrin. "Community Relations: An Impetus for Educational Growth and Development in Nigeria". Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.15, 2014 , pp 35 -36.

المسؤولية الاجتماعية، مثل: تغير توقعات الجمهور نحو المنظمات، وتغيير القوانين الحكومية، وزيادة الاهتمام بالمحيط والبيئة، وحقوق الإنسان، وغيرها من المواضيع المجتمعية والإنسانية، لذلك فإن مساهمة المنظمة في نشاطات المجتمع المحلي والنشاطات التي تقوم بها مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية من أهم الدلائل التي تعبر عن مدى نجاح المنظمة أو فشلها؛ وذلك لأن تعاون المنظمة مع هذه المنظمة المحلية يكون نتيجة لوجود مصالح مشتركة مع هذه المنظمات والوصول للجمهور المستهدف للمنظمة، كما يكون هذا التعاون من خلال التزام كلا الطرفين.

وقد ظهرت دراسات عدة تهدف إلى قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات، وتقديم النصح والإرشاد للجمهور والمستثمرين لمساعدتهم على اختيار المنظمات الفاعلة مجتمعيًا التي تحترم المسؤولية الاجتماعية، كما ظهرت دراسات أخرى تهدف لدراسة العلاقة بين المسؤولية المجتمعية للمنظمات وربحييتها⁽¹⁾، مثل الدراسة البحثية التي قدمها الباحثون "Aupperle" و "Carroll" و "Hatfield" عام 1985م، بهدف فحص التجريبي لهذه العلاقة، وأكدت النتائج التي استخلصوها أن انتهاج الشركات للمسؤولية الاجتماعية يقلل من قدرتها التنافسية؛ لأن هذه الشركات تدفع تكاليف إضافية في المشاريع المجتمعية، والتي قد لا تدفعها الشركات المنافسة الأخرى، وهكذا استنتجوا أنه حتى لو كانت هناك مكاسب اقتصادية للمسؤولية الاجتماعية فهي قليلة جدًا مقارنة مع تكاليفها الضخمة، ومنه فإن انتهاج المنظمات للمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى إنقاص ربحيتها⁽²⁾.

1. عامر، بن سالم وآخرون. "تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات الربحية". ورقة بحثية مشاركة في الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة بشار، العام 2012م، متاح على الرابط: shorturl.at/gJNV3.

2. Aupperle, Kenneth et al. "AN EMPIRICAL EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND PROFITABILITY.". *Academy Of Management Journal*, vol 28, no. 2, 1985, pp. 446-463. *Academy Of Management*, doi:10.2307/256210.

أمّا McGuire "وأخرون" فقد أوردوا في مقال بحثي نُشر عام 1998م بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي الثابت" (1) أنه توجد علاقة عكسية بين ربحية المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية؛ أي: إن زيادة الربحية هي التي تؤدي إلى زيادة انتعاج المنظمات للمسؤولية الاجتماعية وليس العكس؛ حيث إن توافر موارد للمنظمة يجعلها قادرة على أن تستثمر في مجالات اجتماعية خاصة بالعمل، والمجتمع، والبيئة. بينما رأى آخرون مثل: (2) "Ihlen øyvind" أن هناك علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وبين زيادة ربحيتها والارتقاء بسُمعتها، وعللوا ذلك بأن تخصيص تكاليف خاصة للمسؤولية الاجتماعية مثل: المحافظة على البيئة، وتحسين جودة المنتج معناه تخفيض التكاليف الضخمة الناتجة عن العقوبات والضرائب، وبالتالي زيادة ربحيتها، وأن الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية لا يكلف الكثير، ولكن له مردودية كبيرة، فمثلاً استثمرت المنظمة في تطوير علاقتها مع الموظفين لا يكلف الكثير لكنه يؤدي إلى مردودية كبيرة عبر زيادة إنتاجية ووفاء الموظفين.

كما أشارت بعض الأبحاث إلى أن المنظمات التي تطبق المسؤولية الاجتماعية يكون لديها عادة حضور كبير في المجتمع، وهذا ما يؤدي إلى زيادة عدد زبائنها وارتفاع قيمة أسهمها، كما قد تفضلها بعض الحكومات بمنحها بعض التسهيلات والامتيازات، وبالتالي تصبح هي الأكثر قرباً من الواقع (3).

ولقد وجد العديد من السبل للتعاون المشترك في مجال العلاقات المجتمعية للمؤسسات بالطريقة التي تحقق المصلحة المشتركة للمنظمة وللمجتمع؛ فعلى سبيل المثال عندما تقوم المنظمة بتوظيف ذوي المواهب في المجتمع؛ فإنها تتمكن من تحقيق منفعة

1. McGuire, J. B. et al. "CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE.". Academy Of Management Journal, vol 31, no. 4, 1988, pp. 854-872.

2. Ihlen, øyvind et al. "Corporate Social Responsibility And Communication". The Handbook Of Communication And Corporate Social Responsibility, 2011, pp. 1-22. Wiley-Blackwell, doi:10.1002/9781118083246.ch1.

3. عامر، بن سالم وآخرون. تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات الربحية، مرجع سابق.

مُشتركة للمُجتمَع ولها، فالمنظمة تستفيد من ذوي المهارة، والمُجتمَع يستفيد من إبداع وإنتاج هذه المواهب، ومن الأمثلة على ذلك كنتاكي فرايد تشيكن (1) "Kentucky Fried Chicken- KFC" التي أعلنت عن تدشين فروع يديرها أصحاب الاحتياجات الخاصة بالكامل، مع وضع لوحات وإشارات إرشادية للعملاء بذلك، وهي لفئة إنسانية مميزة جعلت الكثير من العملاء يفضلون التعامل مع كنتاكي KFC، وكانت هذه اللقطة الإنسانية من عوامل التسويق الجيد لصورة المنظمة وعلامتها التجارية وتدعيم سمعتها.

وكلمًا تمكّنت المنظمات من بناء علاقات مجتمعية متميزة كلما كان لديها القدرة على تحسين الإنتاج العام في المجتمع، وكلما قام المجتمع بتدعيم المنظمة كلما كان لذلك تأثير جيد على دعم العمال أنفسهم للمنظمة (2). كما يمكن للمؤسسات أن تقدم دورًا مجتمعيًا قويًا من خلال توفير المنتجات التي تقدمها للمجتمع ولهذه الجمعيات، فضلًا عن إمكانية تقديم خدمات مميزة وعالية الجودة للمجتمع، فهنا تنشأ المصالح المشتركة، وهنا يلتزم كل طرف بما هو مطلوب منه تجاه المجتمع.

وفي المقابل، يمكن للمنظمة الاستفادة من مؤسسات المجتمع المدني من خلال التزام المؤسسات بمجموعة من الإجراءات، منها:

- تمويل بعض العمليات داخل المنظمة على شكل قروض وأسهم؛ من أجل تسيير عملياتها.

1. كنتاكي فرايد تشيكن "Kentucky Fried Chicken- KFC" سلسلة مطاعم الوجبات السريعة الأكثر شهرة عالميًا والمتخصصة في الدجاج المقلي، أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية كنتاكي منذ أكثر من 70 عامًا وتحديثًا في حقبة الخمسينيات من القرن الماضي، وذلك على يد الطاهي الأمريكي كولونيل هارلاند ساندرز، تملك السلسلة الآن أكثر من 23,000 متفد بيع في أكثر من 140 دولة ومنطقة حول العالم.. للمزيد حول السلسلة ومُنْتَجاتها وخدماتها يرجى زيارة موقعها الرسمي: <https://www.kfc.com>.

2. Wilson, Joseph and Rahila Jibrin. "Community Relations: An Impetus for Educational Growth and Development in Nigeria". Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.15, 2014 , pp 34 -35.

- مدّ المنظّمة بالأيدي العاملة الماهرة التي تُفيدها فبِدُونِ العَلاَقَاتِ المُجْتَمَعِيَّةِ الجَيِّدَةِ لا يَمُكِنُ لِلْمُنْظَمَةِ الحُصُولَ على أَيِّدِي عَامِلَةٍ مُنْمَيِّزَةٍ.
- تَوْفِيرِ العَديدِ مِنَ الخِدْمَاتِ العَامَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ وَالتِّي لا يَمُكِنُ لَهَا الحُصُولَ عَلَيْهَا بِدُونِ المُسَاعَدَةِ المُجْتَمَعِيَّةِ، مِثْلَ بَعْضِ خِدْمَاتِ السَّكَنِ وَالمُواصَلَاتِ وَالعِلاجِ.
- تَقْدِيمِ خِدْمَاتٍ مُنْمَيِّزَةٍ فِي عَمَلِيَّةِ تَوْزِيعِ السَّلْعِ الَّتِي تَمْتَلِكُهَا المُنْظَمَةُ؛ مِنْ خِلَالِ مُبَادِرَاتٍ خَاصَّةٍ فِي تَصْرِيفِ هَذِهِ السَّلْعِ المُخزَّنَةِ، وَبِيعِهَا لِلجُمهُورِ (1).

1. كريمة أحمد حاج، العَلاَقَاتِ العَامَّةِ دَاخِلِ المُنْظَمَةِ: دِرَاسَةٌ حَالَةِ مُنْظَمَةِ الصَّنَاعَاتِ النَّسِيجِيَّةِ، رِسَالَةٌ ماجستير كُليَّةِ العُلُومِ الاجْتِمَاعِيَّةِ، جَامِعَةِ وَهْرَانَ (الجزائر)، 2010م، ص 65 - 66.

المبحث الرابع

علاقة المنظمة بالعملاء والزبائن والجمهور العام

في عالم اليوم سريع التّواصل، مُتنوّع البدائل، شديد التنافسية، يشتعل الصراع بين المنظمات، لا سيما التجارية منها، من أجل زيادة الإنفاق على الإعلانات الترويجية، لإشباع النّمُو الهائل في توقعات المستهلكين.

وقد تطوّر مفهوم العلاقات بين المنظمة والعملاء، وأسْتَبَدَل خُبراء الأعمال النُظْم الكلاسيكية في التّسويق إلى نُظْم أكثر حداثة، بحيث تحوّل الاهتمام من جذب عملاء جُدد إلى الإبقاء على العملاء الحاليين والاحتفاظ بولائهم.

وتُشير دراسات بحثية إلى وجود فرصة تتراوح ما بين 60 إلى 70% لإتمام عمليات البيع لكل عميل حاليٍّ للمنظمة، في حين أنّ فرصة جذب عميل جديد والبيع له تتراوح بين 5 و 20% فقط⁽¹⁾. لذلك بالنسبة لغالبية المنظمات، لم يعد يكفي الآن العثور على عملاء جُدد يرغبون في شراء مُنتجات علامتها أو خدماتها لمرة واحدة فقط، بل تتطلّع باستخدام جهود التّسويق المصمّمة خصيصًا لتطوير العلاقات المتميّزة معهم بدلًا من مجرد متابعة عملية بيع جديدة.

كلّ هذه التغيّرات ساهمت في الاعتراف بأنّ العلاقات طويلة الأجل مع العملاء أكثر جدوى مقارنةً باستقطاب عملاء جُدد؛ لأنّها تضمّن عمليات الشراء العادية دون جهد

1. Achola , Bill. "How Customer Relationships Can Improve Your Business Brand". Startup grind website, 2017, <https://bit.ly/2E0aXM6>.

تسويقي، أي: ربحية أكثر وإنفاقاً أقل، كما تساعد على تحويل هؤلاء العملاء القدامى إلى سفراء طوعيين للمنظمة يزودون المنظمة بمقترحات وأفكار جديدة ويقدمون توصيات جيدة للمحيطين بهم عن منتجاتها أو خدماتها. من هنا، تمثل هذه الأنشطة التي تتلقاها المنظمة من عملائها - إلى جانب الكثير من الأنشطة الأخرى - قيمة طويلة المدى، فالفوائد التي يتم الحصول عليها أكبر بكثير من التكاليف التي يتم إنفاقها.

وقد أدركت الكثير من هذه المنظمات أهمية أن تصبح أكثر تركيزاً على عملائها الحاليين واحتياجاتهم ورغباتهم المختلفة، واستثمرت قدرًا كبيراً من الوقت والموارد في تطوير علاقات جيدة وطويلة الأمد معهم، من أجل نيل ثقتهم والاحتفاظ بولائهم لعلامتها وتكوين سمعة جيدة عنها لديهم، ما يضمن المزيد من الأرباح والتفوق على المنافسين⁽¹⁾، وقد بات يُعرف ذلك بنظام إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management - CRM)، ويقصد بها "استراتيجية أعمال مصممة لمساعدة منظمة ما على فهم وتوقع احتياجات عملائها الحاليين والمحتملين"، أو "مزيج من الاستراتيجيات التنظيمية وأنظمة المعلومات والتكنولوجيا التي تركز على تلبية متطلباتهم من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها العلامة، وتقديم خدمة عملاء أفضل، وذلك بهدف الحصول على عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين المناسبين وتنمية العلاقة معهم"⁽²⁾.

ويستخدم هذا النظام تقنية ناشئة تتيح للمنظمات تقديم خدمة عملاء سريعة وفعالة من خلال تطوير علاقات قوية مع كل عميل من خلال الاستخدام الذكي لأنظمة المعلومات وقاعدة بيانات العملاء المتوافرة لدى المنظمة.

1. حمودي، بيشه. دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات: دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين بابتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)، 2013م، ص 16 - 17.

2. Tohidi, Hamid. "The Relationship Between A Company And Its Customer". International Journal of Business and Management, vol.4, 2012, p45-53.

لذلك فإن الخطوة الأولى في إدارة العلاقات مع العملاء هي جمع بياناتهم؛ حيث تقوم المنظمة بحفظ المعلومات في كل مرة يتصل فيها العميل بأفراد المنظمة، مع تدوين استفساراتهم بشأن المنتجات أو الخدمات، ومن الأفضل أن تحتوي قاعدة بيانات العملاء على تاريخ العميل في عمليات الشراء السابقة والديموغرافيا والأنشطة التي يمارسها والاهتمامات الشخصية والآراء والوسائط المفضلة والمعلومات الأخرى المفيدة.

لكن يجب أن تكون هذه القاعدة محدثة باستمرار، ويمكن الوصول إليها بسهولة ويسر من قبل أي وحدات تنظيمية لها اتصال مع العميل، ما يضمن دعم توليد عملاء جدد بالتوازي مع دعم المبيعات والحفاظ على العلاقات الجيدة مع العملاء الحاليين للعلامة.

أما الخطوة الثانية فهي تحليل هذه البيانات وفقاً للأدوات الاقتصادية القياسية والمعايير الشخصية والديموغرافية ونمط الحياة ومراكز التأثير المحيطة والعوامل النفسية وغيرها، والتي تؤثر جميعها على توجهات العملاء تجاه المنظمة وعلامتها ومنتجاتها أو خدماتها، وتحكم قراراتهم الشرائية، لذلك يجب استخدام هذه المعايير بعناية ودقة شديدة عند تحليل البيانات واستخراج النتائج.

وتشتمل الخطوة الثالثة على توزيع البيانات والتوصيات على النقاط التسويقية الرئيسية للمنظمة، والتي قد تسمى نقاط التواصل، ويمكن أن تشمل هذه النقاط مبيعات الهاتف المحمول (Mobile Sales Force)، ومراكز الاتصال الداخلية والخارجية (Inbound and Outbound Call Centers)، ومواقع الويب (Websites)، وقنوات التسويق المباشر في متاجر البيع (Sale Direct Marketing Channels)، أو أي أجزاء أخرى من المنظمة تتفاعل مع العميل (1).

1. Wagner-Marsh, Fraya. "Customer Relationship Management - Strategy, Organization, System, Model, Company, Business, System". Referenceforbusiness.Com, <https://bit.ly/2KyGmIM>.

ويهدف توزيع بيانات العملاء للمساعدة في تعزيز التجارب الفردية الفعالة بين موظفي المنظمة وهؤلاء العملاء؛ إذ يحتاج الموظفون في شتى مجالات الأعمال والإدارة للتعرف عن قرب على كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بأطراف عملهم المختلفة؛ العملاء والوكلاء والموردين وغيرهم، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحويل البيانات إلى معرفة مهمة في مجال الأعمال، ولذلك تعد المعلومات من أهم الأصول التي تملكها أية منظمة، فتعتمد قدرة هذه المنظمة على التنافس والتكيف والنمو في مناخ تجاري سريع التغير وإلى حد كبير على مدى استخدامها للمعلومات في عمليات اتخاذ القرارات، والتي تؤثر بدورها على علاقاتها مع الشركاء والعملاء.

وبذلك تمكن الاستراتيجية الفعالة لإدارة علاقات العملاء المنظمة من الاستفادة من جميع مواردها عند التواصل مع عملائها، بما في ذلك إدارات التسويق، والمبيعات، والتمويل، والتصنيع، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، من خلال تقديم رؤى جديدة لسؤوكياتهم وتحديد أنماط الشراء الخفية والتي يتم الكشف عنها عند تحليل قواعد البيانات (1).

مكونات العلاقة بين المنظمة والعملاء

تتوقف قدرة المنظمة على الاستفادة المثلى من استراتيجيتها العلاقات مع العملاء على عوامل عدة، أو يمكن اعتبارها في الوقت ذاته مكونات رئيسة للعلاقة بين المنظمة والعميل، وهي: تقنيات المعلومات **Technology** والعنصر البشري **People** والعملية التجارية (2) **Process**، والتي سنفصلها فيما يلي:-

1. Soliman, Hisham Sayed. "Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance". International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 10; June 2011, p 167.
2. Rahimi, Roya. "Customer relationship management (people, process and technology) and organizational culture in hotels", International journal of contemporary Hospitality Management, vol.29. No.5, 2017, p.1382, online link: <https://oi.is/pCF6>.

- **تقنيات المعلومات Technology:** ويقصد بها مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في نظم دعم القرار داخل المنظمة، فاستخدام التقنيات الحديثة في جمع البيانات وتحليلها وتخزينها، والاستفادة من كل هذه الموارد والبيانات ودمجها يعزز تصافر المصالح المشتركة للمنظمة وعملاتها ويرسخ ميزتها التنافسية بين المنظمات الأخرى، وبالتالي الاحتفاظ بولائهم لعلامتها وترسيخ صورة ذهنية متميزة وسمعة جيدة عنها في أذهانهم، ففي الوقت الحاضر هناك منافسة شرسة بين مختلف المنظمات لاكتساب العملاء والحفاظ عليهم. لذلك فمن وجهة نظر اقتصادية تمامًا، فإن الاحتفاظ بالعملاء أقل تكلفة من العثور على عميل جديد.
- **العملية التجارية: Process** أما المكون الثاني لإدارة العلاقات مع العملاء فهي العملية التجارية وهي محور العلاقة بين الطرفين، فالعميل يحتاج منتجات أو خدمات العلامة المملوكة لمنظمة ما دون غيرها لأسباب تتعلق بالجودة أو السعر أو لإشباع ميوله المختلفة، والمنظمة تستهدف شريحة محددة من العملاء لإشباع احتياجاتها، والحصول على رضاها وثقتها وولائها لعلامتها، وتكوين سمعة جيدة في السوق، والتفوق على المنافسين، والذي يترجم في النهاية لأرباح مادية في الغالب. ومن أبرز الأمثلة على ذلك عملاق البيع بالتجزئة سلسلة وول مارت (1) (Walmart)، وهي إحدى العلامات التجارية الشهيرة التي تمكنت من تحديد عملاتها والوصول إليهم بأنسب الطرق الممكنة، فكان شعارها موجهاً للطبقة المتوسطة وهو "ادخر نقودك وعش جيداً" (2) "Save Money live better"، فمن

1. وول مارت Wal-Mart سلسلة أمريكية عالمية للبيع بالتجزئة، وقد انطلقت سلسلة متاجر "وول مارت" منذ أكثر من خمسين عامًا مضت، وهي أكبر تاجر تجزئة في العالم، حيث تمتلك نحو 11,500 متجر في 27 دولة حول العالم بما فيها متاجرها الإلكترونية. ويترور متاجرها ما يقرب من 265 مليون عميل في أسبوع واحد، وتوظف أكثر من 2.2 مليون شخص في جميع أنحاء العالم. للمزيد حول السلسلة ومنتجاتها وخدماتها يرجى زيارة موقعها الرسمي: <https://corporate.walmart.com>.

2. «وول مارت» عملاق البيع بالتجزئة.. من متجر متواضع إلى آلاف المتاجر تطوّق الأرض. Sasapost، 25 يونيو 2016م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/jruOC>

المهم للغاية أن تعمل المنظمة على تجزئة جمهورها بحسب السن والنوع والعمل والمستوى الاجتماعي والاحتياجات، فهذه الأمور تسهم في الوصول للجمهور المستهدف بكل سهولة ومن ثم تحقيق النجاح المطلوب.

وتحتاج العملية التجارية أيضاً لوجود تفاعل حقيقي بين الطرفين؛ ويكون هذا على عدة مستويات؛ أولها المستوى المادي من خلال إتمام عملية البيع بطريقة سليمة ومريحة للعميل، والمستوى الثاني هو المستوى الشخصي أي طبيعة العلاقة مع العميل واليات التعامل معه، وسبل الترويج الجيد للسلع وللأفكار.

ويتأثر تفاعل العميل بالمنظمة بنسبة كبيرة بثقافة المنظمة ذاتها، فالقيم التي تتبناها المنظمة من أهم عوامل جذب العملاء لها والتفاعل بينهما، فإذا ما كانت المنظمة تمتلك قيماً وتقاليدها تتوافق مع العملاء؛ فإن هذا الأمر يعتبر من عوامل جذب العملاء للمنظمة وعلامتها، ويتأثر كذلك بالاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لتقييم العملاء في حساباتها، وتتكون هذه الاستراتيجية من خلال الجمع وتحقيق التكامل بين البيانات التي تخص العملاء والبيانات التي تخص السوق، ومن ثم تدرك المنظمة قيمة العميل بالنسبة لها، وتعمل على اختيار الاستراتيجية المناسبة لجذبه.

ولنجاح العملية التجارية بين الطرفين يجب أن يتوافر أيضاً الالتزام المتبادل بين المنظمة وبين العملاء؛ بحيث يحرص الطرفان على الالتزام الشخصي بالرغبة في تحقيق مدة طويلة من العلاقة المتميزة، والالتزام الأخلاقي بمعنى أن تلتزم المنظمة بتقديم الخدمات للعملاء حتى في الحالات الطارئة، وهناك ما يسمى أيضاً بالالتزام الهيكلي، وهو يعني أن تحافظ المنظمة على آخر ما تبقى من العلاقة بينها وبين العملاء، وأن تتجنب المنظمة أي خسائر ممكنة⁽¹⁾.

1. Rahimi, Roya. "Customer relationship management (people, process and technology) and organizational culture in hotels", International journal of contemporary Hospitality Management, vol.29. No.5, 2017, p.1382, online link: <https://oi.is/pCF6>.

لكن يجب الالتفات لوجود تحدٍ كبير يرتبط بهذا المكوّن، وهو تعقيد هذه العمليات التجارية واحتياجها للكثير من الوقت لتحقيق العائد الاستثماري المرغوب في النهاية، لذلك تحتاج إدارة المنظمة للانتظار طويلاً لتحقيق هذا العائد من التواصل مع العملاء. وتشير الأبحاث التي أجرتها الباحثة هيلمز عام 2001م إلى أن 45 في المائة من المنظمات غير قادرة على حساب العائد على الاستثمار من استثماراتها في إدارة علاقات العملاء، وأظهرت الأبحاث التي أجراها (Cap Gemini Ernst and Young - CGEY) أن ثلثي الشركات لا يمكنها تحديد عوائد الاستثمار على إدارة علاقاتها مع العملاء الحاليين والمستقبليين أو تحليل بيانات تاريخ تعاون هؤلاء العملاء مع المنظمة، وبالتالي تصبح غير قادرة على تحسين علاقات تجارية معهم أو الاحتفاظ بهم على المدى الطويل، ما يؤثر سلباً على نمو مبيعات علامتها (1).

- **العنصر البشري: People** كذلك يعدّ العنصر البشري من أبرز مكونات العلاقة مع العملاء، فمشاريع إدارة علاقات العملاء تتطلب بالفعل التخطيط والتنفيذ الدقيق كي تكون فعالة، لكنها غالباً ما تواجه بالكثير من المقاومة من قبل موظفي المنظمة؛ لأنها تشتمل على إجراء تغييرات ثقافية وتنظيمية كبيرة في بيئة العمل، وستجد الكثير من المنظمات صعوبة كبرى في جعل كل فرد داخلها موجّهاً بأفكاره ومشاعره نحو العملاء لإنجاح التواصل معهم، وكذا تدريبهم على استخدام البيانات والمعلومات واستراتيجيات التواصل الفعالة، بحيث يشعر هؤلاء الموظفون بالراحة عند استخدام التقنيات الحديثة في نظم المعلومات وتحليل البيانات، وفي الوقت ذاته يقدمون نتائج مذهلة. والثقافة التنظيمية المتطورة هي التي تركز بقوة على العلاقة بين موظفيها وعملائها في جميع جوانبها؛ الشخصية والخدمية، فتسعى إلى تعريف الموظفين

1. إدارة علاقات العملاء. ويكيبيديا، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/MdioS>

بأهميّة العميل وإرضائه والتعامل مع الشكاوى المقدمة منه لتفادي التّداعيات السلبية الناتجة عن ذلك، وإمداده بتجربة خدمة إيجابية، لتصبح بدورها عنصراً من عناصر استبقائه ورضاه عن الأداء المؤسسيّ وعملاً مهماً لترسيخ قيمة انتمائه إلى المنظمة، بل وتحويله إلى عنصر جذب لاستقطاب عملاء آخرين، فتحقق المنظمة بذلك ميزة تجارية تنافسية هائلة ستجعلها في الأمام دائماً، لا سيّما وأنّ عدد التفاعلات في النشاط التجاري بين العملاء والموظفين غير محدود، ولذلك فإنّ الثقافة القويّة والواضحة تدفع الموظفين للتعامل الجيد والتصرف المسؤول إمام العملاء، وتمنحهم أداة مهمّة وفرصة ذهبية لنجاح هذه التفاعلات والارتقاء بتنافسية المنظمة ودفعها إلى الأمام وإظهار نشاطها التجاري بأفضل صورة.

ومن أجل تطوير علاقات متميّزة مع العملاء والإبقاء عليهم، تحتاج إدارة المنظمة مراعاة عدد من العوامل (1):

• الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة المقدّمة:

ويشتمل هذا العامل على الظروف الزمانيّة والمكانيّة المحيطة بشراء المنتج أو الخدمة، بدايةً من المتجر الذي يبتاع منه العميل المنتج أو يذهب إليه لتلقي الخدمة، والموقع الجغرافي، والتصميم الداخلي، والديكور، والإضاءة، وطريقة عرض المنتجات، ومظهر فريق خدمة العملاء وغيرها، فكل هذه العوامل تساهم في جذب العميل وراحته النفسية وإقناعه باقتناء منتج أو تجربة خدمة العلامة. والمثال على ذلك ماكدونالدز (McDonald's) التي قدّمت مثلاً رائعاً على تطوير علاقتها مع العملاء من خلال طرُق غير مُرجحة في استغلال الخصائص الفيزيائية للمنتج والخدمة، فاستجابت لتغيير عادات العملاء وأوقات تناولهم

1. Kiseleva, Elena M. et al. "The Theory and Practice of Customer Loyalty Management and Customer Focus in the Enterprise Activity", International Review of Management and Marketing, vol.6 (S6), 2016, p.99.

للطعام غير الشائعة، وقدمت خدمة "Nocturnivore" وهي قائمة الإفطار بعد منتصف الليل "بين الساعة 2 و 5 صباحًا، وهو وقت غير مُستغل كليًا، وتعمل قائمة وحملة "Nocturnivore" على الترويج لتناول الطعام في وقت متأخر من الليل، ليس كوجبة عشاء ولكن وجبة إفطار(1).

• فهم احتياجات العميل:

ويعنى بهذا العاملون بفريق خدمة العملاء وأسألوهم في التعامل معهم وتلقي مقترحاتهم أو شكاويهم والتوقيت الزمني لتقديم الخدمة أو الاستجابة السريعة والفعالة للشكوى، بحيث يشعر كل عميل بأنه محور الاهتمام من جميع العاملين في المنظمة.

• توفير الأمن للعملاء:

يحتاج العميل في تعامله مع المنظمة للشعور الدائم بالأمان، فلا يقلق بشأن نفسه أو أمواله، ولا يتوقع أن يصيبه سوء، لذلك تلتزم المنظمة بالحفاظ على سلامة عملائها داخل مقارها وفي محيطها، فهذا الأمر يعزز العلاقة بينها وبين عملائها ويكسبهم الثقة بها والولاء لها.

• السمعة المؤسسية للمنظمة:

فمثلما تساهم العلاقات المتميزة مع العملاء في تكوين سمعة جيدة عن المنظمة، تساهم أيضا السمعة الجيدة في تعزيز العلاقات بين الطرفين؛ فالعميل غالبًا ما يحرص على التعامل مع منظمات مرموقة ذات سمعة جيدة تتمتع بموظفين متميزين، وقدرة عالية على تطوير المنتجات أو الخدمات، وتوفير الضمانات للعملاء، ومراعاة شروط العقود الموقعة بينهما، كل هذه الأمور وغيرها تعمل على اجتذاب العملاء وتطوير العلاقات الجيدة معهم على المدى البعيد.

1. «McDonald's Nocturnivore». Fahlgren Mortine, 2018, on site: <https://cutt.us/fYQEJ>

• شفافية المعلومات:

البيانات التي تقدم للعميل سواء بطريقة مباشرة أو عبر الإعلانات والعروض الترويجية للعلامة تؤدي لتعزيز الثقة بالمنظمة وتوطيد العلاقات معها، لذلك يجب أن تتسم كافة المعلومات المقدمة للعميل بالدقة والشفافية، سواء في وصف البضائع أو الخدمات، أو قائمة الأسعار والضريبة المضافة، والعروض والهدايا، وغيرها.

• دراسة توقعات العملاء:

ولا يتأتى ذلك إلا عبر إجراء مقابلات بصورة دورية مع مجموعات معينة من العملاء وسؤالهم عن توقعاتهم وتصوراتهم بشأن العلامة ومنتجها أو خدماتها، ويفيد ذلك في تقييم رضاهم وتحليل شكاويهم وردود فعلهم.

• تنفيذ التوقعات المدروسة:

إذ يساهم ذلك في رفع مستوى الخدمة أو تطوير المنتج، والانتباه لأوجه القصور والقضاء عليها، واستنباط تقنيات جديدة لاستقطاب عملاء جدد، ويتطلب هذا من المنظمة إعطاء صلاحيات أكبر لأفضل موظفيها، وتوفير روابط وثيقة بين مختلف إداراتها لتحديد أبرز الاتجاهات في آليات تحسين خدمة العملاء. ويعد عملاق بيع القهوة عالمياً "ستاربكس" (Starbucks) نموذجاً مميزاً للمنظمات ذات السمعة الرائجة بسبب قدرته الفائقة والسريعة على تحليل وتنفيذ توقعات العملاء، حيث عمدت المنظمة في أول دخول لها لسوق اليابان عام 1996م أن تجري استطلاعاً وتقوم بسلسلة دراسات معمقة بهدف معرفة طبيعة السوق الياباني خاصة أن الثقافة اليابانية تختلف في نقاط عدة عن نظيرتها الغربية، وكلفت هذه المهمة لمنظمة أبحاث إدارية يابانية، وانتهت الدراسة إلى ضرورة تقديم المشروبات والأطعمة بطرق تغليف جديدة تراعي الذوق الياباني العام، إضافة لتقديم هيكله مبدئية عن نظام الأسعار المتوقع أن يدفعه العميل الياباني، وحددته آنذاك بمبلغ يتراوح بين (250-280) ين ياباني، كما أن المجتمع الياباني

يُفضّل أن يتلقّى الخِدْمَة من قِبَلِ مُوَاطِنِينَ يَابَانِيِّينَ، وَالتَزَمَتِ الْمُنْظَمَةُ بِهَذِهِ الْإِفْتِرَاحَاتِ وَبَدَأَتْ بِتَنْفِيذِهَا، وَوَلَّقَتْ فِيهَا بَعْدَ نَجَاحًا مُنْقَطِعَ النَّظِيرِ فِي السُّوقِ الْيَابَانِيَّةِ، وَالسَّبَبُ بِدُونِ شَكٍّ أَهْتِمَامُهَا بِتَوْقُوعَاتِ الْعُمَّالِ وَاتِّجَاهَاتِهِمْ نَحْوَ الْمُنْتَجِ وَالْخِدْمَةِ، وَفِي هَذَا الشَّأْنِ تَقُولُ سَتَارِبَكْسُ بِأَنَّ فَلَسَفَتَهَا التَّسْوِيقِيَّةَ لَا تَقُومُ عَلَى الدَّعَايَةِ وَالْإِعْلَانِ، إِنَّمَا تَعْتَمِدُ عَلَى التَّوَجُّهِ لِلْعَمِيلِ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ (1).

• إبلاغ العمّال بالخطوات التي ستتخذها المنظمة:

إِطْلَاعُ الْعُمَّالِ أَوَّلًا بِأَوَّلٍ عَلَى الْإِجْرَاءَاتِ الْمُتَّخَذَةِ، مِثْلُ: إِطْلَاقِ مُنْتَجَاتٍ جَدِيدَةٍ لِلْعَلَامَةِ أَوْ قَائِمَةِ الْأَسْعَارِ الْمَعْتَمَدَةِ حَدِيثًا، وَإِخْبَارُهُمْ بِحُلُولِ مَشَاكِلِهِمُ الَّتِي أْبْلَغُوا عَنْهَا مِنْ قَبْلِ، يَكْسِبُهُمْ شَعُورًا قَوِيًّا بِالِاسْتِجَابَةِ السَّرِيعَةِ لِمُقْتَرِحَاتِهِمْ وَشِكَاوِيهِمْ، وَفَخَرًّا بِالِانْتِمَاءِ لِلْمُنْظَمَةِ، الْأَمْرُ الَّذِي يُعَزِّزُ الرِّوَابِطَ الْعَاطِفِيَّةَ بَيْنَهُمَا وَيُوَطِّدُ الْعَلَاقَاتِ عَلَى الْأَمَدِ الْبَعِيدِ.

• البقاء على اتصال مع العمّال:

تَمَامًا مِثْلَ جَمِيعِ أَنْوَاعِ الْعَلَاقَاتِ الْأُخْرَى، مِنْ الْمُهْمِ لِلْمُنْظَمَةِ الْبَقَاءُ عَلَى اتِّصَالِ مَعَ عُمَّالِهَا، سِوَا لِتَدْعِيمِ الْعَلَاقَاتِ الشَّخْصِيَّةِ مَعَهُمْ أَوْ لِإِبْلَاجِهِمْ بِأَحْدَثِ مُنْتَجَاتِ وَخِدْمَاتِ عِلَامَتِهَا. وَيُمْكِنُ الْقِيَامُ بِذَلِكَ مِنْ خِلَالِ إِرْسَالِ بِلْطَاقَاتِ الْعُطَّلَاتِ (Holiday cards)، أَوْ رَسَائِلِ تَذْكَيرِ الْبَرِيدِ الْإِلِكْتُرُونِيِّ (Email reminders)، فَهَمَّا كَانَتِ الطَّرِيقَةُ لَا شَكَّ أَنَّهَا سَوْفَ تُسْعِدُ الْعُمَّالَ بِتَذْكَرِهِمْ مِنْ قِبَلِ الْمُنْظَمَةِ، وَسَيَحْرُصُونَ عَلَى اسْتِمْرَارِ التَّعَاوُنِ مَعَهَا (2).

1. السَّبِيعِي، مُهَيَّد. تَجْرِبَةُ الْعَمِيلِ فِي سَتَارِبَكْس. 25. LinkedIn أغسطس 2016م، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ:

<https://cutt.us/VSUUV>

2. Achola Bill. "How Customer Relationships Can Improve Your Business Brand". Startup grind website, 2017, <https://bit.ly/2E0aXM6>.

إدارة ولاء العملاء

يُقصد بولاء العملاء الموقف الإيجابي لهم تجاه منظمة ما وعلامتها، والذي يدفعهم لتفضيل منتجاتها أو خدماتها على منتجات علامات المنظمات الأخرى، رغم العروض الترويجية الأكثر ربحية التي تقدمها. وقد يُخطئ البعض فيَتصور أن رضا العميل هو ولاؤه، لكن في الممارسة العملية، يَخْتلف الرضا تماماً عن الولاء؛ فالرضا يتولد عندما يشعر العميل بالارتياح والسعادة، ولا يندم على إنفاق أمواله بعد الشراء، لكن ليس بالضرورة أن يصبح عميلاً مخلصاً للمنظمة وعلامتها.

ورغم ذلك، فإن رضا العميل هو الخطوة الأولى نحو تحقيق الولاء، والذي يتطلب نهجاً منظماً لإدارته بفاعلية وزيادة قيم مؤشراتته. وتحدد إدارة الولاء وفقاً لعوامل عدة:

- تقديم منتج أو خدمة غير تقليدية:

فالعامل الرئيس الذي يتحكم بولاء العميل للمنظمة قيام المنظمة بتقديم خدمات ومُنتجات فريدة تُشبع حاجاته بدرجة أعلى من تلك التقليدية التي يقدمها المنافسون، وبقدر ما تكون هذه الخدمات والمنتجات غير تقليدية بقدر ما يزداد الولاء، بينما تلك التقليدية ستخضع العملاء لتأثير المنافسة وبالتالي زيادة احتمال تغيير ولاء العملاء لمنظمات أخرى منافسة.

- تقسيم السوق واختيار الجزء المناسب للمنظمة

فببم تقسيم السوق بناءً على عدة عوامل، قد تكون الجنس أو الدخل أو العمر أو المستوى التعليمي وغيرها من المعايير، ولأحفاً يتم التوجه لكل قسم بمزيج تسويقي مختلف عن ذلك الموجه للأقسام الأخرى، ففي هذه الحالة يتم إشباع حاجات العملاء إشباعاً تاماً كَوْن المزيح التسويقي موجه بالتحديد لهذه الشريحة، بينما في حالة المزيح الموجه للسوق بشكل عام تنخفض مستويات الإشباع، وبالتالي يتراجع الولاء؛ فالمنتج الموجه للشباب والكبار والأطفال والنساء والرجال لا يأخذ الاختلافات السببية بين هذه الشرائح بعين الاعتبار، بينما في

حال التّقسيم الصّحيح سيّكون المزيج الموجه للشباب متناسباً مع الخصائص السلوكية والسيكولوجية لهذه الشريحة والأمر ذاته ينسحب على باقي الشرائح.

• التمييز بين العملاء تبعاً للولاء

فالعملاء الأكثر ولاءً هم الأجدر بالحصول على المزايا والعروض الترويجية، كون هذا الأمر يعزز ولاءهم للعلامة التجارية، ويعكس اهتمام المنظمة بهم وتقديرها لموقفهم منها، وهذا الاهتمام لا يجب أن يفهم منه تجاهل العملاء ذوي الولاء المنخفض للعلامة التجارية، فهم أيضاً بحاجة لاهتمام لكسب وتنمية ولائهم، ولكن بدرجة ثانية بالنسبة للعملاء ذوي الولاء المرتفع.

• مراقبة اتجاه ولاء العملاء

ويُقصد باتجاه ولاء العملاء تحديد إذا كانت معدلات الولاء للعلامة التجارية في ازدياد أو في تناقص، وهنا يجب على المنظمة ممثلة بقسم بحوث التسويق رصد هجرة العملاء إلى العلامات المنافسة وتحديد أسباب هذه الهجرة.

• تكريس عمل مختلف أقسام المنظمة لزيادة معدلات ولاء العملاء

فلا يجب الاعتقاد بأن قسم التسويق أو الإنتاج هو المعيني الوحيد بتحقيق ولاء العملاء، فهذه المهمة مهمة جماعية تتقاسمها مختلف أقسام المنظمة، فكل عمل يقدم قيمة مضافة للمنظمة من شأنه رفع سوية المنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة إدراك العميل للجودة الأمر الذي يساعده في تعزيز ولاء العملاء.

• تعزيز الولاء العاطفي للعملاء

فولاء العملاء لا يتوقف على إدراك جودة الخدمة أو المنتج، فهو إدراك عقلي وعاطفي في آن معاً، فالولاء العقلي يتحقق من خلال الجودة والتفاصيل المادية المحسوسة في المنتج، أما الولاء العاطفي فيتحقق من خلال اهتمام المنظمة بالجوانب العاطفية للعميل، كتقديم هدايا رمزية في الأعياد والمناسبات، والاهتمام بالمناسبات الشخصية لكبار العملاء، وإنشاء نوادي خاصة بهم.

كذلك هناك الكثير من الاستراتيجيات الفعالة التي تتبناها المنظمات العالمية المختلفة لبناء الولاء، فيما بات يُعرف بـ "إدارة الولاء Loyalty Management"، ومنها:

- إصدار بطاقة المتسوق للعميل الذي يتكرر شراؤه للمنتجات أو استخدام خدمات علامة المنظمة، بحيث يحصل على رقم مسلسل في قاعدة البيانات وبطاقة العضوية، والتي تحمل الكثير من الأسماء باختلاف المؤسسات، فقد تُدعى "بطاقة المتسوق"، أو "بطاقة الولاء"، أو "بطاقة العميل الدائم"، أو "بطاقة المكافآت"، أو "بطاقة النقاط".

وتستخدم هذه البطاقة بعد ذلك في إدخال مشتريات العملاء باليوم والتاريخ والقيمة، وتفيد في الكثير من الجوانب؛ فهي تُساعد على جمع النقاط من عمليات الشراء والحصول فيما بعد على مكافآت مختلفة بحسب الشرائح التي ينضمها برنامج الولاء، والذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وبالنسبة إلى المنظمة فإنها تُساعد في تتبع سلوك العميل الشرائي وتحديد مدى ولائه لعلامتها والتنبؤ بأي تغيير إيجابي أو سلبي نحوها ونحو منتجاتها أو خدماتها، وبالتالي تتيح للإدارة اتخاذ خطوات وقائية للحفاظ على العميل وزيادة درجة ولائه.

- برامج الولاء/ المكافآت (Loyalty/Rewards Programs): ويتطلب الحفاظ على ولاء العملاء -بالضرورة- الذهاب أبعد من إشباع رغباتهم في الحصول على منتج جيد أو خدمة مميزة، فهم يطمحون دائماً إلى المزيد، لذلك سيكون من المنظم للغاية تبني هذا النوع من البرامج والتي هي برامج مصممة لمكافأة العملاء، بما يؤدي إلى الحفاظ عليهم كعملاء موظبين وزيادة مستوى رضاهم عن المنظمة وتعميق الولاء لها، وقد تتضمن برامج المكافآت دعوة العميل لتجربة منتج أو خدمة جديدة دون مقابل، أو الحصول على بطاقات شرائية للخصم أو التسوق، أو إرسال هدايا تذكارية خلال المناسبات المختلفة؛ العامة أو الخاصة.

ومن الأمثلة على هذه البرامج ما تقدمه رابطة فنادق العالم الرائدة (1) (The Leading Hotels of the World -LHW) من برنامج مُمَيِّز للأعضاء المخلصين، يُسمَّى "نادي القادة" "The Leaders Club"، ويُسِّط هذا البرنامج من فوائد الولاء عن طريق التخلي عن نظام النقاط ومكافأة الضيوف بليَّة مجانية واحدة بعد قضاء كلِّ خمس ليالٍ في أحد الفنادق الفاخرة المنتمة للرابطة.

وقد ذكر مدير تسويق الولاء في رابطة الفنادق الرائدة في العالم "فيليب لوجسدون" أن برنامج نادي القادة المباشر هو استجابة مباشرة لبرامج النقاط المعقدة التي يتم التحكم فيها، فمقابل إنفاق 150 دولاراً أمريكياً سنوياً، يمكن لأعضاء النادي الوصول إلى وجبات الإفطار اليومية المجانية، وترقيات الغرف عند توافرها، وهدايا الترحيب الفريدة، وتسجيل الوصول المبكر، بالإضافة إلى مزايا الليئة السادسة المجانية، بينما يحصل العملاء الذين يدفعون 1,200 دولار أمريكي سنوياً على تصاريح دخول إلى 600 صالة من صالات المطارات VIP ونقل مجاني للمطار (2).

1. رابطة فنادق العالم الرائدة (The Leading Hotels of the World -LHW) هي رابطة مُستقلة عالمية تضم نخبة من الفنادق الفاخرة والرائدة في العالم، تأسست في عام 1928م من قبل العديد من أصحاب الفنادق الأوروبيين ذوي النفوذ والتطلع إلى الإمام، وتلتزم منذ تسعة عقود بتقديم تجارب خدمة رائعة، يقع مقر الرابطة الرئيس في مدينة نيويورك الأمريكية، وتمتلك اليوم مكاتب في أكثر من 20 مدينة رئيسية في جميع أنحاء العالم، وتحتوي قائمتها على أكثر من 400 فندق في أكثر من 80 دولة حول العالم.. للمزيد حول الرابطة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.lhw.com>.

2. Major, Tim. "Hotel Brands That Employ Stand Out Customer Loyalty Programs | Roomkeypms". Roomkeypms, 2017, <https://bit.ly/2KCl9xy>.

ومن الامتيازات الأساسية التي تقدمها برامج المكافآت الفندقية الشائعة في فنادق، مثل: سلسلة فنادق ريتز كارلتون (1) (Ritz Carlton) وماريوت (Marriott)، إمكانية استبدال نقاط العملاء برحلات خاصة تلبي اهتماماتهم الشخصية، أو حضور الأحداث والفعاليات المختلفة، مثل: ورش التصوير الفوتوغرافي مع بعثات منظمة ناشيونال جيوغرافيك العالمية (2) (National Geographic)، أو فرصة لدعوة كبار الشخصيات لمشاهدة العملاء أثناء ممارسة الألعاب الرياضية المفضلة لديهم (3). أما سلسلة فنادق ومنتجعات هيلتون (4) (Hilton Hotels & Resorts) فتقدم مفهوماً مختلفاً لبرامج المكافآت؛ إذ توفر أكبر قدر من المرونة للعملاء المخلصين

1. فنادق ومنتجعات ريتز كارلتون Ritz Carlton تم تأسيس شركة "ريتز كارلتون للاستثمار" في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل ألبرت كيلر Albert Keller الذي اشترى الاسم وامتيازته، وأنشأت فنادق الريتز في أوائل القرن العشرين في أنحاء البلاد، مثل: بوسطن وفيلادلفيا وبيتسبيرغ وأتلانتيك سيتي وبوكا راتون، ومع ذلك بحلول عام 1940م لم يكن أي من هذه الفنادق يعمل باستثناء فندق ريتز كارلتون بوسطن، وفي عام 1983م تم تشكيل سلسلة فنادق ريتز كارلتون، وبدأت السلسلة في التوسع مضيفاً عقارات جديدة في جميع أنحاء الولايات المتحدة بقيادة الرئيس والأب المؤسس كولجيت هولمز إلى جانب شركائه هورست شولز، وجو فريني، وأيد ستاروس، وهيرف هاملر، وفي غضون عامين افتتحت العلامة التجارية خمسة فنادق، وبحلول نهاية عام 1992م توسعت سلسلة الفنادق إلى 23 فندقاً فاخراً، واليوم تملك نحو 97 فندقاً ومنتجماً حول العالم في 30 دولة ومُنطقة يعمل بها 40 ألف موظف. للمزيد حول السلسلة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.ritzcarlton.com>.
2. ناشيونال جيوغرافيك (National Geographic) هي منظمة أمريكية عالمية غير ربحية، تأسست في عام 1888م على يد نخبة من العلماء والمستكشفين الأمريكيين، يقع مقرها في واشنطن، تستخدم المنظمة قوة العلم والاكتشاف والتعليم ورواية القصص لإلقاء الضوء على عجائب العالم وحمايته، نجحت المنظمة من خلال مشروعها ناشيونال جيوغرافيك بارتنر National Geographic partner في الوصول إلى مئات الملايين من الأشخاص حول العالم شهرياً، وجمعت مساعدات مالية بقيمة 1.2 مليار دولار مع دخل سنوي إضافي من المشروع وشركاء الخير. للمزيد حول المنظمة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.nationalgeographic.org>.
3. Major, Tim. "Hotel Brands That Employ Stand Out Customer Loyalty Programs | previous reference.
4. فنادق ومنتجعات هيلتون Hilton Hotels & Resorts هي واحدة من أكبر شركات الضيافة في العالم وأسرعها نمواً، بدأت السلسلة مع مؤسسها كونراد هيلتون Conrad Hilton الذي اشترى فندق موبلي في سيبكو في ولاية تكساس عام 1919م، وعلى مدار السنوات القليلة التالية اشترى فنادق أخرى في الولاية ذاتها، ما زاد من طموح هيلتون لتدشين سلسلة فنادق ضخمة، وفي عام 1925م افتتح فندق دالاس هيلتون أول فندق يحمل اسمه، والآن تملك السلسلة نحو 6 آلاف فندق في 114 دولة حول العالم وأكثر من 939 ألف غرفة فندقية، كما تدير 17 علامة تجارية شهيرة في مجال الضيافة، مثل: كونراد Conrad والدورف أستوريا Waldorf Astoria.. للمزيد حول السلسلة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.hilton.com>.

لاستخدام نقاطهم، عن طريق برنامج (Honours) الذي يتيح تبديل النقاط من شركات الطيران وتأجير السيارات أو استخدامها كرسيد في بطاقات الائتمان؛ فيمكن للعميل استبدال المكافآت من 14 علامة تجارية مختلفة ولأية ميزانية وفي أية مناسبة. ويسمح برنامج (Hilton Honours) للأعضاء بمشاركة النقاط مع الأصدقاء والعائلة، أو التبرع بها للجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية، مما يجعل الفوائد متاحة لعملاء آخرين قد يصبحوا في المستقبل القريب من العملاء المخلصين للمنظمة (1).

الأمر لا يقتصر فقط على الفنادق، فبرنامج المكافآت الخاص بالعلامة التجارية سيفورا (2) (Sephora) يحظى بشعبية كبرى؛ حيث يضم أكثر من 17 مليون عضو مخلص للمنظمة، يشكلون ما يصل إلى 80% من المبيعات السنوية لها، ويحصل العملاء على مكافآت مقابل كل عملية شراء بناءً على نظام النقاط التقليدي، لكن الجزء المبتكر فيه هو أنه يمكن للأعضاء اختيار كيفية استخدام نقاط المكافآت الخاصة بهم واستبدالها بأشياء مثل: بطاقات الهدايا والخصومات، مما يساعد على تعويض الأسعار المرتفعة للمنتجات دون تخفيض قيمتها، كما يمكن للأعضاء أيضاً استبدال النقاط بأشياء أكثر حصريّة وتقرّداً، مثل: منتجات

1. Major, Tim. "Hotel Brands That Employ Stand Out Customer Loyalty Programs | Roomkeypms". Roomkeypms, 2017م, <https://bit.ly/2KCl9xy>.

2. سيفورا (Sephora) هي شركة رائدة في مجال البيع بالتجزئة لمنتجات التجميل متعدّدة الأغراض، تأسست في فرنسا على يد دومينيك ماندونود Dominique Mandonnaud في عام 1970م وهي مملوكة لمجموعة LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton رائدة السلع الفاخرة في العالم، وتدير الشركة أكثر من 2600 متجر في 34 دولة مع توسيع قاعدة متاجرها لأكثر من 460 متجراً في الأمريكتين، وقد افتتحت أول متجر لها في الولايات المتحدة في حيّ سوهو في نيويورك عام 1998م، وأول متجر كندي لها في تورنتو في عام 2004م، ويّع مقرّ سيفورا Sephora للأمريكتين في سان فرانسيسكو، ويوجد لديها خمسة مراكز توزيع تقع في أربع ولايات هي ميريلاند، وميسيسيبي، ونيفادا، ويوتا ويبلغ عدد موظفيها أكثر من 1600 موظف... للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.sephora.com>.

الإصدار المحدود (Limited edition products) أو دروس التجميل داخل المتاجر (1) (In-stores beauty tutorials).

وكانت العلامة التجارية الشهيرة ستاربكس (Starbucks) رائدة في تصميم تطبيق للجوّال لإدارة برامج الولاء الخاصة بالعملاء، وأطلقت عليه (My Starbucks Rewards)، ويعتمد برنامج الولاء على استخدام العملاء للتطبيق سواء عند الطلب أو حين الدفع. فمركزية المعاملات مع العملاء بهذه الطريقة توفر للمنظمة كمًا كبيراً من المعلومات حول تفضيلات العملاء وسلوكياتهم الشرائية، مما يمكنها من تقديم المزيد من الامتيازات للعملاء المخلصين والتواصل الفعال معهم (2).

أما موقع التجارة الإلكترونية العالمي الشهير أمازون (Amazon) والذي تعادل ارتفاعه السنوية تقريباً مبيعات 12 منظمة منافسة؛ الأمر الذي يدل على ارتفاع حصته السوقية وثقة الجمهور والعملاء بها (3)، فيشكل إنفاق عملائه الرئيسيين أربعة أضعاف متوسط ما يُنفقه العملاء الآخرون، لذلك تُهدى المنظمة برنامج العضوية الأول (Prime membership program) مقابل رسوم سنوية ثابتة، بحيث يمكن لأعضاء "Prime" الوصول إلى شحن مجاني غير محدود لمدة يومين على ملايين العناصر المتاحة على الموقع، بالإضافة إلى الامتيازات الأخرى التي أضافتها "Amazon" مثل: خدمة البث المباشر ومبيعات (4) "Prime Day".

1. Peacock, Lindsey. "10 Examples Of Innovative Customer Loyalty Programs". Shopify Blogs, 2018, <https://bit.ly/2BpVjt4>.

2. المرجع السابق.

3. بولر، أليشيا. 10 شركات من الأكثر ابتكاراً في العالم. موقع سي إن إن بالعربية، 25 فبراير 2016م، آخر زيارة في 13 يناير 2019م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/EE7YhG>.

4. Peacock, Lindsey. "10 Examples Of Innovative Customer Loyalty Programs". Shopify Blogs, 2018م, <https://bit.ly/2BpVjt4>.

كذلك سلسلة الوجبات السريعة صب واي (Subway) الأمريكية، التي تشتهر ببرنامج المكافآت الخاص بها والذي يُطلق عليه صب كارد (Subcard) ويتميز بإمكانية تحمليه مباشرة على الهاتف الجوال، بالإضافة إلى أنه يسمح للعميل بإضافة نحو ثمانية أفراد آخرين من أسرته أو أصدقائه إلى بطاقته الخاصة، واحتساب مشترياتهم لصالحه، فإذا ما اشترى أحد هؤلاء الأصدقاء من أحد متاجر السلسلة خلال 4 ساعات من قيام العميل بالشراء، فيتم تعزيز بطاقته بـ50 نقطة (1).

لكن من الضروري التأكيد على أن أفضل برامج الولاء هي البرامج سهلة الفهم للعملاء والموظفين على حد سواء، فالبرامج المعقدة التي لا يفهمها العملاء سريعاً وتحتاج لشرح مطول تؤدي إلى حدوث تأثير عكسي على ولاء العملاء، لأنها في النهاية تتسبب في تجربة غاضبة ومحبطة للعملاء مع العلامة التجارية وبرنامجها للمكافآت.

ومن المهم أيضاً أن تخاطب برامج المكافآت الجانب العاطفي للعملاء من خلال تزويدهم بمجموعة متنوعة من الفوائد الجسدية المرتبطة بتخصيص الخدمة، والتي تشعرهم بمزيد من التقدير والاهتمام، مثل: بطاقات عيد الميلاد والمناسبات الأخرى، ودعوتهم للانضمام إلى "النادي الحصري للعملاء المميزين" "The exclusive club of privileged clients" وغيرها.

وتعتمد مثل هذه البرامج على خطوة استباقية ضرورية تقوم بها غالبية المنظمات الربحية، وهي تحديد المستويات المختلفة من المكافآت التي سيحصل عليها العملاء عند الحصول على منتجات أو خدمات علامة المنظمة، بحيث تشمل هذه المستويات على المنافع الوظيفية في مجال عمل المنظمة وعلامتها والمنافع

1. "Subcard® | Subway Australia". Subcard.Com.Au, 2020, <https://www.subcard.com.au/>.

العاطفية، والتي تزيد الروابط الإنسانية والاجتماعية بينها وبين عملائها، بما يُرسخ ولاءهم لها، وتُعرف هذه الخطوة بـ "سُلّم العلامة التجارية" (Brand Ladder).

- تصميم برامج مُنظمة لإدارة ومراقبة عمليات خدمة العملاء: بما تتضمّن من مراقبة سلوك الشراء لديهم وتقييم آليات التعامل مع شكواهم ومقترحاتهم، والتّصدي للممارسات السلبية تجاههم، والقياس الدوري لمدى رضاهم عن المنظمة وعلامتها ومُنتجاتها أو خدماتها(1).

ومن الأدوات الأخرى الأكثر شيوعاً للتأثير في سلوكيات العميل كأساس لإدارة الولاء(2):

- برنامج الخصم (Discount Program): جوهر الفائدة التي يمكن أن تقدمها المنظمة لعملائها في توفير أموالهم، ويتم ذلك عن طريق استرداد جزء من القيمة المدفوعة للمنتج أو الخدمة لحظة الشراء، وقد تكون الخصوم المقدمة على بطاقات الخصم ثابتة أو تراكمية، أي يُعتمد مبلغ الخصم على الإنفاق السابق للعميل، فكلما ازداد إنفاقه على المشتريات السابقة والراهنة، كلما حصل على خصوم كبرى على المشتريات اللاحقة.
- سُحوبات الجوائز: (Prize Draw) من الأدوات الأكثر أهمية للاحتفاظ بالعملاء، فهي تستهدف بالأساس التأثير العاطفي عليهم عن طريق بث أجواء المتعة والإثارة التي تُصاحب فعاليات سُحوبات الجوائز، وتُحقق سعادة كبرى

1. عيسى، بنشوري، وآخرون. "تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساس في استمرارية المنظمات". مجلة الباحث، العدد 7، 2010م، ص 368 - 369.

2. Kiseleva, Elena M. et al. "The Theory and Practice of Customer Loyalty Management and Customer Focus in the Enterprise Activity", International Review of Management and Marketing, vol.6 (S6), 2016, p.98.

للفائزين، فحتى إن لم يكونوا بحاجة للجائزة فإنهم سيكونون سعداء بالحصول عليها، ما يوجد مشاعر إيجابية تجاه المنظمة وعلامتها ويعمق الولاء لها.

- برنامج استرداد النقود (Cash-back Program) من البرامج الفعالة لإدارة الولاء، برنامج استرداد النقود، والذي يتيح للعملاء إرجاع نسبة معينة من النقود مقابل كل عملية شراء، يمكن للعميل الحصول عليها فيما بعد.

ما سبق من هذه الأساليب تستخدم منفردة أو مجتمعة - للتأثير على الولاء السلوكي للعملاء، وتساعد المنظمة في مراقبة اتجاهاتهم الشرائية وتحليلها ورصد رغباتهم واحتياجاتهم من علامتها، وبالتالي الاستجابة لها والفوز برضاهم؛ لأنه كما ذكرنا في السابق رضا العملاء هو الأساس للحفاظ على ولائهم.

ورضا العملاء الكامل لن يتحقق فقط بمنتجات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة، ولكن يتحقق أيضا بتوفر قنوات خدمة أو توزيع مريحة وفوائد مادية ومعنوية تجلب له قيمة إضافية طويلة الأجل، كل هذه العوامل أساسية في خلق ولاء موقد للمنظمة.

بذلك يمكن استنتاج كم ما تنفقه المنظمات من الوقت والمال من أجل الحصول على العملاء والإبقاء عليهم، وذلك عبر عدد لا يحصى من الطرق، بما في ذلك الإعلانات ورسائل البريد المباشر والمكالمات التسويقية وغيرها، لذا فإن خسارة عميل واحد يعني لها خسارة الوقت والجهد والمال، وفي بحث أجراه معهد برنامج المساعدة التقنية (TARP) في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن نحو 95 في المائة من العملاء الذين لديهم خبرة سيئة في الخدمة لا يشتكون بل يخبر 13% منهم ما يصل إلى 20 شخصا آخر عن تجربتهم السيئة في الخدمة، بينما يبلغ العميل الراضي في المتوسط نحو خمسة أشخاص فقط(1).

1. Uduk, Paul. "The Real Cost Of Losing A Customer". The Magazine For Customer Service Managers & Professionals, <https://bit.ly/3cGfa6Z>. Accessed 7 June 2020.

وفي تقرير حالة خدمة العملاء العالمية من "Microsoft" لعام 2016م، توقف 60% من العملاء المعنيين بالبحث عن التعامل مع علامة تجارية ما بسبب تجربة خدمة سيئة واحدة للعملاء⁽¹⁾، أما البحث الذي أجرته نيو فويس ميديا⁽²⁾ (New Voice Media) عام 2014م فيؤكد أن 58% من العملاء يتوقفون نهائياً عن التعامل مع المنظمة بعد تجربة سلبية للخدمة، وأن الشركات الأمريكية تخسر 41 مليار دولار سنوياً بسبب التجارب السيئة لخدمة العملاء⁽³⁾.

العميل الغاضب أحد أدوات هدم السمعة المؤسسية

بدايةً نتطرق لمفهوم الشكوى من وجهة نظر إدارية بحثة؛ فهي باختصار توقعات العميل التي لم يتم إشباعها من قبل المؤسسة وعلامتها التجارية، فكل عميل توقعاته الخاصة به والنتيجة عن الأنشطة التسويقية المختلفة أو عن حاجاته الأساسية، وغالباً ما تتمحور هذه التوقعات بشأن جودة المنتج أو الخدمة أو رفع السعر بصورة مبالغ بها ودون مبرر، أو إطلاق منتج لا يحقق رغبات العملاء أو عدم التواصل الجيد لحل مشكلة ما، ناهيك عن وجود تجربة سيئة مسبقة لخدمة العملاء؛ وحيثما يتقدم العميل بشكواه يعتقد أن بعض أماله المعقودة على المؤسسة قد تلاشت بالفعل.

1. "Microsoft's 2016 Global State of Customer Service Report Reveal", event.on24 website, online link: shorturl.at/dnzW3.
2. نيو فويس ميديا (New Voice Media) هي المنظمة الرائدة في أوروبا الغربية في توفير خدمات الاتصال السحابي وتكنولوجيا المبيعات الداخلية، تأسست على يد أشلي يونيت وريتشارد بيكرينغ Ashley Unitt and Richard Pickering، يقع مقرها في المملكة المتحدة، فازت المنظمة بجائزة فوربس Forbes للعام الثالث على التوالي كواحدة من أفضل الشركات السحابية في العالم، وتم تكريمها في صنادي تايمز ضمن فئة أفضل شركات التكنولوجيا والإعلام والاتصالات في بريطانيا من حيث نمو المبيعات Hiscox Tech Track 100، لقد ساعدت المنظمة أكثر من 700 عميل عبر ست قارات، لسنوات طويلة على تحسين مبيعاتهم بشكل كبير وتوفير تجارب مميزة للعملاء.. للمزيد حول المنظمة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.newvoicemedia.com>.
3. "The Multibillion Dollar Cost Of Poor Customer Service". Newvoicemedia, 2013, <https://bit.ly/2MbrVxy>.

وَمِنَ الْمُنْطِقِيِّ الْأَتَّكَونِ كُلِّ شكاوى الْعَمَلَاءِ مُبرِّرةً، وَلَنْ يَتَطَلَّبَ كُلُّ مَوْقِفِ اعْتذاراً عَنِ الْمَشْكَلةِ، لَكِنْ مِنَ الْمُهْمِ أَنْ يَعْتَرَفَ قِسْمُ خِدْمَةِ الْعَمَلَاءِ - وَالْمُؤَسَّسَةَ بِشَكْلِ عَامٍّ - بِأَنَّ الْعَمَلَاءَ غَيْرَ راضِينَ عَنِ مُسْتَوَى الْأداءِ، ما يَتَطَلَّبُ مِنْهُمُ صِياغَةَ خُطَّةٍ مُحْكَمَةٍ لِجِمايَةِ سُمْعَةِ الْعَلَمَةِ التِّجاريَّةِ لِلْمُنظَمَةِ وَمكانَتِها السُّوقِيَّةِ، خاصَّةً عِنْدَما يُجاهِرُ الْعَميلُ بِمُشْكلتهِ، حينئذٍ إنَّما يَمْنَحُها الفُرْصَةَ لِتَحْقيقِ تَوْقِعاته المُحِبَّطَةِ. وَهنا تَقَعُ عَلى مُمَثِّلِ خِدْمَةِ الْعَمَلَاءِ مَسْؤُولِيَّةٌ كَبْرَى بِشَأْنِ اسْتِغْلالِ هَذِهِ الفُرْصَةِ لِكَسْبِ الْعَميلِ مِنْ جَدِيدٍ وَتَطْويرِ مُنتِجاتٍ أَوْ خِدْماتِ الْمُنظَمَةِ وَعَلامَتِها(1).

فإِذا ما فَشِلَ مُقدِّمُ الخِدْمَةِ في أَحْكامِ السَّيْطَرَةِ عَلى الأَمْرِ وَامْتِصاصِ غَضِبِ الْعَميلِ، وَمِنْ ثَمَّ تَقْديمِ حُلُولٍ فَعالَةٍ لَشِكاواها، فإنَّ ذلِكَ حَتْمًا سَوْفَ يُؤَثِّرُ عَلى وِلائِهِ لِلْمُؤَسَّسَةِ، وَيَزِيدُ مِنْ رَغْبَتِهِ في التَّحَوُّلِ إِلى مُنافِسيها لِلحُصُولِ عَلى خِدْمَةِ أَوْ مُنتَجاتٍ مُماثِلِ وَخِدْمَةِ عَمَلَاءٍ أَكْثَرَ تَمييزًا، فَعَلَى سَبيلِ المِثالِ تُقدِّرُ شَرِكةُ فورِيسْتِر (2) "Forrester" لِلأَبْحاثِ الأَمْرِيكِيَّةِ أَنَّ ثَلَاثَةَ مِنْ كُلِّ خَمْسَةِ بِالغَيْنِ يَقومُونَ بِالتَّسَوُّقِ عَبرَ الإِنْتَرِنْتِ مِنْ غَيْرِ المَرْجَحِ أَنْ يَعودُوا إِلى مَوْقِعِ الْعَلَمَةِ التِّجاريَّةِ إِذا كَانَتْ تَجْرِبَةُ عَمَلانِهِمْ أَقلَّ مِنَ المَعْدَلِ، لَكِنْ نِسْبَةً صَغِيرَةً مِنْهُمُ تَبْلُغُ 2% سَتَشْكو إِلى مَرَكزِ خِدْمَةِ الْعَمَلَاءِ، وَهُوَ ما يَمثِّلُ خَسارَةً سَنَويَّةً تَفوقُ نِصْفَ الإِيراداتِ السَّنَويَّةِ المُتَوَقَّعَةِ(3).

1. Barlow, Janelle, and Claus Møller. A Complaint Is A Gift: Using Customer Feedback As A Strategic Tool. 2nd ed., Berrett-Koehler Publishers, 2008..

2. فوريستر ريسيرش (Forrester Research Inc) هِيَ مُنظَمَةٌ أَمْرِيكِيَّةٌ مُتَخَصِّصَةٌ في تَقْديمِ الاستِشاراتِ الإِسْتِراتِيجِيَّةِ للأَعْمالِ وَالتَّحْلِيلِ الاِقْتِصادِيّ، تأسَّست عام 1983م عَلى يَدِ رَجُلِ الأَعْمالِ الشَّهيرِ جورجِ إف. كولوني George F. Colony، وَهِيَ وَاحِدَةٌ مِنْ أَكْثَرِ شَرِكاتِ الأَبْحاثِ وَالاستِشاراتِ نَفوذًا في العالَمِ، وَتَسْتَنِدُ رَؤَياها في الدَّراساتِ الاستِقصائيَّةِ السَّنَويَّةِ لِأَكْثَرِ مِنْ 675 أَلْفِ مُسْتَهْلِكٍ وَقَادةِ أَعْمالٍ في جَميعِ أنْحاءِ العالَمِ. لِلْمَزِيدِ حَوْلِ الْمُنظَمَةِ وَخِدْماتِها يُمكنُ زِيارَةُ مَوْقِعِها الرِّسْمِيِّ: <https://www.forrester.com>.

3. Ramroop, Tara. "The Consequences Of Bad Customer Service". Zendesk, 2017, <https://bit.ly/2TsEKnL>

ويعتبر التحدي الأكبر الذي يواجه ممثلي خدمة العملاء في المنظمة هو تعلم الكيفية المثلى للتعامل مع العميل، لا سيما العميل الغاضب، وتحويل آرائه السلبية إلى نقاط قوة لصالح المؤسسة، ووفقاً لرأي خبير التسويق "Esteban Kolsky"، مدير ومؤسس مركز ThinkJar (1) للأبحاث التسويقية الاستشارية، فإنه إذا كان العملاء غير راضين عن أداء العلامة التجارية، فإن 13% منهم سيخبرون 15 شخصاً أو أكثر بأنهم غير سعداء، بينما سيشارك 72% من العملاء تجاربهم الإيجابية مع 6 أشخاص أو أكثر، وأن 67% من العملاء الغاضبين يقررون التخلي عن العلامة التجارية بسبب سوء خدمة العملاء، وأن عميلاً واحداً فقط من أصل 26 عميلاً غير راض يشكو بصورة واضحة من التجربة السلبية التي مر بها، أما الباقي فيتخلون عن العلامة التجارية دون إبداء أي شكوى (2).

وورد في كتاب روبي نيويل لينجر "Understanding Customers" فهم العملاء أن العلامة التجارية تحتاج تقديم 12 تجربة إيجابية لاسترضاء العميل إذا ما مر بتجربة سلبية واحدة قبل أو أثناء الشراء أو خلال خدمة ما بعد البيع (3).

1. ThinkJar (ThinkJar) هو مركز أبحاث استشاري وبحتي خاص يركز على إستراتيجيات العملاء، ويتمتع بخبرة تزيد عن 25 عاماً في مجال خدمة العملاء وخدمات الاستشارات والأبحاث والخدمات الاستشارية في إدارة علاقات العملاء، تأسس على يد استيبان كولسكي Esteban Kolsky، والذي يتمتع بخبرة أكثر من عشرين عاماً في العمل مع العملاء في جميع المجالات، بما في ذلك التسويق والمبيعات وخدمة العملاء ومراكز الاتصال، حاضراً في أكثر من 15 دولة حول العالم، وألقى عروضاً رئيسية في مئات المؤتمرات والفعاليات المتخصصة العالمية، والمحاضرة بالندوات عبر الإنترنت والبودكاست على مدار الخمسة عشر عاماً الماضية، وقام بجولات في 12 مدينة خلال 15 يوماً بالإضافة لسلسلة ندوات استمرت لأشهر. للمزيد حول المركز وخدماته يمكن زيارة المدونة الشخصية الرسمية لاستيبان كولسكي Esteban Kolsky: <https://estebankolsky.com>

2. Kolsky, Esteban. "Customer Experience for Executives". Slideshare.com, Sep., 2015, <https://bit.ly/2vzGMpg>.
3. Shulzhenko, Mary. "20 Shocking Customer Service Facts And Stats (Infographic)". Provide Support Blog, 2015, <https://bit.ly/2QdvN02>.

وَلَا تَكْمُنْ خُطُورَةَ التَّجَارِبِ السَّلْبِيَّةِ لخدمَةِ الْعُمَّالِ عَلَى الْمُنْظَمَةِ فِي خَسَارَةِ عَمِيلٍ وَاحِدٍ فَقَطْ، وَإِنَّمَا يَسْتَتَبِعُ ذَلِكَ خَسَارَةَ الْمَزِيدِ وَالْمَزِيدِ مِنَ الْعُمَّالِ، فَقَدْ أَكَّدَتْ دِرَاسَةُ حَدِيثَةِ أَوْرَدَهَا مَوْقِعَ إِمْبَاكْت (1) "Impact" أَنَّ 95% مِنَ الْعُمَّالِ مَوْضِعَ الْبَحْثِ عَادَةً مَا يُخْبِرُونَ شَخْصًا وَاحِدًا عَلَى الْأَقْلَ عَنِ تَجَارِبِهِمُ السَّيِّئَةِ مَعَ الْعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ، فِي حِينٍ ذَكَرَ 54% مِنْهُمْ أَنَّهُمْ يُشَارِكُونَ 5 أَشْخَاصَ آخَرِينَ عَلَى الْأَقْلَ، وَأَنَّ 88% مِنَ الْمُسْتَجِيبِينَ لِلدِّرَاسَةِ تَأَثَّرُوا بِمُرَاجَعَاتِ الْعُمَّالِ عَبْرَ الْإِنْتَرْنِتِ عِنْدَ اتِّخَاذِ قَرَارِ الشِّرَاءِ (2).

وَلِذَا فَإِنَّ مِنَ الْمُهْمِ جِدًّا أَلَّا يَتَعَامَلَ مُقَدِّمُو الخِدْمَةِ مَعَ غَضَبِ الْعَمِيلِ بِصُورَةٍ شَخْصِيَّةٍ، وَأَنَّ النُّقْدَ مُوجَّهًا لَهُمْ بِالدرَجَةِ الْأُولَى، فَبَدَلًا مِنْ ذَلِكَ لَا بُدَّ مِنَ التَّفْكِيرِ فِي اسْتِرَاطِيَجِيَّةٍ مُحْكَمَةٍ لِلرَّدِّ عَلَيْهِ تَسَاهِمٍ فِي عَدَمِ تَكَرَّرِ مِثْلِ هَذِهِ الْمَوَاقِفِ مُسْتَقْبَلًا أَوْ تَقَلُّلِ مِنْ حُدُوثِهَا عَلَى أَقْلٍ تَقْدِيرًا.

وَفِي الْبِدَايَةِ يُشَكِّلُ الْاسْتِمَاعُ الْجَيِّدُ لِشَكْوَى الْعَمِيلِ الْغَاضِبِ الْخُطُورَةَ الْأُولَى فِي نَجَاحِ النَّعْمَلِ مَعَهُ، فَتَقَبُّلُ حَقِيقَةِ أَنَّ الْعَمِيلَ غَاضِبٌ بِالْفِعْلِ وَالسَّمَاحَ لَهُ بِالتَّعْبِيرِ عَنِ ضَيْقِهِ دُونَ مَقَاطَعَةٍ يُوجِي لَهُ بِالاهْتِمَامِ الْكَبِيرِ مِنْ جَانِبِ مُقَدِّمِ الخِدْمَةِ مَا يُسَاهِمُ فِي تَهْدِئَتِهِ، وَتَقْلِيلِ نَبْرَتِهِ الْغَاضِبِ وَأَزْدِيَادِ قُدْرَتِهِ عَلَى التَّوَاصُلِ الْبِنَاءِ وَرَعْبَتِهِ فِي إِنْهَاءِ الْأَرْمَةِ. وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ يُسَاعِدُ الْاسْتِمَاعُ الْجَيِّدُ مِنْ قَبْلِ مُقَدِّمِ الخِدْمَةِ عَلَى فَهْمِ الْمَشْكَلَةِ جَيِّدًا، وَتَجَنُّبِ تَكَرَّرِ التَّسَاؤُلِ بِشَأْنِ إِحْدَى النُّقَاطِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِهَا، فَالتَّكَرَّرُ مِنَ الْأُمُورِ الَّتِي قَدْ

1. إِمْبَاكْت (Impact) هُوَ مَوْقِعٌ تَسْوِيقِيٌّ إِلِكْتُرُونِيٌّ لِإِدَارَةِ جَمِيعِ أَنْوَاعِ الشَّرَاكَاتِ وَتَنْشِيطِ النُّمُوِّ السَّرِيعِ مِنْ خِلَالِ اقْتِصَادِ الشَّرَاكَةِ النَّاشِئِ، تَأَسَّسَتِ الْمُنْظَمَةُ الْمَالِكَةُ لِلْمَوْقِعِ فِي عَامِ 2008م مِنْ قِبَلِ فَرِيقٍ مِنْ خُبَرَاءِ التَّسْوِيقِ وَالتَّكْنُولُوجِيَا عَلَى الْإِنْتَرْنِتِ، وَالَّذِينَ أَسَّسُوا سَابِقًا COMMISSION JUNCTION و SAVINGS. com وَ LEAD POINT. تَهْتَمُّ الْمُنْظَمَةُ بِتَقْدِيمِ رُؤْيٍ قَابِلَةٍ لِلتَّنْفِذِ فِي الْوَقْتِ الْفَعْلِيِّ عَبْرَ فَنَوَاتِ التَّسْوِيقِ وَالْأَجْهَازِ، وَتَطْوِيرِ مَنَصَّةِ التَّسْوِيقِ الرَّقْمِيِّ الْأَكْثَرِ شُمُولًا وَأَنْمَتَةً سَبْرَ الْعَمَلِ التَّسْوِيقِيِّ الْمُهْمِ، وَفِي عَامِ 2019م أَطْلَقَتْ خِدْمَةَ IMPACT'S PARTNERSHIP CLOUD لِتُلَبِّيَةِ الْاِحْتِيَاجَاتِ التَّكْنُولُوجِيَّةِ لِلْمُسَوِّقِينَ وَقَادَةَ تَطْوِيرِ الْأَعْمَالِ. لِلْمَزِيدِ حَوْلَ الْمُنْظَمَةِ وَخِدْمَاتِهَا يُمَكِّنُ زِيَارَةَ مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيِّ: <https://impact.com>.

2. Discipio, Tom. "5 Worst Side Effects Of Bad Customer Service (And How To Avoid Them)". Impact, 2017, <https://bit.ly/2izz2QY>

تُشعر العميل بعدم تقديره أو إهمال شكواه، وقد ذكر تقرير نشرته مُنظمة (1) "Harris Interactive" عام 2011م، أن 9 من بين 10 عملاء من الولايات المتحدة الأمريكية سيدفعون سعراً أعلى للحصول على خدمة جيّدة وشعوراً بالتقدير (2).

التحلّي بالصبر والإيجابية وتمالك الأعصاب إزاء النقد العنيف والمتواصل من العميل، من أهم الإجراءات التي ينبغي اتباعها عند تقديم الخدمة، فذلك يساعد ممثلي الخدمة على تحمّل السلوك العدواني من العميل، لكن دون شك يحتاج هذا الأمر خبرةً قويّةً وتجربةً متراكمةً في فنون التعامل مع مثل هذا النوع من المواقف، فمن الضروري أن يبقى ممثّل الخدمة ودوداً متعاوناً ومسيطرًا تمامًا على مجريات الأحداث.

وهنا، ينصح الكاتبان جانيل بارلو وآلوس مولر، في كتابهما "تحويل شكاوى العملاء إلى سلاح استراتيجي" باستخدام استراتيجيّة مميّزة لامتصاص غضب العملاء، وكيفية التعاطي معه بذلك، تتضمّن تطبيق "فن الأيكيدو"، وهو أحد فنون الدفاع عن النفس؛ إذ تتلخّص فلسفته في بقاء ممثّل الخدمة هادئاً حريصاً على امتصاص غضبه، ومن ثمّ نقل مركز ثقله حتّى يختل توازنه "فيكون الاشتباك أقرب للرقص مع الخصم منه إلى التشنج معه"، ويعني هذا ضرورة استخدام الكلمات العنيفة التي يتفوه بها لتوثيق العلاقات بينهما بدلاً من التصارع معاً (3).

كذلك تبدو هناك حاجة ماسّة لأن يشعر العميل بأن له الأولوية لدى ممثّل الخدمة، لذا من الضروري أن يهتم الأخير بإرضائه وكسب ثقته من جديد بدلاً من التركيز على

1. هاريس إنتر أكتيف (Harris Interactive) هي وكالة أبحاث استشارية في التسويق الرقمي متكاملة الخدمات، تأسست على يد لويس هاريس، وهي مملوكة لمُنظمة ITWP Acquisitions LTD، وهي مُنظمة استثمار خاصة، وتشمل أعمالها Harris Interactive UK Ltd في المملكة المتحدة، و Harris Interactive SAS في فرنسا، و Harris Interactive AG في ألمانيا.. للمزيد حول الوكالة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://harris-interactive.com>.

2. "Effect of Bad Customer Service", Salesforce.com, 2018, <https://goo.gl/LVF311>.

3. كيف تتعامل مع العميل الغاضب؟. موقع goodquote، مرّج سابق.

حلّ مشكلته فقط وتجاهل مشاعر الغضب التي تنتابه، ورغم ذلك على مقدم الخدمة عدم إبداء أية مشاعر تجاه مشكلة العميل؛ سلبية كانت أو إيجابية، حتى يتمكن من تحديد أسباب الأفعال ومعالجة الأمر بروية.

لكن ذلك لا يمنع أيضاً من ضرورة مشاركة العميل مشاعره بحدود معينة ومساعدهه لحل المشكلة دون ضعف أو إذلال، وربما يُفيد هنا الاستعانة باسم العميل خلال اللقاء بدلاً من الأسلوب الرسمي في الحديث واستخدام "السيد أو السيدة"، فإقدام ممثل الخدمة على تكرار اسم العميل يجعله يبدو أكثر صدقاً وإخلاصاً في الاستجابة لاحتياجاته؛ لأنه في النهاية بشر لديه أحاسيس ومشاعر، وليس شخصية متجمدة يُطلق عليها "السيد أو السيدة" فقط⁽¹⁾.

كذلك من الأخطاء الفادحة التي قد يقع بها ممثل خدمة العملاء أن يهتم بالتحدث إلى العميل أكثر من الاستماع له، فالمقاطعة ستزيد الأمور سوءاً، وستدفع الأخير لمزيد من الغضب وفقدان سيطرته على نفسه.

وربما يحتاج مقدم الخدمة إلى توضيح جانب من جوانب المشكلة لم يفهمه العميل، ولذا فليس من العيب حينئذ أن يطلب الإذن من العميل للاستفسار، حتى تكون الصورة كاملة أمامه قبل الرد عليه بالاقترحات والحلول، وهذا أفضل من التعامل معه دون معرفة تامة بتفاصيل الأمر، ما يؤدي بالضرورة لتعميد الموقف، واستفزاز العميل، وتحويله من شخصية غاضبة إلى أخرى عدوانية.

بعد الاستماع الجيد لشكوى العميل يأتي دور تقييم السبب الرئيس لغضب العميل، فليس من الصحيح إنكار المشكلة، أو التقليل من حجمها الفعلي، أو حتى مجادلة العميل في أسبابها، بل من الأفضل لمقدم الخدمة تهدئته، وتحمل المسؤولية إزاءه وتبني وجهة

1. Augustine, Avery. "4 Brilliant Tips For Dealing With Angry Customers". The Muse, 2019, <https://bit.ly/1s2Wthz>.

نظرة، وإشعاره بالرغبة الأكيدة في المساعدة، فهو غالباً لن يكترب إن كان الخطأ مسؤوليَّة فريق المبيعات أو غيره، لذلك يوجّه اللوم إلى ممثلي الخدمة أو المؤسسة ذاتها، فتؤكد منظمّة "Forrester" للأبحاث الأمريكيَّة أنّ ما يقرب من نصف البالغين في الولايات المتحدة الذين يجرون عمليات الشراء عبر الإنترنت سيتخلون عن التسوق من العلامة التجاريَّة إذا لم يتمكنوا من العثور على إجابات سريعة لأسئلتهم(1).

لذلك من الضروريّ أن يضع مقدّم الخدمة نفسه في موقع العميل، ويحجب عن تساؤل مهمّ، هو "ماذا كنت سأفعل حينئذ؟"؛ فالإجابة ستحدّد بشكل كبير الخطوات الواجب اتباعها لامتناص غضبه، والحلول التي سوف ترضيه ضمن مجموعة من البدائل في إطار اختصاصاته والسلطات الممنوحة له من قبل المؤسسة، ليختار منها ما يناسبه. وفي هذا الصدد، من المفيد للغاية أن يشرح مقدّم الخدمة للعميل حدود سلطاته الممنوحة له إذا ما طلب العميل حلاً مبالغاً فيه لمشكلته أو يصعب عليه تنفيذه، مع التأكيد على رغبته في مساعده والوصول إلى حلول بديلة ترضي جميع الأطراف. بعد التوصل إلى حلول ترضي العميل الغاضب، من الأفضل أن تكون الخطوة التالية توفير حافز للعميل يدفعه للعودة مجدداً للتعامّل مع المؤسسة، وقد تكون هذه الحوافز خصماً بنسبة ما على المنتج أو الخدمة محلّ الخلاف، أو تقديم هدية مميّزة على منتج آخر بديل أو غير ذلك، فوفقاً لما ورد في كتاب روبي نيوبيل لينجر "فهم العملاء" "Understanding Customers" فإنّ العلامة التجاريَّة تحتاج تقديم 12 تجربة إيجابية للعميل الغاضب لتعويض تجربة سلبية واحدة(2).

وقد أكد بحث أجرته كُليَّة نوتنغهام للإقتصاد، أنّ العملاء الغاضبين هم الأكثر استعداداً لتجديد التعمّل مع الشركات التي تقدّم اعتذاراً بدلاً من تقديم التعويضات

1. Ramroop, Tara. "The Consequences Of Bad Customer Service". Zendesk, 2017, <https://bit.ly/2TsEKnL>
2. Shulzhenko, Mary. "20 Shocking Customer Service Facts And Stats (Infographic)". Provide Support Blog, 2015, <https://bit.ly/2Qdvn02>.

عن المشكلة، وفي نتائج الدراسة، قرّر 45% من العملاء سحب تقييمهم السلبي للمُنظمة في ضوء الاعتذار، في حين أنّ 23% فقط من العملاء سحبوا تقييمهم السلبي مقابل الحصول على تعويض (1).

كذلك من اللائق توجيه الشكر والتناء للعميل؛ بسبب لفته أنظار المؤسسة لهذه المشكلة، والتي سوف توفر على المؤسسة الكثير من التكاليف، التي قد تتكبدها نتيجة تدمر العملاء الآخرين من ذات الخدمة. العميل الذي يبادر إلى الشكوى، بمثابة صديق للمؤسسة والمنتج على حد سواء، وجب تكريمه. هذه رسالة يجب أن تصل للعميل الغاضب كي يشعر بالمسؤولية والدور الكبير الذي قدّمه للمنظمة.

وأخيراً، يأتي دور متابعة مشكلة العميل خلال فترة زمنية محددة من تقديم شكواه، سواء عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، ومن الجدير بالفعل أيضاً إرسال المؤسسة بطاقة اعتذار له؛ كي يتضح له مدى اهتمامها به بصفته الشخصية، وحرصها على استمرار التعامل معه، فما يقرب من 70% من العملاء يتخلون عن العلامات التجارية؛ لأنهم يعتقدون أنها لا تهتم بهم (2).

كما أكدت دراسة أجرتها مدرسة كاري للأعمال (3) (Carey School of Business) أنّ 37% من العملاء راضون عن الاستمرار مع العلامة التجارية عندما يعرض عليهم

1. Markidan, Len. "22 Customer Service Statistics That You Absolutely Need To Know". Groove Blog, 2019, <https://bit.ly/2k2VGCY>.
2. MacDonald, Steven. "Why Customer Complaints Are Good For Your Business". Superoffice, 2019, <https://bit.ly/2po5sQF>.
3. مدرسة كاري للأعمال (W.P Carey School of Business) هي واحدة من أكبر كليات إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، يقع مقرها في جامعة ولاية أريزونا. تأسست عام 1885م باسم Territorial Normal school، ثم تغير الاسم تقديراً لـ"بولك كاري" Polk Carey وهو مستثمر عقاري أمريكي مجتهد للخيرية، والذي أعلن عام 2003م عن هبة بقيمة 50 مليون دولار من مؤسسته التعليمية والخيرية إلى كلية إدارة الأعمال في جامعة ولاية أريزونا، وفي ذلك الوقت كان هذا التبرع ثاني أكبر مساعدة تمنح على الإطلاق لكلية إدارة أعمال أمريكية، وتقديراً لهذا الدعم الاستثنائي أعادت الجامعة تسمية كلية إدارة الأعمال على شرفه، وتضم المدرسة أكثر من 15 ألف طالب من أكثر من 100 دولة، وتمثل هيئة تدريسيها القارات الست في العالم وتقوم بإجراء مجموعة واسعة من الأبحاث التي تتناول تحديات الأعمال العالمية، وتزود 10 مراكز بحثية مرموقة بنتائج هذه الأبحاث وبخبراتها اللامحدودة.. للمزيد حول المدرسة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://wpcarey.asu.edu>.

تعويض مالي، لكن عندما تضع العلامة الاعتذار للعميل في الأولوية؛ فإن نسبة رضا العملاء تتضاعف إلى 74% (1).

الخطوات السابقة لا شك أنها فعالة في التعاطي مع العميل الغاضب بصفة عامة، لكن ماذا يحدث عندما لا تنجح محاولات ممثلي الخدمة لإرضائه وفقدانهم القدرة على السيطرة على غضبه. في هذه الحالة تنصح كاتبة المحتوى والمتخصصة في التسويق "أولجا كولودينسكا Olga Kolodynska" بالانفصال نفسياً عن العميل بالتفكير في أي شيء آخر، أو إغلاق الميكروفون - في حالة التسويق عبر الهاتف -، والتحدث بحريّة، وإفراغ طاقة الغضب لدى ممثّل الخدمة، أو كتابة الردّ عليه دون إرساله، ودون أن يشعر العميل بأي شيء، حتى إذا ما انتهى الأخير من الصراخ يستأنف ممثّل الخدمة المكالمة من جديد بروح هادئة بعدما أفرغ هو الآخر طاقته السلبية. ربّما تكون هذه النصيحة غير اعتيادية، لكن إذا سمح ممثّل الخدمة للعميل بالتنفيس عن غضبه، فعلى الأرجح سوف يكون مستعداً للتحدث معه في غضون دقائق، هذا بالإضافة إلى أن تبادل الصراخ والجدال بينهما سيكون غير مفيد، فمن الأخطاء الشائعة الانخراط في مثل هذا النوع من المحادثات.

وتضيف أولجا: واجه أحد زملائي من ذوي الخبرة العالية موقفاً مماثلاً. فكنت ألاحظ أنه يهتم كثيراً بالعملاء، لكنّه في الوقت ذاته كان قادراً على قطع المحادثة مع العميل عندما يصبح غاضباً جداً.. وكان يكتفي بكتّم صوت سماعة الهاتف والجلوس على مقعده محمداً بالسقف منتظراً توقّف العميل عن الصراخ.. لم يفقد أعصابه أو يغضب يوماً، ولم يردّ أيضاً بطريقة سيئة (2).

1. Markidan, Len. "22 Customer Service Statistics That You Absolutely Need To Know". Groove Blog, 2019, <https://bit.ly/2k2VGCY>.
2. Kolodynska, Olga. "How to Handle an Irate Customer without Losing Your Cool". livechatinc, 2016. <https://bit.ly/2MeIEjL>.

وبشكل عام، إذا تم حل المشكلة أو انتهت الموقف نهاية غير إيجابية، فمن الأفضل لمثل الخدمة حينئذ أن يحصل على دقائق للراحة والاسترخاء، ولتجديد النشاط الذهني بعد هذا الصراع النفسي القوي، ومن الممكن أن يتناول مشروبه أو طعامه المفضل، أو يتحدث قليلاً مع زملاء العمل أو أصدقائه، وذلك حتى يكون قادراً فيما بعد على استقبال عملاء آخرين، والتواصل الجيد معهم من جديد⁽¹⁾.

إن استخدام برامج إدارة العلاقة بين العملاء وبين المنظمة يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، كما تساهم في تقييم مدى نجاحها في تحقيق هذه الأهداف، وعندما تنجح المنظمة في تحقيق الهدف المنشود من برامج إدارة العلاقات مع العملاء؛ فإن جمهور المستهلكين عادة ما ينخرطون في علاقة متميزة معها بسبب ما يتحقق لهم من مكاسب، وسرعة في اتخاذ القرار بين البدائل المطروحة من الكثير من المنظمات؛ لأن العملاء عادة ما يميلون إلى تقليل الاختيارات المقدمة إليهم والاستقرار على خيار واحد فقط. وعندما تتمكن المنظمة من تحقيق نجاح في النشاطات المرتبطة بتكوين علاقات متميزة مع العملاء الحاليين، فإنها تسعى بعد ذلك إلى العمل على جذب المزيد من العملاء⁽²⁾.

علاقات المنظمة مع الجمهور العام

يقصد بالجمهور العام "الجمهور الذي من المحتمل أن تقوم المنظمة بالحصول على مصلحة حقيقية منه، أو قد يساعدها في تحقيق أهدافها المنشودة"⁽³⁾، والجمهور

1. "7 Steps For Dealing With Angry Customers". Forbes.Com, 2013م, <https://bit.ly/31zUjwQ>.

2. Parvatiyar, Atul and Sheth, Jagdish N. "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline". Journal of Economic and Social Research 3(2) 2001, 2002 Preliminary Issue, 1-34.

3. دودين، أحمد يوسف. إدارة التسويق المعاصر: مبادئ ونظريات وإستراتيجيات. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1ن 2017م، ص 280.

في العلاقات العامة هو "جماعة مُركّبة تُؤثّر في نشاط المنظمة، وجماهير هذه الأخيرة هم فاعلون اجتماعيون يلعبون دوراً مهماً في سمعة المنظمة والسّير الجيد في أنشطتها"⁽¹⁾، إذاً فهو جمهور غير مباشر للمنظمة، لكنّه قد يُؤثّر في الجمهور المباشر وأرائه نحو المنظمة وعلامتها ومنتجاتها أو خدماتها، لذلك فهو دائماً محلّ دراسة من المختصين داخل أيّ منظمة؛ حتّى تكون على وعي كامل بموقف الجمهور العام حول الخدمات أو المنتجات التي تقدّمها، وحول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومدى جدّيتها في تحقيق المنفعة العامة للمجتمع؛ فالصورة الذهنية التي تتكوّن لدى الجمهور العام حول المنظمة لها تأثير كبير على حجم المبيعات التي تحقّقها علامة المنظمة، لذا فإنّ المنظمة يجب أن تولي اهتماماً كبيراً بأراء الجمهور العام بنفس الدرجة التي توليها للعملاء والزبائن المستهدفين من منتجاتها وخدماتها⁽²⁾.

ويختلف الجمهور العام عن العملاء والزبائن بأنّ الأوّل يُشير إلى جميع الأفراد المتواجدين في بيئة عمل المنظمة، سواءً أكانت بيئة محلية أم عالمية، ولا يشترط بهؤلاء الأفراد أن يكونوا من زبائن المنظمة الحاليين أو المحتملين في المدى القصير المنظور، إلاّ أنّهم يلعبون دوراً هاماً في بناء سمعة المنظمة وصورتها الذهنية، كما أنّ مواقفهم الإيجابية أو السلبية تُؤثّر بشكل مباشر على المنظمة، فعلى سبيل المثال يهتمّ الأفراد بشكل عام بجودة الخدمات والمنتجات المقدّمة للأطفال ولو لم يكن لديهم أطفال في الوقت الحالي، وأيّ خلل في جودة منتجات الأطفال قد تُسبّب نفوراً عاماً من الجمهور العام ولو لم يكونوا ذوي صلة مباشرة بهذه المنتجات.

1. خيرة، بركات، وآخرون. "التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة"، دراسة ماجستير، جامعة الجليلي بونعامّة، كلية العلوم الاجتماعيّة والإنسانيّة، 2016/2017م، ص78.

2. عبدالله، أنيس. إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016م، ص 42.

وتسعى المنظمة للوصول إلى الجمهور العام عن طريق الاتصال الخارجي معه، والذي يجب أن يشتمل على معايير مهمة هي أساس لنجاح هذا الاتصال وفعاليتيه، ومن هذه المعايير:

- تضمين رؤية المنظمة (Vision):
فتعبير الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور العام عن رؤية المنظمة واحتوائها على إشارات دائمة حول التزامها بهذه الرؤية يعمل على تدعيم مكانة المنظمة وتعزيز سمعتها.
- التعبير عن ثقافة المنظمة (Culture):
فالتعبير الدائم في كل رسالة عن ثقافة المنظمة يشكل عاملاً إيجابياً في تعزيز صورة المنظمة لدى الجمهور العام.
- استخدام الرمزية في مخاطبة الجمهور:
فالجمهور العام عادة ما ينجذب للمعاني الإيحائية للكلمات أكثر من انجذابه للكلمات ذاتها، فالتركيز على المفردات ذات الدلالة العاطفية والإيحائية يلعب دوراً هاماً في حسن التواصل مع الجمهور، وهنا يجب الانتباه إلى أن إيحائية الكلمات تختلف من بيئة لأخرى باختلاف ثقافة الشعوب ومستوى التعليم والبيئة الاجتماعية، لذلك يجب دراسة الدلالة الإيحائية للكلمات قبل استخدامها فالاستخدام السيئ يؤدي لنتائج عكسية.
- التوازن بين شكل ومضمون الاتصال:
ففاعلية الاتصال مع الجمهور العام تتعلق بشكل الاتصال من حيث استخدامه وسائل فعالة تمكن الجمهور من تلقي الرسالة بسهولة وسرعة، وتتعلق الفاعلية أيضاً بمضمون الاتصال من حيث قيامه على الشفافية ودقة المعلومة والصدق مع الجمهور.

وهناك مستويات عدّة للاتصالات التي قد تتبناها المنظمة مع الجمهور الخارجي، بهدف خلق صورة إيجابية عنها وعن أنشطتها وإيضاح رؤيتها وقيمتها ورسالتها إليه، وبشكل عام فإن الاستراتيجية الاتصالية الفعالة هي التي تربط بين أهداف المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف وإبراز سماتها وما تتمتع به من خصائص مميزة سواء في هويتها أو ثقافتها، ثم وضع رسائل مناسبة تُعبر عن هذه الخصائص واختيار القنوات الاتصالية الناجحة لتوصيل رسائلها، بما يحقق التناسق بين أهداف المنظمة وجمالياتها واهتماماته(1).

وتمثل الاتصالات الفعالة جزءاً جوهرياً من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، فمن خلالها تنقل المنظمة رسائلها إلى مجموعات المصالح الأساسية بما يحقق أهدافها، إضافة إلى أنها من خلال عملها على نشر ثقافة المنظمة ورسالتها تدفع الموظفين لتحقيق أهدافها، كما تعمل وتساهم هذه الاتصالات في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة وعلامتها، وتترجم قيمها وثقافتها ورؤيتها للجمهور.

ويرى الباحثون أن تشكيل الصورة الذهنية وسمعة المنظمة تتشكل من خلال ثلاثة مستويات من الاتصالات، على النحو التالي:

1. التّواصل الشّخصي المباشر بين الجمهور والموظّفين
ويحدث أثناء التّعاملات اليومية بينهما؛ حيث ينقل الموظفون فلسفة المنظمة وسياساتها في تواصلهم الشّخصي الرّسمي وغير الرّسمي بالجمهور(2)، فهم يتفاعلهم مع المجموعات الخارجيّة في المجتمع يوسّعون نطاق هذا التّواصل

1. فراحي، فرح. الاتصال المنظّماتي ودوره في التّسويق بين وحدات المنظمة وأثره على الجمهور الخارجيّ، رسالة ماجستير، كليّة العلوم الاجتماعيّة والإنسانيّة، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة (الجزائر)، 2016م، ص 34 - 35.

2. المرجع السابق.

الشَّخْصِيَّ وتَأْثِيرِهِ، وَقَدْ كَشَفَتْ نَظَرِيَّاتُ الإِقْتِنَاعِ عَن قُوَّةِ تَأْثِيرِ التَّوَاصُلِ الشَّخْصِيِّ فِي عَمَلِيَّةِ نَقْلِ الصُّورَةِ الذِّهْنِيَّةِ عَنِ الْمُنْظَمَةِ عَلَى نِطاقٍ وَاسِعٍ. وَيَتِمَّيزُ التَّوَاصُلُ الشَّخْصِيُّ بِتَحْقِيقِ التَّفَاعُلِ الْمُبَاشِرِ بَيْنَ أَفْرَادِ الْمُنْظَمَةِ وَالْجُمْهُورِ وَالتَّأْثِيرِ الْقَوِيِّ عَلَى اتِّجَاهَاتِهِ، بِمَا يَدْعُمُ سُمْعَةَ الْمُنْظَمَةِ كَكِيَانٍ تَنْظِيمِيٍّ قَوِيٍّ، وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ يَحَقِّقُ التَّبَادُلَ الْمَتَوَازِنَ لِلْمَعْلُومَاتِ وَالخِبْرَاتِ.

2. التَّوَاصُلُ الرَّسْمِيُّ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَجُمْهُورِهَا:

تَلْعَبُ الْجُهُودُ الاتِّصَالِيَّةُ لِلْمُنْظَمَةِ دَوْرًا مَهْمًا فِي تَحْدِيدِ كَيْفِيَّةِ اسْتِجَابَةِ الْجُمْهُورِ لِلْمَعْلُومَاتِ الْخَاصَّةِ بِالْمُنْظَمَةِ وَعَلَامَتِهَا وَتَشْكِيلِ وَعِيهِ بِهَا وَبَقِيَّتِهَا وَرَسَائِلِهَا، وَبِنَاءِ صُورَتِهَا الذِّهْنِيَّةِ لَدَيْهِ، وَيُظْهِرُ هَذَا التَّوَاصُلُ فِي أَشْكَالٍ عِدَّةٍ مِثْلُ: الْمَعَارِضِ وَالتَّدَاوَاتِ وَالمُؤْتَمَرَاتِ وَالاِحْتِفَالَاتِ وَالمَهْرَجَانَاتِ الَّتِي تَنْظُمُهَا، وَالمَطْبُوعَاتِ الْخَاصَّةِ الَّتِي تُصْدِرُهَا.

3. التَّوَاصُلُ الْمُبَاشِرُ مَعَ الْجُمْهُورِ:

التَّوَاصُلُ الْخَارِجِيُّ بِالْجُمْهُورِ الْعَامِّ يَعْتمِدُ فِي أَغْلَبِ الْأَحْوَالِ عَلَى اتِّبَاعِ أَنْشِطَةِ إِعْلَامِيَّةٍ وَتَسْوِيقِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ مِنْ شَأْنِهَا شَرْحَ الْخِدْمَاتِ الَّتِي تُقَدِّمُهَا الْمُنْظَمَةُ بِحَيْثُ تُظْهِرُ الْمُنْظَمَةَ مَدَى رَغْبَتِهَا فِي تَلْبِيَةِ احْتِيَاجَاتِ وَرَغَبَاتِ الْجُمْهُورِ بِشَكْلِ عَامٍّ، فَتَنْشِئُ الصُّورَةَ الذِّهْنِيَّةَ لِلْمُنْظَمَةِ مِنْ خِلَالِ تَعَرُّضِ الْجُمْهُورِ لِلرَّسَائِلِ الاتِّصَالِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ، وَالَّتِي تَنْقُلُهَا عَبْرَ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ الْمُؤَثِّرَةِ، سِوَاءٍ مِنْ خِلَالِ الْحَمَلَاتِ الإِعْلَامِيَّةِ، أَوْ الرَّسَائِلِ الاتِّصَالِيَّةِ الْمُنْفَصِلَةِ. وَقَدْ تَأْخُذُ عِدَّةُ أَشْكَالٍ اتِّصَالِيَّةٍ مِنْهَا: إِعْلَانَاتُ الصُّورَةِ الذِّهْنِيَّةِ، وَالبَيِّنَاتُ الصَّحَافِيَّةِ، وَالتَّقَارِيرُ السَّنَوِيَّةُ، وَالقِصَصُ الإِخْبَارِيَّةُ عَنِ الْمُنْظَمَةِ وَالإِعْلَانَاتُ الإِعْلَامِيَّةُ.

وَتَتَمَيَّزُ هَذِهِ الاتِّصَالَاتُ الْمُبَاشِرَةُ مَعَ الْجُمْهُورِ بِإِمْكَانِيَّةِ الوُصُولِ إِلَى عَدَدٍ هَائِلٍ وَمُتَنَوِّعٍ مِنَ الْجُمْهُورِ وَإِطْلَاعِهِ عَلَى الْمُحْتَوَى ذَاتِهِ، بِمَا يَدْعُمُ سُرْعَةَ وَفَاعِلِيَّةَ تَشْكِيلِ اتِّجَاهَاتِ الرَّأْيِ الْعَامِّ.

وعادةً ما تستهدف المنظمة تحقيق أهداف محددة من عملية الاتصال الخارجي، فإما أن يكون اتصالاً اجتماعياً يهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية، وتغيير سلوك، وحل مشكلات في المجتمع، أو أن يكون اتصالاً مؤسسياً بالتعاون مع بعض المنظمات الأخرى من أجل تحقيق أهداف ونتائج تحمل مصلحة لكلا الطرفين، أو أن يكون هناك اتصال تجاري تقوم المنظمة من خلاله بتحقيق المصلحة التجارية، وتهدف إلى عقد الصفقات التي تحقق للمنظمة وعلامتها الكثير من الأرباح؛ وبشكل عام فإن أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الاتصال الخارجي هو تكوين علاقات متميزة على كافة المستويات، وإيجاد صورة ذهنية قوية لدى الجمهور العام، ودعم السياسات العامة للمنظمة، والإعلام عنها بطريقة تسويقية بحيث يتقبلها الجمهور العام ويساندها.

كما تسعى المنظمات من خلال أشكال التواصل الخارجي إلى خلق هوية لذاتها ولعلامتها بين المنافسين، وخلق صورة قيادية في السوق في المجال الذي تعمل به، وعادةً إذا ما سعت المنظمة لإبراز أهم أهدافها، وسعت لإبراز رغبتها في التعاون مع الجمهور العام والمنظمات المختلفة، فإن هذا الأمر يكون دافعاً قوياً للجمهور والمنظمات لمعاملة هذه المنظمة بالمثل، ومحاولة التقرب منها أيضاً (1).

خلاصة هذا الفصل أن العلاقات المجتمعية التي تقيمها المنظمة مع محيطها الخارجي إنما تعتمد على استخدام استراتيجيات محددة وخطّة عمل واضحة المعالم، يتم من خلالها تحديد المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة، وتحديد أولويات العمل لديها في التواصل مع المجتمع الخارجي، كما يتم من خلال هذا التواصل تحديد الإطار العام للتعاون مع مختلف الجهات الخارجية والمحيط الخارجي للمنظمة.

1. فراحي، فرح. الاتصال التنظيمي ودوره في التنسيق بين وحدات المنظمة وأثره على الجمهور الخارجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة (الجزائر)، 2016م، ص 34 - 35.

كَمَا يَتِمُّ تَحْدِيدُ إِجْرَاءَاتِ هَذَا التَّوَاصُلِ، وَتَوْزِيعِ المَعْلُومَاتِ الَّتِي تَخْصُّ طَرِيقَةَ تَكْوِينِ عِلَاقَاتِ مُتَمَيِّزَةٍ بَيْنَ المُنْظَمَةِ وَبَيْنَ المُتَعَامِلِينَ مِنَ الخَارِجِ، وَعَادَةً مَا تَهْدِفُ المُنْظَمَةُ مِنْ خِلَالِ تَوَاصُلِهَا الخَارِجِيِّ إِلَى تَلْبِيَةِ حَاجَاتِ جُمهُورِهَا، وَتَلْبِيَةِ حَاجَاتِ المُجْتَمَعِ ذَاتِهِ، وَكَذَلِكَ تَلْبِيَةِ حَاجَاتِ المَعْنِيِّينَ مِنَ المُسْتَفِيدِينَ وَالزَّبَائِنِ.

كَمَا تَهْدِفُ المُنْظَمَاتُ مِنْ خِلَالِ تَوَاصُلِهَا الخَارِجِيِّ إِلَى بِنَاءِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ عَنْهَا وَعَنْ عِلَامَتِهَا لَدَى الجُمهُورِ العَامِّ وَلَدَى المُسْتَمْرِرِينَ وَالشُّرَكَاءِ، وَبِالتَّالِي تَتِمَكَّنُ المُنْظَمَةُ مِنْ جَذْبِ مَزِيدٍ مِنَ الاسْتِثْمَارَاتِ.

وَتَسْتَهْدِفُ المُنْظَمَةُ مِنْ خِلَالِ نَشَاطَاتِهَا الخَارِجِيَّةِ خِدْمَةَ المُجْتَمَعِ المَحَلِّيِّ، وَتَلْبِيَةَ حَاجَاتِهِ بِمَا يُحَقِّقُ المَصْلَحَةَ المُشْتَرَكَةَ لِلْمُنْظَمَةِ وَلِلْمُجْتَمَعِ؛ مِنْ خِلَالِ جَذْبِ مَزِيدٍ مِنَ العُمَلَاءِ، كَمَا يُمْكِنُ لِلْمُنْظَمَةِ مِنْ خِلَالِ تَوَاصُلِهَا الخَارِجِيِّ تَكْوِينِ فِكْرَةٍ عَامَّةٍ عَنِ السُّوقِ وَالمُنَافِسِينَ، وَكَيْفِ يُمْكِنُهَا الحُصُولَ عَلَى حِصَّةٍ سَوَقِيَّةٍ أَكْبَرَ مِنْ تِلْكَ الَّتِي تَمْتَلِكُهَا⁽¹⁾.

وَمَعَ تَنَوُّعِ مُسْتَوِيَاتِ التَّوَاصُلِ الَّتِي تَقُومُ بِهَا المُنْظَمَةُ فِي الاتِّصَالِ الخَارِجِيِّ؛ فَإِنَّهَا تَتِمَكَّنُ مِنَ الحِفَاطِ عَلَى سُمْعَتِهَا، وَتَحْقِيقِ نَتَاجِ مُتَمَيِّزَةٍ عَلَى مُسْتَوَى المُنْظَمَاتِ، وَعَلَى مُسْتَوَى الجُمهُورِ، وَكَذَلِكَ عَلَى مُسْتَوَى المُتَعَامِلِينَ.

وَكَلَّمَا كَانَتِ العِلَاقَاتُ المُجْتَمَعِيَّةُ مَعَ المِحِيطِ الخَارِجِيِّ لِلْمُنْظَمَةِ قَوِيَّةً وَمَتِينَةً، كَلَّمَا كَانَ لِذَلِكَ أَثَرٌ كَبِيرٌ فِي حِمَايَةِ المُنْظَمَةِ مِنَ الأَزْمَاتِ، أَوْ عَلَى الأَقْلِ سَتَاتَقَى المُنْظَمَةُ دَعْمًا كَبِيرًا مِنْ مُخْتَلَفِ الجِهَاتِ فِي حَالَةِ تَعَرُّضِهَا لِأَزْمَةٍ مُفَاجِئَةٍ، وَذَلِكَ نَظَرًا لِمَا تَتَمَتَّعُ بِهِ مِنْ سُمْعَةٍ مُتَمَيِّزَةٍ لَدَيْهِمْ.

1. بسنون، نصيرة وآخرون. واقع الاتّصال الداخلي والخارجي في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة (الجزائر)، 2018م، ص 42.

الفصل السادس

الإعلام وسمعة المنظمة

- تمهيد
- المبحث الأول: وسائل التواصل الاجتماعي.. التاريخ والتطور والتأثير
- المبحث الثاني: الاستراتيجية الإعلامية للمنظمة.. الأهداف والمحددات
- المبحث الثالث: الإدارة الإعلامية للمنظمة.. التشكيل والمهام
 - مهام إدارة الاتصالات والإعلام بالمنظمة
 - إدارة سمعة المنظمة عبر الإنترنت
 - فريق إدارة الأزمات
- المبحث الرابع: الوسائط الإعلامية للمنظمة
 - وسائل التواصل الاجتماعي ومزاياها
 - لماذا مواقع التواصل الاجتماعي؟
 - تحديات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي
- المبحث الخامس: تحسين سمعة المنظمة في وسائل الإعلام

الفصل السادس

الإعلام وسمعة المنظمة

تمهيد

تُعتبر وسائل الإعلام واحدة من أكبر وسائل الاتصال والتواصل بين الأفراد والمنظمات الرسمية والخاصة في مختلف المجتمعات، فيتم من خلالها نشر المعلومات والبيانات والتأثير على الأفكار والسلوكيات واتجاهات اتخاذ القرار، ولذلك يُشار إليها في الكثير من الدول على أنها السلطة الرابعة بعد السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية.

وقد ازدادت هذه الأهمية بقوة في العقود الأخيرة بعد الثورة التكنولوجية والرقمية التي شهدناها ولا تزال نشهدُها حتى اليوم، والتي أَلغت المسافات الزمنية والمكانية، فزادت قدرة هذه الوسائل على نشر المعلومات والتأثير على الأفراد وتوجيه تفضيلاتهم وسلوكياتهم وبناء قراراتهم.

ومع بزوغ هذا المشهد الإعلامي الجديد، أدركت الكثير من المنظمات أن عالم الأعمال يتحرك الآن بعيداً عن عوامل الشائسية على الربح نحو التركيز على بناء الصورة الذهنية لها ولعلامتها وترسيخ السمعة المؤسسية؛ حيث تُقدر قيمة كل منظمة وفقاً لمنظومة القيم والأهداف التي تبنتها في الماضي وتوقع سلوكها في المستقبل، وأصبح الاهتمام منصباً على التصور الذي يبنيه أصحاب المصلحة تجاه المنظمة وعلامتها. وبذلك تحول نموذج العمل التجاري من الاعتماد الكلي على الأداء الاقتصادي للاهتمام بتصورات أصحاب المصلحة عن المنظمة وعلامتها التجارية، والتي تتشأ نتيجة لما تقوم به من أعمال وبما تنقله عنها وسائل الإعلام.

وبالتالي أصبحت وسائل الإعلام مهمة جداً للمنظمات؛ التجارية والمجتمعية، الرسمية والخاصة، في التواصل مع جمهورها وإمداده بالبيانات والمعلومات، وإبراز القيمة

التي تضيفها مثل هذه المنظمات للمجتمع، وتكوين صورة ذهنية جيدة عن علامتها وأنشطتها، وترسيخ سمعة مؤسسية مميزة، فنوع وكم المعلومات التي تتناقلها وسائل الإعلام حول منظمة ما سيؤثر بالضرورة على الإدراك الحسي للجمهور عن هذه المنظمة ويوجههم لتكوين صورة معينة عنها، وهذا ما يجعل وسائل الإعلام أداة قوية في صياغة أو تدمير سمعة المنظمات.

وفي هذا الفصل سنتناول الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام في بناء سمعة المنظمات وصورتها الذهنية لدى الجمهور العام ولدى المتعاملين معها.

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

وَسَائِلُ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ.. التَّارِيخُ والتَّطَوُّرُ والتَّأثيرُ

لَعَبَتِ وَسَائِلُ الإِعْلَامِ التَّقْلِيدِيَّةِ عَلَى اخْتِلَافِ أَنْوَاعِهَا وَأَشْكَالِهَا، سِوَاءِ المَطْبُوعِ مِنْهَا أَوْ المَرْئِيِّ أَوْ المَسْمُوعِ، دَوْرًا بَالِغَ الأَهْمِيَّةِ فِي خَلْقِ وَتكوِينِ الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ عِنْدَ الجُمهُورِ، وَذَلِكَ لِمَا تَتَمَتَّعُ بِهِ مِنْ قُوَّةِ انْتِشَارٍ وَتَوْسُّعٍ، فَهِيَ تَصِلُ لِكُلِّ مَنْزِلٍ، وَتَصِلُ لِكُلِّ عَيْنٍ، بِالإِضَافَةِ لِعَنَاصِرِ الإِبْهَارِ فِي الصَّوْتِ وَالصُّورَةِ، وَتَوْفِيرِ كَافَّةِ الوَسَائِلِ المُمْكِنَةِ مِنْ أَجْلِ إِقْنَاعِهِ بِالأَهْدَافِ المَطْلُوبَةِ لِأَيِّ مُنْظَمَةٍ، فَكُلُّ الصُّورِ الذَّهْنِيَّةِ المَوْجُودَةِ فِي أَذْهَانِنَا عَنْ مُخْتَلَفِ المُنْظَمَاتِ قَدْ تَكُونَتْ بِفَضْلِ مَا نَقَلْتَهُ لَنَا وَسَائِلِ الإِعْلَامِ المُخْتَلِفَةِ عَنِ هَذِهِ المُنْظَمَاتِ وَعَلَامَاتِهَا التِّجَارِيَّةِ، فَوَسَائِلُ الإِعْلَامِ عِنْدَمَا تَنْقَلُ وَاقِعًا عَنِ فَرْدٍ أَوْ جَمَاعَةٍ أَوْ مُنْظَمَةٍ لَيْسَ لَدَيْنَا مَعْلُومَاتٌ حَقِيقِيَّةٌ عَنْهَا؛ فَإِنَّهَا تَلْعَبُ عَلَى مَفْهُومِ وَفِكْرَةِ تَكْوِينِ الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ لَدَيْنَا عَنِ هَذِهِ المُنْظَمَاتِ أَوْ الإِفْرَادِ، فَخَلَقَ الصُّورَةَ الذَّهْنِيَّةَ يَعْتمِدُ عَلَى مَا يَتِمُّ نَقْلُهُ مِنَ الوَاقِعِ إِلَى الجُمهُورِ، وَلِذَلِكَ اعْتَادَتِ إِدَارَاتُ العِلَاقَاتِ العَامَّةِ فِي المُنْظَمَاتِ المُخْتَلِفَةِ اسْتِخْدَامَ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ المُنْتَوِعَةِ كَأَحَدِي أَهَمِّ الوَسَائِلِ الَّتِي تُسَهِّمُ فِي تَكْوِينِ الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ عَنِ طَرِيقِ تَكثِيفِ الدَّعَايَةِ وَالإِعْلَانِ وَالتَّعْرِيفِ بِالمُنْظَمَةِ وَنَشَاطَاتِهَا وَعَلَامَاتِهَا وَالخِدْمَاتِ الَّتِي يُمْكِنُ لِلجُمهُورِ الحُصُولَ عَلَيْهَا مِنْ خِلَالِ المُنْظَمَةِ (1).

وَتُمَثِّلُ الصُّورَةَ الذَّهْنِيَّةَ لِأَيِّ مُنْظَمَةٍ الشَّخْصِيَّةَ العَامَّةَ لَهَا، وَأَصْبَحَ اعْتِمَادُ المُنْظَمَاتِ عَلَى وَسَائِلِ الإِعْلَامِ فِي تَكْوِينِ صُورَةِ ذَهْنِيَّةِ عَنَّا وَعَنِ عِلَامَاتِهَا مِنَ الوَسَائِلِ الشَّهِيرَةِ وَالمُتَّبَعَةِ، فَأَصْبَحَتِ الإِعْلَانَاتُ وَالدَّعَايَةُ الَّتِي تَخْصُ المُنْظَمَاتِ وَعَلَامَاتِهَا التِّجَارِيَّةَ

1. العِلَاقَاتُ العَامَّةُ وَتكوِينُ الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ. مَوْقِعُ كِنَانَةَ أُونِ لَين، 21 مَايو 2011م، آخِرُ زِيَارَةِ فِي 11 دِيسَمْبَرِ 2018م، مُتَّاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <https://goo.gl/C5MpQU>.

تستهدف الربط بينها وبين الجمهور وكذلك المجتمع بشكل عام، ولم يعد الهدف الوحيد هو الترويج للمنتجات؛ لأن هدف الربط النفسي وتكوين الصورة الذهنية يكون له مكاسب طويلة الأجل بالنسبة للمنظمة، على سبيل المثال العلامة التجارية كوكاكولا (Coca-cola) تعتمد إعلاناتها على الترويج لمنتجها بأنه المنتج الأفضل استخدماً في وقت السعادة والفرح وأنه "الكولا الأصلي" صاحب "الطعم الفريد"، حتى ارتبطت العلامة في أذهان العملاء بأوقات البهجة والانطلاق والمرح. فوسائل الإعلام تتمكن من خلق صور ذهنية عن المنظمات التي ربما لا يمتلك الجمهور عنها أية معلومات تذكر، كما تتمكن من تثبيت هذه الصورة الذهنية أو تغييرها وفقاً للمعلومات التي يتم تقديمها للجمهور، وعادة ما تثبت الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور من خلال التجارب الشخصية والتعامل المباشر للجمهور مع المنظمة وموظفيها، والحصول على منتجات علامتها وخدماتها(1).

ومع ظهور الثورة التكنولوجية والنمو الهائل للإنترنت في نهاية التسعينيات، برزت وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media) كقنوات جديدة ومتطورة ديناميكياً للتواصل بين الأشخاص والمنظمات، فيما بات يعرف بالإعلام الجديد أو الإعلام الموازي، وكان أول موقعين لوسائل التواصل الاجتماعي "Six Degrees" و "Friendster"، وكلاهما لم يعد موجوداً، على الرغم من لعبهما دوراً مؤثراً في بدء ما أصبح يسمى بثورة وسائل التواصل الاجتماعي.

ويعتبر موقع سيكس دجريز(2) (SixDegrees) أول موقع اجتماعي سمح للأشخاص بإنشاء ملفات تعريف فردية وإضافة آخرين إلى شبكتهم الشخصية، وقد تم إطلاقه

1. فيلاي، ليلي. "دور شبكة الإنترنت في تطوير أداء العلاقات العامة". المجلة العلمية الجزائرية، مجلد 17، عدد 34، ص 403 - 463، متاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17523>.

2. سيكس دجريز "Six Degrees" يعتبر أول موقع للتواصل الاجتماعي يشهده العالم، وقد أسسه أندرو وينريك في مايو 1996م، وأطلق الموقع في العام التالي، وضم ميزات متفردة آنذاك، مثل: الملفات الشخصية وقوائم الأصدقاء والانتماءات المدرسية في خدمة واحدة، وفي حين كان يحتوي الموقع على ملايين المستخدمين المسجلين إلا أنه بسبب نقص الأشخاص المتصلين بالإنترنت كان استخدام الشبكة محدوداً، ولذلك بيع الموقع إلى شركة YouthStream Media Networks، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/iEv08>

رسمياً عام 1997م، واستمر حتى عام 2001م تقريباً، وبلغ عدد مستخدميهِ ذرّوته بنحو 5,3 مليون مُستخدم، ثمّ تمّ شراؤه من قبل يوث ستريم ميديا نتوركس (1) (YouthStream Media Networks) عام 1999م مقابل 125 مليون دولار، لكنّه أُغلق بعد عام واحد فقط (2).

أمّا موقع فريندستر (3) (Friendster) فظهر بعد بضع سنوات من "Six Degrees"، في عام 2002م، وسَمَح للمستخدمين بإجراء اتصالات مع الآخرين وحفظهم كجزء من الشبكة الشخصية، وكذلك مشاركة مقاطع الفيديو والصّور والرسائل معهم، كما مكّنهم أيضاً من ترك تعليقات على ملفّات تعريف الأشخاص الآخرين، طالما كانوا جزءاً من شبكتهم الشخصية (4).

1. يوث ستريم ميديا نتوركس (YouthStream Media Networks) هي مُنظمة إعلامية أمريكية مُتخصّصة في إدارة الأحداث الرياضية، والتسويق والمبيعات، والإعلان، والإعلام والعلاقات العامة، والإنتاج التلفزيوني، والإعلام الجديد، والرعاية، والاتصالات، تأسست في عام 2002م بهدف الترويج لبطولة FIM SuperMoto العالمية وبحلول نهاية عام 2003م وقّعت المنظمة عقداً مع FIM لتصبح ضمن فريق الترويج الجديد لبطولة العالم FIM Motocross، ويقع مقرّ المنظمة في ولاية نيويورك الأمريكية، وهي التي تُدير الحقوق العالمية للحصرية للتسويق والترويج لبطولة FIM Motocross العالمية، و FIM Motocross of Nations، و FIM Women's Motocross World Championship، و FIM Veteran Motocross World Cup، و FIM Junior Motocross World Championship، و بطولة FIM Snowcross العالمية، و بطولة موتوكروس الأوروبية، تُوظف المنظمة ما يقرب من 200 موظف.. للمزيد حول المنظمة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.youthstream.com>.

2. Jones, Matthew. "The Complete History Of Social Media: A Timeline Of The Invention Of Online Networking". History Cooperative, 2015, <https://bit.ly/2EsUIPB>.

3. فريندستر "Friendster" هو أحد المواقع الأولى للتواصل الاجتماعي تمّ إطلاقه بواسطة جوناثان أبرامز وبيتر تشين Jonathan Abrams & Peter Chin في مارس 2002م، لكنّه واجه العديد من الأزمات التقنية ما تسبّب في إحباط المستخدمين وانتقالهم إلى شبكات اجتماعية منافسة وشهيرة مثل: ماي سبايس MySpace و فيسبوك Facebook، وبالتالي خسارة المنظمة الكثير من حصتها في السوق الأمريكية، وفي عام 2009م تمّ الاستحواذ على الشبكة الاجتماعية بواسطة منظمة موني أون لاين العالمية Global Money On Line، وهي مزود مدفوعات إلكتروني ومقرّها ماليزيا، وكان لدى الموقع وقت الاستحواذ نحو 115 مليون عضو، والغالبية العظمى منهم (أكثر من 75 مليون) كانوا يعيشون في آسيا، وفي عام 2011م تخلّى الموقع عن ملفّات تعريف المستخدمين، وانتقل إلى موقع للترفيه الاجتماعي وخدمات الألعاب، ولا يزال الموقع موجوداً حتى الآن، وغالبية زوّاره من الهند وماليزيا والفلبين.. للمزيد حول الموقع وخدماته يمكن زيارة موقعه الرسمي: <http://www.friendster.com>.

4. "Then And Now: A History Of Social Networking Sites". Cbsnews.Com, <https://cbsn.ws/2GYFaxq>.

وبعد بضعة أشهر من إطلاقه، كان لدى "Friendster" أكثر من 3 ملايين مُستخدمٍ (1)، واستمرَّ هذا العدد في التُّموُّ حيث بلغ في عام 2009م أكثر من مائة مليون مُستخدمٍ (2)، وفي عام 2011م، تمَّ تغيير اسم "Friendster" إلى موقع للألعاب الاجتماعيَّة كان يركِّز بشكلٍ أساسيٍّ على مُجتمع الألعاب، ما جعله يحجز موقعاً مهماً في السوق إلى جانب منافسين عمالقة مثل: جوجل (Google) وياهو (3) وياهو (Yahoo) وفيسبوك (4) (Facebook)، لكن في النهاية، كان محكوماً على "Friendster" بالفشل، ففي عام 2015م أوقف الموقع جميع خدماته (5)، وفي مطلع عام 2019م، كانت المنظمة قد أوقفت بالفعل جميع العمليَّات وأغلقت أبوابها رسمياً (6).

1. "Friendster History & Introduction". Failed Networked Collaborations, 2011, <https://bit.ly/33pg8Ru>.
2. Fiegerman, Seth. "Friendster Founder Tells His Side Of The Story, 10 Years After Facebook". Mashable, 2014, <https://bit.ly/2OPR8Q7>.
3. ياهوو (Yahoo) هي المزود الأمريكي العالمي لخدمات الإنترنت، وقد كانت تشتهر في جميع أنحاء العالم بمحرك البحث الخاص بها Yahoo Search، وبوابة Yahoo على الويب، تأسست عام 1994م في كاليفورنيا على يد جيري يانغ وديفيد فيلو Jerry Yang and David Filo، وكان يُطلق عليها في البداية "دليل جيري وديفيد إلى شبكة الويب العالمية" Jerry and David's Guide to the World Wide Web، ومع تزايد شعبية الموقع تمَّ تغيير اسمها إلى ياهوو Yahoo، واعتبرت واحدة من رواد عصر الإنترنت المبكر في التسعينيات وضمن الأكثر شعبيةً على الإنترنت في جميع أنحاء العالم، استحوذت على الكثير من شركات التكنولوجيا، مثل: روكيت مايل Rocketmail، وبين عامي 2001م و2002م، تمكنت من النجاة من الأزمة الاقتصادية لكنها تكبدت خسائر فادحة، وفي عام 2016م تمَّ الإعلان عن أن منظمة فيريزون كومونيكيشنز Verizon Communications ستستحوذ عليها ومع ذلك، تأخر إغلاق الصفقة بسبب اكتشاف سلسلة من الانتهاكات الأمنية التي أثرت على جميع حسابات الموقع وأدت لاختراقها جميعاً، وتمَّ الانتهاء من تلك الصفقة في عام 2017م ونقل ملكية جميع الأصول مقابل 48.4 مليار دولار باستثناء حصصها في Alibaba Group وYahoo Japan. واعتباراً من أبريل 2019م فإن ما يزيد قليلاً عن 3% من مستخدمي الإنترنت في جميع أنحاء العالم يبحثون في الويب باستخدام ياهوو Yahoo، بينما يستخدم 89% تقريباً أداة جوجل Google... للمزيد حول المنظمة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://maktoob.yahoo.com>.
4. McMillan, Robert. "The Friendster Autopsy: How A Social Network Dies". WIRED, 2013, <https://bit.ly/2Mc9uZr>.
5. "The Life And Death Of Friendster - Demystify Asia". Demystify Asia, 2016, <https://bit.ly/2OQXqPJ>.
6. »Hollingsworth, Sam. "R.I.P. To The Top 10 Failed Social Media Sites". Search Engine Journal, 2019, <https://bit.ly/2DCJ1i3>

ويظل موقعاً "فيسبوك" و"تويتر" الأكثر شهرة وانتشاراً عالمياً، منذ أن تأسس الأول في 4 فبراير 2004م بواسطة مارك زوكربيرج وإدواردو سافرين، وأندرو مكلوم، وداستن موسكوفيتز، وكريس هيوز، وقد بدأ "Facebook" كموقع لوسائل التواصل الاجتماعي حصرياً لطلاب جامعة هارفارد "Harvard" الأمريكية وسرعان ما امتد إلى بقية "Ivy League" وكذلك "Stanford" و"MIT"، وبعد عام 2006م أصبح "Facebook" متاحاً لأي شخص تجاوز سن 13 عاماً، بصرف النظر عما إذا كان لديه انتماء إلى جامعة أمريكية أم لا (1). نما الموقع بسرعة صاروخية وأصبح عام 2008م الموقع الأكثر زيارةً في العالم (2)، والآن يضم أكثر من 2,3 مليار مستخدم نشط، وهو رقم يقل قليلاً عن 30% من سكان العالم بأسره (3).

أما موقع تويتر (Twitter) فتم إنشاؤه في 21 مارس عام 2006م بواسطة Jack Dorsey و"Noah Glass" و" Biz Stone" و" Evan Williams"، وقد تميز عن غيره من المواقع باستخدام جمل مباشرة قصيرة لا تتجاوز 240 حرفاً، وتتمتع الآن بنحو 335 مليون مستخدم نشط شهرياً (4).

الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي بين حوالي 3,48 مليار مستخدم حول العالم في عام 2019م، بمعدل نمو يُقدَّر بـ288 مليون مستخدم (أي بنسبة 9%) في العام السابق (2018م) (5)، والتأثير القوي لها على الأفراد من مختلف بلدان العالم، أحدثت تغييرات جذرية في بيئة الأعمال، فاتجهت أنظار غالبية المنظمات لما تتمتع

1. "When Was Facebook Founded And How Did It Grow So Quickly?". History Hit, 2018, <https://bit.ly/2YZy5qu>.
2. «The History And Evolution Of Social Media | Webdesigner Depot». Webdesigner Depot, 2009, <https://bit.ly/2yRmtHs>.
3. "Noyes, Dan. "The Top 20 Valuable Facebook Statistics". Zephorias.Com, 2019, <https://bit.ly/1MsvKaE>.
4. Osman, Maddy. "Mind-Blowing Twitter Stats And Facts On Our Favorite Network (2019)". Kinsta, 2018, <https://bit.ly/2EniOuv>.
5. Kimp, Simon. "Digital 2019: Global Internet Use Accelerates - We Are Social". We Are Social, 2019, <https://bit.ly/2SXM4Y>.

به هذه الوسائل من مزايا متنوعة ومحاولة الاستفادة منها في سياسات التسويق والدعاية، لكن سريعاً ما اتضح وجهها الآخر، فهذه الوسائل سمحت بقدر كبير من تداول المعلومات بحريّة وسرعة وسهولة، وأصبح بإمكان الأفراد التعبير عن آرائهم في منظمة ما؛ سلباً أو إيجاباً، ونشرها على نطاق واسع بين ملايين المتابعين، وهذا يولد بالضرورة عدداً لا نهائياً من الفرص لبناء سمعة المنظمة وحمايتها أو عدداً لا نهائياً من التهديدات لصورة المنظمة وسمعتها. هذه الحقيقة لا يمكن لأيّة منظمة إنكارها أو تجاهلها، أو حتى التعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي كقناة إضافية لتسويق أعمالها وزيادة قاعدة جمهورها المستهدف فقط، ولكن استخدماً لها في سياق أكثر اتساعاً؛ إذ يمكن استخدماً لها كأداة مهمة لبناء السمعة المرغوبة بسبب إمكانية بناء علاقات تفاعلية مع عدد غير محدود من المستفيدين، والذين قد لا يكونون عملاء فقط ولكن أيضاً من مجموعات أصحاب المصلحة: المستثمرين والشركاء التجاريين، ومن ناحية أخرى، الالتفات إلى أن تجاهل المنظمة للتأثير القوي لهذه الشبكات يؤدي لتهديدات خطيرة للسمعة، فقد يؤدي طرح أو تعليق سلبى واحد عبر مواقع التواصل حول منظمة ما إلى انهيار سريع في أدائها وتشويه قوي لعلامتها وصورتها الذهنية لدى الجمهور، والتي تم إنشاؤها بعناية طوال سنوات مضت.

فعلى سبيل المثال، قامت شركة أديداس (Adidas) العالمية للملابس والأحذية الرياضية عام 2011م بإزالة بعض رسوم الجرافيتي الشهيرة على حوائط إحدى المقاطعات السكنية في العاصمة البولندية "وارسو" من أجل وضع إعلاناتها الخاصة هناك، لكن ذلك أثار جدلاً كبيراً بين الآلاف من محبي هذا النوع من الفن، والذين نظموا حملة احتجاجات عبر موقع التواصل الاجتماعي فيسبوك (Facebook) والتي استقطبت أكثر من 20 ألف شخص من الشباب الذين قرروا مقاطعة العلامة التجارية "أديداس"، وعدم شراء منتجاتها؛ الأمر الذي هدد سمعتها في السوق البولندية، فدفعها للإعتذار والاعتراف بخطئها، وإعادة الجدار لفناني الجرافيتي(1).

1. «Adidas przeprasza za mur na Służewcu i rezygnuje z reklamy». TVN24 Bis ,2011, <https://bit.ly/2ZMKNKGH>.

من الأمثلة الأخرى على التهديدات القوية لمواقع التواصل الاجتماعي: ما حدث مع سلسلة ستاربكس (Starbucks) العالمية للمقاهي، عندما اعتذرت لعملائها في الأرجنتين عبر موقع تويتر (Twitter) عن نقص مؤقت في إمدادات الفروع هناك، واستخدام أكواب محلية الصنع بصورة مؤقتة، رسالة "ستاربكس" تم تفسيرها على محمل سيئ من عملائها الأرجنتينيين الذين اعتبروها إهانة لبلدهم، وتوالت التعليقات على النحو التالي: "لماذا يجب أن تعتذر ستاربكس عن استخدام الإمدادات الأرجنتينية الصنع؟"، و"متى ستبدأ ستاربكس الاعتذار عن تعيين موظفين محليين يتكلمون الإسبانية". بالتأكيد لم يكن ذلك الرد الذي توقعته ستاربكس. هذه الاحتجاجات كادت أن تؤثر سلباً على سمعة المنظمة هناك، لولا أنها استجابت بطريقة فعالة وقدمت اعتذاراً عبر صفحتها الرسمية على موقعي "فيسبوك" و"تويتر" جاء فيه: "نحن نعتذر عن مشاركة هذا الصباح -نحن نتفهم تعليقاتكم ونوضح أن النية كانت لإخباركم بأننا نستخدم نوعاً مختلفاً عن الإمدادات المعتادة، بصورة مؤقتة في بعض المتاجر. وهذا بسبب انهيار المخزون وخطأ في التخطيط الداخلي، نحن نعمل على مواصلة تقديم الأفضل لعملائنا، نود أن نكون شفافين مع مجتمعنا ومشاركة كل تحديتانا - سواء كانت دائمة أو مؤقتة (1).

وعلى الجانب الآخر، هناك تجارب إيجابية عدة للاستخدام الأمثل لوسائل التواصل الاجتماعي في تكوين صورة ذهنية مميزة للمنظمة وبناء السمعة والارتقاء بها، مثل: تجربة خطوط جيت بلو الجوية (Flight Jetblue) الأمريكية، حينما شكوا أحد عملائها الدائمين عبر صفحتها الرسمية على موقع تويتر (Twitter) من عطل جهاز التلفزيون الملحق بمقعد طوال رحلة استغرقت أربع ساعات، وكانت الاستجابة مثمرة وسريعة للغاية، فبعد 23 دقيقة فقط من شكواه لم تكتف صفحة "Jetblue"

1. Agnes, Melissa. "Starbucks' Lesson: A Social Media Attack Can Arise When Least Expected".
Melissa Agnes - Crisis Management Keynote Speaker, 2012, <https://bit.ly/2GZWnqe>.

بِالاعْتِزَارِ اللَّفْظِيِّ، بَلْ قَدِمْتَ اعْتِدَارًا عَمَلِيًّا لِلْعَمِيلِ بِمَنْحِهِ رَصِيدًا نَقْدِيًّا تَعْوِضًا عَنِ الضَّرَرِ النَّفْسِيِّ الَّذِي لَحِقَ بِهِ خِلَالَ الرَّحْلَةِ، مَا أَسْعَدَ الْعَمِيلَ وَجَعَلَهُ يُعَرِّدُ قَائِلًا: "واحدة من أَسْرَعَ وَأَفْضَلَ خِدْمَةِ الْعُمَّالَاءِ: @ جيت بلو! شكرًا"⁽¹⁾.

وَيُوجَدُ لَدَى "JetBlue" ثَلَاثُ فِرَقٍ مُخْتَلَفَةٍ تُدِيرُ الصَّفْحَةَ الرَّسْمِيَّةَ عَبْرَ "تويتِر"; فَرِيقُ التَّسْوِيقِ وَفَرِيقُ الاتِّصَالَاتِ وَفَرِيقُ الاتِّزَامِ، فَالْمُنْظَمَةُ لَا تَهْتَمُّ فَتَقُطُّ بِالرَّدِّ عَلَى تَدْوِينَاتِ الْعُمَّالَاءِ، بَلْ تَسْعَى لِتَزْوِيدِهِمْ بِقِيَمٍ مُضَافَةٍ بَعِيدًا عَنِ الخِدْمَاتِ الرَّئِيسِيَّةِ، وَإِنْجَاحَ التَّوَاصُلِ غَيْرِ التَّقْلِيدِيِّ مَعَهُمْ؛ الْأَمْرُ الَّذِي يَنْعَكِسُ إِجَابًا عَلَى سُمْعَتِهَا بَيْنَ قِطَاعٍ وَاسِعٍ مِنَ الْجُمْهُورِ⁽²⁾.

مِثَالُ آخَرٍ رَائِعٍ عَلَى اسْتِخْدَامِ وَسَائِلِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ فِي تَحْسِينِ تَجْرِبَةِ الْعُمَّالَاءِ وَالارتقاء بِسُمْعَةِ الْمُنْظَمَةِ، يَأْتِي مِنْ شَرِكَةِ توميتيبي⁽³⁾ (Tommee Tippee) "لِلْأَكْوَابِ، الَّتِي صَادَقَتْ عَبْرَ مَوْقِعِ تويتِر (Twitter) "هاشتاغ" مِنْ أَبٍ يَحْتَاجُ لِنُوعٍ مُحَدَّدٍ مِنَ الْأَكْوَابِ الَّتِي تَصْنَعُهَا الْمُنْظَمَةُ وَقَرَّرَتْ وَقَفَ تَصْنِيعِهَا، وَذَلِكَ مِنْ أَجْلِ ابْنِهِ الَّذِي يُعَانِي مِنْ مَرَحَلَةٍ مُتَقَدِّمَةٍ مِنْ مَرَضِ التَّوَحُّدِ، وَلَا يَرِغِبُ فِي اسْتِخْدَامِ أَيَّةِ أَنْوَاعٍ أُخْرَى مِنْ

1. Haines, Bryan. "14 Amazing Social Media Customer Service Examples (And What You Can Learn From Them)". Buffer, 2015, <https://bit.ly/2OMjPgU>.

2. Burke, Sarah. "Examples Of The Good, The Bad & The Ugly Of Customer Service On Social Media!". Spokal, 2016, <https://bit.ly/2KBg5cY>.

3. تومسي تيببي (Tommee Tippee) هي العلامة التجارية الأولى لإكسسوارات تغذية الأطفال في المملكة المتحدة، ووَاحِدَةٌ مِنْ أَفْضَلِ العِلْمَاتِ التِّجَارِيَّةِ لِمُنْتَجَاتِ الأطفالِ وَمُخْتَصِنَاتِهَا فِي السُّوقِ الْعَالَمِيَّةِ، بَدَأَتْ فِكْرَتَهَا فِي السَّبْتِينِيَّاتِ مِنَ الْقَرْنِ الْمَاضِي عِنْدَمَا نَجَحَ الْإِخْوَةُ الثَّلَاثُ فِي كَاليفُورْنِيَا فِي تَصْنِيعِ فِنْجَانٍ جَدِيدٍ لِلْأَطْفَالِ أَطْلَقُوا عَلَيْهِ اسْمَ كَلْبِهِمْ "تومي"، وَكَانَتِ الْكَأْسُ مَعْرُوفَةً بِقَاعِدَتِهَا الْمُورُوثِيَّةِ الَّتِي تَمْنَعُ مِنَ الانزِلَاقِ، مِنْ هُنَا جَاءَتْ نَشْأَةُ الشَّرِكَةِ، ثُمَّ انْتَقَلَتْ الْعِلْمَةُ التِّجَارِيَّةُ تومي تيببي tommee tippee إِلَى الْمَمْلَكَةِ الْمُتَّحِدَةِ فِي عَامِ 1965م، وَكَانَتْ تَمْلِكُ وَحْدَةً تَصْنِيعِ شِمَالِ نِيوكَاسِلِ، وَهِيَ غَضُونٌ سَنَوَاتٍ قَلِيلَةٌ أَصْبَحَتِ الشَّرِكَةُ الْأُولَى لِمُسْتَلْزِمَاتِ الْأَطْفَالِ فِي الْمَمْلَكَةِ الْمُتَّحِدَةِ، وَهِيَ الْآنَ تَتَّبِعُ مَجْمُوعَةَ مَاي بورن الْعَالَمِيَّةَ Mayborn Group، وَالَّتِي يَتَّبِعُ مَقَرَّهَا الرَّئِيسُ فِي نِيوكَاسِلِ فِي الْمَمْلَكَةِ الْمُتَّحِدَةِ، وَتَمْلِكُ مَكَاتِبَ تِجَارِيَّةً إِقْلِيمِيَّةً فِي أَمْرِيكَا الشَّمَالِيَّةِ وَالْمَمْلَكَةِ الْمُتَّحِدَةِ وَأَسْتْرَالِيَا وَفَرَنْسَا وَهَوْنِغْ كُونِغْ، وَتُوجَدُ لَدَيْهَا مُنْشَأَتٌ تَصْنِيعِيَّةٌ فِي الْمَغْرِبِ وَالصَّيْنِ بِالإِضَافَةِ إِلَى عِدَدٍ آخَرَ مِنْ مَرَاقِقِ الْمُسْتَوْدَعَاتِ فِي جَمِيعِ أَنْحَاءِ الْعَالَمِ.. لِلْمَزِيدِ حَوْلَ الشَّرِكَةِ وَمُنْتَجَاتِهَا يُمْكِنُ زِيَارَةُ مَوْفِعِهَا الرَّسْمِيِّ: <https://www.tommeetippee.co.uk>.

الأكواب، فهذه الأكواب هي الوحيدة التي يشرب منها، فأنشأ الأب "هاشتاغ" باسم #CupsforBen، والذي انتشر سريعاً عبر الموقع وحصل على مئات الآلاف من الإعجابات وإعادة التغريد.

نتيجة لذلك، أعلنت الصفحة الرسمية لـ "Tommee Tippee" إعادة تصنيع مجموعة محدودة من الأكواب التي تم إيقافها من أجل الطفل بشكل خاص، فأعطت نموذجاً إيجابياً لتحويل الاستماع لآراء العملاء إلى تجارب خدمة عملاء لا تنسى (1).

وهناك الكثير من الأدوات للاستماع الاجتماعي ورصد آراء ومقترحات المدونين، مثل: "Hootsuite" و"Quora" و"Reddit" و"SocialMention.com"، أو يمكن البحث باستخدام علامات التصنيف أو مصطلحات العلامة التجارية أو الكلمات الرئيسية ذات الصلة، فوسائل التواصل الاجتماعي لا تتعلق بالترويج فقط، وإنما بالاستماع ومساعدة العملاء.

1. Fiorella, Sam. "10 Unique Customer Experience Examples & Best Practices To Boost Your Brand | Sensei Marketing". Sensei Marketing, 2017, <https://bit.ly/2G1xHhT>.

المبحث الثاني

الاستراتيجية الإعلامية للمنظمة: الأهداف والمحددات

عادةً ما تحتاج المنظمات المختلفة إلى وجود استراتيجية إعلامية مميزة واضحة يكون الهدف منها الترويج للمنظمة وعلّاماتها وأنشطتها عند الجمهور، فعندما تمتلك منظمة ما استراتيجية إعلامية واضحة وسليمة ومحددة الأهداف فإنها تتمكن من تحقيق الأهداف الاتصالية الخاصة بها بشكل متتابع وواضح، على أن تتضمن هذه الاستراتيجية عددًا من المحددات؛ أهمها أن تحمل المنظمة خطابًا تعبويًا يكون هدفه بناء شخصية مميزة للمنظمة، كما يجب أن تحمل الاستراتيجية الإعلامية خطابًا نفسيًا مؤثرًا على نفسية الجمهور الخاص بالمنظمة، ليس هذا فحسب، وإنما يجب أن تحمل الاستراتيجية الإعلامية لأي منظمة خطابًا موجهًا للرأي العام بشكل أخلاقي وقانوني، فالهدف الرئيس من الاستراتيجية الإعلامية هو استخدام وسائل الإعلام بشتى الطرق والوسائل من أجل الترويج للطرق التي تعمل بها المنظمة، كما تعمل الاستراتيجية الإعلامية على متابعة أثر السياسة الترويجية التي اتبعتها ومدى تأثيرها على الجمهور المستهدف والمتعاملين، ويجب أن تكون الرسائل التي تحملها الاستراتيجية الإعلامية للمنظمة رسائل صريحة وواضحة المعنى والمفهوم، كما يجب أن تعتمد المنظمة على خبراء ومتخصصين في مجال الإعلام في وضع الاستراتيجيات الإعلامية وتنفيذها؛ لأنه لا يمكن لغير المتخصصين وضع استراتيجيات إعلامية ذات جدوى (1).

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اتباعها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة في الوصول للجمهور المستهدف، من أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1. مصطفى، يوسف. أهمية الاستراتيجية الإعلامية. موقع جريدة الكويتية، 16 أغسطس 2017م، آخر زيارة في 11 ديسمبر 2018م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/Pu84L9>.

• استراتيجيّة التّوسّع:

وتسعى هذه الإستراتيجية لوصول المنظمة للأسواق جديدة وكسب عملاء جدد، وتمتلك هذه الاستراتيجية مبررات عدة أهمها خلق أسواق جديدة للعلامة التجارية وهو ما يقود لتحقيق أرباح إضافية وزيادة في القيمة السوقية للمنظمة، كما يساعد الانتشار في تعزيز الموقع التنافسي، ويقدم دليلاً على حيوية المنظمة وقدرتها العالية على اختراق الأسواق الأمر الذي من شأنه تعزيز صورتها الذهنية لدى العملاء؛ ولا يشترط في هذه الاستراتيجية الوصول لكامل الأسواق الجديدة المستهدفة، ولكن يمكن تجرئة السوق بناءً على معايير عدة، والتوجه إلى شرائح محددة.

• استراتيجيّة الاستقرار:

وتتناسب هذه الاستراتيجية مع المنظمات العريقة وذات معدلات النجاح المرتفعة والعلامات التجارية المسيطرة، فهذه المنظمات قلما تسعى لتوسعات جديدة، فهي أساساً تحقق مستويات عالية من السيطرة على الأسواق العالمية، لذلك فهي تركز جهودها على تقديم خدمات جديدة للعملاء الحاليين، والعمل على زيادة مستويات ولائهم لها، ومما يعزز الاتجاه لهذه الاستراتيجية استقرار الأسواق وبطء نموها. ويعتبر التواصل المباشر مع الجمهور الذي يحدث من خلال وسائل الإعلام أحد مستويات الاتصال المهمة بين المنظمة وبين جمهورها، ويتمثل هذا التواصل في مجموعة من الرسائل التي يمكن أن تكون منفصلة، أو مدرجة ضمن حملات إعلامية محددة. وتأخذ الاتصالات الجماهيرية من خلال وسائل الإعلام عدة أشكال؛ منها إعلانات تستهدف تكوين صورة ذهنية معينة عن المنظمة وعلامتها، كما يمكن أن تأخذ شكل بيانات صحفية أو إعلانات عادية يتم نشرها في وسائل الإعلام المختلفة.

ويشترط في الاتصال الجماهيري عبر وسائل الإعلام وجود مجموعة من الأسس حتى تتمكن المنظمة من بناء سمعة متميزة مع الحفاظ على الصورة الذهنية لها وعلامتها أمام الجمهور، ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

- قدرة المنظمة على تمرير الرؤية الخاصة بها للجمهور؛ من خلال رسائلها الاتصالية متعدّدة الأشكال، فهذا الأمر يكون دافعاً قوياً للمنظمة في تدعيم وبناء سمعتها.
- بناء سمعة المنظمة من خلال الاعتماد على المعايير الأخلاقية التي تتبناها.
- أن تعمل المنظمة على وضع قيم مشتركة بينها وبين جماهيرها، فكلما كانت الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور عبر وسائل الإعلام تحمل قيماً أخلاقية، حتماً سوف تؤثر هذه المعاني على صورة المنظمة الذهنية لدى جمهورها.
- يجب أن تعتمد المنظمة على الالتزام نحو جمهورها في الرسائل المرسلة، فيجب أن تحمل هذه الرسائل معلومات ذات دقة عالية، كما يجب أن تعمل المنظمة على تقديم المعلومات الواضحة والكافية للجمهور، فكلما استطاعت المنظمة توفير ذلك بشفاافية كلما تمكّن الجمهور من تكوين صورة ذهنية عامّة عن أداء المنظمة، وعن نشاطاتها.
- من المهم جداً أن يجد الجمهور توافقاً بين الاستراتيجية الإعلامية في التواصل وبين أهداف المنظمة ذاتها، وكلما مرّت المنظمة بمشكلة أو أزمة يجب أن تقوم بمشاركة الجمهور معها في الحصول على الحلول المطلوبة لهذه الأزمة، وبالتالي يتكوّن بينها وبين الجمهور علاقات متميّزة وثقة كافية لتقبل الرسائل الاتصالية التي توجهها المنظمة لجمهورها(1).

إنّ بناء السمعة المؤسسية يحتاج إلى المحافظة عليها وإدارتها، ولا يجب أن تعتمد المنظمات على أنها أصبحت قادرة على تكوين سمعة مؤسسية متميّزة لدى الجمهور، وإنّما يجب أن تقوم بالحفاظ على هذه السمعة من خلال تدريب الموارد البشرية التي تمتلكها على طريقة التعامل مع الجمهور المستهدف، والاستجابة لمقترحاته وشكاويه، ونحويها لنقاط قوّة يمكن استغلالها فيما بعد لتوطيد الروابط مع مختلف فئاته.

1. البكري، فؤاد. العلاقات العامّة وتغيير ثقافة المنظمات. القاهرة: عالم الكتب، ط1، 2014م، ص 28-31.

وقد اتبعت ستاربكس (Starbucks) هذه السياسة عام (2018م) بعد الانتقادات العنيفة التي طالتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي والخسائر الفادحة التي تكبدتها بسبب الحادث العنصري في أحد مقاهيها في الولايات المتحدة الأمريكية، والخاص باعتقال اثنين من الرجال ذوي البشرة السمراء دون ذنب يذكر. وبعد نشر مقطع الفيديو الخاص باعتقال الرجلين عبر مواقع التواصل، جذب المقطع ملايين المتابعين والكثير من التعليقات السلبية، حتى أنه احتشد الكثيرون خارج المقهى الذي شهد الحادث في فلادلفيا للاحتجاج على الأمر، كما تم تنظيم دعوات حاشدة لمقاطعة مقاهي ستاربكس (Starbucks) حول العالم، فكان هذا الحادث اختباراً صعباً وقاسياً لإدارة المنظمة على مدى تاريخها.

لذلك بادر الرئيس التنفيذي لـ "ستاربكس"، كيفين جونسون، بعد الحادث بتقديم اعتذاره للجمهور، وسريعاً ما أعلنت "ستاربكس" إغلاق جميع فروعها ومكاتبها الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، والبالغ عددهم أكثر من 8 آلاف متجر، لمدة يوم واحد فقط لتنظيم تدريب مهني عام لجميع موظفي المنظمة "أكثر من 175 ألف موظف" على مناهضة التمييز العنصري، على أن يتم إدماج هذه الأنواع من برامج التنمية البشرية والتدريب في مخططات المنظمة المستقبلية.

وذكرت "ستاربكس" في تقاريرها الإعلامية أن مناهج التدريب ستتمحور حول تقليص التحيز الضمني وتشجيع المشاركة الواعية والحد من التمييز بكل أشكاله، لضمان أن يشعر الجميع داخل مقاهيها بالأمان والترحيب⁽¹⁾، كما طلبت المنظمة من زعماء الحقوق المدنية والمسؤولين، بمن فيهم وزير العدل الأمريكي السابق إريك هولدر، المساعدة في تطوير منهج للموظفين يساعدهم على مناهضة التمييز والمشاركة المجتمعية الفعالة، وتوفيره للشركات الأخرى⁽²⁾.

1. مناهضة العنصرية تغلق كل فروع «ستاربكس Starbucks» بالولايات المتحدة. الشرق الأوسط، 18 أبريل 2018م، متاح على الرابط: shorturl.at/aqxLZ.

2. ستاربكس تقاوم التمييز العنصري بـ 20 مليون دولار. موقع «العين» الإخبارية، 18 أبريل 2018م، متاح على الرابط: shorturl.at/nsyG4.

كذلك يجب أن تعتمد الممارسات الإعلامية لإدارة العلاقات العامة في أية منظمة على الوصول لأكبر قدر من الجمهور عن طريق مختلف وسائل الإعلام، والتركيز على الشباب، وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي في الحصول على جمهور أكبر من هؤلاء الشباب، واستقطابهم نحو المنظمة؛ فهناك دافع مهم لاستخدام هذه الوسائل في التواصل لا سيما مع الشباب، باعتبارهم الفئة الأكثر عددًا واستهلاكًا بين غيرها من فئات الجمهور المختلفة. ولأنهم أيضًا الأكثر كفاءة في مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة؛ الإنترنت والهواتف الذكية والأجهزة الرقمية، والأكثر رغبة في البقاء على اتصال دائم مع بعضهم ومشاركة الأخبار والمعلومات والمحتوى الرقمي على نطاق واسع عبر مواقع التواصل الاجتماعي، حتى باتت هذه الوسائل من الأنماط الرئيسية لحياة هؤلاء الأشخاص وصارت أداة لا غنى عنها في إقامة جميع أشكال العلاقات التفاعلية معهم.

وقد نجحت بالفعل وسائل التواصل الاجتماعي في أن تكون شديدة الأهمية للشباب، لما توفره لهم من إمكانية المقارنة بين جميع الخدمات والأنشطة التي تقدمها المنظمات، والاختيار فيما بينها وفقًا لما يناسبها، والتعبير عن آرائهم بحرية فيما يتعلق بتجربتها مع المنظمة وفريق العمل وكذلك تجربتها مع المنتج أو الخدمة المقدمة لها.

ومن أبرز الأمثلة على الممارسات الإعلامية الإيجابية مع مواقع التواصل الاجتماعي والتركيز على فئة الشباب؛ العلامة التجارية العالمية إكس بوكس (1) (Xbox) للألعاب الفيديو، والتي تحرص إدارتها على استقطاب المزيد من الشباب، وهو الجمهور

1. إكس بوكس (Xbox) هي علامة تجارية خاصة بوحدة التحكم في الألعاب، وتم تطويرها على يد منظمة مايكروسوفت Microsoft العالمية، وهذه الوحدة قادرة على الاتصال بجهاز التلفزيون أو وسائل عرض أخرى، وتوفر العلامة من خلال منتجاتها رسومات واقعية للألعاب، كما أطلقت خدمة الألعاب عبر الإنترنت في Xbox Microsoft والتي نالت حنًا وإفرا في سوق الألعاب عبر الإنترنت، وجعلتها منافسًا قويًا ضد وحدات التحكم في الألعاب الأخرى، أطلقت العلامة في نوفمبر 2002م كخدمة متكاملة للاعبين من أجل اللعب عبر الإنترنت باستخدام اتصال واسع النطاق، ومنذ إنطلاقه تم بيع أكثر من 83,7 مليون وحدة تحكم Xbox 360 في جميع أنحاء العالم، ويوجد الآن أكثر من 48 مليون مستخدم يستخدم Xbox Live للعب ألعاب متعددة، وقد تم إنطلاق أحدث وحدة تحكم Xbox One. في 22 نوفمبر 2013م.. للمزيد حول العلامة ومنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.xbox.com>.

المُستهدف الرئيس من أنشطتها التجارية، فبيّغ عدد متابعي صفحة "XboxTwitter"، والمعروف أيضًا باسم "Elite Tweet Fleet"، أكثر من 841 ألف متابع اعتبارًا من يونيو 2016م، يتمتعون بخدمات الدعم الفني السريع وحلّ أية مشكلات، ومشاركة أحدث الأخبار والإصدارات بشأن التقييمات والألعاب، والإجابة الدقيقة والسريعة عن الأسئلة والاستفسارات، ولذلك انضمت "Xbox" لموسوعة "غينيس" العالمية عن أكثر العلامات التجارية استجابة عبر تويتر (1).

وتجدر الإشارة إلى أنّ تعاملات العلاقات العامة في المنظمة مع الإعلام والجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي يجب أن تعتمد على الشفافية، وتقديم الكثير من المعلومات الدقيقة، التي يكون لها كبير الأثر في تعزيز مصداقية المنظمة لدى الجمهور ووسائل الإعلام وترسيخ سمعتها الجيدة بينهم (2)، فنشر وترويج معلومات مغلوطة بغرض التسويق وزيادة الأرباح لن يستمر طويلاً وحال كشف التزييف سيؤدي الأمر للتشكيك بالمنظمة وجودة منتجاتها أو خدماتها وفقدان مصداقيتها والثقة بعلامتها وبالتالي انهيار سمعتها السوقية.

وقد خاضت سلسلة الوجبات السريعة صب واي (3) (Subway) الأمريكية الشهيرة، موقفًا مشابهًا عند طرح منتجها الجديد الذي أطلقته باسم "فووت لونغ Footlong"،

1. Burke, Sarah. "Examples Of The Good, The Bad & The Ugly Of Customer Service On Social Media!". Spokal, 2016, <https://bit.ly/2KBg5cY>.
2. الخويلدي، ميرزا. السُّمعة وحدها لا تكفي. الشرق الأوسط، 21 أبريل 2011م، العدد 11832، آخر زيارة في 11 ديسمبر 2018م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/UHmwPF>.
3. صب واي (Subway) بدأت قصة السلسلة قبل أكثر من 50 عامًا عندما أسسها عالم الفيزياء النووية الدكتور بيتر باك Peter Buck لمساعدة أحد طلابه على دفع الرسوم الجامعية؛ حيث قدم الأول استثمارًا أوليًا بقيمة 1000 دولار. وتم إنشاء علاقة تجارية من شأنها أن تغير المشهد في صناعة الوجبات السريعة وحياة الآلاف في البلاد، وافتتح الشريكان أول مطعم لهما في ولاية كونيتيكت، واستمرت شعبية السندويشات والعلامة التجارية في النمو على مدار العقود الماضية، واليوم تعد أكبر سلسلة سنايدر في العالم تضم أكثر من 40 ألف موقع حول العالم.. للمزيد حول السلسلة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.subway.com>.

وَادَّعَتْ أَنْ طُولَ الساندويتش يُوازِي طُولَ القَدَمِ البَشَرِيَّةِ، لَكِنْ عِنْدَمَا أَرَادَ أَحَدُ عَمَلَائِهَا فِي أَسْتْرَالِيَا تَجْرِبَةَ المُنْتَجِ، لَاحَظَ أَنَّهُ يَبْدُو أَصْغَرَ مِنَ المَعْلَنِ عَنْهُ، وَحَيْثَمَا قَاسَهُ بِالفِعْلِ اكْتَشَفَ أَنَّهُ بِطُولِ 11 بُوَصَّةٍ، وَلَيْسَ كَمَا أُعْلِنَ عَنْهُ "12 بُوَصَّةٍ"، فَنَشَرَ العَمِيلُ مَلاَحَظَتَهُ عَبرَ الصَّفْحَةِ الرَّسْمِيَّةِ لِلسُّلْسِلَةِ عَلى مَوْقِعِ "فَيْسْبُوك" مُرَفِّقَةً بِصُورَةٍ لِلساندويتش بِجِوَارِ شَرِيْطِ قِيَاسٍ، وَكَتَبَ "سابواي.. أَرْجُو الرَّدَّ - Subway pls Respond"، وَلاَقَتْ الصُّورَةَ أَكْثَرَ مِنْ 100 أَلْفٍ مُشَاهِدَةً وَتَعْلِيْقٍ سَلْبِيٍّ مِنْ قِبَلِ عَمَلَاءِ السُّلْسِلَةِ عَبرَ مُخْتَلَفِ مَوَاقِعِ الشَّبَكَاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ(1).

"Subway" أَسْتْرَالِيَا لَمْ تَتَعَامَلْ جَيِّدًا مَعَ الوَضْعِ، وَاكْتَفَتْ بِبَيَانِ جَاءَ فِيهِ "فِيْمَا يَتَعَلَّقُ بِحِجْمِ الخُبْرِ وَبِتَسْمِيَةِ "Subway Footlong" فَهُوَ عَلامَةٌ تِجَارِيَّةٌ مُسَجَّلَةٌ بِاعتِبَارِهَا اسْمًا وَصَفِيًّا لِلْمَجْمُوعَةِ الفرَعِيَّةِ الَّتِي تُبَاعُ فِي مَطَاعِمِ "Subway" وَلَا يُقْصَدُ بِهَا أَنْ تَكُونَ قِيَاسًا لِلطُّولِ، وَكَانَتِ النَتِيْجَةُ صَادِمَةً؛ إِذْ أَقْدَمَ بَعْضُ عَمَلَائِهَا السَّاحِطِينَ عَلى إِقَامَةِ دَعَاوَى قَضَائِيَّةٍ ضِدَّهَا بِدَعْوَى خِدَاعِ المُواطِنِينَ بِإِعْلَانَاتٍ زَانِفَةٍ.

بَعْدَ ذَلِكَ أَصْدَرَتِ السُّلْسِلَةُ الأُمَّ بَيَانًا جَاءَ فِيهِ "ضَاعَفْنَا جُهُودَنَا لِضَمَانِ الاتِّسَاقِ وَالطُّولِ الصَّحِيحِ فِي كُلِّ ساندويتش نَقْدُمُهُ.. يَظَلُّ التِّزَامُ ثَابِتًا لِضَمَانِ أَنْ يَكُونَ كُلُّ ساندويتش مِنْ نَوْعِ "Subway Footlong" بِطُولِ 12 بُوَصَّةٍ فِي جَمِيعِ مَوَاقِعِنَا حَوْلَ العَالَمِ". وَلَكِنْ كَانَ التَّوْقِيْتُ مُتَأَخِّرًا لِلعَايَةِ.

وَمِنَ المِهْمِ أَنْ تَعْتَمِدَ اسْتِراتِيجِيَّاتِ المُنْظَمَةِ فِي التَّوَاصُلِ مَعَ الجُمهُورِ عَبرَ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ عَلى أَنْ تَكُونَ مُشَابِهَةً لِلوَاقِعِ، وَتَكُونَ مُسَاهِمَةً فِي تَمَكِينِ الجُمهُورِ مِنْ تَكْوِينِ وَبِنَاءِ صُورَةٍ إِيجَابِيَّةٍ عَنِ المُنْظَمَةِ وَعَلامَاتِهَا وَالخِدْمَاتِ وَالْمُنْتَجَاتِ الَّتِي تُقَدِّمُهَا لَهُمْ، وَلَا يَجِبُ أَنْ تَعْتَمِدَ الاسْتِراتِيجِيَّةُ الإِعْلَامِيَّةُ عَلى مُجَرَّدِ تَلْمِيْعِ المُنْظَمَةِ، وَإِظْهَارِ الإِيجَابِيَّاتِ

1. Bhasin, Kim. "Subway Delivered A Serious Response To The 11-Inch 'Footlong'". Crisis businessinsider, <https://bit.ly/306ydlz>.

فَقَطْ، وَإِنَّمَا يَجِبُ أَنْ تُنَاقَشَ مَا تَعَرَّضَتْ لَهُ الْمُنْظَمَةُ مِنْ مُشْكَلاتٍ، وَكَيْفَ تَعَامَلَتْ مَعَهَا؛ حَيْثُ إِنَّ الْأَعْتِمَادَ عَلَى التَّجَارِبِ الْمِيدَانِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ يُؤَدِّي إِلَى الْوُصُولِ لِنَتَائِجٍ أَفْضَلَ فِي بِنَاءِ السُّمْعَةِ النَّظْمِيَّةِ (1).

وَكَمَا تَحَدَّثْنَا عَنِ الْأَسْتِرَاتِيَجِيَّاتِ الْإِعْلَامِيَّةِ الَّتِي يُمْكِنُ أَنْ تَسْتَخْدِمَهَا الْمُنْظَمَاتُ مِنْ أَجْلِ بِنَاءِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ عَنْهَا، سَوْفَ نَتَحَدَّثُ فِيمَا يَلِي عَنْ طَرِيقَةِ إِدَارَةِ الْمُنْظَمَاتِ إِعْلَامِيًّا، كَيْفَ يَتِمُّ تَشْكِيلُهَا وَمَا هِيَ الْمَهَامُ الْمَطْلُوبَةُ مِنْهَا.

1. السليم، أمل. إِدَارَةُ السُّمْعَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ. صَحِيفَةُ مَكَّةَ، 5 مَارِسَ 2018م، آخِرُ زِيَارَةٍ فِي 11 دِيَسْمَبِرَ 2018م، مُتَّاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <https://goo.gl/DbMkQF>.

المبحث الثالث

الإدارة الإعلامية للمنظمة.. التشكيل والمهام

عادةً ما تتكوّن الإدارة الإعلامية في أيّ منظمة من فريقين؛ أحدهما يختصّ بالتواصل مع وسائل الإعلام التقليدي (الصحف والمجلات، والإذاعة والتلفزيون)، والآخر خاصّ بالإعلام الإلكتروني / الاجتماعي أو ما يطلق عليه "Social Media"، وهو الأكثر أهميةً وفعاليةً في تحقيق أهداف المنظمة في التواصل مع جمهور واسع النطاق دون اعتبارات لحدود الزمان أو المكان، وتعرّيفه بأنشطة علامتها ومنتجاتها أو خدماتها، وترويج قيمها ورسالتها، واستقطابه للتعامل معها والاحتفاظ بولائه فيما بعد.

ويتكوّن فريق الإعلام الإلكتروني في أية منظمة من (1):

• مدير وسائل الإعلام الاجتماعية (Social Media Manager):

وهو المسؤول عن تحديد كيفية إدارة صفحات المنظمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فيحدّد الاستراتيجيّة التي سبَلتزم بها باقي الفريق، ويتخذ القرارات المهمة المتعلقة باليات العمل خلال المنصات المستخدمة: (فيسبوك Facebook وإنستغرام(2) Instagram وتويتر Twitter وبينترست(3) Pinterest)، كذلك

1. Blunt, Will. "The Essential Roles And Responsibilities Of Your Social Media Team".

Flypchart, 2017, <https://bit.ly/2ONNeY4>.

2. إنستغرام (Instagram) هو تطبيق وسائط اجتماعية يسمح للمستخدمين بمشاركة الصور ومقاطع الفيديو الخاصة بهم، تأسس الموقع عام 2010م على يد آدم موسري Adam Mosseri ومايك كريجر Mike Krieger وكيفن سيستروم Kevin Systrom. وقد قامت منظمة فيسبوك Facebook عام 2012م بشراء التطبيق وسمحت للمستخدمين بالنشر والتقاط الصور وإضافة فلترات وكتابة التعليقات، يزخر الموقع بأكثر من 700 مليون مستخدم حول العالم ومن خلال 25 لغة.. للمزيد حول الموقع وخدماته يمكن زيارة موقعه الرسمي: <https://www.instagram.com>.

3. بينترست (Pinterest) هو أحد أشهر مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل الصور بين المستخدمين، وقد تأسس عام 2009م من قبل بين سيلبرمان Ben Silberman وتمّ تشغيله مباشرة في عام 2010م كموقع لتبادل الصور، وأطلق رسمياً في عام 2011م، وخلال 9 أشهر ضمّ نحو 10 آلاف مستخدم، وفي بداية عام 2012م ترك الموقع بصمة قوية على مجتمع التواصل الاجتماعي مع أكثر من 11.5 مليون مستخدم، فكان واحداً من أسرع المواقع نمواً على الإطلاق، وفي مارس 2012م أصبح ثالث أكبر موقع للشبكات الاجتماعية في الولايات المتحدة، ويضمّ الآن أكثر من 175 مليون مستخدم على المستوى العالمي.. للمزيد حول الموقع وخدماته يمكن زيارة موقعه الرسمي: <https://www.pinterest.com>.

نوع المحتوى الذي سيُنشئه الفريق ويُرُوج له، عدد مرّات النشر والمشاركة على كل منصة، تحليل وتعديل الاستراتيجيّة بحسب الحاجة.

• **صانع (كاتب) المحتوى (Content Creator):**

من المحتمل أن يكون إنشاء المحتوى هو الجانب الأكثر استغراقاً للوقت والجهد في إدارة وسائل التواصل الاجتماعي، ويتطلب مجموعة واسعة من المهارات المتخصصة، لذلك حتى المنظمات الناشئة عادة ما تلجأ إلى تعيين أكثر من شخص لكتابة المحتوى، والذي قد يتنوع بين الصور ومقاطع الفيديو و"GIFs" والمدونات (Blog posts) وبطاقات الاقتباس (Quote cards) والرسوم البيانية والمواد الإخبارية، وغيرها.

• **مُنسّق المحتوى (Content Curator):**

يختص هذا العضو في الفريق الإعلامي برصد اهتمامات الجمهور المستهدف من أنشطة المنظمة، واكتشاف المدونات التي تجذبهم وتلفت أنظارهم ويقومون بمشاركتها عبر صفحاتهم الشخصية، ومن ثم نشر هذا المحتوى على الصفحات الرسمية للمنظمة، ما يساعد على مشاركة المتابعين الحاليين اهتماماتهم الشخصية وجذب متابعين جدد.

فإذا أرادت المنظمة إبراز منشوراتها في ملفات الأخبار الخاصة بالجمهور بشكل شبه منظم، فسيُعين على فريق الإعلام الإلكتروني البحث خارج صندوق مشاركة المحتوى الخاص بالمنظمة فقط. فالجمهور يمل من المحتوى الترويجي المستمر للمنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ويبحث دائماً عن المحتوى الذي يتناسب مع اهتماماته وميوله الشخصية.

ولذلك يُعدّ تنسيق وتعزيز المحتوى أمراً يُبَيّر اهتمام الجمهور بطريقة مفيدة لجذب آخرين جدد، والاحتفاظ بالمتابعين الحاليين، وقد يكون من المفيد متابعة المدونات التي تهتم الجمهور واستخدام أداة مثل: "Feedly" لتجميع خلاصات

المُدَوَّنَاتِ وَمُرَاقِبَةِ المُدَوَّنَاتِ كُلِّهَا فِي مَكَانٍ وَاحِدٍ، وَالانضمامَ لِمَجْمُوعَاتِ وَمُرَاقِبَةِ المُنَاقَشَاتِ عِبْرَ الإِنْتِرْنِتِ مَعَ الجُمهُورِ المُسْتَهْدَفِ، مِثْلَ: مُتَابَعَةِ مَجْمُوعَاتِ "Facebook"، وَمُحَادَثَاتِ "Twitterhashtag"، وَلَوْحَاتِ "Pinterest" الشَّائِعَةِ، وَمَا إِلَى ذَلِكَ، وَمُرَاقِبَةِ المَوَاضِيعِ الشَّائِعَةِ عِبْرَ الإِنْتِرْنِتِ بِاسْتِخْدَامِ "Google Trends" أَوْ أَدَاةٍ أُخْرَى.

مِنْ هُنَا، تَتَمَحَوَّرُ مَسْئُولِيَّةُ مُنَسِّقِ المُحتَوَى فِي تَحْدِيدِ المُحتَوَى الثَّنَائِيِّ (وَلَيْسَ المُحتَوَى الرَّئِيسِ الخَاصَّ بِشَطَا المُنظَّمَةِ) الَّذِي يُثِيرُ اهْتِمَامَ الجُمهُورِ بِشِدَّةٍ وَيَدْفَعُهُ لِلتَّفَاعُلِ الدَّائِمِ.

• **مُدِيرُ مُجْتَمَعِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ (SocialMediaCommunityManager):**

هُوَ المَسْئُولُ عَنِ بِنَاءِ العَلَاقَاتِ المُنْتِمِرَةِ مَعَ الجُمهُورِ عِبْرَ وَسَائِلِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ، فَيَقُومُ بِتَسْجِيلِ الدُّخُولِ مُبَاشِرَةً إِلَى كُلِّ مِئْصَةِ تَابِعَةٍ لِلْمُنظَّمَةِ وَالتَّوَاصُلِ مَعَ المُتَابِعِينَ مِنْ خِلَالِ الرَّدِّ عَلَى التَّعْلِيقَاتِ وَالمُشَارَكَاتِ، وَالتَّعْلِيقِ عَلَى مَا يُشَارِكُهُ الآخَرُونَ، أَي: أَنَّهُ وَاجِهَةٌ المُنظَّمَةِ وَلِسَانُهَا.

بَعْضُ الفِرَقِ الإِعْلَامِيَّةِ تَلجَأُ لِاسْتِخْدَامِ دَرْدَشَاتِ "Twitter" أَوْ "Facebook Live" أَوْ اسْتِضَافَةِ #AMA، وَفِي هَذِهِ الحَالَةِ يَتَوَلَّى مَسْئُولِيَّتُهَا مُدِيرُ مُجْتَمَعِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ، فَيُصْبِحُ شَخْصًا مَعْرُوفًا فَعْلِيًّا لِلجَمِيعِ عِبْرَ الإِنْتِرْنِتِ، لِذَلِكَ يَجِبُ أَنْ يَتَمَتَّعَ بِالنِّكَاةِ الاجْتِمَاعِيِّ وَمَهَارَاتِ التَّعَامُلِ مَعَ الآخَرِينَ وَبِنَاءِ العَلَاقَاتِ المُنْتِمِرَةِ، وَالقُدْرَةَ عَلَى اسْتِخْدَامِ كُلِّ مِئْصَةِ وَسَائِلِ اجْتِمَاعِيَّةٍ وَاسْتِغْلَالِ مَزَايَاهَا وَالتَّعَاطِي مَعَ عُيُوبِهَا.

• **مُرَاقِبِ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ الاجْتِمَاعِيَّةِ (Social Media Monitor):**

هُوَ مَعْنِيٌّ بِالرَّدِّ عَلَى شِكَاوَى العُمَّالِ وَمُحَاوَلَةِ حُلِّهَا عَلَنًا عِبْرَ وَسَائِلِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ وَفِي أَسْرَعِ وَقْتٍ مُمَكِّنِ، وَاسْتِرْضَاءِ العُمَّالِ الغَاضِبِينَ وَالاِحْتِفَاطِ بِوَلَائِهِمْ لِلْمُنظَّمَةِ، كَذَلِكَ يَكُونُ المُرَاقِبِ مَسْئُولًا عَنِ أَدَاءِ مَهْمَةِ شَاقَّةٍ لِلغَايَةِ تَتَمَثَّلُ فِي التَّعَامُلِ

الذكيّ مع مُتصيدي الأخطاء للشركات من أجل التّشهير بِسُمعِها والإضرار بأعمالها، ويتطلّب منه ذلك براعة اجتماعية وقُدرة كبيرة على المِراوغة والتفّاؤُص.

• **مدير التّأثير (Influence Manager):**

وهو عضو في فريق العمل الإلكترونيّ يختصّ بتعزيز ورعاية علاقات المنظمة مع الأفراد المؤثّرين مجتمعيّاً، لاسيّما في مجال عملها، والذين يتمتّعون بقاعدة جماهيرية كبرى ويحظّون بنسب متابعه عالية عبر وسائل التّواصل الاجتماعيّ وقد يكون هؤلاء الأفراد من الفنّانين أو الرّياضيّين أو الإعلاميين أو مدوّنين سبّاباً أو منظمات أُخرى ذات جمهور مماثل لجمهور المنظمة صاحبة الفريق.

وتنبع أهميّة إقامة علاقات تفاعلية مع الأشخاص خاص المؤثّرين في كونهم مصدر ثقة لمُتابعي وسائل التّواصل الاجتماعيّ، يأخذون توصياتهم على محمل الجدّ، ويسعون لتقليدهم في أقوالهم وأفعالهم وأنماط حياتهم، ويمكن بالطبع تخيل نتائج قيام أحد هؤلاء المؤثّرين بالثناء على مُنظمة ما أو علامتها ومنتجاتها أو خدماتها، فإنّها ستكتسب سمعة كبرى وشهرة واسعة في غضون أيام قليلة دون أن تتكلف موازنات مالية طائلة أو تبذل جهوداً تسويقية مضيئة، فقط توثيق علاقاتها مع الأفراد المؤثّرين مجتمعيّاً وإفناعهم بقيمتها وأهدافها وترسيخ صورتها الذهنية لديهم كمُنظمة مرموقة يمكن الوثوق بعلامتها التجاريّة.

من هنا، تنحصر مهمّة مدير التّأثير في العثور على هؤلاء المؤثّرين والتفاهم معهم حول مشاركة المحتوى الخاص بالمنظمة، لكن في المقابل يجب على الفريق الإعلاميّ مشاركة محتوى الشخص المؤثر لبناء علاقة تبادلية تفاعلية، والانخراط المُستمرّ في ملفّاتهم الاجتماعيّة، ووضع أسمائهم أو حساباتهم في المشاركات الخاصّة بالمنظمة.

• **منسّق الإعلان عبر وسائل التّواصل الاجتماعيّ (Social Media Advertiser):**

تحتاج مختلف المنظمات لمنسّق إعلانيّ مُتخصّص في المنصّات الاجتماعيّة،

يكون مسؤولاً عن تصميم استراتيجيات الإعلان على الشبكات الاجتماعية، لا سيما Facebook و Twitter و Instagram و Pinterest، والتي توفر خيارات إعلان مدفوعة يمكن للمنظمات الاستفادة منها في الترويج لأنشطة علامتها واستقطاب العملاء، فإذا كانت قيادة عملية الاستحواذ على العملاء هدفاً مهماً للفريق الإعلامي الإلكتروني، فإن استخدام تطبيقات وسائل التواصل المدفوعة ضرورة ملحة.

ويتولى مسبق الإعلان أيضاً مهام تحديد الجمهور المستهدف للمنظمة باستخدام "Facebook Audience Insights" و "Twitter Audiences" على سبيل المثال، وإنشاء نسخة إعلانية للإعلانات الصورية (أو الاستعانة بمصادر خارجية لمصممي المحتوى)، وتحديد المحتوى الذي سيتم الترويج له من خلال الإعلانات المدفوعة، إجراء اختبارات للمكونات الإعلانية المختلفة من أجل تطوير الاستراتيجية الإعلانية الحالية، ومراقبة تقدم الإعلانات ومدى تحقيقها للأهداف المرغوبة وفي الوقت المحدد له.

مهام إدارة الاتصالات والإعلام بالمنظمة

تلعب إدارة الاتصالات والإعلام بالمنظمة دوراً مهماً في الترويج للمنظمة وعلاماتها ومنتجاتها أو خدماتها، وتعمل بكل الطرق الممكنة لجذب المزيد من العملاء للمنظمة، وعندما تؤدي هذه الإدارة دورها بشكل متميز فإنها ستعمل على جذب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين.

وتتمثل المهام الرئيسية المطلوبة في التواصل الجيد مع العملاء وتكوين علاقات إعلامية متميزة ومتعددة مع ممثلي مختلف قنوات الإعلام التقليدي المطبوع والمسموع والمرئي، ناهيك عن مهام أخرى لإدارة الاتصالات والإعلام، تتمثل في الآتي:

- تنظيم الفعاليات الخاصة بأنشطة المنظمة أو الفعاليات المجتمعية التي تبرز صورة المنظمة وعلامتها كعضو فاعل في المجتمع وتروج بطريقة غير مباشرة لقيمتها وأهدافها.

- الإشراف على العلاقات بين المنظمة ومختلف وسائل الإعلام، والعمل على تطويرها بشكل مستمر.
- الإشراف على نشر أخبار المنظمة وعلاماتها بصورة دورية، وكذلك الرد على جميع الاستفسارات التي تتعلق بأي أمور خاصة بالمنظمة أو العلامة تطلبها وسائل الإعلام المختلفة.
- أرشفة المواد الإعلامية المنشورة عن المنظمة وعلاماتها من قبل؛ سواء بآليات تقليدية أو تكنولوجية.
- إدارة المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنظمة والعلامة، والعمل على تحسين أدائه وفاعليته بشكل مستمر، والتواصل مع مطوري الموقع الإلكتروني من أجل تطوير محتوى الموقع بشكل مستمر.
- إدارة مواقع التواصل الاجتماعي التابعة للمنظمة وعلامتها، ونشر المقالات المتخصصة بها، والتعاون مع مجموعة من المحررين لتوفير محتوى هذه المقالات بعدد من اللغات.
- تمثيل المنظمة وعلامتها والتحدث للجُمهور بعد من أهم وأبرز مهام إدارة الإعلام بالمنظمة، وذلك بتكليف أحد أعضاء الفريق للعمل كمُتحدث رسمي للمنظمة يتولى الحديث والتعليق في المؤتمرات والفعاليات والمناسبات التي تنظمها المنظمة.
- الحرص على إصدار الكتيبات والنشرات الإخبارية، ومتابعة البريد الوارد من الجمهور.
- القدرة على التعامل في أوقات الأزمات التي تمر بها المنظمة؛ بحيث يتمكن الفريق من الحفاظ على الصورة الذهنية للمنظمة وعلامتها لدى عملائها وحماية سمعتها بين المنافسين.

من خلال هذه المهام تتمكن المنظمة من التسويق للعلامة التجارية الخاصة بها، وتحقيق الثقة المطلوبة بين المنظمة وبين عملائها، فالاتصالات تمكن المنظمة من

التعريف على شخصية الجمهور ومدى رضاه عن الخدمات والمنتجات المقدمة إليه، ما يساهم في النهاية في الحفاظ على سمعتها(1).

إدارة سمعة المنظمة عبر الإنترنت

لكن الوضع يختلف كثيراً بالنسبة لفريق العمل الإلكتروني؛ إذ لديه قائمة مطولة من المهام المعقدة التي تتطلب استراتيجيات عمل دقيقة وتطويراً مستمراً، وتندرج جميع هذه المهام تحت لواء إدارة سمعة المنظمة وعلاماتها عبر الإنترنت؛ لأنها تسعى في النهاية لتعزيز صورتها الذهنية لدى الجمهور وحماية سمعتها سواء في الأوقات العادية أو خلال الأزمات.

وتتمثل هذه المهام في:

• تعزيز وجود المنظمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

غالبية المنظمات لا تنمو لتصبح شركات ناجحة دون رعاية عملائها على طول الطريق، لذلك هناك فرق كبير بين منظمة ناجحة ومنظمة ذات سمعة رائدة عبر الإنترنت، فربما تكون هناك منظمة ناجحة بمقاييس الأرباح والمبيعات وتوفر رواتب مغرية لموظفيها، لكنها تظل مغمورة إلكترونياً لا يعرفها الجمهور أو يفتقر عليها بتعليقات جيدة يتم نشرها على نطاق واسع بما يعزز سمعتها، إذا هي تفتقر بقوة لإدارة السمعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

وعندما تكون المنظمة ممثلة تمثيلاً ناقصاً عبر الإنترنت أو غير موجودة من الأساس؛ فإنها تكون عرضة لتهديدات في السمعة من نتائج البحث غير المواتية، لذلك يجب أن يسعى الفريق الإعلامي الإلكتروني لتعزيز وجود المنظمة وعلامتها

1. Bloom, Leslie. "The Role Of The Communication Department In An Organization". Bizfluent, 2018. <https://bit.ly/2jOjuI5>.

التَّجَارِيَّةَ عَبْرَ الْإِنْتَرْنِتِ مِنْ خِلَالِ تَدْشِينِ صَفَحَاتِ رَسْمِيَّةِ لَهَا وَتَحْدِيثِهَا بِنَشْرِ أَحْبَارِ الْمُنْظَمَةِ وَفَعَالِيَّاتِهَا وَأَحَدَتْ مُنْتَجَاتِهَا أَوْ خِدْمَاتِهَا وَالتَّوَاصَلَ الْفَعَّالَ مَعَ الْعُمَّالَاءِ وَاسْتَقْطَابَ آخَرِينَ جُدُدًا، بِمَا يَضْمَنُ الْارْتِقَاءَ بِاسْمِ الْمُنْظَمَةِ فِي طَلَبَاتِ الْبَحْثِ الْمُتَقَدِّمِ عَنِ الْمُنْظَمَاتِ وَالْعَلَامَاتِ التَّجَارِيَّةِ (1).

• التَّصَدِّي لِلتَّعْلِيقاتِ السَّلْبِيَّةِ عَبْرَ الْإِنْتَرْنِتِ:

تُعَدُّ مَوَاقِعَ الْمُرَاجَعَةِ الْأَكْثَرَ اسْتِخْدَامًا مِنْ قِبَلِ الْجُمْهُورِ الْإِلِكْتُرُونِيِّ -بَعْدَ مَوْقِعِ Google- فِيمَا يَخْتَصُّ بِالْبَحْثِ عَنِ الْعَلَامَاتِ التَّجَارِيَّةِ، فَإِذَا مَا نُشِرَ تَعْلِيْقٌ سَلْبِيٌّ وَاحِدٌ عَنِ الْمُنْظَمَةِ فِي هَذِهِ الْمَوَاقِعِ فَإِنَّهَا سَتُؤَثِّرُ سَلْبًا عَلَى سُمْعَتِهَا وَسَتُؤَدِّي لِخَسَارَةِ الْعَشْرَاتِ مِنَ الْعُمَّالَاءِ، سَوَاءً مِنَ الْعُمَّالَاءِ الْحَالِيِّينَ لِلْمُنْظَمَةِ أَوْ الْعُمَّالَاءِ الْمُحْتَمَلِينَ، وَسَتُحْتَاجُ الْمُنْظَمَةُ حِينِنْدَ لِكْسَبِ نَحْوِ 12 مُرَاجَعَةً إِيْجَابِيَّةً مِنَ الْعُمَّالَاءِ لِتَعْوِيْضِ هَذِهِ الْمُرَاجَعَةِ السَّلْبِيَّةِ (2).

هُنَا يَتَحَتَّمُ عَلَى الْفَرِيْقِ الْإِعْلَامِيِّ نَشْرَ مَحْتَوَى إِيْجَابِيٍّ عَنِ الْمُنْظَمَةِ عَلَى الْإِنْتَرْنِتِ، عَنِ طَرِيْقِ تَضَخِيمِ أَنْشِطَتِهَا الْمِهْنِيَّةِ وَالْخَيْرِيَّةِ وَمُبَادِرَاتِهَا لِلْمَسْؤُولِيَّةِ الْمُجْتَمَعِيَّةِ، وَنَشْرَ الْأَخْبَارِ الْإِيْجَابِيَّةِ عَنِ تَقَاتِهَا وَمُعَدَّلَاتِ نُمُوِّهَا وَمَعَايِيرِ التَّوْظِيْفِ فِيهَا إِلَى غَيْرِ ذَلِكَ، وَتَحْفِيْزِ عُمَّالَاءِ الْمُنْظَمَةِ عَلَى التَّعْلِيْقِ الْإِيْجَابِيٍّ عَنْهَا وَعَنِ عِلَامَتِهَا وَخِدْمَاتِهَا أَوْ مُنْتَجَاتِهَا عَبْرَ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ أَوْ مَوَاقِعِ الْمُرَاجَعَةِ. وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ يَنْبَغِي عَلَيْهِ الْمُرَاقَبَةُ الدَّائِمَةُ لِلتَّشْبِيْهَاتِ الْوَارِدَةِ عَبْرَ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ، وَمُتَابَعَةِ مَوَاقِعِ الْمُرَاجَعَةِ وَرِصْدِ التَّعْلِيْقَاتِ الْوَارِدَةِ مِنْ خِلَالِهَا، فَذَلِكَ يُفِيدُ فِي كَشْفِ الْمَحْتَوَى السَّلْبِيِّ عَنِ الْمُنْظَمَةِ وَمُعَالَجَتِهِ عَلَى الْفَوْزِ؛ لِأَنَّ الْعُنُورَ

1. Sickler, Jonas. "Corporate Reputation Management For Brands". Reputationmanagement. Com, 2019, <https://bit.ly/2YXKkQq>.
2. Shulzhenko, Mary. "20 Shocking Customer Service Facts And Stats (Infographic)". Provide Support Blog, 2015, <https://bit.ly/2QdvN02>.

السريع على نتائج البحث الضارة سيمنع من تأمين موطنٍ قديمٍ لهذه التعليقات في صفحة واحدة على الإنترنت، لاسيما موقع "Google" وغيرها من محركات البحث الأخرى. ومن المجدي هنا، الاستفادة من تحسين محركات البحث (Search Engine Optimization-SEO) في تطوير المحتوى الإيجابي عن المنظمة حتى ترتقي في نتائج البحث عبر محركات البحث الشهيرة "Google" وغيرها، فلن تكون إدارة سمعة المنظمة ناجحة ما لم يتم دعمها بتحسين محرك البحث، وكلما تمتعت المنظمة بسمعة رائدة في السوق وبين الجمهور، كلما أصبح تحسين محركات البحث ضرورة ملحة لاستمرارها.

• معالجة المقالات السلبية عن المنظمة أو مديريها:

كبرى المنظمات العالمية ليست بمنأى عن المقالات السلبية المتصيدي الأخطاء والأخبار الموجهة لتدمير سمعتها، وفي الكثير من الأحيان تكون هذه المواد حقيقية ولا تتطوي على سوء نية، فيمكن أن يدفع هدف الربح وزيادة المبيعات بعض المنظمات لإجراءات غير قانونية تتسبب في فضائح وانهايار سمعتها، وربما يكون الخطأ نابعا من سلوك شخصي لأحد المدراء.

وبشكل عام، يتحتم على الفريق الإعلامي الإلكتروني التصدي لهذه الأزمة واتباع نهج استراتيجي متخصص لإدارة السمعة وقت الأزمات وتعزيز خبرة العلامة التجارية والترويج لقيمتها وأنشطتها وتعزيز الثقة بها، والاستفادة من مدرائها وخبراتهم في المجال وأنشطتهم المجتمعية عبر نشرها على نطاق واسع وربطها بالمنظمة وقيمتها، وبالتالي تعزيز وجودها عبر مواقع التواصل الإعلامي، باعتبارها حاضنة للكثير من الخبراء والقياديين، ما يساعد على تقليل الآثار السلبية للأزمة والترويج الجيد لسمعتها.

يمكن للفريق أيضا تعزيز وجود المنظمة عبر المواقع الإخبارية الرائدة والمنصات الرقمية الشهيرة سواء بالإعلانات المدفوعة الأجر أو عبر الشراكات المتبادلة

ببئها، فهنا يمكن للمنظمة توجيه ما يناسبها من قوالب إعلامية مختلفة عبر هذه المنصات، ما يساهم في دحض أسباب الأزمة وتعزيز صورتها وترسيخ سمعتها، واختيار المفاتيح الرئيسية للرسائل الإعلامية عنها بشكل أكثر دقة.

• امتصاص غضب العملاء عبر المنصات الاجتماعية:

متابعو وسائل التواصل من الأصول التجارية المذهلة للمنظمة (1)، ولذا ينبغي إجابة التعاطي معهم والتفاعل السريع مع مقترحاتهم وإجابة أسئلتهم، لكن بقدر ما ينبغي الفوز بهم بقدر ما ينبغي الحذر من ردود فعلهم لا سيما في حالات الغضب والشكوى، ففي هذه الحالة يتحول العميل الواحد لعنصر فاعل في هدم سمعة المنظمة وخسارتها المزيد من العملاء.

لذلك من المهم الحيوية لفريق العمل الإلكتروني التفاعل الذكي مع شكوى العميل فبدائية يجب إبداء التعاطف الكامل مع شكواه والأسف الشديد من غضبه، ثم سؤاله عن مصدر الشكوى وفهم إجابته بدقة، دون اللجوء لنجيب إنكار المشكلة، أو التقليل من حجمها الفعلي، أو حتى مجادلة العميل في أسبابها أو حذف تعليقاته السلبية ومنع المتابعة، بل من الأفضل تهدئته بتقديم الاعتذار عن الخطأ وتحمل المسؤولية إزاءه وتبني وجهة نظره، وإشعاره بالرغبة الأكيدة في المساعدة، وتقديم الوعد بسرعة حل المشكلة والتواصل معه لإخباره بالإجراءات التي اتخذتها المنظمة لاسترضائه.

ومن المفيد أيضا هنا، توجيه الشكر للعميل؛ بسبب لفته أنظار المنظمة لهذه المشكلة، والتي سوف توفر على المؤسسة الكثير من التكاليف، التي قد تتكبدها

1. يمكن أن نطلق هذا مجازاً؛ إذ تبدل المنظمة الكثير من الجهد لاستقطاب العملاء، وكذا المحافظة عليهم، ويجري الأمر كذلك على متابعي الصفحات الاجتماعية؛ إذ تبدل المنظمة جهوداً كبيرة للترويج والاستقطاب، وفي هذا يمكن اعتبار عدد أو حجم المتابعين أو المضافين في الصفحات دليلاً على قوة المنظمة أو ضعفها، وكذلك تفاعل هؤلاء المتابعين مع أخبار ونشاطات المنظمة، وبهذا ونظراً للتكلفة الكبيرة التي تدفعها المنظمة لتشكيل ذلك؛ يمكن اعتبار ذلك من الأصول التجارية للمنظمة، ولا أدل على ذلك من قيام بعض المنظمات ببيع صفحاتها لمنظمات منافسة أخرى.

نتيجة تدمر العملاء الآخرين من ذات الخدمة، فيجب أن تصل رسالة مفادها أن "العميل الذي يبادر إلى الشكوى، بمثابة صديق للمنظمة" كي يشعر بالانتماء لها وبمسؤوليته تجاه تطوير خدماتها والارتقاء بسمعتها.

نماذج متميزة في ذلك

ومن أبرز الأمثلة على الدور المهم الذي يلعبه فريق الإعلام أو الاتصال المؤسسي، هو ما يقوم به هذا الفريق في شركة (1) "MEDELA"، حيث يقوم هذا الفريق بالاستماع إلى عملاء الشركة، ويتابع بشكل مستمر التغطية الإعلامية لنشاطات الشركة على الإنترنت، وهذه التغطية مهمة جداً بالنسبة للشركة؛ نظراً لطبيعة العمل الخاصة بها، وللمنتجات التي تقدمها للعملاء، بما يتطلب التواصل المستمر مع العملاء؛ من أجل قياس رضاهم؛ حيث يتطلب الأمر وجود مستوى جيد من الثقة بين الشركة وبين عملائها؛ حيث يعمل الفريق الإعلامي لهذه الشركة العالمية على رصد كل ما يخص السوق ومشكلاته حتى تتمكن الشركة من وضع حلول مناسبة له فيما يخصها، فهذه الشركة تسعى بشكل مستمر لوضع برنامج اتصالات ذي استراتيجيات قوية وواضحة.

كذلك من الأمثلة المتميزة في الاتصالات الإعلامية ما تقوم به شركة (2) "Meltwater News"؛ حيث تهتم الشركة بتوفير قاعدة بيانات تخص الاتصالات الإعلامية؛ حيث

1. تأسست Medela في عام 1961م من قبل أولى لارسون ومقرها في سويسرا، وهي شركة عالمية تختص بتصنيع منتجات الرضاعة الطبيعية وتكنولوجيا medical vacuum.Medela ولديها 18 شركة تابعة لها في أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا، وتوزع Medela منتجاتها في أكثر من 100 دولة حول العالم، إما بشكل مباشر أو من خلال شركاء مستقلين، ويعمل في ميديلا نحو 1740 موظفاً حول العالم، يوجد 440 موظفاً منهم في سويسرا، للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/8n5yX>
2. "Meltwater News": شركة ترويجية، تأسست في عام 2001م في أوسلو (النرويج) على أيدي رئيسها التنفيذي، وبمبلغ 1500 دولار فقط، وقد تخصصت منذ البداية في مجال الأخبار الرقمية الناشئة، ومع مرور السنوات أصبحت رائدة في مراقبة وسائل الإعلام، تتوافر على أكثر من 26 ألف عميل و 1500 موظف و 55 مكتب إقليمي حول العالم، للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/8n5yX>

تَشْمَلُ قَاعِدَةَ الْبَيِّنَاتِ الْخَاصَّةَ بِهَذِهِ الشَّرِكَةِ عَدَدَ 350 أَلْفِ صَحْفِيٍّ وَمُدُونٍ، تَمَّ تَقْسِيمُهُمْ وَقَفًا لِلأَمَاكِنِ الْجُغْرَافِيَّةِ الَّتِي يَنْتُمُونَ إِلَيْهَا، وَهُوَ مَا يُبَسِّرُ عَلَى الشَّرِكَةِ التَّوَاصُلَ مَعَ أَكْبَرَ قَدْرٍ مُمْكِنٍ مِنَ الصَّحْفِيِّينَ فِي الشَّرِكَةِ الَّتِي تَتَطَلَّبُ هَذَا التَّوَاصُلَ (1).

وَمِنَ التَّجَارِبِ الْعَالَمِيَّةِ الرَّائِدَةِ كَذَلِكَ فِي اسْتِخْدَامِ الاتِّصَالَاتِ الإِعْلَامِيَّةِ لِلإِرْتِقَاءِ بِسُمْعَةِ الْمُنْظَمَةِ، مَا اخْتَبَرْتَهُ "Google" فِي التَّصَدِّي لفيروس "الإيبولا"، فَفِي الْوَقْتِ الَّذِي فَشَلَتْ فِيهِ الْحُكُومَاتُ فِي جَمِيعِ أَنْحَاءِ الْعَالَمِ مِنْ تَوْجِيدِ الْجُهُودِ لِمُكَافَحَةِ الْمَرَضِ، قَرَّرَتْ "Google" تَنْظِيمَ حَمَلَةِ إِعْلَامِيَّةٍ عَالَمِيَّةٍ لَجَمْعِ التَّبَرُّعَاتِ عَنِ طَرِيقِ التَّعْهُدِ بِدَفْعِ دُولَارَيْنِ مُقَابِلَ كُلِّ دُولَارٍ يَتَمَّ التَّبَرُّعُ بِهِ مِنْ خِلَالِ مَوْقِعِهَا عَبْرَ الْإِنْتَرْنِتِ، وَقَامَتْ بِإِعْدَادِ عُنْوَانِ URL مُحَدَّدٍ لِلْحَمَلَةِ هُوَ "onetoday.google.com/fightebola" لِشَرْحِ هَذَا الإِجْرَاءِ الاجْتِمَاعِيِّ وَدَعْوَةِ الْأَشْخَاصِ مِنْ جَمِيعِ أَنْحَاءِ الْعَالَمِ لِلْمُسَاهَمَةِ فِي الْحَمَلَةِ.

حَمَلَةُ "Google Ebola" فِي مُحَرِّكَاتِ الْبَحْثِ تَضُمُّ أَكْثَرَ مِنْ 22 مِلْيُونِ نَتِيجَةٍ تَنْتَوِعُ بَيْنَ الْأَخْبَارِ وَالْمَقَالَاتِ وَالصُّورِ وَمَقَاطِعِ الْفِيدْيُو وَغَيْرِهَا، وَقَدْ أَكْسَبَتْ "Google" سُمْعَةً رَائِدَةً بِإِعْتِبَارِهَا وَاحِدَةً مِنَ الشَّرِكَاتِ الْعَالَمِيَّةِ ذَاتِ الْإِلْتِمَامِ الاجْتِمَاعِيِّ وَالإِنْسَانِيِّ، وَفِي الْوَقْتِ ذَاتِهِ أَثْبَتَتْ "Google" مِنْ خِلَالِ هَذِهِ الْحَمَلَةِ التَّأثيرَ الْقَوِيَّ لِلْفَرِيقِ الإِعْلَامِيِّ فِي التَّرْوِيجِ لِلْمُنْظَمَةِ وَدَفْعِ سُمْعَتِهَا وَصُورَتِهَا الذَّهْنِيَّةِ لَدَى الْجُمْهُورِ (2).

فريق إدارة الأزمات

إِنَّ إِدَارَةَ الاتِّصَالَاتِ الإِعْلَامِيَّةِ دَاخِلُ أَيِّ مُنْظَمَةٍ لَدَيْهَا الْعَدِيدُ مِنَ الْمَهَامِ وَالْمَسْؤُولِيَّاتِ الَّتِي يَجِبُ عَلَيْهَا الْإِهْتِمَامُ بِهَا، وَتَقْدِيمُ أَفْضَلِ مَا لَدَيْهَا فِي تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الاتِّصَالِيَّةِ الْخَاصَّةِ بِهَا، لَا سِيَّمَا فِي أَوْقَاتِ الْأَزْمَاتِ، فَهُنَا تَكُونُ مَهْمَةُ التَّوَاصُلِ مِنَ الْمَهَامِ الْخَاصَّةِ

1. علي عبدالفتاح، الإعلام الاجتماعي، دار اليازوري للنشر (عمان-الأردن)، ط1، 2014م، ص ص 79 - 80.
2. Shulzhenko, Mary. "The top 10 PR & Communication Campaign Examples". Augure Blog. 2017 <https://bit.ly/2YLH8fm>.

جداً، والتي يجدر أن نُفرد لها الحديث في هذا المقام، فعندما تتعرض المنظمة لأزمة ما، مثل أزمات العنف داخل مكان العمل، أو إصابات العمل غير المقصودة، أو حالات الوفاة أثناء العمل، وعمليات تسريح العمال من المنظمة، كل هذه الأنواع من الأزمات قد يترتب عليها الكثير من الشائعات والادعاءات التي قد تتسبب في الإساءة لسمعة المنظمة، وهنا يتم تشكيل فريق إدارة الأزمات للردّ الفوريّ على إشارات الإنذار بالأزمة، وتحليل الموقف الراهن واتخاذ القرارات بشأن مسار العمل في المستقبل، ووضع استراتيجيات لمساعدة المنظمة على الخروج من الأوقات الصعبة في أقرب وقت ممكن، وتنفيذ الخطط ذات الصلة للتغلب على حالات الطوارئ، بما يهدف لحماية المنظمة من الآثار المترتبة على ذلك.

ويعدّ فريق الاتصالات من المكونات الرئيسية لفريق إدارة الأزمات، بالتعاون مع فريق العلاقات العامة، باعتبارهما حلقة الوصل بين المنظمة وعلامتها من جانب والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين من جانب آخر، لذلك فإن أحد الأدوار الرئيسية لهذا الفريق قبل حدوث الأزمة هو الوعي الدائم بسير العمل وأوجه القصور أو التميّز، ووضع المنظمة بين المنافسين، والمتابعة الدائمة لآراء العملاء والقضايا التي تثار بشأنها أو في مجال عملها في وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي، وهذا ما يمكنه من التنبؤ بحدوث مثل هذه الأزمات وتوقعها مسبقاً، مع وضع الخطط الإعلامية المناسبة للتعامل معها.

وخلال الأزمة يتمثل دور الفريق في صياغة بيانات استباقية لتفادي ردود الفعل تجاه الأزمة، والبقاء على اتصال مع أصحاب المصلحة، سواء بطريقة مباشرة أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي، والتأكيد على حرص المنظمة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء الموقف، والتواصل المستمر أيضاً مع وسائل الإعلام وإطلاعها أولاً بأول على القرارات التي تتخذها المنظمة، مع مراعاة كافة معايير الدقة والشفافية في البيانات والمعلومات المقدمة، والمبادرة بإجراء المقابلات الصحافية أو التليفزيونية أو إقامة مؤتمر صحفيّ لكشف تداعيات الأزمة وخطوات علاجها وضمان تغطية ردود فعلها تجاه الأزمة في

وسائل الإعلام المختلفة، والإشراف على النشرات الصحافية وبيانات مواقع التواصل الاجتماعي، وتتبع وقياس اتجاهات وسائل الإعلام والرأي العام بشأن الأزمة والمنظمة، وتعديل الرسائل الإعلامية واستراتيجيات التواصل بحسب الحاجة وتطور الأزمة سلبيًا أو إيجابيًا (1). وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان التواصل مع جهات قانونية ومحامين ومسؤولين وموظفي الاتصال مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية؛ من أجل التواصل لحل جيد للتعامل مع الأزمة، وإحاطتها والسيطرة عليها (2).

-
1. Juneja, Prachi. "Crisis Management Team - Meaning, Role And Its Function". Managementstudyguide.Com, <https://bit.ly/2ZN2lCd>.
 2. Frederick, Ann. "What Are The Functions Of A Corporate Communication Department?". Small Business - Chron.Com, 2019, <https://bit.ly/37Oh7xd>.

المبحث الرابع

الوسائط الإعلامية للمنظمة

تعمل المنظمات عادةً من خلال مجموعة من الوسائل الإعلامية التعريفية، التي يمكن اعتبارها وسيلة تواصل بينها وبين الجمهور والعلماء وأصحاب المصالح، وعادةً ما تكون النشرات والمجلات التي تصدرها المنظمات من أهم وسائل تمرير ونشر المعلومات والأخبار للموظفين؛ حيث تقوم المنظمة بإمداد الجمهور والمتعاملين بالمعلومات المطلوبة من خلال هذه النشرات الإخبارية المطبوعة والكتيبات الصغيرة التي تحمل العديد من المعلومات عن المنظمة، وعن مجال عملها وأنشطة علامتها(1).

ومن أهم صور وأشكال الوسائط الإعلامية التي تصدرها المنظمات هو إصدار نشرات خاصة بالموظفين وكتيبات خاصة بالتقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة، تتضمن معلومات تخص العمل وكيفية سيره داخل المنظمة، والهيكل التنظيمي، وكذلك تحمل معلومات تثقيفية ومقالات متنوعة تخص مجال العمل، كما تصدر المنظمة أيضًا المطويات وبعض التقارير والإرشادات التمهيدية المطلوبة(2).

وسائل التواصل الاجتماعي ومزاياها

وفي هذا العصر الذي نشهد فيه ثورات تكنولوجية متلاحقة، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي والمدونات الإلكترونية من الأدوات المهمة التي تستخدمها المنظمات المختلفة في التواصل الفعال مع جمهورها، وتعریفهم بعلامتها ومُنجاتها أو خدماتها

1. أبو زغيزغ، عبدالله. مقدمة في الإرشاد المهني. الأردن: دار يافا العلمية، ط1، 2010م، ص16.
2. بوعليط، جلال الدين. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009م، ص 42.

وأنشيطتها المجتمعية وقيمتها وأهدافها، وزيادة قاعدة عملائها والحفاظ على ولائهم لعلامتها التجارية والاستعانة بهم في الترويج لها.

وتتمثل الوسائط الإعلامية الإلكترونية في مجموعة من الصفحات الرسمية الخاصة بالمنظمة على مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة يديرها الفريق الإعلامي الإلكتروني بالمنظمة. ونظراً لما تحقّقه الدعاية والتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي من مزايا للمُنظّمات، فقد اتّجّهت الكثير من المُنظّمات نحو هذا النوع من وسائل التواصل؛ إذ إن رأي الجمهور عبر مواقع التواصل الاجتماعي له تأثير كبير على بعضهم في جلب المزيد من العملاء؛ فعندما يكون رأي العميل عبر مواقع التواصل أنّ منتجاً ما أو خدمة ما متميّزة؛ فإنّ هذا سوف يؤدي إلى جذب المنظمة صاحبة المنتج أو الخدمة للمزيد من العملاء الذين يتقنون برأي غيرهم من الجمهور الذين جرّبوا المنتج أو الخدمة بالفعل؛ فالجمهور في شبكات التواصل الاجتماعي يكون مشاركاً فعلياً في الحملات الترويجية والمواد التي تنشرها المنظمة عن أنشطتها وخدماتها والمنتجات التي تقدّمها علامتها، وهو ما يتسبب في حدوث تفاعل حقيقي يعكس على أرض الواقع في حجم المبيعات الذي تحقّقه المنظمة.

كما يتمّ نشر المواد الدعائية للمنظمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي من خلال نشر الإعلانات العامة على هذه المواقع، ونشر مواد وأنشطة عبر الصفحات الرسمية والمجموعات الرسمية للمنظمة داخل هذه المواقع، وكلّما تمكّنت المنظمة من حشد عدد أكبر من الجمهور عبر هذه الصفحات أو المجموعات كلّما تمكّنت من تحقيق تفاعل أكبر مع الجمهور، وكلّما كان للأنشطة والمواد والمنتجات صدقاً جيّداً كلّما كان ذلك سبباً في بناء سمعة متميّزة للمنظمة من خلال القدرة على متابعة آراء العملاء وتحسين أداء المنظمة وخدماتها وفقاً لهذه الآراء، وتحقيق الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها (1)، ومن الأمثلة القويّة على

1. أبو فارة، يوسف أحمد. التسويق الإلكتروني. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2003م، ص66.

ذَلِكَ؛ شَرَكَةُ نود باي نيتشر (1) (Nude by Nature) وَهِيَ عَلَامَةٌ تِجَارِيَّةٌ أُسْتَرَالِيَّةٌ لِأَدْوَاتِ التَّجْمِيلِ، فَمِحْوَرُ تَمَيُّزِهَا هُوَ مَكُونَاتُهَا الطَّبِيعِيَّةُ 100 %، وَمَعَ ذَلِكَ، فَإِنَّهَا تَتَّبَعِي آلِيَّةَ تَغْلِيْفِ فَآخِرَةِ مَصْنُوعَةٍ مِنَ الذَّهَبِ الْوَرْدِيِّ وَالَّتِي تَمَّ تَصْمِيمُهَا خِصِيصًا لِلْمُسْتَهِلِّكِينَ الْمُهِتَمِّينَ بِالْجَمَالِ وَالْحَرِيصِينَ عَلَى نَشْرِ رُوتَيْنِهِم الْيَوْمِيِّ عِبْرَ وَسَائِلِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ (2)، أَيْ أَنَّهَا تُؤَلِّيْ اِهْتِمَامًا خَاصًّا لِانْعِكَاسِ صُورَتِهَا عِبْرَ هَذِهِ الْمِنَصَّاتِ وَالَّذِي يُؤَثِّرُ بِالضَّرُورَةِ فِي بِنَاءِ سُمْعَةٍ جَيِّدَةٍ عَنِ الْمُنْظَمَةِ الَّتِي تَقِفُ وَرَاءَ هَذِهِ الْعَلَامَةِ الْمُمَيِّزَةِ.

لماذا مواقع التواصل الاجتماعي؟

يُحَقِّقُ النُّشْرُ عِبْرَ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ مَجْمُوعَةً مِنَ الْمَزَايَا لِأَيِّ مُنْظَمَةٍ تَتَمَثَّلُ هَذِهِ الْمَزَايَا فِيمَا يَلِي:

- إِمْكَانِيَّةُ بِنَاءِ وَتَحْقِيقِ سُمْعَةٍ مُتَمَيِّزَةٍ لِلْمُنْظَمَةِ لَدَى الْجُمْهُورِ وَالْمُتَعَامِلِينَ وَأَصْحَابِ الْمَصَالِحِ، حَيْثُ تُسَاهِمُ وَسَائِلُ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ فِي تَرْسِيخِ صُورَةِ الْمُنْظَمَةِ وَعَلَامَتِهَا التِّجَارِيَّةِ فِي أَذْهَانِ الْجُمْهُورِ وَالْمُتَعَامِلِينَ مَعَهَا (3).
- إِمْكَانِيَّةُ إِدَارَةِ الْعِلَاقَةِ مَعَ الْعَمَلَاءِ؛ حَيْثُ تَتَمَكَّنُ الْمُنْظَمَةُ وَفَرِيقُهَا الْإِعْلَامِيِّ مِنَ التَّعَامُلِ مَعَهُمْ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ وَمُسْتَمِرٍّ، وَالتَّوَاصُلِ السَّرِيعِ عِبْرَ الدَّرْدَشَةِ الْمُبَاشِرَةِ فِي صَفَحَاتِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ.
- إِمْكَانِيَّةُ نَشْرِ وَحَثِ الْجُمْهُورِ لِزِيَارَةِ الْمَوْقِعِ الرَّسْمِيِّ الْخَاصِّ بِالْمُنْظَمَةِ عِبْرَ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ مَعَ الْعَمَلِ عَلَى زِيَادَةِ زُورَارِ هَذَا الْمَوْقِعِ.

1. نود باي نيتشر (Nude by Nature): شَرَكَةُ أُسْتَرَالِيَّةٌ لِصِنَاعَةِ مُسْتَحْضَرَاتِ التَّجْمِيلِ، تَأَسَّسَتْ عَامَ 2008م فِي مَدِينَةِ سِدْنِي، بَدَأَتْ بِالتَّوَسُّعِ لِشَمَلِ جَمِيعِ الْمُدُنِ الْأُسْتَرَالِيَّةِ، وَلَاحِقًا افْتَتَحَتْ فِرْعًا خَارِجِيًّا فِي نِيوزِيلَانْدَا، وَمِنَ ثَمَّ انْتَشَرَتْ فِي جَمِيعِ دُولِ الْعَالَمِ، وَخَالِيًّا تُعْتَبَرُ مِنْ أَهَمِّ الْمُنْظَمَاتِ الْعَالَمِيَّةِ فِي مَجَالِ مُسْتَحْضَرَاتِ التَّجْمِيلِ، وَأَهَمُّ مَا يُمَيِّزُهَا أَنَّهَا تَعْتَمِدُ عَلَى مَكُونَاتٍ طَبِيعِيَّةٍ 100% فِي صِنَاعَةِ مُنْجَاتِهَا، لِلْمَزِيدِ: الْمَوْقِعُ الرَّسْمِيُّ لِلشَّرِكَةِ، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <https://cutt.us/hCrXq>

2. الْمَوْقِعُ الرَّسْمِيُّ لِشَرِكَةِ نود باي نيتشر Nude by Nature، مُتَاحٌ عَلَى الرَّابِطِ: <https://cutt.us/hCrXq>

3. نور الدين، مِشَارَةٌ. دَوْرُ التَّسْوِيقِ عِبْرَ شَبَكَاتِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ فِي إِدَارَةِ الْعِلَاقَةِ مَعَ الزُّبُونِ، رِسَالَةٌ مَاجِسْتِرِ مَعْهُدِ الْعُلُومِ الْاِقْتِصَادِيَّةِ وَالتَّجَارِيَّةِ وَعُلُومِ التَّسْوِيرِ، جَامِعَةُ قَاصِدِي مَرَبَاحِ، وَرَقَلَةٌ، 2014م، ص 10-11.

- يَتِمَّكِنُ الفَرِيقُ الإِعلَامِيَّ الإِلِكْتِرُونِيَّ المُتَخَصِّصُ فِي التَّعَامُلِ مَعَ وَسَائِلِ التَّوَاصُلِ الإِجْتِمَاعِيِّ مِنْ تَصْغِيحِ الشَّائِعَاتِ الَّتِي تَرِدُ عَلَى المُنْظَمَةِ وَعِلَامَتِهَا، وَمُوَاجَهَتِهَا بِالمَعْلُومَاتِ الصَّحِيحَةِ مِنْ خِلَالِ الشُّرِّ المَبَاشِرِ لِالجُمهُورِ عِبْرَ بَيِّنَاتٍ تَصْحِيحِيَّةٍ تَصِلُ لِأكْبَرِ عَدَدٍ مِنْ مُسْتَحْدِمِي مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الإِجْتِمَاعِيِّ.
- مِنْ أَهَمِّ المَزَايَا الَّتِي تُحَقِّقُهَا وَسَائِلُ التَّوَاصُلِ الإِجْتِمَاعِيِّ لِلمُنْظَمَةِ انْخِفَاضُ تَكْلِفَةِ الإِعلَانَاتِ وَالدَّعَايَةِ المُنْشُورَةِ بِهَا، فِي الوَقْتِ الَّذِي يُمْكِنُ لِهَذِهِ الدَّعَايَةِ أَنْ تُحَقِّقَ دَخْلًا إِضَافِيًّا لِلمُنْظَمَةِ.
- تَتِمَّكِنُ المُنْظَمَةُ أَيضًا مِنْ خِلَالِ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الإِجْتِمَاعِيِّ مِنَ التَّعَرُّفِ عَلَى مَوْظِفِينَ جُدُدٍ ذَوِي كِفَاءَةٍ عَالِيَةٍ مِنْ خِلَالِ الصَّفَحَاتِ الخَاصَّةِ بِهِمْ عَلَى مُخْتَلَفِ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الإِجْتِمَاعِيِّ.
- تُعْتَبَرُ وَسَائِلُ التَّوَاصُلِ الإِجْتِمَاعِيِّ مِنَ الوَسَائِلِ المَهْمَةِ وَالفَعَّالَةِ فِي تَكْوِينِ عِلَاقَاتٍ جَيِّدَةٍ لِلمُنْظَمَةِ، وَأدَاةً مُتَمَيِّزَةً يُمْكِنُ أَنْ تَسْتَعِينُ بِهَا العِلَاقَاتُ العَامَّةُ فِي تَحْقِيقِ نَتَاجٍ مُتَمَيِّزَةٍ.
- كَمَا تُمْكِنُ وَسَائِلُ التَّوَاصُلِ الإِجْتِمَاعِيِّ مِنَ الوُصُولِ لِشَرَائِحٍ مُخْتَلَفَةٍ مِنَ الجُمهُورِ وَفِي مُخْتَلَفِ الفِئَاتِ العُمَرِيَّةِ، وَفِي مُخْتَلَفِ المَنَاطِقِ الجُغْرَافِيَّةِ.

إِنَّ اسْتِخْدَامَ وَسَائِلِ التَّوَاصُلِ الإِجْتِمَاعِيِّ لَا يَكْتَفِي فِيهِ بِمَجْرَدِ التَّفَاعُلِ مَعَ عَمَلَاءِ المُنْظَمَةِ، وَإِنَّمَا تَمْتَدُّ الخِدْمَاتُ الَّتِي تُقَدِّمُهَا وَسَائِلُ التَّوَاصُلِ الإِجْتِمَاعِيِّ إِلَى الكَثِيرِ مِنَ الخِدْمَاتِ الأُخْرَى، مِثْلَ الاسْتِيفَادَةِ مِنْهَا فِي خِدْمَةِ العَمَلَاءِ، وَكَذَلِكَ يُمْكِنُ أَنْ تَسْتَفِيدَ مِنْهَا إِدَارَةُ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ، كَمَا يُمْكِنُ أَنْ تُقَدِّمَ المُنْظَمَةُ مِنْ خِلَالِهَا حَمَلَاتٍ مُتَمَيِّزَةً لِانْشِطَتِهَا الإِجْتِمَاعِيَّةِ، فَعَلَى سَبِيلِ المِثَالِ تُقَدِّمُ شَرِكَةُ سْتِرَافَا (1) (Strava) خِدْمَةً

1. سْتِرَافَا (Strava): شَرِكَةُ أَمْرِيكِيَّةٌ تأسَّسَتْ عَامَ 2009م فِي وِلَايَةِ كَالِيفُورْنِيَا عَلَى يَدِ مَارْكَ جَانِي وَمَائِكِلِ هُورْفَاثِ، وَتَقُومُ الشَّرِكَةُ بِتَقْدِيمِ خِدْمَةِ إِنْتَرْنِتٍ لِتَتَّبِعَ النَّمَارِينِ البَشَرِيَّةَ الَّتِي تَتَّصَلُ بِمِيزَاتِ الشَّبَكَةِ الإِجْتِمَاعِيَّةِ، وَغَالِبًا مَا يَتِمُّ اسْتِخْدَامُ هَذِهِ الخِدْمَةِ فِي رِيَاضَةِ رُكُوبِ الدَّرَاجَاتِ وَالسَّيَاحَةِ وَالمَشْيِ، وَتَعْتَمِدُ هَذِهِ الخِدْمَةُ عَلَى بَيِّنَاتِ GPS، لِلْمَزِيدِ: مَوْقِعٌ وَبِكِيبيديَا المَوْسُوعَةُ الحُرَّةُ، مُتَاحٌ عَلَى الرِّابِطِ: <https://cutt.us/U9UE7>

رأبدة لجمهورها من خلال بيانات GPS، وهذا الأمر يتيح للمُنظمة الوُصول السُرّيع والفَعَال لمُختلف عملائها، وتحوّلت الخدّمة فيمَا بَعْد لِنِظام دَعْم اجْتِمَاعِي يَجْمَع رَاكِبِي الدَّرَاجَاتِ وَالْعَدَائِينِ وَالسَّابَّاحِينَ وَيُتِيح لَهُم الوُصول إلى خدّمات دَعْم إضافيّة مَدْفوعة الأجر لمُساعدتهم على تحقّيق أهدافهم، واللافت في هذه الشّرْكة أنّ الخدّمة ذاتها تُقدّم عن طريق شبكة الإنترنت والعميل لَيْس بِحَاجة لِمَقْدِمٍ للخدّمة، فالعميل هو مُقدّم ومُقيّم الخدّمة(1).

كَمَا يُمْكِن إجراء بعض الأبحاث الإلكترونيّة التي من شأنها تطوير العمل داخل المنظمة وتطوير أداء علامتها، كما أنّها تُعتبر أداة جيّدة لبناء العلاقات الخارجيّة للمنظمة مع المتعاملين معها، وتختلف الرّسائل المُوجّهة عبر وسائل التّواصل الاجتماعيّ عن الرّسائل المُوجّهة عبر وسائل الإعلام التّقليديّة في أنّها تُعتمد على الإرسال والاستقبال، ففي وسائل التّواصل الاجتماعيّ لا بُدّ للمنظمة من الاستماع لآراء الجمهور حول ما تمّ نشره ومناقشتهم في هذه الآراء، والتفاعل معهم، وتفهم حاجاتهم، أمّا بالنسبة للوسائل التّقليديّة فهي تُعتمد على إرسال الرّسائل فقط دون استقبال ردود الأفعال من الجمهور(2).

كذلك تُستخدّم وسائل التّواصل الاجتماعيّ كأداة مميّزة في بناء وتكوين السمعة التّظيميّة، وقد أثبتت هذه التّجربة نجاحها بشكل كبير، نظراً لما تتيحه وسائل التّواصل الاجتماعيّ من قدرّة كبيرة على التّواصل مع الجمهور وإمكانيّة مشاركة الصور والفيديوهات والمقالات المُتخصّصة، فضلاً عن التّفاعل المُستمرّ بين الجمهور والمنظمة، ولكن تجدر الإشارة إلى أنّه يجب على المنظمة أن تقوم باستخدام فريق مُدرّب وقادر على التّواصل الجيّد مع الجمهور بالطريقة التي تتناسب معهم.

1. الموقع الرّسميّ لشّرْكة سترافا (Strava)، مُتاح على الرّابط: <https://www.strava.com>

2. Szwajca, Danuta. "The Role Of Social Media In Corporate Reputation Management - The Results Of The Polish Enterprises". Foundations Of Management, vol 9, no. 1, 2017, pp. 161-174. Walter De Gruyter Gmbh, doi:10.1515/fman-2017-0013.

هذا وقد تتمكّن المنظمة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي من تكوين قاعدة بيانات خاصة بالجمهور يتمّ تقسيم الجمهور فيها إلى فئات عمرية متنوّعة، وكذلك إلى مناطق جغرافية وطبقات اجتماعية، حتّى تتمكّن من التّعامل مع كلّ شريحة وفقاً لمتطلّباتها، وهو ما يمكّن المنظمة من الحصول على رضا العملاء والمتعاملين، وبالتالي تتمكّن من بناء سمعة متميّزة؛ إذ كلّما تمكّنت المنظمة من تكوين سمعة متميّزة بين عملائها وجمهورها الحالي والمستقبلي كلّما كان ذلك سبباً قوياً في بقائها واستمرارها(1).

تحديات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي

رغم الأهمية الكبرى والضرورة الملحة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لغالبية المنظمات، إلا أنّ الأمر لا يبدو سهلاً على الإطلاق، بل يتطوّر على الكثير من المخاطر أو بالأحرى تحديات، منها على سبيل المثال: تطوير استراتيجيّة فعّالة للتواصل عبر المنصات الاجتماعية، فتتمثّل الاستراتيجية ملخّصاً لكلّ ما تخطّط المنظمة للقيام به وتأمّل في تحقيقه لعمليها وسمعتها من خلال استخدام الشبكات الاجتماعية، وتعدّ أيضاً مقياساً لنجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

لذلك يجب في البداية صياغة قائمة دقيقة من أهداف التواصل وسببه والجمهور المستهدف وغيرها من الأمور، مع الوضع في الاعتبار أهمية أن تتماشى هذه الأهداف مع استراتيجية التسويق والأهداف التجارية الأوسع نطاقاً للمنظمة.

وإذا ما كان للمنظمة وجود مؤكّد بالفعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فيمكن مراجعة الأداء عبر أدوات مراجعة الوسائط الاجتماعية، مثل: (Social Media Analytics)، (Twitter Analytics)، (Facebook Analytics)، (Dashboard)، (Social Media Analytics)، (Publishing Calendar)، (Instagram Analytics) وتحديد أوجه النجاح أو

1. فيلالي، ليلي. دور شبكة الإنترنت في تطوير أداء العلاقات العامة. المجلة العلمية الجزائرية، مجلد 17، عدد 34، ص 403 - 463.

الفشل، وما الذي يمكن تحسيته عبر هذه القنوات، على أن يتم تكرار عملية المراجعة كل ثلاثة أشهر حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على مستوى أدائها والارتقاء به.

ومن التحديات الرئيسية أيضًا للمنظمة عند الاستعانة بوسائل التواصل الاجتماعي: تطویر المحتوى المقدم للعملاء بصورة دائمة؛ بحيث يلامس احتياجاتهم وبقي برغباتهم، فمن الواضح للجميع أن الشبكات الاجتماعية تعاني حالة من التسبب بملايين المحتويات التي تتنوع بين الصور والنصوص ومقاطع الفيديو وغيرها، إذ يتم تحميل نحو 95 مليون صورة ومقطع فيديو عبر "Instagram"، وإرسال أكثر من 500 مليون تغريدة عبر "Twitter"، وإضافة أكثر من 350 مليون صورة لـ "Facebook"، لذلك ليس من السهل على المنظمة أن تبرز محتواها وتحظى بنسب مشاركات عالية (1).

لذلك فإن مفتاح بلوغ النجاح عبر مواقع التواصل الاجتماعي هو عبور المنظمة على مزيج مناسب للمحتوى المقدم للجمهور، واستخدام أدوات رصد ومراقبة الأداء عبر هذه المنصات، وتتبع منشورات الصفحات الرائدة لمعرفة معايير نجاحها وتفاعل الجمهور مع علامتها التجارية، وملاحظة أي اتجاهات الأداء تجدي نفعًا مع قطاع عريض من العملاء؛ على سبيل المثال، هل المشاركات النصية مرفقة بالصور ذات أداء أفضل من المشاركات دون صور؟ وهكذا، ومن ثم استخدام هذه الرؤى لاتخاذ قرارات مبنية على البيانات حول استراتيجيية المحتوى الخاصة بالمنظمة والمضي قدمًا فيها. وبعض النظر عن الآليات التي تستخدمها المنظمة، فإن هدفها يجب أن يكون إبقاء المحتوى جذابًا وتعليميًا وترفيهيًا، لأن نشر المحتوى فقط من أجل إجراء تحديث للصفحة، وأن يكون مرنا بما فيه الكفاية لإجراء تعديلات عند الحاجة لذلك.

1. Beese, Jennifer. "10 Social Media Challenges Your Business Must Overcome". Sprout Social, 2016, <https://bit.ly/2FkHfSl>.

من التَّحَدِّيَّاتِ أيضًا إمكانيةً قِيَّاسِ العَائِدِ على الاسْتِثْمَارِ في وسَائِلِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ (Social Media Return Of Investment (ROI)، ويُقصدُ به العائد المادِّي الَّذِي يُعَوِدُ للمُنْظَمةِ من اسْتِثْمَارِ الوقتِ والمالِ والمواردِ في التَّسْوِيقِ عَبْرَ وسَائِلِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ. وهُنَا يَجِبُ التَّأَكِيدُ على أَنَّ الاسْتِثْمَارَ في وسَائِلِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ يَخْتَلِفُ تَمَامًا عَنِ التَّسْوِيقِ التَّقْلِيدِيِّ عَبْرَ الإِنْتَرْنِتِ، فَصِيْمَةُ العَائِدِ الَّذِي تَسْتَفِيدُ مِنْهُ المُنْظَمةُ بِالتَّوَاصُلِ الفَعَالِ مع العُمَّلاءِ واسْتِغْلَالِ مُمَيِّزَاتِ المِنَصَّاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ في اغْتِرَاضِ التَّسْوِيقِ وبنَاءِ الولاءِ ودَفْعِ السُّمعةِ، تَتَجَاوِزُ بِكثِيرٍ قِيْمَةَ العَوَائِدِ المَادِّيَّةِ على الإِعْلَانَاتِ الَّتِي يَتِمُّ نَشْرُهَا على الإِنْتَرْنِتِ.

ويَعْتَمِدُ قِيَّاسُ عَائِدِ الاسْتِثْمَارِ على وسَائِلِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ على صِيَاغَةِ أَهْدَافِ المُنْظَمةِ بِدِقَّةٍ، وَالَّتِي تَتَحَدَّدُ وَفَقًا لَهَا الآلِيَّةُ الَّتِي سَتَتَّبِعُهَا المُنْظَمةُ في اسْتِخْدَامِ وسَائِلِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ، وَالَّتِي سَتَمْنَحُهَا مِيزَةً تَفْرُدِيَّةً عَنِ غَيْرِهَا مِنَ المُنْظَمَاتِ الأُخْرَى، لِذَا يَجِبُ على المُنْظَمةِ التَّأَكُّدُ من تَحْدِيدِ أَهْدَافِ قَابِلَةِ القِيَّاسِ الكَمِّيِّ، مِثْل: عَدَدِ المُشْتَرِكِينَ في النُّشْرَةِ الإِخْبَارِيَّةِ للمُنْظَمةِ، أَوْ أَرْقَامِ المِبيعاتِ الَّتِي تُحَقِّقُهَا عَبْرَ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ، أَوْ عَدَدِ مَرَّاتِ تَحْمِيلِ التَّطْبِيقَاتِ الخِدْمِيَّةِ التَّابِعَةِ للمُنْظَمةِ، وَهَكَذَا فَمَعَ وُجُودِ أَهْدَافِ اسْتِراتِيجِيَّةٍ وأدواتِ مُنَاسِبَةٍ، فَإِنَّ قِيَّاسَ عَائِدِ الاسْتِثْمَارِ من وسَائِلِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ لَنْ يَكُونَ بِالأَمْرِ الصَّعْبَ لِلغَايَةِ.

كثِيرٌ مِنَ العُمَّلاءِ يَشْعُرُونَ أَنَّ فَرِيقَ العَمَلِ الإِلِكْتِرُونِيِّ للمُنْظَمةِ هُوَ المَصْدَرُ الأَكْثَرُ مِصْدَاقِيَّةً للمَعْلُومَاتِ المُتَعَلِّقَةِ بِأنْشِطَتِهَا التَّجَارِيَّةِ وَالمُجْتَمَعِيَّةِ وَجُودَةِ خِدْمَاتِهَا أَوْ مُنْتَجَاتِهَا، لِذَلِكَ عِنْدَ بِنَاءِ حُضُورِ عَبْرَ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ، يَجِبُ على المُنْظَمةِ أَوَّلًا اخْتِيَارَ مُوظَّفِينَ ذَوِي كَفَاءَةٍ عَالِيَةٍ لِلتَّوَاصُلِ مع جُمهُورِهَا وَتَمَثِيلِ عَلامَتِهَا التَّجَارِيَّةِ بِوَجْهَةٍ مُشْرِفَةٍ، وَالحِرْصُ على مُشَارَكَتِهِم المَعْلُومَاتِ وَالبَيِّنَاتِ الصَّحِيْحَةَ، وَتَوْفِيرَ كُلِّ المَعْلُومَاتِ المُطْلُوبَةِ حَوْلَ المُنْظَمةِ وَمُنْتَجَاتِهَا وَأَهْدَافِهَا وَإِطْلَاعِهِم أَوَّلًا بِأَوَّلٍ على أَحْدَثِ الإِصْدَارَاتِ وَالعُرُوضِ التَّرْوِيجِيَّةِ وَالأَزْمَاتِ الطَّارِئَةِ، حَتَّى يَتَسَنَّى لَهُمُ التَّوَاصُلُ مع العُمَّلاءِ وَالإِجَابَةُ عَنِ كَافَّةِ الاسْتِفسَارَاتِ.

كذلك من المهم للغاية الإشراف الدائم على المحتوى الذي ينشره الفريق عبر الصفحات الرسمية وتقييم مستوى أدائهم مع العملاء مع توفير الدورات التدريبية لهم حول التواصل مع الجمهور واليات التعامل الأمثل مع الأزمت وغيرها من الأمور ذات الصلة.

وتعتبر شركة "Adobe" العالمية للبرمجيات (1) من الأمثلة المتميزة على العلامة التجارية التي تهتم بتمكين موظفيها ليصبحوا دعاة لعلامتها، فقد جمعت المنظمة 21 موظفاً من سبعة مواقع مختلفة ممن يتمتعون بالأداء الاجتماعي الجيد والحضور القوي عبر الشبكات الاجتماعية المختلفة، وألحقهم ببرنامجه "سفير العلامة التجارية" (2)؛ بحيث يتم إطلاعهم مسبقاً على أحدث إصداراتها والسماح لهم بنشر ومشاركة إعلاناتها للمرة الأولى عبر صفحاتهم الشخصية على مواقع التواصل الاجتماعي (3).

هناك تحدٍ آخر أكثر أهمية يتمثل في مدى ملاءمة نشاط المنظمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي للقواعد والإجراءات التنظيمية لمجال عمل المنظمة ذاته، فقد يكون الشيء المذهل في وسائل التواصل الاجتماعي هو أنها متاحة للاستخدام من قبل جميع المنظمات من مختلف الأحجام وفي مختلف المجالات، لكن هناك الكثير من مجالات العمل ذات الأحكام والقواعد التنظيمية والقانونية، وهنا يجب على المنظمة مراجعة هذه القواعد في استراتيجيات التسويق الخاصة بها عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وخاصة تلك الموجودة في الصناعات الخاضعة للتنظيم مثل الرعاية الصحية والمؤسسات المالية والحكومية.

1. أدوبي (Adobe) إحدى الشركات الرائدة عالمياً في إنتاج وتطوير برامج الطباعة والنشر والرسوم، تأسست عام 1982م باسم أدوبي سيستم Adobe Systems Incorporated على يد جون وارنوك John Warnock وتشارلز جيشك Charles Geschke، ويقع مقرها في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، ولعبت الشركة دوراً رئيساً في إنشاء صناعة النشر المكتبي من خلال إدخال لغة طباعة وستسكريبت، وفي السنة المالية 2018م، وقد حققت أدوبي Adobe إيرادات سنوية قياسية بلغت 9,03 مليار دولار، وهو ما يمثل نمواً بنسبة 24% على أساس سنوي.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.adobe.com>.

2. ما هو سفير العلامة التجارية؟. <http://cutt.us/6s2yc> Basicsystem.

3. المميزات الرئيسية في Adobe Experience Platform. على الرابط: <http://cutt.us/Loqxz>.

وهنا يجب على الفريق الإعلامي الإلكتروني للمنظمة أن يعمل عن كثب مع الفريق القانوني للتأكد من أن ممارسات وسائل التواصل الاجتماعي متوافقة مع هذه القواعد واللوائح، فعلى سبيل المثال تحتاج شركات الأدوية والرعاية الصحية الوصول لجمهور محدد هم المرضى من أجل تسويق منتجاتها وزيادة التواصل معهم، لكن القواعد الأخلاقية والقانونية في شتى الدول تمنعها من نشر أو تداول المعلومات الخاصة بالمرضى المسجلين في قاعدة بياناتها أو من المتابعين لأنشطتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي دون الحصول على إذن مسبق منه، بل ينبغي أيضاً لمثل هذه الشركات حتّ فريق عملها بشدة على تثقيف المرضى وتوعيتهم حول المخاطر المرتبطة بالإدلاء ببياناتهم الشخصية لأية جهات غير موثوق بها عبر مواقع التواصل.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، يلزم القانون شركات الرعاية الصحية بإلغاء تحديد 18 فئة من معلومات التعريف الخاصة بالمرضى، وعدم ذكرها في منشوراتها عبر الشبكات الاجتماعية، ومنها: الأسماء والعناوين وأرقام الهواتف وأرقام الضمان الاجتماعي، وتواريخ الميلاد، وأرقام السجلات الطبية وأرقام الحسابات البنكية، وبصمات الأصابع والصوت، والتصوير لكامل الوجه وأي رقم تعريف فريد أو خاصية أو رمز⁽¹⁾.

نجاح المنظمة في تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي لجذب الجمهور وزيادة قاعدة عملائها لا يتأتى فقط بالحديث الدائم عن مزايا علامتها وجودة منتجاتها أو خدماتها وعروضها الترويجية التي تفوق المنافسين، ولكن بالنجاح في إيجاد علاقات إنسانية مجزية مع هذا الجمهور وتوطيد الصلات به، ففي النهاية هذا الجمهور ليس مجرد حساب بنكي أو محفظة متقلبة، ولكنه بشر يتأثر بالعواطف الإنسانية ويسعى إليها.

1. Beese, Jennifer. "10 Social Media Challenges Your Business Must Overcome". Sprout Social, 2016, <https://bit.ly/2FkHfSl>.

ومن بين الطرق الفعالة لتطوير علاقات إنسانية متميزة مع الجمهور الاستجابة السريعة لتعليقاتهم السلبية والإيجابية، والتعليق على مشاركاتهم المختلفة، والاهتمام بسرّد القصص المثيرة والتجارب الناجحة، فيمكن للمنظمة تضمين قيمها الرئيسية وأهدافها في هذه القصص وإعطاء العملاء أسبابًا قابلةً للإلتفاف حولها، فلا ينبغي إذاً أن تكون الجهود التي تبذلها للتواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي تتعلق فقط بالبيع والتسويق.

تعدّ شركات - مثل: "Dove" و "Nike" - أمثلةً جيّدةً على أهمية تبنّي المحتوى الملمّح للجمهور والقائم على القصص وإضفاء الطابع الإنساني على مشاركات المنظمة في اجتذاب العملاء وعرّس الولاء للعلامة التجارية، فمثل هذه الشركات تحرص على نشر محتوى مدروس وملمّح يمثل مبادئها وقيمتها مع جعلها أكثر ارتباطًا بالأفراد.

تحتاج المنظمة أيضًا للنجاح في التواصل مع جمهورها عبر المنصات الاجتماعية لدفع المحتوى الخاص بها إلى مستويات متقدمة، وذلك بتحويله إلى محتوى مرئي وليس مقروءًا فقط، فقد أصبحت الصور ومقاطع الفيديو أدوات قوية للمسوقين الإلكترونيين الذين يتطلعون للتواصل بفاعلية مع متابعيهم؛ لأنها تساعد الجمهور على استخلاص المعلومات المعقدة بسهولة وزيادة التأثير بالمضمون وإثارة عواطفهم ومشاعرهم.

ولذلك نجد الآن أنّ المحتوى المرئي قد استحوذ على اهتمام غالبية فئات الجمهور في كلّ الشبكات الاجتماعية الرئيسية تقريبًا، بما في ذلك "Facebook" و "Instagram" و "Twitter" و "Pinterest". وفي الواقع، يفوز المحتوى المقروء والذي يضم صورًا أو مقاطع فيديو ذات صلة بموضوعه بنسب متابعه ومشاركة تفوق بمعدلات كثيرة نسب متابعه المحتوى المجرد، لكن مع التأكيد من أنّ الصور التي تستخدمها المنظمة تتوافق مع قيمها وأهدافها الرئيسية وأنها ليست موجودة من أجل شغل المساحة فقط.

المبحث الخامس

تحسين سمعة المنظمة في وسائل الإعلام

التعامل مع وسائل الإعلام يجب أن يكون مبنياً على التعاون المثمر والمستمر؛ فالعلاقة مع وسائل الإعلام يكون لديها قدرة على تحسين سمعة المنظمة بشكل عام، وعادة ما يتم التعامل بين المنظمة وبين وسائل الإعلام من خلال الاستراتيجيات التي تستهدف تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وعندما تتعرض المنظمات لمشكلات تخص السمعة التنظيمية؛ فإن هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها من أجل تحسين سمعة المنظمة، تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- التعرف الجيد على الإعلاميين من خلال موظفي العلاقات العامة وفريق الإعلام داخل المنظمة، مع ضرورة التفريق بين أنواع الإعلاميين من محرر أو مراسل أو مندوب متخصص في مجال الإعلانات أو مندوب متخصص في مجال المبيعات.
- يجب على المنظمة بالتعاون مع فريق الإعلاميين والعلاقات العامة الخاصة بها إمداد وسائل الإعلام بالقصة الخبرية التي يمكن من خلالها التأثير على الجمهور بشكل مباشر.
- تنظيم مؤتمرات صحفية للمنظمة من أجل استغلال وتحويل الأزمات والمشكلات إلى فرص حقيقية في جذب الجمهور بدلاً من أن تصبح هذه الأزمات تهديداً للمنظمة.
- التدريب المستمر والتنسيق الدائم من أجل العمل على تحسين صورة المنظمة وعلامتها بشكل مستمر.

نقطة مهمة في هذا السياق وهي أن الاستراتيجية في مراحل معالجة الأزمات يجب أن تكون حذرة في التعامل مع وسائل الإعلام، ففي مرحلة ما قبل الأزمة يجب رسم خطط محددة للاتصالات من أجل التعامل مع الأزمات، ويجب أن تشمل هذه الاستراتيجيات دعم العلاقات الإيجابية مع الشركاء وتحديد المنافسين، والعمل على بناء السمعة المتميزة للمنظمة.

أما في أثناء حدوث الأزمات فيجب أن تعتمد الاستراتيجية الإعلامية على تحديد المشكلة وأهدافها بشكل دقيق، والقدرة على السيطرة على الرسائل الاتصالية التي تصل للجمهور المستهدف، والعمل على تطوير الخطة الاتصالية لتناسب مع وضع المنظمة والتطورات التي تخص الأزمة، كما يجب أن تستجيب وسائل الإعلام للمعلومات التي يطلبها الجمهور بشكل فوري والتركيز على الحقائق المؤكدة التي تخص المنظمة. أما مرحلة ما بعد انتهاء الأزمة يكون تركيز وسائل الإعلام على العمل على تحسين السمعة التنظيمية من خلال الاستمرار في تكوين علاقات متميزة مع الجمهور المستهدف؛ حيث تقوم المنظمة باتخاذ بعض الإجراءات الاحترازية لعدم تكرار الخطأ أو الأزمة المذكورة وإعلان هذه الإجراءات للجمهور من خلال وسائل الإعلام حتى تتمكن المنظمة من استعادة سمعتها بالشكل المرغوب فيه(1).

وقد أكدت دراسة الباحثة منى بنت منصور المسعودي بعنوان "دور العلاقات العامة في بناء السمعة المؤسسية لوزارة التعليم" أن وسائل الإعلام وإدارة الاتصال داخل المنظمة يكون لها دور أساسي في تحسين سمعة المنظمة من خلال استخدام استراتيجية مهمة وواضحة وهي استراتيجية تقليل حجم الأزمة أو المشكلة وتصغيرها، كما يمكن أن تستفيد وسائل الإعلام من استراتيجية التواصل المباشر مع الجمهور وتوضيح الأمور، وكذلك الاستفادة الكاملة من مواقع التواصل الاجتماعي، والعمل على تكثيف وعي الجمهور المستهدف بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة(2).

إن الاستراتيجية التي يجب اتباعها مع وسائل الإعلام من أجل الحفاظ على السمعة التنظيمية وتحسينها بشكل مستمر تتطلب بناء قنوات مستمرة للتواصل بين المنظمة ووسائل الإعلام من أجل تعريف الجمهور بأهداف المنظمة وغاياتها، وعندما تمر

1. بودهان، يامين. تحولات الإعلام المعاصر. الأردن: دار البيازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2013م، ص 68 - 69.
2. دراسة مسحية تؤكد دور إدارة الإعلام والاتصال في بناء السمعة المؤسسية لوزارة التعليم، الموقع الرسمي لوزارة التعليم السعودية، آخر تحديث في 30 من ذي الحجة 1439هـ، آخر زيارة في 23 ديسمبر 2018م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/krmhY>.

المنظمة بأزمات فهي تحتاج لاستراتيجيات إعلامية مكثفة من أجل إيجاد قنوات قوية لإقامة جسور تواصل بين المنظمة وبين جمهورها.

وتجدر الإشارة إلى أن المركز الإعلامي بأي منظمة هو من أهم الأدوات التي يمكن لإدارة العلاقات العامة استخدَامها في الحفاظ على سمعة المنظمة وتحسينها بشكل مستمر؛ من خلال تجهيز المركز الإعلامي بالمتطلبات التي تيسر على المراسلين من وسائل الإعلام المختلفة الدخول له، والحصول على المعلومات المطلوبة منه، وأن يكون هذا المركز مجهزاً بما يسمح بالتواصل مع مختلف الوسائط الإعلامية، وتقديم النشرات المطبوعة لمد المراسلين والصحفيين بها وقتما أرادوا، كما يجب أن يقوم المركز الإعلامي للمنظمة بالتنسيق مع وسائل الإعلام في حالة كانت لديهم رغبة في عقد لقاء إعلامي مع أحد القيادات الموجودة في المنظمة (1).

كما يمكن لوسائل الإعلام الاعتماد على الإنترنت في تعزيز السمعة التنظيمية أو بالأحرى استخدَام النشرات الإخبارية اليومية عن المنظمة، والتي يتم نشرها عبر الموقع الرسمي لها على شبكة الإنترنت في تقديم دعاية إيجابية عن المنظمة وعلامتها من أجل تحسين سمعتها وصورة علامتها، كما يقوم المركز الإعلامي وموظفي العلاقات العامة بتقديم عرض الاشتراك في النشرات التي يتم إرسالها عبر البريد الإلكتروني للتعريف بنشاطات المنظمة، والتي يمكن من خلالها إرسال أخبار حصرية لوسائل الإعلام لنشرها دون غيرها، كما يمكن لوسائل الإعلام نشر مقالات متخصصة من قبل رواد المنظمة في الصحافة المطبوعة المتخصصة في المجال التجاري أو المجال الذي تعمل به المنظمة بشكل عام (2).

1. دوهرتي: السمعة الناجحة للشركات تصنعها العلاقات العامة، منشور في صحيفة الشرق بتاريخ 30 نوفمبر 2016م، آخر زيارة في 23 ديسمبر 2018م، النص مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/LVth8F>.

2. الهاشمي، أمير محمود. العلاقات العامة عبر الإنترنت. موقع مقال، آخر زيارة في 23 ديسمبر 2018م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/Mqqrq2c>.

وقد أتاحت وسائل التواصل الاجتماعي فرصاً هائلة للمنظمات لبناء سمعتها وجماعتها، من خلال التواصل الفعال مع الجمهور وإمداد العملاء بما يحتاجونه من معلومات وتجارب إيجابية للخدمة، ينقلونها بدورهم إلى عملاء آخرين، بما يساعد على بناء الثقة والمصداقية بين الطرفين ويوثق ولاء العملاء للمنظمة وعلامتها ويحولهم لسفراء مخلصين لهذه العلامة التجارية، هذا إلى جانب ما تتيحه من عملية تتبع ومراقبة وإزالة المواد الإعلامية السلبية عن المنظمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

إن إدارة سمعة المنظمة بنجاح عبر المنصات الاجتماعية تتطلب التحديد الدقيق لمنافسيها ورصد أنشطتهم عبر هذه الوسائط، فمن أجل تحسين سمعتها، يجب على فريق العمل الإلكتروني معرفة ما يجب تتبعه بدقة حتى يتمكن من مراقبة جميع الرسائل التي تدور حول مجال عمل المنظمة، ورصد المشاركات المختلفة التي تضم اسم المنظمة وعلامتها وأسماء الشركات المنافسة وعلاماتها التجارية والكلمات المفتاحية الرئيسية والشائعة في مجال العمل، هذه المعلومات توفر بيانات مفيدة عن العملاء وآرائهم وموقع المنافسين وأدائهم على الشبكات الاجتماعية.

ومع تزايد وجود المنظمة عبر الشبكات الاجتماعية تزداد الرسائل الواردة إليها من العملاء، ولإدارة سمعتها جيداً عبر وسائل التواصل الاجتماعي، من الضروري لها الاستجابة لكل من يتواصل معها، لا سيما أن العملاء يتوقعون استجابة من العلامة التجارية في غضون أربع ساعات فقط، وهذا يعني أنه بعد هذه الفترة قد يفقدون ثقتهم بها وولاءهم لها لشعورهم بالتجاهل وعدم إبداء الاحترام.

الملاحظة السابقة لا تعني فقط الرد على التعليقات الإيجابية، ولكنها تشمل التعليقات السلبية أيضاً، سواء تلك التي تكون حقيقية أو مجرد اصطيات الأخطاء، هنا يجب على فريق عمل المنظمة التدرّب جيداً على كيفية الرد على العملاء الغاضبين والمتصيدين للعيوب، مع التأكيد على توفير الشفافية وإظهار قدر كبير من الإنسانية والتعاطف،

فالجُمهور يُشعر بالثقة عندما يعلم أن شخصاً ما يبذل جهداً لحلّ مُشكلاته، فلا يكفي فقط الردّ بالرسائل التلقائية، بل تقديم الاعتذار وتوضيح أسباب المشكلة وخطوات العلاج.

ولتسويق سمعتها جيّداً عبر الوسائط الاجتماعيّة، تحتاج المنظمة لتشجيع عملائها على المزيد من الاستعراضات الاجتماعيّة الإيجابية عنها، فيمكن تقديم طلب لمراجعة الخدمة أو منتج العلامة ضمن الإيصالات التي تصل للعميل عبر الإنترنت أو رسائل البريد الإلكتروني بعد الشراء، فمن المهمّ للغاية تشجيع العملاء على تصنيف المنظمة وعلامتها التجاريّة أو تقييم منتجاتها أو خدماتها.

وقد يكون من المجدي أيضاً توفير أسهل طرق ممكنة لمواقع المراجعة الإلكترونيّة الأكثر شهرة، مثل: الصور القابلة للنقر عليها، والروابط في المنشورات التي تضعها الصفحة، ويساعد ذلك أيضاً في تقليل المراجعات السلبية عن المنظمة، وإعطاء الجمهور صورة أفضل عن كيفية التعامل مع شكاوى العملاء، فالمشاركة الإيجابية تزيد دائماً من ثقة العملاء وولائهم.

ختاماً، يمكن القول: إن وسائل الإعلام تلعب دوراً مهماً في تكوين الصورة الذهنيّة لأيّ منظمة عند الجمهور المُستهدف؛ فوسائل الإعلام أصبحت مُنتشرة في كل بيت، وأصبح بالإمكان الوصول للجمهور المُستهدف في مكانه دون عناء البحث عنه، أو ضرورة التواجد في المناطق الجغرافيّة المُستهدفة أو الطبقة الاجتماعيّة المُستهدفة، من خلال تكثيف الدعاية بالطرق التي تتناسب مع طبيعة الجمهور المُستهدف وتفكيره ونمط حياته، يمكن لوسائل الإعلام أن تحقّق تأثيراً قوياً من خلال استخدامها لأدواتها المختلفة.

وتُستق إدارة العلاقات الإعلاميّة والمركز الإعلاميّ بأيّ منظمة سبل التعاون مع وسائل الإعلام المختلفة، وإمدادها بالمعلومات والنشرات والوثائق المطلوبة من أجل بناء سمعة تنظيميّة متميّزة عن المنظمة، وتحسينها في حالة تعرض المنظمة لِأزمات أو كوارث مفاجئة.

ونظراً للدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في خلق الصورة الذهنية عن المنظمة وعلامتها التجارية وبناء سمعتها بين الجمهور؛ يجب على المنظمات أن تقوم ببناء علاقات قوية مع مختلف وسائل الإعلام، وعلى كل مستوياتها، ويجب أن يكون لموظفي العلاقات العامة والإعلام بالمنظمة القدرة على التواصل مع المراسلين والصحفيين في مختلف المؤسسات الإعلامية؛ وذلك من أجل نشر الرسائل التصحيحية ومواجهة الأخبار الخاطئة والشائعات التي تتعرض لها المنظمة في مختلف الأوقات، وكذلك لمواجهة الأزمات بسهولة، والقدرة على بناء سمعة تنظيمية قوية قادرة على مواجهة المشكلات والمخاطر التي قد تتعرض لها أو تواجهها بشكل مفاجئ، كما تقوم الإدارة الإعلامية بتقسيم الصحفيين وفقاً للمناطق الجغرافية التي ينتمون إليها أو يعملون بها؛ وذلك من أجل التواصل معهم في حالة وجود مشكلة، أو أزمة في هذه المنطقة.

إن التأثير الذي تحدثه الدعاية الإعلامية يكون تأثيراً مباشراً وواضحاً يسهم في تحقيق صورة ذهنية قوية عن المنظمة وعلامتها؛ لذا فهي من أهم الأدوات التي يمكن للمنظمات استغلالها وتوظيفها لبناء سمعة المنظمة وتحسينها.

وكما تناولنا دور وسائل الإعلام في السمعة التنظيمية، سوف نتناول في الفصل القادم أسباب السمعة السيئة لأي منظمة، وكيف يمكن إدارة السمعة السيئة، واستعادة السمعة المتميزة والثقة من جديد.

الفصل السابع

الآثار السلبية للسمعة السيئة وكيفية إدارتها

- تمهيد
- **المبحث الأول: عوامل تكوين السمعة السيئة للمنظمة**
 - تكرُّر الأزمات
 - وسائل التواصل الاجتماعي
 - عدم وفاء المنظمة بالتزاماتها للجمهور
 - الموظفون
 - الخدمات والتسعير
 - المنتج السيئ
 - التسويق السيئ
 - إدارة علاقات العملاء السيئة
 - فقدان البيانات
 - أليات اتخاذ القرارات داخل المنظمة
 - التغييرات الإدارية
 - الشائعات
 - الرشوة
- **المبحث الثاني: مؤشرات ومظاهر سوء إدارة السمعة التنظيمية**
 - أهم مظاهر ودلالات سوء السمعة التنظيمية
- **المبحث الثالث: كيفية التخلص من إرث السمعة السيئة بالمنظمة**
 - خطوات إدارة مخاطر السمعة
 - استراتيجيات استرداد السمعة
 - مراقبة السمعة
 - تأمين مخاطر السمعة
 - الإدارة الإلكترونية للسمعة السيئة

الفصل السابع

الآثار السلبية للسمعة السيئة وكيفية إدارتها

تمهيد

من قراءة الفصول السابقة يتضح لنا أن سمعة المنظمة من أكثر الأصول التي تمتلكها قيمة، وتُفوق في أهميتها وتأثيرها ما تملكه من موارد مادية ومادية أخرى؛ لأن هذه السمعة تُعدُّ محصلة سنوات طويلة من العمل والاجتهاد والتفوق على المنافسين والفوز بثقة قاعدة عريضة من العملاء.

وعندما تعاني منظمة ما من سوء السمعة؛ فإن هذا الأمر ينعكس بشكل مباشر على حصتها السوقية، وعلى وجودها وحجم مبيعات علامتها التجارية، وتعامل العملاء معها، فعادةً ما يعزف العملاء عن التعامل مع الشركات والمنظمات ذات السمعة السيئة، ولذلك يُعتبر تشويه السمعة بمثابة التهديد الاستراتيجي الأكبر لمختلف المنظمات، وتبدو مظاهر السمعة السيئة للمنظمة في نتائج فورية، فيمكن أن تؤثر سلباً على ثقة العميل والمستثمر، وتضعف قاعدة العملاء الموالين والمحتملين كما يمكن أن تعيق نمو المبيعات، وتكبد المنظمة خسائر كبيرة؛ بسبب انخفاض أسهمها في السوق، وخسارتها نسبة كبيرة من حصتها السوقية، وكذلك فقدانها نسبة كبيرة من الأرباح التي تحققها، وعدم قدرتها على تغطية الأزمة مادياً، كما ترتبط السمعة السيئة أيضاً بزيادة تكاليف التوظيف والاحتفاظ بالعناصر البشرية، مما يؤدي إلى تدني هوامش التشغيل ويمنع زيادة العائدات.

عملياً، يُشار لهذه الحالة باسم "مخاطر السمعة"؛ أي أن يكون هناك احتمال لدعاية سيئة أو تصور عام غير مرغوب تجاه منظمة ما، نتيجة أحداث طارئة لا يمكن السيطرة عليها، وذات تأثير سلبي على سمعة المنظمة وإيراداتها، ما يتطلب اتخاذ إجراءات دقيقة وعاجلة على المستويين؛ القيادي والتنفيذي، واتخاذ قرارات حاسمة

تُساهم في تقليل تكاليف وأضرار المخاطر الاستراتيجية واستعادة ثقة العملاء، وهذا ما يُعرف بـ "إدارة مخاطر السمعة"، فالسمعة السيئة لا بُدَّ من إدارتها بشكل متميز بالطريقة التي تسمح باستعادة مكانة المنظمة بين عملائها، وذلك من خلال أدوات واستراتيجيات ملائمة لنوع الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة، وفي هذا الفصل سوف نتناول عدة محاور تتعلق بالسمعة التنظيمية السيئة، ما أسبابها، وما دلائلها؟ وكيف يمكن التخلص من آثار السمعة السيئة، واستعادة المنظمة لمكانتها من جديد.

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

عوامل تكوين السمعة السيئة للمنظمة

مخاطر السمعة السيئة للمنظمة لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير؛ ففي الواقع، يمكن ربطها بالأحداث التي لا تتعلق بالمنظمة ذاتها، أو يمكن أن تنشأ أيضاً نتيجة للآراء السلبية للعملاء والمستثمرين والشركاء التجاريين وعمامة الناس في المنظمة وعلامتها ومنتجاتها أو خدماتها، أو غير ذلك.

وهناك العديد من العوامل أو الأسباب التي تساهم بقوة في تدمير سمعة المنظمة وتكوين صورة ذهنية سلبية عنها وعن علامتها لدى العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، ما يجعلها خطراً حقيقياً لمختلف المنظمات، والتي يجب عليها تجنبها أو إدارتها بفاعلية، وتتمثل هذه العوامل في:

• تكرُّر الأزمات:

عادةً ما تتكوّن السمعة السيئة لأيّ منظمة من خلال تكرُّر الحوادث السيئة والأزمات التي تتعرّض لها، فعلى سبيل المثال قد يرفض العديد من العملاء التعامل مع منظمة طيران بعينها دون غيرها، نظراً لكونها سيئة السمعة في التعامل مع عملائها، أو تعاني من حوادث متكرّرة سابقة، وبذا يحاول المسافرون أنفسهم الابتعاد عنها، فالسمعة السيئة التي تنشأ عن تعدد الحوادث والأزمات التي تتعرّض لها المنظمة قد تؤدي إلى فقدان الثقة بين العملاء وبين المنظمة⁽¹⁾. وهذا ما حدث مع شركة أبل (Apple) الأمريكية للتكنولوجيا؛ إذ انخفض تصنيفها بين أفضل الشركات من حيث السمعة بسبب انتشار الأخبار التي تسبب لسمعة

1. العقيلي، جمال. كيف تعمل المطارات. ليبيا، عقول الثقافة للشّر والتوزيع، ط1، 2017م، ص203.

الشركة من الناحية الأخلاقية ودرجة الإنصاف بها والمشكلات المتعلقة بعدم الالتزام بدفع قيمة الضرائب للحكومة، فقد انخفض تقييم المنظمة 38 درجة، فبعدما كانت في المركز 20 على مستوى العالم بين الشركات الأفضل في السمعة التقييمية، إذ تراجعت للمركز 58(1)، وذلك نظراً للتحقيقات المتوالية التي أجراها مكتب التحقيقات الفيدرالي مع الشركة، وكذلك تراجع مبيعاتها بشكل واضح في العام الماضي، فضلاً عن عدم التزام الشركة بدفع الضرائب المقررة عليها، وكذلك المشكلات الفنية المتعلقة بصناعة الأجهزة التي تنتجها شركة "أبل"؛ حيث تعرضت للعديد من الانتقادات خلال الفترة الماضية؛ بسبب حدوث العديد من التلويشات في البطاريات الخاصة بأجهزتها، وبالتالي تراجعت في تقييمات الجمهور، وحصلت على عقابها الحقيقي من الرأي العام عندما ميّزوا الشركات الأخرى في اختياراتهم وفضلوها عليها(2).

وفي ورقة علمية نشرت بعنوان "قيمة الاعتراف بالأخطاء في بناء السمعة"؛ ناقشت الورقة كيف يمكن لمخاوف السمعة المتعلقة بالقدرة المدركة وحدها أن توفر للشركات حوافز قوية بما يكفي للاعتراف بأخطائها، وبأن اعتراف المنظمة بأخطائها يضعها تحت رقابة مستقبلية إيجابية عالية تحسن من أدائها.

وبيّنت أنه في كثير من الأحيان تكشف الشركات عن عمليات الرقابة والقرارات السيئة التي اتخذتها بشكل علني عبر تقاريرها المالية، وعلى الرغم من أن هذا قد يؤدي إلى خسائر فورية في السمعة إلا أنها تسعى للشفافية وتجنب تكاليف التقاضي المحتملة، وأشارت إلى أن عدم ارتكاب الأخطاء لا يعني بالضرورة أن المنظمة ذات

1. أبل تتراجع.. الرابعة عالمياً بالقيمة السوقية. المربية نت، 5 يناير 2019م، متاح على الرابط: <http://cutt.us/u4mXP>، ويُنظر: جابر، شيما. تعرّف على الشركات العالمية الأكثر قيمة لعام 2017م، 1 يناير 2018م، <http://cutt.us/epv4i>

2. العقيلي، جمال. كيف تعمل المطارات. ليبيا، حقول الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2017م، ص203.

جودة عالية، وبأن المنظمة ذات الجودة المنخفضة ترتكب الكثير من الأخطاء، لذا، فإن كلاً من المقيّم والمنظمة يجب أن يتحرى وجود الأخطاء أو عدمها بدقة أكبر.

إن مخاوف السمعة يمكن أن تمنع الشركات من تغيير قراراتها السابقة حتى بعد معرفة أن هذه القرارات كانت دون المستوى الأمثل، وعلى الشركات الصغيرة أن تعترف بأخطائها للتقليل من نسبة الأخطاء غير المعترف بها، وبالتالي تقليل احتمال وجود الأخطاء عند التقييم، وإذا كانت المنظمة تتمتع بسمعة جيدة لا تستحقها، فهذا ناتج عن كونها تعترف بأخطائها كثيراً، وبذلك تتجنب القيام بها مرة أخرى، فالأخطاء المرتكبة تصبح أقل تكراراً وأهمية بعد أن يتم الاعتراف بها. إن الكشف عن أخطاء المنظمات قد يتسبب في انخفاض سمعتها التي ربما كانت لتصبح أكبر إذا ما اعترفت تلك المنظمات بالأخطاء مسبقاً، فالاعتراف بالأخطاء يقلل من احتمالية حدوثها مستقبلاً، وهذا يؤدي إلى تحسين السمعة على المدى الطويل، ولذا ينبغي أن تقوم الشركات الكبيرة بالكشف عن أخطائها؛ لأنها تتق بقدراتها، حتى وإن لم تكن متأكدة من عدم وجود أخطاء أخرى يمكن العثور عليها؛ لأن هذا الاعتراف يشجع من يعملون على تقسيم المنظمة على القيام بتقييم فوري ربما يكشف عن أخطاء إضافية وربما لا.

إن الشركات التي تكشف عن أخطائها طواعية تكون ذات جودة أعلى من الشركات التي تنتظر حتى يتم الكشف عن بياناتها التي تؤيد أساساً ما هو معروف عنها في السوق، كما أن زيادة التدقيق المسبق في الأخطاء، يحفز المنظمة على فحص بياناتها للكشف عن الأخبار السيئة قبل نشر معلومات خدماتها للسوق، وعلى الرغم من أن الاعتراف بالأخطاء قد يتسبب لبعض الأفراد والشركات بفقدان سمعتها فوراً، إلا أن قبول تلك الأخطاء المعترف بها هي ظاهرة متعارف عليها في السوق (1).

1. Corona, Carlos, and Ramandeep S. Randhawa. "The Value Of Confession: Admitting Mistakes To Build Reputation". SSRN Electronic Journal, 2011. Elsevier BV, doi:10.2139/ssrn.1702444.

• وسائل التواصل الاجتماعي:

سبق أن ذكرنا كيف ساعد الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي بين أكثر من مليار مستخدم حول العالم، على تداول البيانات بين الأفراد بحرية وسرعة وسهولة، فأصبح بإمكان أي شخص حول العالم مشاركة تجربته؛ سلباً أو إيجاباً مع منظمة ما مع عدد لا نهائي من الأشخاص، وهذا يولد بالضرورة إما فرصاً متميزة لبناء سمعة المنظمة أو تهديدات قوية لهذه السمعة قد تؤدي لتدميرها على الفور. فيمكن لتعليق سلبي واحد من أحد العملاء يتم تداوله بكتافة عبر مواقع التواصل حول المنظمة أو منتجات علامتها أو تجربة سيئة للخدمة أن يؤدي إلى تشويه صورتها الذهنية لدى الجمهور، وانحيار سمعتها سريعاً، كذلك تولد التعليقات السلبية للشخصيات السياسية أو الفنية أو المجتمعية المؤثرة عن منظمة ما ردود فعل عنيفة بين الجمهور من متابعي هؤلاء الأشخاص عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وهناك دراسة حالة شهيرة في التجارب السلبية للمنظمات مع وسائل التواصل الاجتماعي، تُعرف باسم "United Breaks Guitars"، وبدأت خيوطها عام 2009م⁽¹⁾، حينما اختار الموسيقار الكندي "ديف كارول" السفر على متن شركة الخطوط الجوية المتحدة⁽²⁾ (United Airlines)، لكن عمال حمل الحفائب

1. مَعْن يَنْتَقِم مِّن شَرِكَةِ طَيْرَان بِأَعْنِيَةِ عَلَى الْإِنْتَرْنِت. بي بي سي عربي، 24 يوليو 2009م، مُتَاح عَلَى الرَّابِط:

<https://cutt.us/SRRVv>

2. الخطوط الجوية المتحدة (United Airlines) هي شركة طيران أمريكية عريقة مع الأيام الأولى لصناعة الطيران الأمريكية، أسسها وليام بوينغ باسم "بوينغ للطائرات" Boeing Airplane عام 1916م كشركة مصنعة للطائرات، ثم انتقلت الشركة إلى العمل كناقل جوي للبريد، وبحلول عام 1928م تم تأسيس شركة تابعة هي United Aircraft Corp لتعمل كشركة طيران متكاملة الخدمات، وفي ظل هذه الشركة بدأت الشركة الأم في توسيع عملياتها التجارية من خلال سلسلة من عمليات الدمج والاستحواذ في جميع أنحاء الولايات المتحدة، ومن هذه العمليات الاستحواذ على شركة فارني الجوية Varney Airlines وبعد فترة قصيرة تم تأسيس United Air Lines كشركة أم للشركات التابعة الأخرى واندمجت المجموعة بنجاح في صناعة الطيران من التصنيع إلى تسليم البريد والبضائع إلى خدمات النقل للمدنيين والعسكريين.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.united.com>.

تَسَبَّبُوا بِإِهْمَالِهِمْ فِي كَسْرِ "جِيتَارِهِ" وَكَلْفِهِ إِصْلَاحَهُ نَحْوَ 1200 دُولَارٍ (1). حَاوَلَ كَارُول طُولًا تِسْعَةَ أَشْهُرٍ الْحُصُولَ عَلَى تَعْوِيضٍ مِنَ الشَّرِكَةِ، وَخَاطَبَهَا بِشَتَّى السُّبُلِ؛ وَجَهًا لِرُوحِهِ وَعَبْرَ الرِّسَائِلِ وَالْبَرِيدِ الإِلِكْتُرُونِيِّ وَالْمُكَالِمَاتِ الهَاتِفِيَّةِ، بَلْ وَذَهَبَ أَبْعَدَ مِنْ ذَلِكَ حِينَمَا اقْتَرَحَ أَلَّا يَحْصَلَ عَلَى مَبْلَغِ التَّعْوِيضِ نَقْدًا وَلَكِنْ خَصْمًا عَلَى رِحَالَتِهِ الْمُقْبِلَةِ، فَرَفَضَتِ الشَّرِكَةُ وَوَجِهَتَهُ بِسَيْلِ مِنَ الإِنْكَارِ وَالْبِيْرُوقْرَاطِيَّةِ.

قَرَّرَ كَارُول تَسْخِيرَ مَوْهَبَتِهِ فِي تَحْوِيلِ غَضَبِهِ إِلَى رَدِّ فِعْلٍ قَوِيٍّ فَكَتَبَ أُغْنِيَّةً هَاجِمَةً فِيهَا الْمُنْظَمَةُ بِعُتْوَانِ "United Breaks Guitars" وَقَامَ بِتَحْمِيلِهَا عَبْرَ مَوْقِعِ يوتيوب (2) "YouTube"، وَسَرِيْعًا مَا تَجَاوَزَتْ مُشَاهَدَاتُهَا 150 أَلْفَ مُشَاهَدَةٍ، ثُمَّ اتَّبَعَهَا بِأُغْنِيَّتَيْنِ جَدِيدَتَيْنِ تَحْمِلَانِ الأَسْمَ ذَاتَهُ "United Breaks Guitars 2" و"United Breaks Guitars 3" فَحَصَدَتِ الأَغَانِي الثَّلَاثُ مُجْتَمِعَةً أَكْثَرَ مِنْ 12,5 مِلْيُونِ مُشَاهَدَةٍ، كَمَا حَلَّ كَارُول ضَيْفًا عَلَى الكَثِيرِ مِنْ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ الأَمْرِيكِيَّةِ، فَأَجْرَى نَحْوَ 200 لِقَاءٍ خِلَالَ أَشْهُرٍ قَلِيلَةٍ مِنَ الوَاقِعَةِ، ثُمَّ اخْتَمَتْ تَجْرِبَتَهُ بِنَشْرِ كِتَابِهِ الأَوَّلِ (3) "United Breaks Guitars: The Power of One Voice in the Age of Social Media".

بَعْدَهَا قَدَمَتْ "الجَوِّيَّةُ المُتَّحِدَةُ United Airlines" اعْتِدَارًا لِكَارُولِ وَعَمَلَانِهَا كَافَّةً وَعَرَضَتْ سَدَادَ التَّعْوِيضِ الْمَطْلُوبِ، لَكِنَّ الضَّرَرَ الْمَادِّيَّ وَالْمَعْنَوِيَّ الَّذِي لَحِقَ بِأَسْطِطْهَاتِهَا

1. Wilson, Richard. "A Public Relations Disaster". Sentium, 2011, <http://goo.gl/o2o6qt>.

2. يوتيوب (YouTube) هُوَ أَكْبَرُ مَوْقِعِ الإِلِكْتُرُونِيِّ لِتَبَادُلِ المَقَاتِعِ المَصُوَّرَةِ حَوْلَ العَالَمِ عَلَى الإِطْلَاقِ، فَيَسْمَحُ لِمُسْتَعْدِمِيهِ المُسَجَّلِينَ بِتَحْمِيلِ مَقَاتِعِ الفِيدْيُو الخَاصَّةِ بِهِمْ وَعَرْضِهَا للعَالَمَةِ، تأسَّسَ فِي فَبْرَآيِرِ عَامِ 2005م عَلَى يَدِ سَتيفِ تَشْنِ وَجَاوِيدِ كَرِيمِ وَتَشَادِ هِيرَلِي. & Steve Chen Jawed Karim & Chad Hurley، وَتَمَّ رَفْعُ أَوَّلِ مَقْطَعٍ مُصَوَّرٍ عَلَيْهِ فِي أَدْرِيلِ مِنَ العَامِ ذَاتِهِ، وَكَانَ لِجَاوِيدِ كَرِيمِ Jawed Karim، وَبَعْدَ أَشْهُرٍ قَلِيلَةٍ مِنْ تَدَشِينِهِ وَتَحْدِيدِ عَامِ 2006م اسْتُخُوذَتْ عَلَيْهِ شَرِكَةُ جُوجِلِ Google مُقَابِلَ 65,1 مِلْيَارِ دُولَارٍ، وَالأَنَ يَضُمُّ المَوْقِعَ أَكْثَرَ مِنْ مِلْيَارِ مُسْتَعْدِمٍ يَسْتَهْلِكُونَ مِثَالَتَهُ المِلْيَابِينَ مِنْ سَاعَاتِ الفِيدْيُو يَوْمِيًّا.. لِلْمَزِيدِ حَوْلَ المَوْقِعِ وَخِدْمَاتِهِ يُمْكِنُ زِيَارَةُ مَوْقِعِهِ الرَّسْمِيِّ: <https://www.youtube.com>

3. Wilson, Richard, "A Public Relations Disaster", sentium, Previous reference.

وسمعتها لن يُمكِنها إصلاحه بسهولة؛ إذ ذَكَرت "هيئة الإذاعة البريطانية (BBC)"⁽¹⁾ أن سعر أسهم المنظمة انخفض بنسبة 10% في غضون ثلاثة إلى أربعة أسابيع من إصدار الفيديو، وهو انخفاض في قيمتها السوقية بنحو 180 مليون دولار (2). علاوة على ذلك، قد تؤدي الشبكات الاجتماعية لتضخيم بعض المواقف السلبية تجاه المنظمة والتي قد لا يلحظها أحد، مع تكوين رأي عام ضدها عبر مواقع التواصل، وتوجيه العملاء الحاليين والمحتملين لمقاطعتها وعدم اقتناء منتجاتها أو خدمات علامتها، ما يتسبب في تدمير سمعتها وخسائر مادية فادحة يصعب تعويضها. من هنا، تعد وسائل التواصل الاجتماعي أحد أبرز عوامل مخاطر السمعة، فقد أصبحت سبباً ومحفزاً لتكوين سمعة سلبية عن المنظمة، وتلعب دوراً غاياً في الخطورة في تعزيز تدهور السمعة التنظيمية؛ فعلى سبيل المثال عندما يُنشر مُدراء المنظمة أو أحد فريق العمل الإلكتروني تعليقات غير مدروسة بدقة أو مُثيرة للجدل عبر صفحاتها الرسمية أو حتى عبر حساباتهم الشخصية، فإن تصريحاتهم تلك تؤثر على العمل بأكمله، وليس فقط على سمعتها. على سبيل المثال، منشور قامت شركة دلتا إيرلاينز (3) (Delta Airlines) بمشاركته خلال مباراة كأس العالم بين غانا والولايات المتحدة عبر صفحتها الرسمية عبر

1. هيئة الإذاعة البريطانية (BBC) هي رائدة تقديم الخدمة الإذاعية العامة في العالم، وتتوافر خدماتها التلفزيونية والإذاعية وعبر الإنترنت بأكثر من 40 لغة، تم تأسيس الهيئة في لندن بموجب الميثاق الملكي البريطاني عام 1922م، وكان السير جون ريث أول مدير عام للهيئة، ويعمل لدى الهيئة أكثر من 38 ألف موظف في 33 موقعاً مختلفاً حول العالم.. للمزيد حول الهيئة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.bbc.com>.
2. انتقام على أنغام الموسيقى... جيتار مكسور يكبد شركة طيران 180 مليون دولار. جريدة الرياض، 2 أغسطس 2009م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/lwlb>.
3. دلتا إيرلاينز (Delta Airlines) هي واحدة من كبرى شركات الطيران العالمية، وهي شركة وطنية أمريكية تأسست عام 1925م باسم "هوف دالاند دوسترز Huff Daland Dusters"، وكانت أول شركة طيران تجارية زراعية، وسريعاً ما أصبحت طائرات هوف دالاند أكبر أسطول خاص في العالم، وفي عام 1928م قام سي إي وولمان C. E. Woolman بشراء هوف دالاند وتم تغيير اسمها لـ "دلتا إير سيرفيس Delta Air service" لتؤسس شركة الطيران الجديدة في 3 ديسمبر 1928م، وفي عام 1929م قامت الشركة الجديدة بتشغيل أول رحلة ركاب لها من تكساس إلى ميسيسيبي، وفي عام 2017م أعلنت الشركة عن تسجيل إيرادات بقيمة 1,6 مليار دولار؛ حيث تجتذب الشركة الآن أكثر من 180 مليون مسافر سنوياً.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.delta.com>.

تويتر (Twitter)، يطلب من متابعيها توقع الفائز منهما؛ إذ يحتوي على صورتين؛ إحداهما لتمثال الحرية تمثيلاً للولايات المتحدة الأمريكية، والصورة الأخرى لزرافة تمثيلاً لغانا فكانت المشكلة في هذه التغريدة أنه لا توجد زرافات في غانا. وسرعان ما تداول رواد الموقع هذا المنشور للسخرية منه ومن تضاؤل مستوى الثقافة لفريق دلتا إيرلاينز (Delta Airlines)، ما أوجد ضغطاً سلبياً هائلاً على العلامة التجارية وأضر بسمعتها(1).

كما أن بعض رواد التواصل الاجتماعي يعتادون نشر الكثير من المعلومات عن المنظمات، منها ما يكون مزيفاً وخاطئاً، وهي أمور تؤثر تأثيراً كبيراً على آراء العديدين من العملاء المحتملين؛ بحيث قد ينشر البعض معلومات مغلوطة حول بعض الممارسات السلبيّة للمنظمة، وشفافية العمليات الإنتاجية، وجودة ونوعية المنتجات المقدمة، كما يقوم بعض رواد التواصل الاجتماعي في التشكيك في قدرة المنظمة على تحمل المسؤولية تجاه عملائها، فقد يهدف بعض رواد مواقع التواصل الاجتماعي إلى خلق واقع مشوه عن المنظمة وعلامتها، وهو ما يجب التعامل معه وإدارته بمنتهى الحرص، عندما تجد المنظمة هجوماً غير متوقع على مواقع التواصل الاجتماعي؛ حيث يجب أن يتم اتباع استراتيجيات حذرة من أجل تغيير هذا الواقع المشوه والاهتمام بتحسين صورة المنظمة أمام عملائها والمتعاملين معها(2).

كما تبدو قوة وسائل التواصل الاجتماعي واضحة في التأثير على سمعة المنظمات والشركات من خلال استغلالها لتفسيرات سيئة لأنواع الدعاية التي تقدمها هذه

1. «Don't Try This at Work: 15 Social Media Mistakes and Bad Customer Service Examples to Avoid». All Costs comm100. 2017, <https://bit.ly/2MvmCWz>.
2. Aula, Pekka. "Social Media, Reputation Risk And Ambient Publicity Management". Strategy & Leadership, vol 38, no. 6, 2010, pp. 43-49. Emerald, doi:10.1108/10878571011088069.

المنظمات حول نشاطاتها؛ حيث قد ينشر البعض معلومات لا أساس لها من الصحة حول نوع محدد من الدعاية استخدمته المنظمة في حين يكون الهدف الأصلي للمنظمة محموداً بينما يتم استغلاله بطريقة سيئة، وتلقى مثل هذه الاتهامات أو التفسيرات السيئة رواجاً كبيراً في وقت قياسي بالنسبة لوسائل التواصل الاجتماعي، وهو ما يعكس القوة الكبيرة والخطر الداهم الذي تمثله هذه الوسائل على سمعة الشركات وخاصة الكبيرة منها؛ حيث يتفاعل معها ملايين المستخدمين، وفي وقت قياسي، ومن كل دول العالم وتغطي أيضاً كافة المناطق التي توجد بها أسواق للمنظمة، وبالتالي تكمن خطورتها على السمعة في سهولة انتشارها وسرعة تأثيرها، كما تكمن خطورتها أيضاً في إمكانية الحشد؛ حيث يمكن لمبني حملة التشويه الحصول على دعم كبير للأنشطة المضادة للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن مواقع التواصل الاجتماعي يسهل فيها انتشار الأخبار والموضوعات السيئة أكثر من المتميزة، وتقر العديد من الشركات بأن محتوى مواقع التواصل الاجتماعي عبر مختلف المواقع يصعب التحكم فيه، وبالتالي يكون لها الكثير من النتائج السلبية على سمعة المنظمة⁽¹⁾.

من هنا تبدو خطورة مواقع التواصل الاجتماعي في التأثير على سمعة المنظمات، خاصة إذا تم تدعيم الأخبار السيئة التي تداع عن المنظمة بصور ومقاطع فيديو يساء تفسيرها؛ فإن خطورتها في هذا الوقت تكون كبيرة؛ لأن نسبة قبول الخبر الخاطئ تكون أعلى؛ لأن رواد مواقع التواصل يسهل عليهم إساءة فهم الخبر المنشور، كذلك فإن الانتشار الموسع لمثل هذه المعلومات الخاطئة يكون له صدق كبير وانعكاس حقيقي على واقع المنظمة، ويؤثر بشكل سلبي على أنشطتها وأداء علامتها التجارية.

1. Hövener, Michael. "Corporate Reputational Risk Management: The Power of Social Media". University of Twente, 2015, <https://bit.ly/2YP5pR7>.

لذلك يجب أن تلتفت المنظمة لأهمية حماية سمعتها الإعلامية، لا سيما عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتعزيز التفاعل مع العملاء المستهدفين، إذ تلعب هذه الشبكات دوراً شديداً الأهمية في حالة تعرض المنظمة للسمعة السيئة، ولها دور بنسبة 9/5 بالمائة في التأثير على السمعة العامة للمنظمة (1).

هذا مع التأكيد على أن التوجه القوي والذكي لمواقع التواصل الاجتماعي يساهم بفاعلية في إدارة السمعة، وتتضمن هذه العملية توسيع نطاق الانتشار الإلكتروني للمنظمة، وتضخيم الأصول الرقمية الإيجابية التي تملكها من حيث عدد نتائج البحث الإيجابية عنها في محركات البحث، وعدد المتابعين، ومشاركة المنشورات والتعليقات الإيجابية عنها على الشبكات الاجتماعية ومواقع المراجعة المختلفة. لكن يجب الانتباه إلى أن التأثير على نتائج جوجل (Google) الخاصة بالمنظمة ليس بالأمر الهين، فإنه يتطلب صياغة وتنفيذ خطة محكمة لإدارة وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة سمعة العلامة التجارية، والأكثر أهمية من ذلك تحسين ظهور اسم المنظمة على محركات البحث الشهيرة، وفي مقدمة نتائج البحث، ما يساهم في زيادة عدد زوار موقعها الإلكتروني، والترويج الإيجابي لسمعتها كمنظمة رائدة يمكن الوثوق بها وبعلاقتها.

• عدم وفاء المنظمة بالتزاماتها للجُمهور:

التزام المنظمة تجاه أصحاب المصلحة من الأمور التي تعزز الثقة بينهم وترسخ صورة ذهنية إيجابية عنها في نفوسهم، وفي ذات الوقت فإن عدم الوفاء بهذه الالتزامات قد يكون سبباً قوياً في تدهور السمعة التنظيمية لأي مؤسسة، وعادةً

1. Gabriele ,Nicolai Franco."Bad reputation, Customer attrition and Marketing of the future: Can the management of a company save it from a scandal?".ANNO ACCADEMICO ,2015-2016, <https://bit.ly/2H3cVNV>.

مَا تَنْشُرُ الْمُنْظَمَةُ مِنْ خِلَالِ الدُّورِيَّاتِ الْخَاصَّةِ بِهَا، أَوْ مِنْ خِلَالِ وَسَائِلِ الْإِعْلَامِ، الْأَهْدَافَ الْخَاصَّةَ بِهَا، وَكَذَلِكَ الْمَبَادِي الَّتِي تَسِيرُ عَلَيْهَا وَسِيَاسَاتُهَا الْعَامَّةَ وَالتَّزَامَاتُهَا نَحْوَ الْعُمَّالَاءِ، وَهُوَ الْأَمْرُ الَّذِي يَجْعَلُ الْعُمَّالَاءَ يُقَارِنُونَ دَائِمًا بَيْنَ الْأَهْدَافِ الَّتِي تَسْعَى الْمُنْظَمَةُ لِتَحْقِيقِهَا وَبَيْنَ النَّتَائِجِ الَّتِي قَدَّمَتْهَا لَهُمْ بِالْفِعْلِ، وَتَقْيِيمِ الْمُنْظَمَةِ ذَاتَهَا يَتِمُّ بِنَاءٍ عَلَى هَذَا الْأَسَاسِ، وَبِالتَّالِي يُكُونُ ذَلِكَ سَبَبًا قَوِيًّا لِسُوءِ سُمْعَةِ الْمُنْظَمَةِ فِي حَالَةِ عَدَمِ قُدْرَتِهَا عَلَى الْوَفَاءِ بِهَذِهِ الْإِتْرَامَاتِ حِيَالِ عُمَّالِهَا.

وَالْمِثَالُ عَلَى ذَلِكَ، شَرِكَةُ (1) "Sears" Roebuck & Company الْأَمْرِيكِيَّةَ لِتِجَارَةِ التَّجْرِيَّةِ وَالَّتِي تَأَثَّرَتْ سُمْعَتُهَا سَلْبًا عَامَ 1992م، حِينَمَا غَرِقَتْ فِي الشُّكَاوَى الْمُتَعَلِّقَةِ بِقِطَاعِ خِدْمَاتِ السِّيَّارَاتِ، حَيْثُ اتَّهَمَ الْمُسْتَهْلِكُونَ وَالْمُحَامُونَ الْعَامُونَ فِي أَكْثَرِ مِنْ 40 وَايَاةٍ أَمْرِيكِيَّةٍ الشَّرِكَةَ بِتَضْلِيلِ الْعُمَّالَاءِ وَبَيْعِهِمْ قِطْعَ الْغِيَارِ وَالْخِدْمَاتِ غَيْرَ الضَّرُورِيَّةِ مِنْ مَكَابِحَ وَحَتَّى مُمْتَصِّ الصَّدَمَاتِ.

وَوَاجَهَتِ الشَّرِكَةَ تَبَعًا لِذَلِكَ انْخِفَاضَاتٌ حَادَّةٌ فِي الْإِيرَادَاتِ، وَتَقَلَّصَتْ حِصَّتُهَا فِي السُّوقِ، وَقَدْ حَاوَلَتْ إِدَارَةُ سِيرِز (Sears) تَخْفِيفَ تَدَاعِيَاتِ الْأَزْمَةِ بِتَحْفِيزِ آدَاءِ مَرَاكِزِ السِّيَّارَاتِ التَّابِعَةِ لَهَا مِنْ خِلَالِ تَقْدِيمِ أَهْدَافٍ وَحَوَافِزٍ جَدِيدَةٍ لِلْمُوظَّفِينَ، وَرَفَعَ الْحَدَّ الْأَدْنَى مِنْ حِصَصِ الْعَمَلِ، وَأَدْخَلَتْ حَوَافِزَ إِنتَاجِيَّةً لِلْمِيكَانِيكِيِّينَ، لَكِنَّ ذَلِكَ لَمْ يَحُلْ دُونَ اسْتِمْرَارِ السُّمْعَةِ السَّيِّئَةِ (2).

1. سيرز أند رايباك كومباني (Sears & Roebuck company) هي شركة أمريكية لتجارة التجزئة في مجال البضائع العامة والأدوات والأجهزة المنزلية والملابس وقطع غيار السيارات والخدمات. وغيرها، وهي شركة تابعة لشركة Sears Holdings Corporation، والتي تم شراؤها بعد مزاد الإفلاس من قبل صندوق التحوط ESL Investments في عام 2019م، والبدائية كانت في عام 1886م عندما أسس ريتشارد دلبيو سيرز شركة R. W. Sears Watch Company في ولاية مينيسوتا لبيع الساعات عن طريق البريد، وفي عام 1889م أنهى سيرز نشاط شركته، ثم استأنفها بالتعاون مع Roebuck وأصبحت في عام 1893م تُعرف باسم Sears للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، مُتاح على الرابط: <https://www.sears.com>

2. Paine, Lynn S. "Managing For Organizational Integrity". Harvard Business Review, 1994, <https://bit.ly/1DvwrNS>.

• الموظفون:

لا شك أن سمعة المنظمة تتأثر بسمعة مالكيها، فعندما ترتبط المنظمات بأسماء مالكيها من شخصيات المجتمع المعتبرة أو كبار رجال الأعمال، فإن سمعة المنظمة تكون متميزة؛ والعكس صحيح تمامًا (1)، لكن قادة المنظمة ومدراءها ليسوا المصدر الوحيد لمخاطر السمعة؛ فحدوث بعض الأخطاء البشرية الفردية من فريق العمل قد تؤثر على سمعة المنظمة، فقد يؤثر أي من فريق العمل غضبًا عامًا بين العملاء بسبب خطأ مقصود أو غير مقصود يؤدي بدوره إلى حدوث أزمة وانخفاض تقييم المنظمة لدى جمهورها وعمالها وسوء سمعتها (2).

سوء سمعة موظفي العلاقات العامة للمنظمة تؤثر أيضًا على سمعة المنظمة سلبيًا؛ لأن موظف العلاقات العامة هو واجهة أي منظمة، سواء في الداخل أو الخارج، واختيار المنظمة لموظفي العلاقات العامة على وجه الخصوص يجب أن يكون شديد الدقة؛ حيث يجب أن يتميزوا بسمعة متميزة في التعامل مع العملاء، ولديهم القدرة على فهم العملاء وتحقيق رغباتهم، وعندما تعاني إدارة العلاقات العامة وموظفوها من السمعة السيئة فإنها تكون غير قادرة على التطور وغير قادرة على تقديم خطة إيجابية لتوسيع نشاطات المنظمة بين جمهورها المستهدف (3).

وقد ذكرنا في السابق ما تعرضت له سلسلة ستاربكس (Starbucks) العالمية للمقاهي عام 2018م من انتقادات شعبية وخسائر فادحة في الولايات المتحدة الأمريكية؛ بسبب قيام أحد موظفيها في ولاية فلادلفيا باستدعاء الشرطة من

1. Stern, Ithai et al. "Unmixed Signals: How Reputation And Status Affect Alliance Formation". Strategic Management Journal, vol 35, no. 4, 2013, pp. 512-531. Wiley, doi:10.1002/smj.2116.

2. رفاعي، مندوح، وآخرون. إدارة الأزمات، بحث منشور من قسم التعليم المفتوح بكلية التجارة، جامعة عين شمس، يناير 2007م، ص 36 - 37.

3. محمد البادي، محمد. "مشكلة السمعة السيئة للعلاقات العامة وكيفية علاجها". مجلة الإدارة، المجلد 31، العدد الثالث، يناير 1999م، ص 33.

أجل تَوْقِيفِ اثْنَيْنِ مِنَ الرَّجَالِ ذَوِي البَشَرَةِ السَّمْرَاءِ، بِدَعْوَى أَنَّهُمَا أَطَالَا الجُلُوسَ دَاخِلَ المَقْهَى دُونَ أَنْ يَطْلُبَا شَيْئًا فَاشْتَبِهَ فِي سُلُوكِهِمَا. وَلَوْلَا التَّعَامُلُ الحَكِيمُ مِنَ قِبَلِ إِدارةِ "ستارباكس" وَمُبَادَرَتُهَا بِاسْتِرْضَاءِ الرَّجُلَيْنِ، وَالاعْتِذَارُ لِلجُمْهُورِ وَالإِعْلَانُ عَنِ تَدْرِيبِ مُوظَّفِيهَا عَلَى مُناهضةِ التَّمْيِيزِ العُنْصُرِيِّ، لَعَانَتِ المُنْظَمةُ حَتَّى الآنَ مِنَ تَدَاعِيَاتِ السُّمْمَةِ السَّيِّئَةِ وَتَشْوِيهِ صُورَتِهَا الذَّهْنِيَّةِ بَيْنَ مِلايَيْنِ مِنَ عُمَّالِهَا حَوْلَ العَالَمِ، وَمَا يَسْتَتْبِعُهُ ذَلِكَ مِنَ خَسَائِرِ مَالِيَّةٍ طَائِلَةٍ لِهَذِهِ العَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ الشَّهِيرَةِ، وَذَلِكَ فَقَطْ بِسَبَبِ تَصَرُّفِ شَخْصِيٍّ لِأَحَدِ مُوظَّفِيهَا. وَجُودُ خِلَافَاتٍ وَاضِحَةٍ بَيْنَ المُوظَّفِينَ أَوْ بَيْنَ المُدِيرِينَ وَالْمُوظَّفِينَ كَذَلِكَ تُؤَثِّرُ سَلْبًا عَلَى السُّمْمَةِ، إِذَا مَا وَصَلَتْ هَذِهِ الخِلَافَاتُ إِلَى نِزَاعَاتٍ قَضَائِيَّةٍ تَتَدَاوَلُهَا وَسَائِلُ الإِعْلَامِ المُخْتَلَفَةِ أَوْ انْتَشَرَتْ أَخْبَارُهَا فِي وَسَائِلِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ، وَهُوَ مَا يَكُونُ مُؤَشِّرًا عَلَى تَدَهُّورِ الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ لِلْمُنْظَمةِ عِنْدَ الرَّأْيِ العَامِّ، خَاصَّةً إِذَا مَا ارْتَبَطَتْ هَذِهِ النِّزَاعَاتُ بِقَضَايَا أَخْلَاقِيَّةٍ، مِثْلَ قَضَايَا التَّشْهِيرِ وَالسَّبِّ وَالقَذْفِ. فَمِثْلُ هَذِهِ المَوَاقِفِ وَغَيْرِهَا تُؤَدِّي لِنَشْرِ أنْبَاءٍ سَلْبِيَّةٍ عَنِ المُنْظَمةِ وَمُوظَّفِيهَا وَتَرْوِيجِ صُورَةِ سَيِّئَةٍ عِنْدَ عَمَلَمَتِهَا، وَتَدْمِيرِ سُمْعَتِهَا فِي نِهَايَةِ المَطَافِ.

ومن الأمثلة على ذلك ما حَدَثَ مَعَ شَرِكَةِ إتش. إم. في (1) (HMV) وهي أَقْدَمُ سِلْسِلَةِ مَتَاجِرِ اللُّسْجِيالاتِ المُوسِيقِيَّةِ فِي بَرِيطَانِيَا وَالتِّي أَقَالَتْ مَجْمُوعَةً مِنَ

1. إتش. إم. في (HMV) هي شَرِكَةُ بَرِيطَانِيَّةِ عَرِيقَةِ التَّرْفِيهِ، تَخْتَصُّ بِالمُوسِيقَى والأفلامِ والألعابِ، نَشَأَتِ الشَّرِكَةُ فِي 20 يُولْيُو 1921م عِنْدَمَا افْتَتِحَ المَلْحَنُ البَرِيطَانِيَّ السَّيْرِ إدوارد الجار Edward Elgar مَتَجَرًّا جَدِيدًا لِللُّسْجِيالاتِ المُوسِيقِيَّةِ فِي أكسفورد أَطْلَقَ عَلَيْهِ "His Master 's voice- HMV". وَفِي الخَمْسِينِيَّاتِ مِنَ القَرْنِ المَاضِي شَهِدَ العَالَمُ انْفِجَارًا مُوسِيقِيًّا مَعَ ظُهُورِ البُوبِ، وَنَمَّ بَيْعُ أَكْثَرِ مِنَ 280 مِليُونِ أَغْنِيَةٍ مُفْرَدَةٍ (Single) عَلَى مَدَارِ العَقْدِ فِي المَمْلَكَةِ المُتَّحِدَةِ، وَأَصْبَحَتِ الشَّرِكَةُ نَقْطَةَ جَذْبٍ لِعُشَّاقِ المُوسِيقَى، ثُمَّ شَهِدَتْ فِي التَّسْعِينِيَّاتِ نُمُوًّا أَكْبَرَ فِي المَبِيعَاتِ وَافْتَتَحَتْ مَتَجَرَّهَا رَقْمَ 100 فِي عَامِ 1997م، وَمَعَ ظُهُورِ أَسطواناتِ DVD وَازْدِيادِ شَعْبِيَّتِهَا تَوَسَّعَتْ بِإِفْتِتَاحِ 200 مَتَجَرٍّ بِعُلُومِ عَامِ 2004م، وَفِي عَامِ 2013م تَضَرَّرَتْ أَعْمَالُهَا مَعَ ازْدِيادِ الإِقْبَالِ عَلَى التَّسْوُوقِ عَبْرَ الإِنْتَرْنِتِ وَإِنْشَاءِ جِذْمَاتِ البَثِّ المَبَاشِرِ وَتَدَنِّي الإِقْبَالِ عَلَى شِرَاءِ الأَسْطواناتِ، وَفِي مَطْلَعِ عَامِ 2018م كَانَتْ لَا تَرَالُ عَلَى وَشِكِّ الانهيارِ مَعَ أَكْثَرِ مِنَ 120 مَتَجَرًّا وَ2200 مُوظَّفٍ وَنَمَّ الإِعْلَانُ عَنِ أَنَّ بَعْضَ مَتَاجِرِهَا سَتَنْتَقِلُ مِلْكِيَّتُهَا لِرَجُلِ الأَعْمَالِ الكَنَدِيِّ دُوجِ بُوْتَمَانِ Doug Putman.. لِلزَّيْدِ حَوْلِ الشَّرِكَةِ وَمُنْتَجَاتِهَا يَمَكِنُ زِيَارَةَ مَوْقِعِهَا الرِّسْمِيِّ: <https://www.hmv.com>.

موظفيها عام 2015م دون إبداء أسباب مقبولة، عندها غرّد أحد الموظفين المقالين تغريدات حية (live - tweeting) عبر موقع تويتر (Twitter) متحدّثاً عمّا اقترفته الشركة في حقوقه وزملائه، قائلاً: "نحن نغرّد مباشرة من قسم إدارة الموظفين حيث طردتنا المنظمة جميعاً! يا للإثارة!!". التغريدة تم نشرها على نطاق واسع وحازت مشاركة واسعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي؛ الأمر الذي أضرّ بسمعة الشركة ومصداقيتها لدى الجمهور (1).

كما قد تحدث أيضاً أزمات السمعة نتيجة انتشار الأخبار حول حالات النصب أو الاحتيال التي حدثت للعملاء من موظفي المنظمة باسم العروض الترويجية أو من قبل بعض الأشخاص الذين يتخلون شخصية موظفيها، فهذا يعدّ من قبيل الغش التجاري الذي يفقد الثقة بالمنظمة ويكسبها سمعة غير مرغوب بها بين عملائها وبين المنافسين (2).

المثال الأبرز على ذلك فضيحة مجموعة ويلز فارغو بنك (Wells Fargo Bank) المصرفية الأمريكية (3)؛ حيث قام بعض موظفيها بتدشين الملايين من الحسابات

1. كيف تتعامل مع الموظفين الغاضبين؟. academy.hsub، مارس 2016م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/yKtGT>
2. حرشب، ليلي. تسيير المؤسسة في حالة أزمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز الفئات، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومداس، 2007م، ص 38.
3. ويلز فارغو بنك (Wells Fargo Bank) هي شركة خدمات مالية أمريكية عملاقة، تأسست في 18 مارس عام 1852م في سان فرانسيسكو على يد هنري ويلز وويليام فارغو كشركة للخدمات المصرفية، وسرعان ما افتتحت مكاتب متعدّدة في مدن أخرى جديدة، وفي خمسينيات القرن التاسع عشر اكتسبت سمعة جيّدة من خلال التعامل بمسؤولية مع أموال العملاء، ويحلّول عام 1910م ربطت شبكتها نحو 6 آلاف موقع في مناطق الغرب الأوسط العليا والنجرات العظمى، وفي عام 1918م استولت الحكومة الفيدرالية على جميع الشبكات الوطنية كجزء من جهودها في الحرب العالمية الأولى، واقتصر نشاط المجموعة على بنك واحد فقط في سان فرانسيسكو يدعم الأعمال التجارية والزراعة المتنامية في الغرب، بما في ذلك صناعة السيارات والفضاء والسيمّا، وتلبية الاحتياجات المصرفية الاستهلاكية الجديدة، وخلال القرن العشرين أعيد بناء ويلز فارغو من مكتب واحد فقط في سان فرانسيسكو إلى مؤسسة اقتصادية رائدة تخدم الغرب بأكمله، وأصبحت رابع أكبر بنك في الولايات المتحدة من حيث حجم الأصول، والأول من حيث القيمة السوقية، والثاني من حيث الودائع والخدمات الرهن العقاري وبطاقات الائتمان، وأخيراً أعلنت المجموعة عن صافي دخل يبلغ 4,6 مليار دولار عن الربع الثالث من عام 2019م. للمزيد حول المجموعة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.wellsfargo.com>.

الوهمية دون موافقة العملاء، وفرضوا على عملاء التمويل العقاري وقروض السيارات تأميناً إجبارياً ورُسوماً لتثبيت أسعار الفائدة على قروض التمويل العقاري، وهو ما يخالف قانون حماية المستهلك في الولايات المتحدة⁽¹⁾، وبعد كشف الأمر وتدني سمعة المجموعة في السوق المالية اتخذت الإدارة مجموعة من الإجراءات للتخفيف من تداعيات مخاطر السمعة، مثل: الموافقة على دفع مليار دولار للسلطات الرقابية الأمريكية لتسوية المخالفات مع العملاء الذين حصلوا على القروض، تسريح نحو 5,300 موظف، إقالة الرئيس التنفيذي للبنك بعد سنوات طويلة من الخدمة، وإقالة رئيس مجلس الإدارة والمديرين، تخصيص 285 مليون دولار لاسترداد عملاء إدارة الثروات⁽²⁾.

ورغم ما سبق، إلا أن مجلس الاحتياطي الفيدرالي قرر الحد من نمو أنشطة "ويلز فارغو" لحين قيام المجموعة باتخاذ إجراءات عاجلة وحاسمة للسيطرة على المخاطر التي يتعرض لها⁽³⁾.

وفي ورقة علمية نشرت بعنوان "اختيار العلامة التجارية لرب العمل من وجهة نظر الموظفين"؛ ناقشت الورقة كيفية اختيار الموظفين لرب العمل، وتحدد المكونات الأساسية التي تجعله مثالياً لتكون هذه المكونات بمثابة دليل إداري لتعزيز قدرة الشركات على جذب الأفراد المؤهوبين والأعمال والإدارة والاحتفاظ بهم. وأشارت الورقة إلى أنه يمكن اعتبار أرباب العمل علامات تجارية ذات سمات تعادل تلك التي تميز العلامة التجارية للمنتجات، وبالتالي عندما تعلن الشركات عن فرص عمل فإن المتقدمين يفضلون تلك الشركات التي يرونها كرب عمل مثالي،

1. تغريم بنك "ويلز فارغو Wels Fargo" الأمريكي مليار دولار في أمريكا. صحيفة "الاقتصادية"، أبريل 2018م، متاح على الرابط: shorturl.at/jsALO.

2. تغريم بنك "ويلز فارغو" الأمريكي مليار دولار في أمريكا. جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 20 أبريل 2018م، متاح على الرابط: <https://cutt.us/PQ0qm>

3. Sickler, Jonas. "What Is Reputational Risk And How To Manage It". Reputationmanagement. Com, 2019, <https://bit.ly/2KqsEJb>.

وأكدت أن المكونات الأساسية التي تجعل رب العمل شحصاً مميزاً هي: المكافآت (الراتب والمزايا المضافة)، والعلاقات (مع المدراء ومع الزملاء)، وفرص التطوير الذاتي والتقدير، وصورة المنظمة (التجارية والاجتماعية)، بالإضافة إلى أن البيئة التنافسية الحديثة والطلب المتزايد على الموظفين والمدراء المؤهلين في السوق، تجبر الشركات على البحث عن وسيلة لزيادة قدرتهم التنافسية من دون التضحية بهويتهم المميزة، ولذا على الشركات التي تريد الاستثمار في العلامة التجارية لرب العمل أن تدرك أن العلامة التجارية التي تجذب الموظفين يجب أن تتواجد في كل المراحل التي يمر بها الموظف بدءاً بالتوظيف وحتى الخروج من المنظمة.

كما لا ترتبط القوة المالية للمنظمة ولا مركزها المالي في السوق بالعديد من جوانب اختيار رب العمل، فالموظف يسعى لاستثمار نفسه في المنظمة التي يعمل بها بما يعود عليه بالمنفعة من كل النواحي، لذلك يكون اختيار رب العمل أمراً استباقياً وليس تفاعلياً، ولذا يجب أن يدرك المدراء أن تلبية توقعات الموظفين ينعكس على نفسيتهم وأدائهم مما يولد المزيد من الرضا، وبالتالي يضمن ولأهم للمنظمة وتعاملهم بشكل إيجابي مع أصحاب المصلحة (الموردين والمعملاء والسوق المالية)؛ حيث إن قدرة الشركات على تمييز هويتها في سوق العمل، كما تفعل في منتجاتها، يمكن أن يتطور من خلال بناء شخصيتها وسمات علامتها التجارية التي تجذب الموظفين؛ حيث يعتمد النجاح العملي للعلامة التجارية التي تجذب الموظفين على إنشاء وتقديم مجموعة فوائده مادية ومعنوية واقعية وقابلة للتطبيق داخلياً وخارجياً.

إن الجهود المبذولة لاختيار رب العمل تهدف إلى تمييز تجربة التوظيف التي تقدمها المنظمة بالنسبة للموظفين الحاليين أو المحتملين، لذا تحتاج المنظمة إلى أن تقدم مجموعة جذابة من المزايا والخصائص التي تتفوق على الشركات الأخرى (1).

1. Bellou, Victoria et al. "EMPLOYER BRAND OF CHOICE: AN EMPLOYEE PERSPECTIVE". Journal Of Business Economics And Management, vol 16, no. 6, 2015, pp. 1201-1215. Vilnius Gediminas Technical University, doi:10.3846/16111699.2013.848227.

كذلك في ورقة علمية أخرى نُشرت بعنوان "العلامة التجارية لرب العمل وتأثيرها على استبقاء الموظفين"؛ ناقشت الورقة تأثير العلامة التجارية لرب العمل على استبقاء الموظف، وتُنظر بتعمق في سمات العلامات التجارية الأكثر قيمة في نظر الموظفين، إذ يُعتبر موضوع العلامة التجارية لرب العمل موضوعاً مثيراً للاهتمام؛ حيث يضم مجالين تنظيميين مهمين؛ وهما: العلامة التجارية والموارد البشرية.

إذ يوفّر هذان المجالان معاً نظرة شاملة حول كيفية جذب الموظفين المناسبين والاحتفاظ بهم، وتُقدم العلامة التجارية رب العمل بالمؤسسة كرب عمل مُحتمل، لذلك يجب على المؤسسة أن تقدم تجربة توظيف متميزة للموظفين تميزها بين منافسيها. وأشارت التحليلات في الورقة إلى أن العلامات التجارية لأرباب العمل تندمج مع المؤسسة وثقافتها التنظيمية وسمات العلامة التجارية المختلفة لرب العمل لإعطاء قيمة للموظفين ما يساهم في استمرارهم في العمل، وبيّنت الورقة أن هناك سبع أساسيات للعلامات التجارية لأرباب العمل، هي: قيم العلامة التجارية، الحث والتدريب، نقل المعلومات داخلياً، الثقافة التنظيمية، المكافآت والمزايا، الالتزام، وإدارة العلامة التجارية لرب العمل.

إن تبني السلوكيات التنظيمية له صلة بولاء الموظفين للعلامة التجارية والتزامهم بها بسبب قيام الموظفين بتطوير علاقة ارتباط وثيقة تربطهم بالعلامة التجارية بعد تبنيهم لهذه السلوكيات.

وبعد أن يُصبح الموظف ملتزماً بالعلامة التجارية، فإنّه يميل إلى البقاء في عمله بسبب الولاء والالتزام الذي طوّره تجاه المؤسسة، ممّا يشير إلى أن استبقاء الموظف يتأثر بشكل إيجابي بالعلامة التجارية لرب العمل داخل المؤسسة. وهُنَا يجب على المؤسسات التركيز على مقترحات القيمة، وتحديد سمات العلامة التجارية (الاستقرار، التدريب، المكافآت، الفوائد، التّقدم الوظيفي) فهي تخلق رؤية للعروض المقدّمة من قبل رب العمل ليتم توصيلها لاحقاً للموظفين عبر الأنشطة والاتصالات

الدَّاخلِيَّة، كما يَجِبُ أَنْ تُكُونَ المُؤَسَّسَة على يَقِينٍ من أَنَّ ثِقافتها التَّنظيميَّة وقيمتها التَّجاريَّة تُعكسُ في كُلِّ جوانبِ العَلامَة التَّجاريَّة لِربِّ العَمَل، ثُمَّ بَعْدَ ذلكَ يَمكُنُها أَنْ تُوضَّحَ لِلمُوظَّفينِ المُحتمَلينِ والحالِيِّينَ جَربَة التَّوظيفِ المُميَّزَة الَّتِي يقدِّمونها لَهُم من خِلالِ التَّواصلِ الدَّاخلِيِّ والخارجِيِّ (1).

• الخِدْمَة أو المُنتجِ السَيِّئِ:

أَيَّا كانَ نَمودَجَ عَمَلِ المُنظَّمَة الَّتِي تَتَّبِعُه، فَإِنَّ المُنتجاتِ أو الخِدْماتِ الَّتِي تُقدِّمُها عَلامَتُها قد تُكونُ مُحورًا لِتكوِينِ سُمعةٍ سَيِّئَة عَنها، إِذا ما اتَّسَمَت بِالرَداءَة أو خالفتِ مُواصَفاتِ ما يَتِمُّ التَّروِيجُ له في الإِعلاناتِ وَعَبْرَ مَواقِعِ التَّواصلِ الاجْتِماعيِّ. وَلذلكَ عانتِ سِلْسِلَة المَطاعِمِ الأَمريكيَّةِ "Subway" - كما سَبقَ تَفصِيلُه - من أزمَة مُصدَاقِيَّة مع عَملائِها حينما طَرَحَتِ مُنتجَها الجَدِيدَ "ساندويتش"، والَّذي ادَّعتِ أَنَّ طوْلَه يُوازي طوْلَ القَدَمِ البَشَريَّة، لَكِنَ عندَ جَربَة العَملاءِ للمُنتجِ، لَاحَظوا أَنَّهُ يَبْدُو أَصغَرَ من المُعلنِ عَنه، وَكانتِ النَتيجَة إِفْدامَ بَعْضِ هَؤلاءِ العَملاءِ على إِقامَة دَعاوى قَضائِيَّة ضِدَّها بِدَعوى خِدا عِ المَواطينينَ بِإِعلاناتِ زانِفَة (2).

إِنَّ منَ أخطرِ الأسبابِ على الإِطلاقِ في تَكوِينِ سُمعةٍ تَنظيميَّةٍ سَيِّئَة، هُوَ السَّببُ الَّذِي يَتعلَّقُ بِسُوءِ المُنتجِ أو حُدوثِ مُشكلاتٍ واضِحَة فِيه، فعندما تَتعرَّضُ المُنظَّمَة لِهَذا النُّوعِ من الأزماتِ؛ فَإِنَّ هَذا الأمرَ يُؤدِّي بِها لِمشكَلَة كَبيرَة في السُمعة، تُؤدِّي إلى فِقدانِها الكَثيرِ من نِسبِ الأرباحِ السَّويَّةِ الخاصَّةِ بِها، كما يُؤثِّرُ هَذا السَّببُ كَثيرًا على حَجَمِ عَملائِها الَّذينَ يَفقدونَ الثِّقَة في مُنتجاتِها وَعَلامَتِها وتُكونُ عَمليَّة

1. Gilani, Hasan, and Lucy Cunningham. "Employer Branding And Its Influence On Employee Retention: A Literature Review". The Marketing Review, vol 17, no. 2, 2017, pp. 239-256. Westburn Publishers, do i:10.1362/146934717x14909733966209.
2. Bhasin, Kim. "Subway Delivered A Serious Response To The 11-Inch 'Footlong'". Crisis businessinsider, <https://bit.ly/306ydlz>.

استعادتهم صعبة للغاية، وتحتاج إلى استراتيجيات مكثفة في التسويق، كما يؤثر هذا السبب كثيراً على انخفاض الأسهم وانخفاض الحصص السوقية للمنظمة، كما تتدهور الأسهم الخاصة بالمنظمة في سوق الأوراق المالية، وتفقد المنظمة التمويل اللازم لها من المؤسسات المالية التي تدعمها، وكذلك تفقد ثقة شركائها وتقل فرصتها في جلب مستثمرين جدد، لذا ففي حالة تعرض المنظمة لمشاكل سمعة تتعلق بمسألة جودة المنتج لا بد من تجهيز استراتيجيات غاية في الوضوح من أجل التعامل مع هذه الأزمة بمنتهى الحرص (1).

وأزمة شركة جونسون أند جونسون (Johnson & Johnson) مع منتج تايلينول "Tylenol" المسكن للألام عام 1982م (2) هي المثال الأكثر مناسبة للأزمات التي قد تنشأ نتيجة سوء جودة المنتج، حيث تسبب المنتج فور طرحه في الأسواق بأضرار عدة وحالات تسمم عدة أودت بحياة نحو سبعة أشخاص في ولاية شيكاغو الأمريكية، الأمر الذي أنتج خسائر كبرى للشركة في حصتها السوقية، وكاد الأمر أن يؤدي لإنهاء الشركة العملاقة لولا إدارتها الحكيمة للموقف كما ذكرنا سابقاً.

• التسويق السيئ:

هل تصدق أن هناك بعض المؤسسات تسوق للفشل؟! الأمر يبدو غريباً في ظاهره، لكن بالتعمق في بعض الأمثلة يتضح أن هذه المؤسسات قد اختارت حملات تسويقية غير مخططة لها بدقة أو بالغت في العروض الترويجية التي تقدمها للعملاء، ونتيجة ذلك فشل الحملة وفقدان ثقة العملاء وولائهم، وبالتالي التعرض للسمعة السيئة.

1. السيد سالم، شيماء. الإستراتيجيات الاتصالية للأزمات الناجمة عن أضرار المنتجات ودورها في حماية سمعة المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، 2011م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/yEECFI>.
2. منتجات تايلينول "Tylenol" عقارات طبية من إنتاج شركة "جونسون & جونسون Johnson & Johnson" العالمية، وتختص بتسكين جميع الآلام بدءاً من بزوغ الأسنان لدى الأطفال، إلى الصداع، وآلام الجسم والتهابات المفاصل، وآلام المصاحب للأرق، والآلم المصاحب لأعراض نزلات البرد والإنفلونزا، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/4LvEp>

دومينوز بيتزا (1) (Domino's Pizza) الشهيرة قدّمت مثلاً على ذلك، حينما قادَت حملةً تسويقيةً ضخمةً في سبتمبر 2018م مفادها توفير 100 بيتزا مجاناً في السنة الواحدة لمدة 100 عام مقبلة للعملاء الذين يرسمون شعار علامتها التجارية على أحسامهم، الحملة لقيت رواجاً واسعاً وسريعاً عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وتدفقت مئات المنشورات من عملاء "دومينوز بيتزا" تحمل صوراً لأوسام العلامة التجارية.

فوجئت المنظمة برُود الفعل على الحملة وحشيت من تكبدها مبالغ مالية طائلة، فبدأت في فرض قيود على العملاء، مثل: حجم الوشم وشكله، ثم قرّرت خفض الحد الأقصى للعرض الترويجي لـ 350 شخصاً فقط، وأخيراً اضطرت إلى إلغاءه في غضون أيام قليلة لمنع آلاف الأشخاص من الفوز بالعرض. هذه الحملة التسويقية أضرت كثيراً بسمعة المنظمة وصورة علامتها التجارية، وحسرت الكثير من عملائها الذين قد لا يتقنون بها بعد الآن (2).

• إدارة علاقات العملاء السيئة:

تحدث السمعة السيئة أيضاً نتيجة وجود خلل واضح في الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة في التسويق لعلامتها ومنتجاتها أو في الإدارة، أو تورطها في

1. دومينوز بيتزا (Domino's Pizza) هي شركة عالمية متخصصة في تصنيع وتوصيل البيتزا، وتُفتح السلسلة في المرتبة الثانية عالمياً في هذا المجال بعد منافستها "pizza hut بيتزا هت"، وتأسست من قبل الأخوين توم وجيم موناغان في عام 1960م، وكانت مطعمًا صغيراً يُسمى "دومينيكز"، وقد واجه الأخوان الكثير من التحديات في إطلاق أعمالهما الجديدة على أرض الواقع، وقد أطلقت شركة Domino's USA طلب البيتزا عبر الإنترنت في عام 2007م، وفي عام 2008م أحدثت ثورة في تجربة التوصيل عبر الإنترنت من خلال إطلاق أدوات Pizza Builder و Domino's Tracker المتكّرة. وفي عام 2018م أطلقت Mauritius www.dominos.mu وهي أول منصة طلبات عبر الإنترنت من نوعها في البلاد، وتدير الشركة العالمية أكثر من 15 ألف مطعم حول العالم، للمزيد حول الشركة ومنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.dominos.mu>.

2. Schultz, HB, and A Werner. "Reputation Management In Human Resources Management". 2005. Online Reputation Management, <https://goo.gl/qE3aJA>.

بعض الأحداث السيئة ناهيك عن تقصيرها في الأدوار المجتمعية الموثقة بها، كما تحدث السمعة السيئة أيضاً نتيجة حدوث خطأ في العلاقات بين المؤسسة وعملائها، مثل: عدم التواصل الشخصي بين المنظمة وعملائها، والاعتماد فقط على الأنظمة الآلية في الرد وعدم الإصغاء لمشكلات العملاء، أو التعامل معها بغير جدية لتلبية رغباتهم(1).

ويتممّن هذا العامل أيضاً آليات التسعير التي تتبّعها المنظمة، فإذا ما اتضح أنّها تستخدم أساليب مبيعات مشبوهة أو تفرض على عملائها رسوماً خفية بقصد التلاعب وزيادة الأرباح، فإن ذلك سيكون بمثابة ضربة قاصمة لسمعتها السوقية وبداية تراجعها؛ لأن الثقة هي الدافع الرئيس للعملاء للتعاون مع المنظمة والولاء لها. ورغم سمعتها الرائدة ومكانتها المرموقة عالمياً، إلا أن شركة أمازون (Amazon) الشهيرة لخدمات الشحن ارتكبت خطأ فادحاً في كلا الجانبين؛ التعامل مع العميل وآلية التسعير، ففي مايو عام 2018م طلبت إحدى العميليات ثلاث علب من المناشف الورقية، وجاءت تكلفة الشحن مُبالغاً بها للغاية، لم تشعر العميلة بالقلق الشديد؛ لأن "أمازون" ذات سمعة جيدة في رعاية عملائها. لكن ذلك لم يحدث هذه المرة، إذ تقدمت المرأة بشكوى إلى الشركة ست مرات، وخطبت الرئيس التنفيذي جيف بيزوس برسالة إلكترونية.

وبعد وقت طويل، استلمت العميلة رسالة الية توضح أنه لن يتم رد أي رسوم؛ لأن التسليم تم في الوقت المحدد وبدون تلف، العميلة قررت عدم الاستسلام ونقلت الأمر إلى محطة تلفزيونية محلية، الأمر الذي أضرب "أمازون" وسمعتها بين قطاع عريض من الجمهور، ما أجبرها على استرضاء العميلة وتويضها في النهاية لكن بعد شهرين ونصف من الواقعة(2).

1. Morse, Brit. "The 7 Most Embarrassing Branding Mistakes Of 2018". Inc.Com, 2018, <https://bit.ly/2GW9BEi>.
2. Weise, Elizabeth. "Woman Charged \$7,000 For Amazon Toilet Paper Delivery Gets Refund - More Than Two Months Later". Usatoday.Com, 2018, <https://bit.ly/2ZOrSel>.

وفي هذا الصدد، يمكن للمنظمة أن تستشعر مبكراً بأن وضع سمعتها التنظيمية في خطر من خلال توجيه الاتهامات من الرأي العام للمنظمة بأنها تكيل بمكialsين، هذا النوع من الاتهامات سريعاً ما ينتشر ويصل إلى أكبر عدد من الجمهور؛ وذلك نظراً لتطور وسائل الاتصال فيما بينهم من وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها، وكذلك سرعة وصول المعلومات من خلال وسائل الإعلام المرئية، فضلاً عن وجود العديد من المنظمات الخاصة بحقوق الإنسان وحماية المستهلك والتي تتصدى لحالات التدليس والغش التجاري⁽¹⁾.

وعندما تتعرض المنظمة لثل هذه المشكلات فإنه يجب عليها أن تعيد بناء استراتيجياتها التسويقية من جديد وتتبع سبباً جديدة من أجل استعادة ثقة الجمهور فيها مرة أخرى.

• فقدان البيانات:

حينما يتق العملاء بمنظمة ما فإنهم يدلون ببياناتهم الشخصية الأكثر حساسية دون خوف أو قلق، بما في ذلك الأسماء وبعض البيانات الشخصية، أرقام التواصل وأحياناً أرقام الحسابات المصرفية وغيرها، لذا فالمنظمة مسؤولة -في المقام الأول والأخير- عن حماية هذه البيانات من السرقة أو الاختراق أو التلف أو الضياع. لذلك من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث سمعة سيئة للمنظمة هو فقدان أو تسريب بيانات العملاء الشخصية، وهو الأمر الذي يوجب للعملاء بعدم قدرتها على الحفاظ على المعلومات الخاصة بعملائها، وأن نظامها الأمني قابل للاختراق، وعندما تحدث مثل هذه الأزمات في المصارف على سبيل المثال؛ فهذا الأمر يؤدي لفقدان المصرف لعدد كبير من عملائه الرئيسيين، وكذلك يؤدي هذا الأمر في أي منظمة لتقليل حجم النشاطات الخاصة بها وبالتالي تقل الأرباح بشكل مباشر⁽²⁾.

1. صبح، محمد عبد الهادي. إدارة مخاطر السمعة في إطار إدارة الأزمات في المنظمة. المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2000م، ص 200-201.

2. الصيرفي، محمد. إدارة العمليات المصرفية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2016م، ص100.

وقد عانت فيسبوك (Facebook) العام (2018م) من تداعيات أزمة تسريب بيانات نحو 87 مليون مستخدم، معظمهم في الولايات المتحدة الأمريكية، ومشاركة بياناتهم الشخصية بشكل غير قانوني مع منظمة الاستشارات السياسية "كامبريدج أناليتيكا (1) Cambridge Analytica"، والتي تتخذ من لندن مقراً لها، وكانت مسؤولة عن حملة الرئيس الأمريكي دونالد ترامب الرئاسية لعام 2016م. هذا الأمر أضر بسمعة الشركة ومؤسساتها مارك زوكربيرج، الذي خضع لجلسة استجواب في الكونغرس الأمريكي للإدلاء بشهادته حول الواقعة. وطالبت الكثير من الدعوات بتجريحه عن إدارة الموقع، لكنه صرح للصحافيين بأنه يقبل إلقاء اللوم عليه في واقعة تسريب البيانات؛ لأن هذا الأمر أغضب المستخدمين والمعلنين والمشرعين، لكنه أكد أيضاً أنه لا يزال الشخص المناسب لرئاسة الشركة التي أسسها، مضيفاً أن الشيء المهم هو التعلم من الأخطاء (2).

من هنا نؤكد أن عدم التفات المنظمة لأهمية وحساسية بيانات عملائها وإهمال حمايتهم يساهم في خسارة العملاء وإهدار الأموال وتآكل السمعة. وفي هذا الإطار أيضاً، قد يتسبب اختراق الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة أو الصفحات الرسمية لها عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ونشر معلومات مغلوطة عنها، في تكوين صورة ذهنية سيئة لدى الجمهور بأن المنظمة غير قادرة على حماية أنظمتها الأمنية وصفحاتها الرسمية، وأنها لا تمتلك المختصين لذلك، وحتى تتمكن المنظمة من الإعلان عن اختراق تكون قد تكبدت بالفعل الكثير من الخسائر.

1. كامبريدج أناليتيكا (Cambridge Analytica) هي شركة بريطانية لتقديم خدمات التسويق المستهدف وأبحاث السوق للأحزاب والسياسيين، وذلك اعتماداً على تحليل البيانات التنبؤية والعلوم السلوكية وتكنولوجيا الإعلان، تم تأسيسها في عام 2013م على يد ألكساندر نيكس Alexander Nix كشركة تابعة لمنظمة إس سي إل جروب SCL Group، والتي تقدم خدمات مماثلة في جميع أنحاء العالم، يقع مقر الشركة الرئيس في لندن وتخدم العملاء من جميع أنحاء العالم، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، متاح على الرابط: <https://cutt.us/wPYN1>

2. Ingram, David. "Facebook Says Data Leak Hits 87 Million Users, Widening Privacy...". Reuters, 2018, <https://reut.rs/2Ek9VZw>.

وقد أعلنت شركة أديداس (Adidas) الألمانية للأحذية والملابس الرياضية في يونيو عام 2018م، عن خرق محتمل لقاعدة بياناتها، واحتمالية تعرض بيانات ملايين من عملاء الولايات المتحدة ممن قاموا بالتسوق من موقعها عبر الويب للسرق، وقالت: إن هذا الاختراق الأمني المحتمل قد يعرض بعض بيانات عملائها للخطر، مثل: العناوين وعناوين البريد الإلكتروني ومعلومات تسجيل الدخول، مؤكدة أن المعلومات المالية للعملاء في أمان، وقد جاء هذا الإعلان المبكر من قبل المنظمة عن احتمالية الاختراق بهدف حماية سمعتها من الأضرار التي قد تلحق بها إن تم الكشف عن الأمر فيما بعد، كما اتخذت الكثير من الإجراءات القانونية لتبني العملاء الذين من المحتمل أن يتأثروا بالاختراق، وكذلك إجراءات جنائية لمعرفة السبب وراء هذه الثغرة الإلكترونية والمسؤولين عنها. وعززت "أديداس" إجراءاتها تلك ببيان إعلامي جاء فيه "تلتزم أديداس Adidas بخصوصية وأمان بيانات المستهلكين الشخصية".

بدأت أديداس على الفور في اتخاذ خطوات لتحديد نطاق المشكلة وتبني المستهلكين المعنيين. تعمل منظمة أديداس مع كبرى شركات أمن البيانات وسلطات إنفاذ القانون للتحقيق في القضية⁽¹⁾.

• آليات اتخاذ القرارات داخل المنظمة:

هناك مجموعة من الأسباب الخاصة بإدارة المنظمة والتي قد تؤدي لحدوث أزمات السمعة التنظيمية، تتمثل هذه الأسباب في اتخاذ الإدارة قرارات سريعة وغير فعالة قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة، وهو ما يؤدي لحدوث سوء الفهم نتيجة تعارض المعلومات التي لدى العملاء حول المنظمة وقيمتها وأهدافها وحول ما يتم اتخاذه من قرارات مما يؤثر على الصورة الذهنية للمنظمة عند عملائها.

1. "Adidas Suffering Data Breach - Customer Data May Have Been Exposed". Gbhackers On Security, 2018, <https://bit.ly/2KqJCqT>.

وهناك سبب آخر وهو سوء الإدراك؛ وهو يعني تضارب المعلومات لدى العملاء وعدم قدرتهم على تفسير القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة، وذلك لعدم وضوحها وتفسيرها بدقة. أما السبب الثالث فهو الإدارة العشوائية لأزمة ما تتعرض لها المنظمة، فعدم قدرة المنظمة على إدارة أزماتها سواء الداخلية أو الخارجية يكون له كبير الأثر على سمعتها في السوق، فكلما امتلكت المنظمة إدارة متميزة قادرة على اتخاذ القرارات السليمة أثناء الأزمات الداخلية والخارجية كلما ساهم ذلك في تكوين سمعة متميزة لها عند الجمهور.

والسبب الرابع والمهم جداً تضارب المصالح؛ فقد يكون لأصحاب المصلحة مع المنظمة أهداف مختلفة قد تؤدي لوجود رغبة لدى هؤلاء الأشخاص في ابتزاز منخذي القرار داخل المنظمة مما يؤدي إلى حدوث أزمة داخلية تنعكس خارجياً؛ حيث يفقد الجمهور والرأي العام ثقته في المنظمة وفي قدرتها على التعامل مع مشكلاتها، كما أن تعدد الأزمات التي تتعرض لها المنظمة داخلياً يعد من أهم الأسباب التي تؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة (1).

وقد واجهت ذلك بعض الشركات الكبرى، مثل: جنرال موتورز (2) (General Motors) وهي واحدة من أكبر شركات صناعة السيارات في العالم، التي عانت

1. محمد، إيثار عبد الهادي. "استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (17) العدد (64)، 2011م، ص 47 - 63.
2. جنرال موتورز (General Motors) هي شركة سيارات أمريكية عريقة تسعى لتطوير تكنولوجيا النقل لأكثر من 100 عام، وهي أول شركة سيارات تنتج كميات كبيرة من السيارات الكهربائية بأسعار مناسبة، وأول شركة تقوم بتطوير مشغل كهربائي وأكياس هوائية، تأسست في عام 1908م على يد وليام "بيلي" دورانت William Durant "Billy"، الذي بدأها كشركة مصنعة للسيارات التي تجرّها الخيول، وفي البداية كانت مملوكة لشركة Buick Motor Company فقط ولكنها استحوذت على أكثر من 20 شركة أخرى بما في ذلك كاديلاك Cadillac وأوكلاند Oakland، المعروفة اليوم باسم Pontiac، وأوبل الألمانية Opel Germany's وشفيفروليه Chevrolet وفوكسهول Vauxhall، ويقع مقرها الرئيس في مدينة ديترويت في ولاية ميشيغان الأمريكية، وتوظف أكثر من 180 ألف شخص، وتوفر منتجاتها في القارات الستة، وخلال 14 عملية إطلاق جديدة لسياراتها نجحت في تقليص ما متوسطه 357 رطلاً لكل سيارة، مما يوفر 35 مليون جالون من البنزين وتجنب 312 ألف طن متري من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون سنوياً. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.gm.com>.

طوال العقد الماضي من أزمات داخلية تمثّلت في الفوضى الإدارية، ونزيف الأموال، وفقدان حصتها في السوق باستمرار لصالح الشركات اليابانية، وأزمة الموظفين ذوي المعاشات الضخمة، فسأهم ذلك كله في تدني أنشطتها حتى أوشكت على إعلان الإفلاس الكامل عام 2009م(1).

• التغييرات الإدارية:

التغييرات الإدارية التي تحدثت في منظمة ما على فترات قصيرة ومُتكررة ودون مبررات مقنعة، قد تصيب أصحاب المصلحة بالقلق من مدى استقرار الأمور داخل بيئة العمل؛ فربما يعتقد الجمهور أن المنظمة تواجه مخاطر السيولة أو أنها غير مستقرة مادياً وإدارياً، وهنا لا يكون أمامهم سوى مقاطعتها والتحول نحو المنافسين، الأمر الذي يضر بالضرورة بسُمعتها ويكسبها وعلامتها صورة ذهنية سلبية. لذلك يجب أن تكون هذه التغييرات محسوبة بدقة من قبل المنظمة، وقائمة على أسباب منطقية وضرورية، وأن يتم الإعلان عن دوافع اتخاذ مثل هذه الإجراءات؛ حفاظاً على الوضع العام للمنظمة وصورتها أمام أصحاب المصلحة وحرصاً على استمرار وثوقهم بها.

• الشائعات:

قد تتعرض بعض المنظمات لشائعات مفرضة لا تمس الحقيقة في شيء وهو ما يؤدي إلى حدوث العديد من المشكلات للمنظمة؛ لأنّ العملاء قد يقتنعون بهذه الشائعات ويصدقونها وهو ما يؤثر على سمعة المنظمة وعلامتها التجارية؛ فقد تفقد المنظمة أثناء ترويج هذه الشائعات عدداً كبيراً من عملائها، لا سيما في هذا الوقت الراهن الذي يشهد سرعة وسهولة تداول المعلومات بين ملايين من الأفراد حول العالم عبر مواقع الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي.

1. "Need and Implementation of Change in General Motors." UKEssays.com. 2018. All Answers Ltd., <https://bit.ly/2KBMi3P>.

والمثال الحاضر هنا هو انتشار شائعات كثيرة اتهمت سلسلة المقاهي الأمريكية ستاربكس (starbucks) في عام 2014م بتقديم دعم مادي لدولة الاحتلال الإسرائيلي، وقد تسببت في تأسيس حملات مضادة لمقاطعة زيارة فرعها في الدول العربية والإسلامية، والتي تبلغ أكثر من 600 متجر في 12 دولة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لكن الشركة دحضت تلك الادعاءات بيانات رسمية تؤكد أنها شركة ربحية وليست سياسية أو دينية، وأنها لا تدعم بأية صورة من الصور الحكومات أو الأنظمة السياسية أو الدينية في العالم (1).

يرتبط هذا الأمر أيضاً بنشر شائعات متعلقة بطريقة تعامل المنظمة مع موظفيها؛ حيث شكك في قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتهم للعمل، ووفائها بالتزاماتها وروايتهم، وفي حالة تعرضت المنظمة لمثل هذا النوع من الشائعات، فقد يؤثر الأمر على أصحاب المصالح والمستثمرين؛ حيث يشككون في قدرة المنظمة على حماية مصالحهم واحترام التزاماتها، وهنا يجب على المنظمة أن تعي جيداً أنه ليس شرطاً أن تكون الشائعات حقيقية كي تسبب أضراراً للمنظمة وإنما فقط مجرد انتشارها يسبب أضراراً على السمعة التنظيمية، وهنا يجب أن يظهر دور إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة للتصدي لهذه الشائعات قبل أن تحدث أثراً قوياً.

وفي عام 2013م تعرضت أبل (Apple) لادعاءات قوية من قبل محققين سريين يعملون نيابة عن (2) "China Labor Watch"، وهي منظمة غير ربحية مقرها

1. ستاربكس: لا وجود لنا بإسرائيل منذ 10 سنوات ولا ندعمها، موقع العربية، أغسطس 2014م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/6tFC2z>.

2. تشاينا لآبور واتش (China Labor Watch) هي منظمة صينية مستقلة غير ربحية. تأسست في عام 2000م على يد الناشط العمالي الصيني لي تشيانغ لي Li Qiang، وعلى مدار الأعوام التالية تعاونت مع النقابات ومنظمات العمال ووسائل الإعلام في البلاد لإجراء أكثر من 400 تقييم متعمق للمصانع في الصين التي تنتج اللعب والدراجات الأحذية والأثاث والملابس والإلكترونيات لصالح بعض أكبر شركات العلامات التجارية متعددة الجنسيات. ويقوم مكتب المنظمة في نيويورك الأمريكية بإنشاء تقارير مستمدة من نتائج هذه التحقيقات بهدف تثقيف المجتمع الدولي بشأن قضايا العمل في سلسلة التوريد ويضغط على الشركات العالمية لتحسين ظروف العمال.. للمزيد حول المنظمة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <http://chinalaborwatch.org>.

نيويورك، الذين أكدوا وجود سلسلة مروعَة من انتهاكات العمل في مصانع "Pegatron"، أحد الموردين الذين تستخدمهم "Apple" لصنع منتجاتها في الصين، فوفقاً للتقرير، يذكر المحققون سوء المعاملة من قبل الإدارة واستخدام العمال القاصرين والتمييز بين الجنسين والتمييز العنصري وانتهاكات الصحة والسلامة وتجاوزات ساعات العمل التي حدتها كل من أبل والحكومة الصينية. وقد أثار التقرير قدراً هائلاً من الاهتمام في الصحافة ووسائل الإعلام، لكن "أبل" أصدرت بياناً رسمياً في أعقاب تلك الشائعات وردت على التقرير، قائلة: إنه "يحتوي على ادعاءات جديدة بالنسبة لنا، وسوف نقوم بالتحقيق فيها على الفور. أبل تؤمن بالشفافية والمساءلة، لنا ولموردينا"⁽¹⁾.

• الرشوة

انتشار الأقاويل عن منظمة ما بشأن تلقي موظفيها للرشوة يؤثر سلباً على صورتها الذهنية لدى العملاء، ويتسبب في فقدان الثقة بها، ونفورهم منها، وتجرب تجرّبة خدماتها أو التعامل معها بأية صورة من الصور؛ خوفاً من الاستغلال والابتزاز المادي. وفي ورقة علمية نشرت بعنوان "اليد الخفية لسمعة الشركات: الرشوة والاختيار الرشيد وعقوبات السوق" ناقشت هذه الورقة كيف تشكل اتهامات رشوة الشركات، وما يلحقها من تحقيقات، رُود فعل السوق والخسائر التي قد تتكبدها الشركات نتيجة لذلك.

وأكدت الورقة أنه لا ينبغي للشركات أن تقلل من أهمية العقوبات التي تفرضها الأسواق باعتبارها مجرد غرامات وعقوبات تفرضها الجهات التنظيمية؛ فإذا كانت الرشوة خياراً عقلانياً فالعقوبات ستكون ذات تأثير على مستوى تعاملات السوق والسمعة المؤسسية.

1. Paczkowski, John. "Inside iPhone 7: Why Apple Killed The Headphone Jack". Buzzfeednews. Com, 2016, <https://www.buzzfeednews.com/article/johnpaczkowski/inside-iphone-7-why-apple-killed-the-headphone-jack>.

هذا وتختلف قوة العقوبات المفروضة على الشركات التي تتعامل بالرشاوي بحسب الدولة المضيفة لتلك الشركات؛ فكلما قلت نسبة فساد حكومة تلك الدول كلما كان العقاب أكبر، خصوصاً إذا ما حدث ذلك بتواطؤ من المدراء التنفيذيين للشركات. كما تختلف الدول من حيث تنظيم الرشوة وتنفيذها، فتقبيمات قيمة الرشوة واحتمالية أن يتم كشفها والعواقب التي تلي ذلك تختلف باختلاف البيئة المؤسسية المحلية، وهذا ما يؤثر على خيارات المدراء العقلانية، وعلى ردود أفعال المستثمرين أيضاً.

وبالنسبة للشركات الدولية، فالفساد في البلد المضيف الذي توجد به المنظمة يخفف من حدة العلاقة بين أحداث التحقيقات وعقوبة السوق؛ حيث يؤدي ارتفاع الفساد في البلدان المضيفة إلى عقوبة أقل لفساد الشركات، ويرتبط انخفاض حجم أصول الشركات بزيادة عقوبات السوق؛ فالشركات الأصغر تعاقب بشدة أكثر من الشركات الأكبر؛ بما أن لديها موارد أقل لدرء محاكمة الرشوة، علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي الملاحقة القضائية إلى تعطيل الأعمال مما يؤدي لفقدان ثقة المستثمر.

ولذا على الشركات أن تكشف عن استراتيجيات مكافحة الفساد التي تتبناها لأصحاب المصلحة من العملاء والمستثمرين والموظفين والموردين؛ حتى يتمكنوا من مساءلة المنظمة عن أي مخالفة قد تحدث، ولا ينبغي أن تكون استراتيجيات مكافحة الفساد في الشركات سطحية، بل ينبغي أن تدعمها سياسات المنظمة وأنظمة إدارتها، بما في ذلك إجراء تدريبات مكافحة الفساد للموظفين وشركاء الأعمال والأنظمة. إن عقوبة السوق آلية مرئية يعاقب بها السوق سوء سلوك الشركات، وتعتبر عقوبة السمعة المؤسسية فيما يتعلق بفساد الشركات عقوبة غير مرئية أكثر ضرراً من مجرد غرامات مالية وعقوبات.

ويتم ردع مختلف أنواع الجرائم وسوء سلوك الشركات على مستويين (مريئي/خفي)؛ فالجرائم التي تسبب ضرراً مباشراً وخطيراً لأصحاب المصلحة يتم ردعها بعقوبات اليد الخفية، في حين يتم ردع الجرائم التي يتضرر منها الطرف الثالث (الانتهكات البيئية) بعقوبات مرئية.

وأكدت الورقة أن على الشركات أن تتخذ تدابير صارمة لمكافحة الفساد، وأن تحسب تكاليف ميزانية تحقيقات الرشوة، فالألية التي تستخدمها الهيئات التنظيمية التي تعمل على استرداد فوائد الرشوة على شكل "Disgorgement"، وهي دفعات تفرضها المحاكم لسداد المكاسب غير المشروعة (1).

ختاماً، تلخص أغلب الأسباب المؤدية لمشكلات في السمعة التنظيمية في مجموعة من العوامل كما ذكرنا، ويمكن القول أنها قد تأتي منفردة، وقد تجتمع مجموعة من هذه الأسباب مع بعضها، وهو ما يؤثر على السمعة بشكل أكبر، وهو الأمر الذي يستدعي من أي منظمة التعامل معه بحذر شديد، وبطريقة تسهم في استعادة السمعة المتميزة للمنظمة من جديد.

وكما ناقشنا أهم الأسباب التي تؤدي إلى تعرض المنظمة لسوء السمعة، سوف نتناول في المبحث المقبل أهم مظاهر ودلائل السمعة التنظيمية السيئة.

1. Sampath, Vijay S. et al. "Corporate Reputation's Invisible Hand: Bribery, Rational Choice, And Market Penalties". Journal Of Business Ethics, vol 151, no. 3, 2016, pp. 743-760. Springer Nature, doi:10.1007/s10551-016-3242-3.

المبحث الثاني

مؤشرات ومظاهر سوء إدارة

السمعة التنظيمية

عندما تتعرض المنظمة لأزمة سمعة، فإن ردود الأفعال حيال هذه الأزمة تكون مختلفة، مع العلم أن هناك دلالات تُندر ببدء تدهور السمعة الخاصة بالمنظمة، ويتم النظر إلى هذه الدلالات وتقييمها من قبل عدة أطراف لهم علاقة بالمنظمة وهم: العملاء، المستثمرون، العاملون بالمنظمة والموردون. وكل منهم يكون له تقييمه الخاص الذي يؤثر على المنظمة بشكل كبير، فإذا كان تقييم هذه الأطراف سلبياً، وليس في صالح المنظمة، سوف ينعكس هذا التقييم على ما يتم نشره في وسائل الإعلام وفي البيانات والمعلومات التي تُداع عن المنظمة، وبالتالي تتكون صورة ذهنية عامة عن المنظمة لدى العملاء ولدى الرأي العام، كما يرتبط تقييم الأطراف المذكورة للمنظمة على أساس قدرتها على توفير تأمين مادي مناسب للتعاؤل مع الأزمة التي تمر بها، وكذلك طريقة إدارة المنظمة ذاتها للأزمة، لكن في النهاية يكون هذا التقييم من المظاهر الواضحة على بدء تدهور السمعة الخاصة بالمنظمة في العموم.

أهم مظاهر ودلالات سوء السمعة التنظيمية

من أهم مظاهر ودلالات سوء السمعة التنظيمية هو فقدان المنظمة للعديد من التعاقدات الخاصة بها، وعقود العمل، وكذلك فقدانها للكفاءات البشرية العاملة لديها، وانتقالهم للعمل بمنظمات أخرى، وكذلك وجود نتائج مباشرة لبعض الأزمات العامة الداخلية أو الخارجية؛ مثل فقدان المنظمة قدراتها المادية، وعدم وجود فائض نقدي يمكن من خلاله مواجهة هذه الأزمة.

ومن المظاهر الواضحة أيضاً لسوء السمعة التنظيمية هو فقدان المنظمة لجزء كبير من الحصّة السوقية الخاصة بها، وهذه المظاهر تظهر بناءً على قدرة المنظمة على تخطي المشكلات التي تتعرض لها، فإن تمكنت المنظمة من تخطي هذه المشكلات؛ فإن هذا سوف يعزز سمعتها السوقية، أما إذا لم تتمكن من مواجهة مشكلاتها وإدارتها بالشكل السليم فسوف يؤدي هذا الأمر إلى بداية ظهور العديد من المظاهر الخاصة بتدهور سمعة المنظمة (1).

ومن أهم مظاهر ودلالات تعرض المنظمة للسمعة السيئة هو فقدانها العديد من علاقاتها الإعلامية، فكل هذه الأطراف تبدأ في التّصل من التعامل مع المنظمة رويداً رويداً عندما تبدأ سمعتها في التدهور، كما تبدأ المنظمة أيضاً في فقدان شرعية عملها السوقية ذاتها، وتفقد وجودها الحقيقي داخل السوق.

ومن المظاهر المباشرة لتدهور سمعة المنظمة عدم قدرتها على إدارة الأنظمة والأفراد لديها بشكل جيد؛ لأنهم يتأثرون بشكل كبير بما يداع عن مؤسستهم، وبالتالي تبدأ المنظمة في خسارة أرباحها بشكل تدريجي؛ كما تجدر الإشارة إلى أنه كلما اتسعت الفجوة بين سمعة المنظمة وبين الواقع الذي هي عليه تتكون مشكلة السمعة، فعندما يقارن العملاء والمستفيدون وأصحاب المصالح بين واقع المنظمة وبين سمعتها السوقية ويجدون فجوة كبيرة؛ فإن العملاء يبدأون في فقدان الثقة بالمنظمة، وبشروطها، كما تظهر دلالات سوء السمعة عندما تكون المنظمة عاجزة عن التكيف مع التغيرات التي تحدث في السوق وفي المجتمع وليس لديها القدرة على تحقيق رغبات العملاء المتجددة وتطوير منتجاتها، والسعي فقط وراء دعايات زائفة لا تحقق النتائج المرجوة منها، حينها تبدأ سمعة المنظمة في التدهور، وتبدأ العديد من الجهات المتعاونة مع المنظمة في اللجوء إلى الحلول القانونية، ورفع القضايا على المنظمة من أجل الحصول على التعويضات منها؛ نتيجة ما لحق بالشركات من نتائج سلبية من جراء حدوث

1. صبح، محمود عبد الهادي. إدارة مخاطر السمعة في إطار إدارة الأزمات في المنظمة. المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2000م، ص 202 - 203.

مشكلات لسمعة المنظمة المتعاملين معها، ويتوالى الأمر حتى تفقد المنظمة القدرة على توفير الموارد المالية لمثل هذه الأمور، وكذلك مواجهة العديد من الصعوبات بفقدان نسبة كبيرة من الشركاء (1).

وفيما يلي سوف ندرس تفصيلاً أهم الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها من أجل التعامل مع مخاطر السمعة التنظيمية، وكيفية التخلص من إرث السمعة السيئة للمنظمة.

1. Aula, Pekka. "Social Media, Reputation Risk And Ambient Publicity Management". Strategy & Leadership, vol 38, no. 6, 2010, pp. 43-49. Emerald, doi:10.1108/10878571011088069.

المبحث الثالث

كيفية التخلص من إرث السمعة السيئة بالمنظمة

خطوات إدارة مخاطر السمعة

عندما تتعرض المنظمة لأزمات تتعلق بالسمعة التنظيمية؛ فهذه الأزمات تترك أثراً سلبياً كبيراً على المنظمة، وهو ما يجب أن يتم التعامل معه بشكل جيد وإدارة حكيمة للمخاطر مع تبني بعض الممارسات من أجل الحد من آثارها السلبية في سبيل الحفاظ على سمعتها واستعادة الثقة في المنظمة من جديد، والتي تكون قد فقدتها بسبب الأزمة التي تعرضت لها، ولذا نناقش خطوات التخلص من إرث السمعة السيئة، وكيف يمكن للمنظمة استعادة نشاطها وثقة الجمهور والعملاء بها من جديد.

الخطوة الأولى: قياس تهديدات السمعة:

الخطوة الأولى لحل أية مشكلة هي معرفة حجمها أولاً، من خلال تنفيذ خطة محكمة لإدارة الأزمة تبدأ بالتقييم الشامل لجميع أنواع المخاطر الراهنة والتهديدات المحتملة المرتبطة -على وجه التحديد- بسمعة المنظمة، ويشتمل القياس على تحديد التصور العام للمنظمة، ونشاط علامتها التجاري، ومناقشتها ونقاط تميزهم، ونقاط ضعفهم، وأصحاب المصلحة، ويفضل هنا تقسيمهم إلى مجموعات منفصلة (الموظفون/العملاء/الوكلاء/الشركاء/المستثمرون/.....) لتحديد أنواع المخاطر المرتبطة بكل مجموعة على حدة.

بعد تحديد المنافسين وأصحاب المصلحة، تجب الإشارة إلى مستوى الخطر لكل شريحة، إذ يجب صياغة قوائم جرد للمخاطر بحسب كل شريحة منفردة، وهنا قد يكون من الأفضل استخدام مقياس رقمي أو الاستعانة بالألوان لتقييم مخاطر السمعة لكل فئة.

ويمكن تحديد هذه التهديدات من خلال المسوح الداخلية والخارجية (Internal and External Surveys) أو من خلال مُحركات البحث، فهي أدوات مفيدة للغاية في تقييم مخاطر السمعة، على سبيل المثال بكتابة اسم المنظمة فقط على محرك البحث جوجل (Google) ستظهر جميع المواد المتعلقة بها سواء إخبارية أو مواد رأي، الإيجابية منها والسلبية.

وبتتبع أول 500 نتيجة بحث وجمعها في جدول بيانات وتصنيفها (إيجابية أو محايدة أو سلبية)، يمكن عمل قائمة بتقييم لمخاطر السمعة، وتحديد مدى خطورة المحتوى الإعلامي سواء المحايد أو السلبي. لذلك فإن البحث عبر الإنترنت يعد من الأدوات الأولية والأكثر أهمية في تقييم وضع المنظمة والتنبؤ بمخاطر السمعة التي قد تواجهها مستقبلاً.

الخطوة الثانية: تطوير خطة إدارة مخاطر السمعة

وبعد تقييم المخاطر بصورة عامة، يمكن للمنظمة استخدام هذا التقييم الشامل كإطار دقيق لتطوير خطة إدارة مخاطر السمعة، فربما يحتاج الأمر صياغة أكثر من عملية أو استراتيجية لمعالجة التهديدات بناءً على نوع المخاطر المحتمل أن تتعرض لها المنظمة. ومن الصعب هنا تقديم توصيات محددة لهذه الخطوة؛ نظراً لوجود عدد لا حصر له من الاحتمالات بحسب كل منظمة، ولكن في النهاية من الأفضل للمنظمة التعاون مع منظمة متخصصة في إدارة الأزمات أو منظمة علاقات عامة ذات خبرة وكفاءة في إدارة مخاطر السمعة وبأسرع وقت ممكن.

الخطوة الثالثة: تخفيف الأضرار الناتجة عن اكتساب السمعة السيئة؛

إذ تحتاج المنظمة في هذه المرحلة للتخفيف من وطأة التداعيات السلبية التي لحقت بصورتها الذهنية وسمعة علامتها التجارية، فخطر السمعة من التهديدات القوية والخطيرة التي تواجه المنظمات المختلفة؛ لأنه لا يتم كشف أسبابه بسهولة، بل قد يستغرق الأمر سنوات طويلة لمعرفة عوامله ووضع الآليات فعالة لعلاجها.

وفي مرحلة ما بعد الأزمة يجب أن يكون الهدف الأول للمنظمة هو العمل على إصلاح ما تم كسره بينها وبين الرأي العام، فتعمل المنظمة في البداية على محاولة استعادة عافيتها المادية، وما خسرت من أموال حتى تتمكن من رسم خطط يتم التعامل فيها مع الرأي العام، وكيفية استعادة ثقته من جديد، وهذا الأمر قد يطول، فربما يأخذ شهوراً طويلة حتى تتمكن المنظمة من استعادة عافيتها المادية والمعنوية.

وفي هذه المرحلة يجب أن تُعيد المنظمة النظر في كافة الاستراتيجيات التي كانت تتبعها وقت حدوث الأزمات، وتستفيد قدر المستطاع من مواطن الخلل التي لديها، وتعمل على إصلاحها حتى لا تتكرر مثل هذه الأزمات من جديد، بحيث يتم وضع ضوابط وخطط جاهزة للتعامل مع أزمات السمعة، وفي حالة وجود أي مؤشر على أزمة جديدة يتم التعامل بالاستراتيجيات الجديدة التي يتم استعمالها⁽¹⁾.

كما يجب التأكيد على أهمية اتباع الشفافية مع العملاء والجمهور والرأي العام في كل ما يتم إذاعته لهم، فغموض المعلومات وعدم توافرها للجمهور وقت الأزمات قد يكون سبباً قوياً في تدهور السمعة التنظيمية، لذا يجب اتباع استراتيجية إعلامية محددة من أجل استعادة الثقة والتخلص من إرث السمعة السيئة، ويجب أن تعتمد هذه الاستراتيجية على التحدث بشكل علني عن كل تطور جديد حول المنظمة، وعدم إخفاء أية معلومات عن الجمهور، والتحدث بشكل واضح دون أن يكون هناك أي التباس في الكلمات التي تخرج للرأي العام.

وتعتمد أغلب المنظمات الواعية في إعادة بناء السمعة، على التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة من خلال إرسال رسائل مباشرة بأهم التطورات التي تحدث في المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن توقيت الاتصال مع العملاء وأصحاب المصلحة له تأثير كبير

1. عبد الحميد: صلاح. الإعلام وإدارة الأزمات. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط1، 2013م،

في درجة الاستجابة، فيجب أن تتخير المنظمة الأوقات التي تختار فيها طرق التواصل مع عملائها وأصحاب المصلحة معها، كما يجب مراعاة نوع الرسائل والمعلومات التي يتم توجيهها للجمهور، حتى لا يحصلوا على معلومات خاطئة مجدداً قد تتسبب في إثارة مشاكل جديدة⁽¹⁾.

ويجب أيضاً الإصغاء للجمهور والرأي العام جيداً والرد على كافة الأسئلة والاستفسارات التي ترد للمنظمة، وتوضيح التغيير في صور التعامل مع الجمهور والمشكلات، وإشراك المتضررين في عملية اتخاذ القرار بالمنظمة فيما يخص مشكلاتهم، كما يجب أن يدوم التواصل بين المنظمة وبين وسائل الإعلام من أجل توضيح الأمور أولاً بأول للجمهور، والإعلان عن نتائج سير التحقيقات حول القضية المطروحة، وكيف تم معاقبة المسؤولين عنها.

كما يجب أن يكون سلوك المنظمة وموظفيها مع الرأي العام والجمهور سلوكاً مهذباً خالياً من أي تكبر أو تعال، فقد يكون هذا التعالي في وقت الأزمة هو السبب الرئيس في تدهور سمعة المنظمة، لذا يجب أن يتم الحد من السلوكيات السيئة وأن تتمتع المنظمة بسلوكيات أخلاقية متميزة؛ لأن الجمهور يقوم بتقييم المنظمة أخلاقياً⁽²⁾.

وعندما تتعرض سمعة المنظمة لتهديدات يجب أن يمتلك القائمون على الأمر مهارات للتعامل بحكمة وحكمة وصبر أيضاً، ويجب على أي منظمة أن تقارن بين الاستراتيجيات التي تتبعها في التعامل مع الجمهور والعملاء وبين ما يرغب به العملاء فعلياً، فربما يكون هناك فجوة حقيقية بين ما هو متبع وما هو مطلوب، لذا يجب على المنظمة

1. Andem I. Effiong. "Management Reputation Risk and Situational Crisis in Higher Institutions of Learning". Independent Journal of Management & Production, v. 5, n. 2, February – May 2014, pp 472 - 473.

2. لطفي، محمود أحمد. برامج التوك شو وإعلام الأزمات. القاهرة: دار العربي للنشر، ط1، 2018م، ص 87 - 88.

التخلص من آثار الأزمة التي لحقت بها وأن تتأكد من عدم وجود مثل هذه الفجوة، وإن وجدت يجب أن تسيطر عليها فوراً، والتواصل الشفاف هنا هو أسلم وسيلة للتعامل مع أزمات السمعة، فعندما تقدم المنظمة معلومات حقيقية؛ فهذا كفيل بأن يخلصها من آثار الأزمة السيئة التي تمر بها سمعة المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمة إدارة حملات تسويق مميزة لعلامتها تبرز جودة منتجاتها أو خدماتها، ونقاط تفردها عن المنافسين، وتروج لبرامج المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها، الأمر الذي يساعده على تحويل السرد السلبي عن المنظمة إلى تجارب إيجابية ترسخ صورة متميزة عنها وتوطد سمعتها الجيدة، وتصلح الأضرار السابقة التي لحقت بها.

استراتيجيات استرداد السمعة

وحين الحديث عن استراتيجيات استرداد السمعة يمكن القول بأنها مختلفة ومتنوعة، ويمكن للمنظمة اختيار نوع محدد من الاستراتيجيات وفقاً لما يتناسب مع طبيعة الوضع لديها، فتحديد الاستراتيجية يتم اختياره بناءً على نوع العلاقة بين المنظمة وبين عملائها في الوقت الحالي، ووضع سمعة المنظمة في الوقت الحالي كذلك، فيما يلي أبرز هذه الاستراتيجيات:

• استراتيجية الدفاع

وتتبع هذه الاستراتيجية في حال كانت سمعة المنظمة في خطر، حينها يجب التأكد من أن الرسائل التي يتم نشرها داخل المنظمة وخارجها هي رسائل إيجابية، كذلك يجب التأكد من خلال هذه الاستراتيجية أن الاتهامات الموجهة لسمعة المنظمة يتم التعامل معها بشكل صحيح، وتصحيحها للجمهور بشفافية ووضوح قدر المستطاع، بحيث يكون الهدف الرئيس هو توجيه اللوم إلى جهة أخرى غير المنظمة للتخلص من آثار السمعة لدى الجمهور.

وقد اتبعت شركة "فاليانت (1) Valeant Pharmaceuticals International Inc" الكندية، إحدى أكبر الشركات في قطاع الصناعات الدوائية، هذه الاستراتيجية بعد الأزمة العاصفة التي واجهتها نهاية عام 2015م، بسبب مخالفات إدارية ومالية وأنشطة غير قانونية مع شركة فيليدور آر إكس (2) (Philidor Rx Services LLC) وصيغليات متخصصة أخرى، وخضعت إبانها لتحقيق من قبل لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية.

دافعت فاليانت (Valeant) عن نفسها مؤكدة أنها كانت مسؤولة بشكل صحيح عن علاقاتها التي نوقشت كثيراً مع هذه الصيغليات، وأنها لم تعثر على أي دليل على الإطلاق على أي نشاط غير قانوني في الشركة، وأوضحت شركة فاليانت Valeant US: VRX التابعة لها أنها أنشأت لجنة مجلس إدارة جديدة لمراجعة الأسئلة المثارة حول علاقة الشركة مع "فيليدور" (Philidor Rx Services LLC)، والتحقيق في القضايا التي أثارته وسائل الإعلام بشأنها.

البيانات والتصرّيات التي أدلى بها ج. مايكل بيرسون، الرئيس التنفيذي للشركة خلال مؤتمر عام عبر الهاتف، وهاجم من خلالها مروجي الشائعات الذين

1. فاليانت (Valeant Pharmaceuticals International Inc) هي شركة متعددة الجنسيات للصناعات الدوائية، تأسست عام 1960م على يد السياسي وزجل الأعمال الصربي ميلان بانيتش Milan panic، ويقع مقرها الرئيس في كندا، وهي متخصصة في تطوير وتصنيع وتسويق مجموعة واسعة من الأجهزة الطبية والمنتجات الصيدلانية في مجالات الأمراض الجلدية والأمراض المعدية المعوية وعلم الأعصاب وغيرها في أكثر من 90 دولة ومنطقة، بما في ذلك الولايات المتحدة وكندا وأوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا والمحيط الهادي وأمريكا اللاتينية، ويتم استخدام منتجاتها من قبل ما يصل إلى 150 مليون شخص في جميع أنحاء العالم، وفي عام 2018م تم تغيير اسمها لبوسك هيلث Bausch Health.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.bauschhealth.com>.

2. فيليدور آر إكس (Philidor Rx Services) هي صيدلية أمريكية إلكترونية، تأسست عام 2013م بدعم من مجموعة فاليانت (Valeant Pharmaceuticals International Inc)، وهي متخصصة في خدمات صرف الأدوية إلكترونياً ودعم سداد التأمين، وتقديم خدمة العملاء الاستثنائية للمرضى والأطباء على مستوى الولايات المتحدة.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <http://www.philidorrxservices.com>.

يَسْتَفِيدُونَ مِنْ تَرَاجُعِ أَسْهُمِ الشَّرَكَاتِ الْكُبْرَى، أَشْعَرَتِ الْمُسْتُمْرِينَ فِي "فَالِيَانْت" بِالرَّاحَةِ الشَّدِيدَةِ، وَتَوَقَّفَ انْخِفَاضُ الْأَسْهُمِ لِيَصِلَ إِلَى 2,8% بَعْدَ أَنْ سَجَّلَ انْخِفَاضًا بِنِسْبَةِ 42% خِلَالَ الشَّهْرِ السَّابِقِ لَذَلِكَ.

ليس هذا فقط، بل طالَب بيرسون -على وَجْهِ التَّحْدِيدِ- لَجَنَةَ الْأَوْراقِ المَالِيَّةِ وَالبُورْصَةِ بالتَّحْقِيقِ مَعَ شَرِكَةِ "سَيْتْرُونِ لِلأَبْحَاثِ (1) Citron Research"، وَالتِّي أَصْدَرَتِ التَّقْرِيرَ الَّذِي تَدْعِي فِيهِ أَنَّ "فَالِيَانْت" كَانَتْ تَسْتَخْدِمُ "فِيلِيدور" وَالصِّدَالِيَّاتِ الْمُتَخَصِّصَةَ الْأُخْرَى كَأدَوَاتٍ لِلْمُعَامَلَاتِ الْاِحْتِيَالِيَّةِ مِنْ أَجْلِ تَضَخِيمِ أَرْبَاحِهَا (2).

• اسْتِراتِيجِيَّةُ المُشَارَكَةِ الْمُجْتَمَعِيَّةِ

تُسْتَخْدَمُ هَذِهِ الْاسْتِراتِيجِيَّةُ عِنْدَمَا تَكُونُ الرُّدُودُ الْخَاصَّةُ بِالْمُنْظَمَةِ عَمَلِيَّةً وَمُرْتَبَةً وَمُمَيَّزَةً وَقَادِرَةً عَلَى مُوَاجَهَةِ الرِّسَالِ السَّلْبِيَّةِ الَّتِي تَتَلَقَّاهَا، وَفِي هَذِهِ الْاسْتِراتِيجِيَّةِ تُحَاوِلُ الْمُنْظَمَةُ تَصْدِيرَ نَفْسِهَا لِلجَمْهُورِ فِي صُورَةِ الْمُتَقَدِّمِ الْمُجْتَمَعِيِّ الَّذِي يَتَّبَعِي الْقَضَايَا الْمُحِجَّةَ عَلَى السَّاحَةِ وَيَسْعَى لِعِلَاجِهَا وَالحَدِّ مِنْ آتَارِهَا السَّلْبِيَّةِ، انْطِلَاقًا مِنْ إِيمَانِهِ بِمَسْئُولِيَّتِهِ الْمُجْتَمَعِيَّةِ وَأَهْمِيَّةِ المُشَارَكَةِ الفَعَالَةِ. وَغالبًا مَا تَسْتَعِينُ الْمُنْظَمَةُ بِمَبَالِغِ مَالِيَّةِ كَبِيرَةٍ لِقِيَامِ بِمِثْلِ هَذِهِ الْأَدْوَارِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ وَالإِعْلَانِ عَنْهَا، بِحَيْثُ يَكُونُ الجَمِيعُ عَلَى دِرَايَةِ بِمَا تَقُومُ بِهِ، فَتَكْسَبُ ثِقَتَهُمْ وَدَعْمَهُمْ، وَلَا يَتَّبِعُونَ مَا يُنْشَرُ عَنْهَا مِنْ آرَاءِ سَلْبِيَّةٍ.

1. سَيْتْرُونِ لِلأَبْحَاثِ (Citron Research) هِيَ شَرِكَةُ إِعْلَامِيَّةٍ بَحْثِيَّةٍ أَمْرِيكِيَّةٍ تَسْتَهْدَفُ إِنتَاجَ أَبْحَاثِ وَتَقَارِيرِ عَنِ الشَّرَكَاتِ التِّجَارِيَّةِ فِي مُخْتَلَفِ المَجَالَاتِ وَالكَشْفِ عَنِ وَفَائِعِ الفَسَادِ أَوِ الْاِحْتِيَالِ، وَتَعْتَادُ الشَّرِكَةُ عَلَى النُّشْرِ البَحْثِيِّ وَالصَّحَافِيِّ لِأَكْثَرِ مِنْ 18 عَامًا، وَقد تأسَّسَتْ عَامَ 2001م عَلَى يَدِ أُنْدَرُو لِفْتِ Andrew Left، وَالَّذِي عَمِلَ فِي وَسَائِلِ إِعْلَامِ اِقْتِصَادِيَّةٍ مُتَخَصِّصَةٍ رَئِيسَةً فِي الْوَلَايَاتِ الْمُتَّحِدَةِ الْأَمْرِيكِيَّةِ، بِمَا فِي ذَلِكَ: فُورْبِس Forbes وَفُورْتشَن Fortune وَوَال سْتريت جُورنَالِ Wall Street Journal وَ Barron وَبِيزنِس وَيك Business Week، بِالإِضَافَةِ إِلَى العَدِيدِ مِنْ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ الصِّبْنِيَّةِ، وَنَجَّحَتِ الشَّرِكَةُ فِي تَغْطِيَةِ أَكْثَرِ مِنْ 50 مَنظَمَةٍ. لِلْمَزِيدِ حَوْلَ الشَّرِكَةِ وَخِدْمَاتِهَا يُمَكِّنُ زِيَارَةُ مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيِّ: <https://citronresearch.com>.

2. Rapoport, Michael. "Valeant Defends Itself Against Charges Of Illegal Activity". Marketwatch, 2015, <https://on.mktw.net/31sLEwb>.

وتعتبر شركة سامسونج (Samsung) من الشركات المذهلة التي تمكنت من إدارة السمعة بشكل مبهر عبر هذه الاستراتيجية، ونجحت في استعادة ثقة الجمهور من جديد بعد العديد من أزمات السمعة التي تعرضت لها في عام 2017م، فعقب إطلاق هاتفها الجديد جلاكسي نوت 7 (Galaxy Note 7) كانت هناك مشكلة فنية في صناعة الجهاز، أدت إلى حدوث العديد من الانفجارات في الأجهزة بعد شرائها من قبل العملاء، وهو ما أثار غضب العديد من العملاء، خاصة أن سعر الجهاز مرتفع، إلا أن شركة "سامسونج" تمكنت فوراً من التعامل مع الأزمة الحادة التي انتشرت أخبارها في مختلف دول العالم وعبر مواقع التواصل الاجتماعي بنشر فيديوهات لانفجار الهاتف التي أدت لتفاعل كبير من مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي وموجة من الغضب ضد شركة "سامسونج" الشهيرة. ورغم ذلك فقد كان تعامل الشركة مع الأزمة في منتهى الذكاء، بدلاً من أن تقدم الحجج وتقوم بالجدل الذي لا فائدة منه مع العملاء، قامت الشركة بتقديم اعتذار رسمي عن الخطأ الذي حدث في تصنيع "جلاكسي نوت 7"، ثم عملت من جديد على إعادة بناء سمعتها من خلال دعاية مكثفة في دورة الألعاب الأولمبية في عام 2018م، والتي قدمت فيها دعاية لامرأة تتعلم المشي باستخدام ساق صناعية ومساعدة تقنية من إحدى أجهزة "سامسونج"، وهو ما لاقى قبولاً كبيراً لدى الجمهور، فعندما تمكنت سامسونج من الربط بين التسويق وبين التجربة الإنسانية ودورها في المجتمع، تمكنت من لمس قلوب الجماهير والرأي العام والعملاء، وشعر الجمهور أن الشركة شريك حقيقي في المجتمع، وبالتالي تمكنت "سامسونج" من استعادة الثقة من قبل الجمهور من جديد، وقمرت 44 نقطة في تقييم السمعة لمعهد ريبوتيشن (Reputation Institute) لأفضل الشركات سمعة حول العالم، وحصلت على المركز 26، بتقييم 73,3 بالمائة من قبل الجمهور، وبالتالي فقد ضربت "سامسونج" أروع مثال في قدرتها على الحفاظ على السمعة وبنائها من جديد⁽¹⁾.

1. Valet, Vicky. "The World's Most Reputable Companies 2018". Forbes.Com, 2018م, <https://bit.ly/2YI9o2D>.

• استراتيجيَّة المُحرَض

وتعتمد هذه الاستراتيجيَّة على غرس وجهات نظر معيَّنة عن المنظَّمة من خلال وسائل الإعلام لمواجهة آثار ومخاطر السمعة السيِّئة؛ حيث تهدف لهدم جميع الآثار السَّلبية حول المنظَّمة، والعمل على بناء سمعة جديدة، ولكن يجب التَّعامل معها بحرص شديد من النواحي الأخلاقيَّة حتَّى لا تقع المنظَّمة في فخِّ عدم المصدقيَّة من جديد؛ فتفقد الثقة الكاملة من العملاء والرأي العام، ولا يمكن استعادتها مرَّة أُخرى، فبناء سمعة مُتميِّزة للمنظَّمة يجب أن يقوم على أساس الأفعال الحقيقيَّة.

هذه الاستراتيجيَّة حاولت شركة الخطوط الجويَّة المتَّحدة الأمريكيَّة (United Airlines) استخدَامها عام 2017م بعد أزمة تداول مقطع فيديو يُظهر إجبار راكب على القيام من مقعده خلال إحدى الرِّحلات الجويَّة التَّابعة لها، والذي أثار غضبًا عارمًا في جميع أنحاء البلاد وأثار أزمة في العلاقات العامَّة للشركة التي تتَّخذ من شيكاغو مقرًّا لها، وانخفض سهم "الجويَّة المتَّحدة" بنسبة 4% في الأيام التي تلت الواقعة، ممَّا أدَّى لتراجع قيمتها السُّوقيَّة بنحو مليار دولار. بدلت الشركة بعد ذلك الحين جهودًا كبيرة لاستعادة ثقة المُستثمر والعملاء، واعتمدت على الترويج لنفسها كشركة رائدة في المجال توفر الرفاهية والأمان لعملائها، ووعدت الجمهور باتخاذ تدابير إضافية لمنع تكرار مثل هذه الحوادث، مثل: زيادة الحوافز التقديريَّة لمُغادرة الرِّحلة المُكتظة، وتقليل الحجز الزائد، وتدريب موظفين إضافيين، وتقليل الإجراءات الروتينيَّة الخاصَّة بسداد التَّعويض عن الأمتعة المفقودة، وذلك في محاولة من الشركة لتخفيف وطأة تداعيات تلك الأزمة وإخفاء الآراء السَّلبية حولها(1).

1. Stebbins, Samuel et al. "America's Top 20 most-hated companies". Usatoday.Com, 2018, <https://bit.ly/33tPCGD>.

ومن المهم للغاية، قبل الاختيار بين الاستراتيجيات السابقة، دراسة نوع الجمهور جيداً واختيار الاستراتيجية التي تناسبه من أجل تحقيق الهدف المنشود (1).

مراقبة السمعة

نصل للخطوة الأخيرة من برنامج إدارة المخاطر وهي مراقبة السمعة وتتبع توجهات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين للعلامة التجارية للمنظمة، فهذا يجب رصد آراء الموظفين والعملاء والبائعين والمساهمين والمحللين والنشطين في أنشطة المنظمة وما تصدره من منتجات أو ما تقدمه من خدمات، والاطلاع الدائم على مقترحاتهم لتطوير العمل، ورصد شكاويهم المختلفة وآليات علاجها، وغيرها من الأمور. فهناك الكثير من الطرق التي يمكن للمنظمة من خلالها مراقبة سمعتها بشكل مستمر، مثل: المسوح واستطلاعات الرأي، أو التعاون مع وكالات إدارة السمعة أو شركات تتبع مكانة العلامة التجارية ومركزها السوقي، أو الاستعانة بإعداد تنبؤات "Google"، أو عبر البحث اليدوي من خلال محركات البحث عن اسم المنظمة وعلامتها التجارية وكبار مديريها التنفيذييين، وكذلك متابعة مواقع المراجعة البارزة.

ويمكن تقسيم هذه الوسائل والطرق كالتالي (2):

• أدوات مراقبة السمعة عبر مواقع الويب

غالباً ما يكون موقع الويب الخاص بالمنظمة هو المصدر الأكثر ثقة للمعلومات بشأن سمعتها وآراء الجمهور بشأنها، كما يساعد في إدارة المعلومات الموجودة عليه والتعامل الفعال مع المحتوى الذي ينشره العملاء سواء كان إيجابياً أم سلبياً، ومحاولة التنبؤ بالأزمات وعلاجها مبكراً.

1. Pihlstedt, Teresa. "Reputaton Management". Bachelor's thesis, International Business Management, Turku University, 2012 , pp 1 – 43.

2. Sickler, Jonas. "Powerful Reputation Monitoring Tools & Services". Reputation Management, 2018, <https://bit.ly/2JR9op>.

وباستخدام برامج إدارة التعليقات، مثل: "Disqus"، يمكن بسهولة الحصول على الإشعارات الجديدة بشأن تعليقات العملاء والرد عليها أو الاطلاع على التعليقات الجديدة على المقالات المنشورة من قبل، وبذلك تبقى المنظمة على تواصل دائم مع جمهورها ورصد نقاط الضعف والقوة في سمعتها.

• أدوات مراقبة السمعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي

الناس يتحدثون عن كل شيء من خلال هذه المواقع، يُشارك بعضهم بعضًا تفاصيل حياتهم اليومية وتجاربهم الشخصية، لا سيما مع العلامات التجارية، لذلك عندما تهتم المنظمة برصد سمعتها عبر الشبكات الاجتماعية بصورة مستمرة، فإنها ستكون قادرة على تحديد المشكلات في وقت مبكر، ومعرفة متى تسير الأمور بشكل جيد، وستكتشف قيصًا إيجابية لمشاركتها مع متابعيها عندما يكتب أحدهم تعليقات قوية للغاية.

مراقبة السمعة أيضًا على الشبكات الاجتماعية تُساعد المنظمة على اكتشاف أية مقالات أو محتويات سلبية فور نشرها، وبالتالي ستتمكن من إزالتها أو معالجتها سريعًا. فوسائل التواصل الاجتماعي لا تقتصر على ما تشاركه المنظمة وتوجهه للجمهور، بل هي أيضًا ما يقوله الناس عن علامتها التجارية وآرائهم بشأنها.

وهناك أدوات عدة لرصد السمعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مثل:

◉ **Keyhole**: وهي المورد النهائي لمراقبة وسائل التواصل ورصد السمعة عبر الإنترنت، ويمكن استخدامها بسهولة عبر المنصات الاجتماعية المختلفة، والاستماع إلى الإشارات المباشرة وغير المباشرة (المظلمة) للعلامة التجارية.

تراقب أداة "Keyhole" أيضًا المقالات الإخبارية والمدونات ومواقع النقاش (مثل: Reddit) وتسمح للمنظمة بإعداد إشعارات ذكية تعتمد على تقنية الذكاء الاصطناعي "AI-driven Intelligent Notifications" للإخبار على الفور ما إذا كان شخص ما قد نشر شيئًا سلبيًا حول العلامة التجارية.

وتزود لوحة المعلومات الخاصة بالأداة المنظّمة ببيانات ورؤى أساسية حول جمهورها وعلاماتها التجارية ومناقسيها، مثل: وجهات النظر، والتوجهات العامة، والموضوعات الشائعة، وكبار المستخدمين أو المؤثرين وغير ذلك الكثير.

⊙ **Mention**: من أدوات الرصد الهائلة لشبكة الويب، فيمكنها مراقبة ملايين المصادر بـ 42 لغة مختلفة، وتقدم أيضاً تحليلات وإحصاءات وتقارير وغير ذلك، وتتيح لفريق عمل المنظمة رؤية الإشعارات والرد عليها دون الحاجة لترك التطبيق مفتوحاً.

⊙ **Hootsuite**: دشنت هذه الأداة لرصد وسائل الإعلام الاجتماعية بصفة خاصة، وتتيح مراقبة الاتجاهات الناشئة (Emerging trends) وإنشاء تدفقات محادثة مخصصة (Custom conversation streams) والمراقبة بحسب الموقع الجغرافي (Monitor based on geolocation) وغير ذلك الكثير.

• أدوات مراقبة السمعة من خلال تقييم مراجعات العملاء
مراجعات الأفراد عبر الإنترنت مفيدة للغاية بالنسبة لمختلف الشركات، لا سيما تلك التي تتمتع بسمعة قوية، ولكن قد يؤدي تعليق سلبي واحد لإلحاق ضرر حقيقي بها. لذلك، هناك حاجة ملحة للمراقبة الششطة لما يُنشر عبر مواقع المراجعة المختلفة، مثل: "Google" وأنجيز ليست (1) "Angie's List"

1. أنجيز ليست (Angie's List) هو أحد أكبر مواقع المراجعة لمختلف الخدمات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تأسس على يد بيل أويسترل وأنجي هيكس Angie Hicks و Bill Oesterle عام 1993م، ويقع المقر الرئيسي للمنظمة المالكة ANGI Homeservices Inc في ولاية كولورادو، ويختر الموقع بأكثر من 12 مليون تقييم، ويحقق أكثر من 6 ملايين زيارة على مستوى البلاد للعثور على أفضل مزودي الخدمات المحليين في أكثر من 720 مجالاً مختلفاً، مثل: الأعمال المنزلية والخدمات الطبية وغيرها، ويوفر أعضاء قائمة الموقع أكثر من 60 ألف تقييم شهرياً.. للمزيد حول الموقع وخدماته يمكن زيارة موقعه الرسمي: <https://www.angieslist.com>.

و تريب أديسور(1) "Trip Advisor"، وتحدد المراجعات الإيجابية والسلبية واتخاذ الإجراءات العاجلة تجاهها.

وفي بعض الحالات، تتيح مواقع المراجعة إرسال التحديثات للمنظمة فور نشر أية مراجعة جديدة عنها، وإزالة التقييمات السلبية الزائفة، لكن بشكل عام يجب على المنظمة الاتصال بالعملاء المراجعين مباشرة لفهم جوانب المشكلة ومحاولة علاجها واسترضائهم من أجل إجراء مراجعات إيجابية محدثة، ومن أدوات مراقبة المراجعة:

⊙ **ReviewPush**: وهي أداة تتخصص في رصد ما ينشر عبر مواقع المراجعة الأكثر شعبية وبصورة يومية، وترسل تنبيهات بالبريد الإلكتروني حال نشر مراجعات جديدة حول المنظمة، وهناك بعض المنظمات التي تستعين بهذه الخدمة لطلب ملاحظات إيجابية جديدة.

⊙ **Trackers**: تستند هذه الأداة للاستماع إلى ما يقوله العملاء عبر الإنترنت عن منظمة ما، وتحليل مراجعات العملاء على مواقع فورسكوير(2) "Foursquare" و "Trip Advisor"، وأوبن تابل(3) "Open Table" و "Google" وغيرها.

1. تريب أديسور (TripAdvisor) هو أكبر منصة سفر في العالم لمقارنة الأسعار المنخفضة للفنادق والمنتجات والرحلات السياحية، تأسست عام 2000م على يد ستيفين كوفر Stephen Kaufer، وتوفر المنصة خدماتها لما يقرب من 460 مليون مسافر شهرياً، ويستخدمها المسافرون من جميع أنحاء العالم لتصفح أكثر من 830 مليون تعليق ورأي حول أكثر من 8 ملايين فندق ومكان إقامة ومطاعم وشركات طيران ورحلات بحرية، وخدماتها متاحة في 49 سوقاً و28 لغة مختلفة. للمزيد حول المنصة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.tripadvisor.com>.

2. فورسكوير (Foursquare) هي شبكة اجتماعية عالمية تعتمد على تقديم خدمات المراجعة لمتاحات وتتيح التعرف على المواقع عن طريق الهواتف المحمولة، تم إطلاقها لأول مرة كتطبيق متنقل للجوال عام 2009م على يد دينيس كراولي Dennis Crowley، واليوم يخطى الموقع بـ13 مليار عملية تسجيل دخول لأكثر من 150 ألف شريك سجلوا أنفسهم لاستخدام أدوات المنصة، بما في ذلك أوبر Uber وأبل Apple وسامسونج Samsung وتويتر Twitter، وتزخر بأكثر من 50 مليون مستخدم نشط شهرياً. للمزيد حول المنصة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://foursquare.com>.

3. أوبن تابل (Open Table) هي شركة عالمية لتقديم خدمات حجز المطاعم إلكترونياً، تأسست عام 1998م على يد تشاك تاملتون Chuck Templeton في الولايات المتحدة الأمريكية، وشبكتها تربط بين أكثر من 47 ألف مطعم حول العالم وتوفر الشركة خدمات الحجز لأكثر من 26 مليون طلب عشاء شهرياً، وتتلقى من عملائها أكثر من مليون تقييم للمطاعم حول العالم شهرياً، ونجحت في تحقيق أرباح تتجاوز 69 مليار دولار للمطاعم الشركة. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.opentable.com>.

• **Chat Meter**: تُوفّر هذه الأداة آليّةً سهلةً لمراقبة المراجعات والآراء المنشورة عبر الإنترنت والردّ عليها يوميًا، بل تذهب أبعد من ذلك بتحليل سلوك العميل خلال كتابة التعليق، ما يُفيد في معرفة انطباعاته ومشاعره تجاه المنظمة.

• أدوات مراقبة السمعة من خلال موقع "جوجل":

بالإضافة إلى رصد السمعة على مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع المراجعة، يمكن للمنظمات أيضًا مراقبة سمعتها من خلال موقع جوجل (Google) الشهير، والذي يمثل مرجعًا أساسيًا لجميع المواد المنشورة عبر شبكة الإنترنت، فهو يجمع المدونات والمواقع الإخبارية، وغيرها.

ويُتيح الموقع التعرف عمّا إذا ما كانت هناك نتيجة بحث جديدة عن المنظمة، أو إذا ما تمّ استخدام علامتها التجارية، واكتشاف الروابط الجديدة والقصاص الإخبارية الخاصة بها، فيمنحها بذلك فرصةً جيّدة للردّ الفوريّ على المواد السلبية منها ومشاركة الأخرى الإيجابية على نطاق واسع.

لكن في الوقت ذاته تُعدّ مراقبة سمعة المنظمة عبر "جوجل" مهمةً صعبةً للغاية؛ لأنّ الموقع يشتمل على ملايين المواد التي تتعلّق بالمنظمة وغيرها الكثير، ورغم صعوبة الأمر إلاّ أنّه ليس مستحيلًا. ومن الأدوات المستخدمة في مراقبة السمعة عبر "جوجل":

• **تنبيهات جوجل (Google Alerts)**: تُستخدم تنبيهات جوجل في معرفة أيّ ذكر جديد لاسم المنظمة أو اسم علامتها التجارية وأسماء المنتجات أو الخدمات التي تقدّمها، وأيّ شيء آخر يتعلّق بها.

• **الإكمال التلقائي (Google Autocomplete)**: تُتيح هذه الأداة رصد آراء الجمهور في المنظمة ومكانتها بينهم، فعند كتابة اسم ما أو عبارة في جوجل، سيظهر مربع البحث تلقائيًا بما يُعتقد أنّه ما يبحث عنه المستخدمون، أمّا بالنسبة

للمنظمة ما، فيمكن البحث باسمها أو اسم علامتها التجارية أو الموقع الإلكتروني الخاص بها لإلقاء نظرة على ما يزخر به الموقع بشأن المنظمة وسمعتها.

• مراقبة صفحة أو موقع ما (WatchThatPage):

إذا ما رغبت المنظمة في متابعة صفحة أو موقع ما في مجال نشاطها ومعرفة تعليقات الجمهور التي يتم نشرها عليه أولاً بأول، يمكنها إعداد تنبيه "WatchThatPage" لمعرفة في أي وقت يتم التحديث أو تغيير الصفحة عبر الإنترنت.

تأمين مخاطر السمعة

برزت في الآونة الأخيرة بعض المنظمات التي بدأت تلجأ في تخصيص جزء من موازبتها السنوية للتأمين على المنظمة ضد مخاطر السمعة. وهناك بالفعل الكثير من الشركات التي تقدم خدمات متنوعة للتأمين ضد مخاطر السمعة، ومن هذه الأنواع الأكثر شيوعاً (1):

• تأمين صورة صاحب العمل:

يمكن أن تشمل بعض سياسات التأمين تغطية مخاطر السمعة الشخصية لمالك المنظمة، وغالباً ما تكون التغطية في هذا النوع من التأمين في حدها الأدنى، ونشتمل على دعاوى السب والقذف أو التشهير، والتي يمكن أن تحدث بسبب الاستخدام العرضي لمعلومات خاطئة أو مسيئة.

• التأمين ضد تهديدات الإنترنت:

يركز التأمين ضد تهديدات الإنترنت بشكل خاص على البيانات المشورة عبر شبكة الويب أو التي يتم توصيلها عبر موقع المنظمة، وتتعلق تغطية مخاطر السمعة المضمنة في هذا النوع من السياسة عموماً بالنشاط عبر وسائل التواصل

1. Uzialko, Adam C. "What Is Reputation Insurance?". Business News Daily, 2018, <https://bit.ly/2FLwXwR>.

الاجتماعي وبيانات العملاء الأكثر حساسية والتي يمكن أن تتعرض للخطر أو الاختراق، مما يؤدي إلى الإضرار بسمة المنظمة.

• تأمين إدارة الأزمات:

سيعطي تأمين إدارة الأزمات تكاليف الاستعانة عاجلة بشركات إدارة الأزمات أو وكالات العلاقات العامة في التخفيف من أي ضرر في المستقبل قد يحدث لسمة المنظمة في أعقاب حادث عام، ويمكن أيضا لتأمين إدارة الأزمات أن يتكفل بمصروفات إنشاء منظمة علاقات عامة والاحتفاظ بها نيابة عن المنظمة لمعالجة المشكلة بطرق استباقية.

• تأمين السمعة:

وهذا عادة ما يكون مخصصا للشركات الكبيرة، وهو الأقل شيوعا من أشكال تغطية مخاطر السمعة الأخرى، وتغطي هذه السياسات الخسارة الفعلية في المبيعات الناتجة عن حادث يضر بالمنظمة.

ومن أبرز الشركات التي تتبنى هذا الاتجاه فولكس فاجن (1) (Volkswagen) الألمانية أكبر منتج سيارات في العالم، والتي تؤمن على مخاطر السمعة حال حدوث تلف لمنتجاتها أو أزمة استدعاء منتج ما، لكنها رغم ذلك لم تتمكن من الاستنفاد من مبالغ التأمين إبان الأزمة القوية التي تعرضت لها بعد اعترافها بالتحايل على اختبارات انبعاثات عوادم سياراتها التي تعمل بوقود الديزل، ضمن خطتها التسويقية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي حملت شعار "انبعاثات أقل".

1. فولكس فاجن (Volkswagen) هي شركة ألمانية كبرى لصناعة السيارات حول العالم، أسستها الحكومة الألمانية في عام 1937م لإنتاج كميات كبيرة من السيارات الخاصة بأسعار مخفضة، ويقع مقرها الرئيس في فولفسبورغ في ألمانيا، ومُنذ الخمسينيات من القرن الماضي تدير مصانع في أنحاء كثيرة من العالم، بما في ذلك المكسيك والبرازيل والصين والولايات المتحدة، وتمتلك الكثير من شركات السيارات الأخرى، بما في ذلك أودي وبورش في ألمانيا، وسيات في إسبانيا، وبنتل في المملكة المتحدة، ولامبورغيني في إيطاليا، وبوغاتي في فرنسا، وفي منتصف عام 2015م احتفظت بكونها أكبر شركة لتصنيع السيارات في العالم من حيث الحجم بعد تجاوزها شركة تويوتا مؤتور. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.vw.com>.

اعتراف المنظمة جاء بعد أن كشفت وكالة حماية البيئة عن 482 ألف سيارة زودت بأجهزة تمكن المحركات من معرفة أوقات اختبار الانبعاثات، فتعمل على تحسين أدائها وقت الاختبار من أجل تحسين الأداء واجتياز الاختبار بنجاح، من بينها سيارات أودي (Audi A3) التي تصنعها "فولكس فاجن" (1)، من طرازات جيتا (Jetta)، وبيتل (Beetle)، وغولف (Golf)، وباسات (Passat).

الأزمة التي هزت "فولكس فاجن" أدت إلى القضاء على المليارات من سعر سهمها وخسائر تقدر بـ 5,10 مليار دولار أسترالي، لا سيما حال استرجاع نحو 11 مليون مركبة مزودة بالجهاز في جميع أنحاء العالم، واعتراها أطاح بأي أمل لها في الاستفادة من مبالغ تأمين السمعة؛ لأن هناك استثناء في سياسات التأمين الخاصة باستدعاء المنتج وهو أنه إذا كان لدى أي شخص في المؤسسة أدنى معرفة بالمشكلة قبل بدء سريان البوليصة، فسيتم رفض التغطية.

ونظراً لتصرّيات "فولكس فاجن" واعتريفها بسوء السلوك، فمن الواضح إذن أن المنظمة ستمكّن بسهولة من استرداد الخسائر المتعلقة بتكاليف الاستدعاء (2).

وبشكل عام، قد يساعد التأمين بالفعل في دفع تكلفة صورة العلامة التجارية التالفة، إلا أنه غير مجد على المدى البعيد؛ لأنه لا يحل المشكلة الأساسية، وبدلاً من إهدار جزء من دخل المنظمة في التأمين ضد مخاطر السمعة، من الأفضل أن تفكر جدياً في تعزيز وجودها عبر الإنترنت.

الإدارة الإلكترونية للسمعة السيئة

أصبحت الإدارة الإلكترونية للسمعة الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى؛ لما يمتلكه الإنترنت من وسائل متعددة يمكن استغلالها بشكل متميز للتخلص من مشكلات

1. هوتن، راسل. فولكس فاجن Volkswagen: التفاصيل الكاملة للفضيحة. BBC عربي، سبتمبر 2015م، متاح على الرابط: shorturl.at/bwM

2. Cowan, Corie. "Reputational Risk - Can It Be Insured?" - Emjay Insurance Broker. Emjay Insurance Broker, 2015, <https://bit.ly/2MakExU>.

السُّمعة السَّيئة التي تُعاني منها مُنظمة ما، كما يُمكن استِخدام وسائل التَّواصل الاجتماعيِّ أيضًا في تعزير السُّمعة؛ حيث تُعتبر وسائل التَّواصل الاجتماعيِّ سلاحًا ذا حَدَّين، فكما يُمكنها أن تلعب دورًا سيئًا في نشر الأخبار السيئة عن المُنظمة يُمكنها أيضًا أن تقوم بأدوار إيجابية من خلال التَّفاعُل المباشِر مع العُمَّلاء، الذين يَستخدم عدد متزايد منهم مواقع التَّواصل والشبكات الاجتماعيَّة لمساعدتهم في اتِّخاذ القرار وتحديد أماكن التَّسوق، وما يشترُّونه، وأين يأكلون، وأين يُفِقون أموالهم، وغيرها. ووجدت الأبحاث التي أجرتها مُنظمة برايت لوكال (1) (Bright Local) أن 85 في المائة من المُستهلكين يتقنون بآراء الآخرين عبر الإنترنت، وأن 73 في المائة ممن شملهم الاستطلاع يقولون: إن المراجعة الإيجابية تجعلهم يتقنون بالأعمال التجاريَّة أكثر من تلك العلامات التجاريَّة التي لا تملك أيَّة مراجعات، وتوصَّلت دراسة أجرتها كليَّة هارفارد للأعمال إلى أن زيادة فئة نجمة واحدة في تصنيف موقع "Yelp" للمراجعات (2) يُمكن أن تزيد إيرادات مُنظمة ما بنسبة تصل إلى 9% (3).

1. مُنظمة برايت لوكال (Bright Local) هي مُنظمة تسويق شهيرة، تأسست عام 2009م على يد إيد إليوت وميليس أندرسون Ed Eliot & Myles Anderson، ويَقع مقرُّها في الفلبين، يَعمل في المُنظمة أكثر من 150 مُوظفًا في 4 دول، ينظِّمون أكثر من ألفي حملة، ويُلَبون أكثر من 72 ألف طلب لعملائها شهريًا، وساعدت خدماتها بالفعل أكثر من 80 ألف من المُسوقين المحليين على تحقيق النجَاح لعلاماتهم التجاريَّة وعمالئهم. للمزيد حول المُنظمة وخدماتها يُمكن زيارة موقعها الرِّسمي: <https://www.brightlocal.com>.
2. مواقع المراجعة هي تلك المواقع الإلكترونيَّة التي تُوفِّر للعُمَّلاء فرصة لاستعراض تجاربهم بشكل اختياريِّ كي تُنشر على نطاق واسع وتُظهر لغامَّة النَّاس دون استثناء، وبِما أن العمل أو المراجع يُختار الإِلاء بآرائه لهذه المواقع بِمَحض إرادته، فإن المُشاركات والتقييمات المُنوَّحة فيها تَميَّز بأصالة ودقة أكبر مُقارنةً بالاستبيانات التي يُطلب من العميل المُشاركة فيها ويتم تحفيزه أحيانًا للمُشاركة بها مادِّيًا، وهذا ما يحرص عليه القائمون على هذه المواقع؛ حيث إنهم يقومون بالإطلاع على التعليلات والمراجعات المكتوبة قبل عرضها للتأكد من صحتها ودقتها، وهذا ما يحافظ على الجودة التي يَبْحَث عنها زُوار هذه المواقع، والذي يضمن لمن يتم تقييمهم الحصول على تقييم عادل من واقع مُستوى الخدمة التي يُقدِّمونها أو جودة المنتج، ومن أشهر مواقع المراجعة TripAdvisor و Angie's List و Epinions و Yelp, Inc و ConsumerAffairs.com و Trusted Reviews و Glassdoor. للمزيد:

<https://cutt.us/svy09>، مُتاح على الرَّابط: Top 245 Glassdoor Reviews. consumeraffairs

3. Brooks, Chad. "The Best Online Reputation Management Services". Businessnewsdaily.Com, 2019, <https://bit.ly/2FBBqEW>.

لذلك يَجِبُ أَنْ تُدْرِكَ مُخْتَلَفَ الْمُنْظَمَاتِ أَنَّ الْمُسْتَهْلِكِينَ يُؤَلُّونَ أَهْمِيَّةً أَكْبَرَ لِلْمُرَاجَعَاتِ عَبْرَ الْإِنْتَرْنِتِ، وَأَنْ يَكُونَ تَرْكِيزَ فَرِيْقِهَا الْإِلِكْتِرُونِيَّ عَلَى إِبْقَاءِ الْمُرَاجَعَاتِ الْجَدِيدَةِ الْوَارِدَةِ "إِيجَابِيَّةً" وَاسْتِخْدَامِ بَرْمِجِيَّاتِ حَدِيثَةٍ لِرِصْدِ الْأَرَاءِ السَّلْبِيَّةِ وَالْمُحْتَوِيَّاتِ السَّيِّئَةِ فِي بَدَايَاتِهَا، وَالتَّحْلِيلِ الْعَمِيقِ لِلْمَعْلُومَاتِ وَالْبَيِّنَاتِ الْمُنْشُورَةِ، وَإِدَارَةِ الْمُرَاجَعَاتِ بِفَاعِلِيَّةٍ، بِحَيْثُ يَتَضَمَّنُ ذَلِكَ مُحَاوَلَةَ الْحُصُولِ عَلَى أَكْبَرَ عَدَدِ مُمْكِنٍ مِنَ الْمُرَاجَعَاتِ الْإِيجَابِيَّةِ، وَمَعْرِفَةَ مَتَى يَتِمُّ نَشْرُ مُرَاجَعَاتٍ جَدِيدَةٍ وَالاسْتِجَابَةَ لِكُلِّ مُرَاجَعَةٍ، سَوَاءً كَانَتْ جَيِّدَةً أَوْ سَيِّئَةً، فَأَكْثَرَ مِنْ نِصْفِ الْمُسْتَهْلِكِينَ يَتَوَقَّعُونَ اسْتِجَابَةً فَوْرِيَّةً لِأَيَّةِ مُرَاجَعَةٍ يَنْشُرُونَهَا. مِنْ هُنَا أَصْبَحَتْ إِدَارَةُ الْمُرَاجَعَةِ عُنْصُرًا أَسَاسِيًّا فِي خِدْمَاتِ إِدَارَةِ السُّمْعَةِ عَبْرَ الْإِنْتَرْنِتِ؛ حَيْثُ تُقَدِّمُ بَعْضُ الشَّرِكَاتِ بَرَامِجَ مُتَخَصِّصَةً لِإِدَارَةِ جَمِيعِ الْمُرَاجَعَاتِ عَبْرَ الْإِنْتَرْنِتِ مِنْ مَبْنَى مَرْكَزِيَّةٍ وَاحِدَةٍ.

وَيَتِمُّ إِدَارَةُ السُّمْعَةِ الْإِلِكْتِرُونِيَّةِ عَنْ طَرِيقِ عِدَّةِ مَرَاكِلِ؛

الْمَرْحَلَةُ الْأُولَى: وَتَقُومُ عَلَى تَجْمِيعِ الْمَعْلُومَاتِ وَالْبَيِّنَاتِ وَالْأَخْبَارِ الَّتِي تَمَّ نَشْرُهَا عَنِ الْمُنْظَمَةِ وَتَحْمَلُ مُحْتَوِيَّاتٍ سَيِّئَةً، وَتَقُومُ الْمُنْظَمَةُ مِنْ خِلَالِ خُبْرَائِهَا بِتَحْلِيلِ هَذِهِ الْأَخْبَارِ، وَتَجْهِيْزِ الرُّدُودِ الْمُنَاسِبَةِ عَلَيْهَا؛ وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ التَّوَاصُلِ وَالتَّقَاعُلِ الْمُبَاشِرِ مَعَ الْعُمَّالِ؛ أَمَّا مِنْ خِلَالِ وَسَائِلِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ أَوْ إِرْسَالِ الرِّسَالِ عَبْرَ الْبَرِيدِ الْإِلِكْتِرُونِيِّ.

الْمَرْحَلَةُ الثَّانِيَّةُ: وَهِيَ مَرْحَلَةُ الْاسْتِقْرَارِ، وَفِي هَذِهِ الْمَرْحَلَةِ تُحَاوِلُ الْمُنْظَمَةُ الْحِفَاطَ عَلَى السُّمْعَةِ الَّتِي أَعَادَتْ بِنَاؤُهَا مِنْ جَدِيدٍ، مِنْ خِلَالِ رَسْمِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ عَنِ الْمُنْظَمَةِ وَعَنْ نَشَاطَاتِهَا الْمُخْتَلَفَةِ، وَكَذَلِكَ تَحْسِينِ الْعِلَاقَاتِ بِشَكْلِ مُسْتَمِرٍّ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَبَيْنَ أَصْحَابِ الْمَصَالِحِ الْمَشْرُوكَةِ مَعَهَا.

الْمَرْحَلَةُ الثَّلَاثَةُ: وَتَتَمَثَّلُ فِي إِرْسَالِ تَقَارِيرِ تَفْصِيلِيَّةٍ لِكُلِّ عُمَّالِ الْمُنْظَمَةِ مِنْ خِلَالِ الْوَسَائِلِ الْإِلِكْتِرُونِيَّةِ الْمُخْتَلَفَةِ بِحَيْثُ يَكُونُ شَامِلًا وَوَافِيًا لِلنَّاتِجِ الَّتِي تَمَكَّنَتْ الْمُنْظَمَةُ مِنْ تَحْقِيقِهَا خِلَالِ الْفَتْرَةِ الْمَاضِيَّةِ، وَكَذَلِكَ تَجْمِيعِ كُلِّ الْأَرَاءِ وَالتَّعْلِيْقَاتِ وَالْأَخْبَارِ الَّتِي

تم نشرها عبر الإنترنت عن المنظمة، وقياس آثار الاستراتيجيات الجديدة المعدلة على صورة المنظمة لدى الرأي العام⁽¹⁾.

أما بالنسبة لوسائل التواصل الاجتماعي، فيجب أن يكون التعامل مع تهديدات السمعة الخاصة بالمنظمات، تعاملًا سريعًا بحيث يجب أن توظف المنظمات فريقها الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي للتعامل مع أزمة السمعة سريعًا، لأن ذلك يكون لها أثر كبير في إمكانية السيطرة عليها قبل أن تنتشر انتشارًا موسعًا، وخاصة أن البيانات تنتشر عبر مواقع التواصل بشكل غايب في السرعة، فعندما تعترف المنظمة أن سمعتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي في خطر، فهي تبدأ في التعامل مع هذه الأزمة، ويؤدي هذا الاعتراف إلى تقييد الخطر نوعًا ما.

ويجب أن يكون الفريق الذي يدير مواقع التواصل الاجتماعي للمنظمة على دراية كبيرة بنظام المنظمة وسياساتها المختلفة، وطرق التعامل مع الأزمات والرد على العملاء، كما يجب على المنظمة تدريب فريقها للتعامل مع مواقع التواصل الاجتماعي بحيث يكون لديهم القدرة على التعرف على الأزمات في بداياتها، وتكثيف الحملات الدعائية والتسويقية عبر مواقع التواصل الاجتماعي بعدها من أجل التخلص من الآثار السيئة لها.

وبعد تحليل الأزمة يجب أن تقوم المنظمة باتتباع إحدى الاستراتيجيات الآتية الذكر من أجل إدارة هذه الأزمة؛ فإما أن تقوم المنظمة باتتباع استراتيجية مواجهة الهجوم بدعاية إيجابية مضافة، أو تقديم الأعداء التي دفعت المنظمة نحو هذا الخطأ، على أن يكون العذر منطقيًا حتى يقبله الجمهور وأصحاب المصلحة، أو أن تتبع المنظمة استراتيجية العمل التصحيحي للأخطاء التي حدثت، أو اتباع استراتيجية الاعتذار الكامل والمباشر للعملاء والمتضررين.

1. السيد أحمد، كردي، إدارة السمعة الإلكترونية. موقع كنانة أون لاين، 13 أغسطس 2011م، آخر زيارة في 10 يناير 2019م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/TyQduZ>

ومن الاستراتيجيات المميزة في حل هذه الأزمات هي استراتيجيات الحضور الكامل للمنظمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي من خلال نشر المعلومات وإنشاء المحتويات المميزة ومشاركتها على نطاق واسع؛ وذلك بهدف تحقيق الفهم والإدراك الصحيح لدى العملاء وأصحاب المصلحة، مع محاولة تغيير فكرتهم السلبيّة عن المنظمة، إذ يجب على كل منظمة بناء خطة محتوى بشكل مستمرّ للتعامل مع مثل هذه الأزمات في مواقع التواصل الاجتماعي؛ لأنّ عامل الوقت شديد الخطورة بالنسبة للمنظمة، لما له تأثير كبير وواسع الانتشار، ما يمكن فريق المنظمة من الاستعانة بالآراء الإيجابية من العملاء، ونشرها على نطاق واسع؛ لأنّ الجمهور يتأثر ببعضهم ببعض.

ويمثل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التعامل مع الأزمات ميزة كبيرة؛ نظراً لانخفاض التكلفة الخاصة به مقارنةً بتكلفة استخدام وسائل الإعلام التقليدية الأخرى؛ وبشكل عام فإنّ الاستجابة المبكرة من قبل المنظمات لا شك أنّ لها تأثيراً كبيراً في احتواء أزمات السمعة التظيمية، لذا يجب أن يكون فريق المنظمة قادراً على الاستماع الجيد للعملاء والردّ السليم عليهم بما يحسن صورة المنظمة، كما يجب أن يكون المحتوى الذي يتمّ مشاركته عبر مواقع التواصل الاجتماعي محتوى جذاباً ومميزاً حتى يجذب أكبر قدر من الجمهور (1).

وهنا، لا بدّ من الحديث عن الأدوات التي تستخدمها المنظمات لإدارة السمعة عبر الإنترنت وتعزيز صورة علامتها التجارية، والتي منها:

• تحسين مُحركات البحث (Search Engine Optimization- SEO):

وتضمّن هذه الأداة تحسين المحتوى الخاص بالمنظمة عبر الإنترنت بشكل صحيح يجعلها في مقدّمة نتائج مُحركات البحث، وتضمّن هذه الأداة أنّ المنظمة تملك

1. Hövener, Michael. "Corporate Reputational Risk Management: The Power of Social Media". University of Twente, <https://bit.ly/2YP5pR7>.

الكلمات الرئيسية الصحيحة والبيانات الوصفية والعناوين الرئيسية للتأكد من رؤيتها عندما يبحث العملاء عن أعمالها المجتمعية أو أنشطتها التجارية.

• إنشاء المحتوى (Content Creation):

يجب أن تهتم المنظمة بإنشاء محتوى جذاب ومثير ومفيد للعملاء، يضمن استقطاب المزيد منهم لموقعها الإلكتروني أو صفحاتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ويدفع المقالات السلبية عنها إلى الأسفل في نتائج البحث. ويمكن أن يتنوع المحتوى بين المقالات والمدونات وملفات تعريف الأعمال وغيرها، كما يمكن أيضا إدراج قيم المنظمة ورسائلها وأهدافها بصورة غير مباشرة في مضمون المحتوى المقدم للعملاء.

• إدارة المراجعات (Reviews management):

إدارة السمعة عبر الإنترنت تتطلب المراقبة المستمرة والدائمة لمراجعات العملاء عن المنظمة عبر الإنترنت، لا سيما على مواقع مثل: "Google" و"Facebook" و"Yelp"، وتساعد هذه الأداة فريق عمل المنظمة على الرد السريع على المراجعات السلبية وتشجيع المراجعات الإيجابية وتوفير منصة واحدة يمكن من خلالها إدارة جميع هذه المهام من موقع واحد.

• إدارة وسائل التواصل الاجتماعي (Social media management):

هناك شركات متخصصة في إدارة السمعة عبر الإنترنت، توفر إدارة جميع وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالمنظمات، بما يشتمله ذلك من الترويج المستمر لقيم وأهداف المنظمة على جميع القنوات الاجتماعية ذات الصلة بنشاطها التجاري، وتحديد متى يتم النشر عبر هذه المنصات، وكذا مراقبة هذه الشبكات بحثًا عن أية مراجعات سلبية ومعالجتها في أقرب وقت ممكن، والترويج للأخبار الإيجابية والتعليقات فور ظهورها عبر شبكة الإنترنت.

• مراقبة المواقع الإلكترونية الخارجية ذات الصلة بنشاط المنظمة (-Third-party website monitoring):

بالإضافة إلى مراقبة صفحات الوسائط الاجتماعية الخاصة بالمنظمة، توفر هذه الأداة خدمات مراقبة المحتوى في المواقع الإلكترونية الأخرى ذات الصلة بعمل المنظمة، لمعرفة توجهات العملاء نحوها وآرائهم في منتجاتها أو خدماتها، ويمكن أن يشمل هذا مواقع للمراجعة مثل: يلب (Yelp) و جلاسdoor (Glassdoor)⁽¹⁾، وكذلك أي مواقع ويب أو مدونات أخرى تتم فيها مناقشة نشاط المنظمة، فهذا يضمن لها الاطلاع الدائم على المحتوى المتعلق بها وما يقوله الناس عنها.

خلاصة القول أن السمعة السيئة من الأزمات الخطيرة التي تعاني منها المنظمات، والتعامل معها يجب أن يكون بحذر شديد، فيجب التعرف جيداً على أسبابها ومظاهرها البدائية، وكيفية التعامل معها، والتخلص من إرثها حتى تتمكن المنظمة من تخطيها وتخطي خطورتها، واستعادة مكانتها في السوق من جديد، وبالتالي استعادة معدل الأرباح الخاصة بها، وتخطي هذه الأزمة الخطيرة التي عادة ما تسبب مشكلات مادية ومعنوية كبيرة للمنظمة.

1. جلاسdoor (Glassdoor) هو واحد من أكبر مواقع التوظيف في العالم، تأسس على يد روبرت هوهمان وريتش بارتون وتيم بس Robert Hohman , Rich Barton and Tim Besse في عام 2007م، قبل إطلاقه رسمياً في عام 2008م، ويقع مقره في ميل فالي في ولاية كاليفورنيا، يوفر الموقع الملايين من أحدث قوائم الوظائف، بالإضافة إلى قاعدة بيانات متنامية من مراجعات المنظمة وتقارير الرواتب، ومراجعات المقابلات، والأسئلة، وغيرها، والتي تصل لـ 50 مليون تعليق ومراجعة، ويحظى الموقع بـ 67 مليون زيارة شهرياً.. للمزيد حول الموقع وخدماته يمكن زيارة موقعه الرسمي: <https://www.glassdoor.com>.

خُلاصة واستنتاجات

هَدَفَت الدَّرَاسَةُ إِلَى بَحْثِ اسْتِراتِيجِيَّاتِ إِدارَةِ السُّمعةِ فِي المُنظَّماتِ، وَخاصَّةً شَرِكاتِ المِمالِ والأَعْمالِ، وَدَوَّرَها فِي بِناءِ العَلامَةِ التِّجاريَّةِ، وَكَيْفِيَّةِ بِناءِ السُّمعةِ المُتمَيِّزةِ والإِيجابِيَّةِ لِلشَّرِكاتِ بِالأسْواقِ والمُجتمَعاتِ؛ لِتَكُونُ تلكَ السُّمعةُ والعَلامَةُ التِّجاريَّةُ رَكيِزَةً رَبيِّسَةً لِنِجَاحِ اسْتِراتِيجِيَّاتِ التَّسْويِقِ والتَّوَسُّعِ، وَتَعْظِيمِ الحِصَّةِ السُّوقيَّةِ فِي مُجتمَعاتِ الأَعْمالِ. كَما عُنِيَتْ بِتَحليلِ إِشْكالِيَّاتِ وَمَخاطِرِ السُّمعةِ السُّلبِيَّةِ لِلشَّرِكاتِ وَمُنظَّماتِ الأَعْمالِ، وَمَدَى الارتِباطِ بَينَ العَلاقَاتِ العامَّةِ وَبِناءِ السُّمعةِ المُتمَيِّزةِ؛ حَيْث نَعَدُ السُّمعةَ مِحْوَراً العَلاقَاتِ العامَّةِ فِي المُنظَّماتِ، بِالنَّظَرِ إِلى كَوْنِ العَلاقَاتِ العامَّةِ هِيَ الفِرْعُ أَوِ الإِدارَةُ المَسْؤُولَةُ عَن تَهيئَةِ المِناخِ والبِيئَةِ المُثلى لِعَمَلِ المُنظَّمَةِ، وَالتَّواصُلِ الخَلَّاقِ مَعَ الجُمهُورِ والعَمَلَاءِ، وَالاَضْطِلاعِ بِوَضْعِ سِياساتِ الاتِّصالِ وَالتَّواصُلِ مَعَ الأَخْرينِ وَفَقْماً لأَعْرَاضِ الإِنْتِشارِ والجُمهُوريَّةِ والجَاهِزيَّةِ لِمُجابَهَةِ تَحْدِيَّاتِ بِيئَةِ العَمَلِ وَالمُنافِسةِ.

وَلَا شَكَّ أَنَّ الوُصُولَ إِلى سُمعةٍ مُوسَّسِيَّةٍ مُتمَيِّزةٍ، دَاخِلياً وَخَارِجِياً، يُعَدُّ عامِلاً مِّنْ أَهمِّ عَواِمِلِ نِجَاحِ المُنظَّمَةِ عَلى كَافَّةِ المُستَوياتِ، وَخاصَّةً عَلى صَعِيدِ بِناءِ عَلامَتِها التِّجاريَّةِ، بَلْ إِنَّ كَافَّةَ أنْشِطَتِها التَّسْويِقِيَّةِ والإِنْتاجِيَّةِ وَاسْتِراتِيجِيَّاتِها الخَاصَّةَ بِالنُّمُوِّ والإِسْتِدامَةِ تَتَعَلَّقُ بِشَكْلِ وَثِيقِ بَمدَى ما تَحْوزُهُ مِّنْ سُمعةٍ مُتمَيِّزةٍ وَعَلامَةِ تِجاريَّةٍ تَنافُسيَّةٍ. هَذِهِ السُّمعةُ المُتمَيِّزةُ، وَمَا يَتَعَلَّقُ بِها مِّنْ الوُصُولِ إِلى عَلامَةِ تِجاريَّةٍ تَنافُسيَّةٍ يَتَوَقَّفُ عَليها الكَثِيرُ مِنَ الأُمُورِ؛ أَبرَزُها تَقْدِيرُ مُوظَّفِي المُنظَّمَةِ لَأنفُسِهِمِ وَلِمُنظَّمَتِهِمِ، وَكذا تَقْدِيرُ باقِي المُنظَّماتِ الأُخْرى؛ المُتعاوِنَةُ وَالمُنافِسةُ، وَمَدَى ثِقَّةِ العَمَلَاءِ وَالمُسْتَفِيدِينَ مِنَ الجُمهُورِ وَالمُنظَّماتِ الأُخْرى، فَالمُنظَّمَةُ ذاتِ السُّمعةِ المُتمَيِّزةِ هِيَ بِمُتابَعةِ شَخْصٍ "اعْتِبارِيٌّ" صالِحٍ فِي المُجتمَعِ، تَقُومُ وَتَضْطَلَعُ بِدَوْرٍ إِجابِيٍّ فِي بِنائِهِ وَرِفْعَتِهِ. وَبِغَيرِ

هذه السُّمعة المُمَيِّزة تتأثر المُنظمة وعلامتها التَّجاريَّة سلبيًّا لدى كافَّة الأطراف؛ من عملاء ومُساهمين، ومُتعاونين، وجمهور، وبيئة عمل وأسواق؛ حيث تتزايد مخاطر سوء السُّمعة في سياقات الرأْي العامِّ السُّلبيِّ تجاه المُنظمة، جرَّاء عدم نجاحتها في كسب ثقة كافَّة الأطراف المعنيَّة، وهو ما يتطلَّب وقفة إداريَّة جادة وحاسمة لمُجابهة تلك الإشكاليَّة وحلِّلتها بشكل فعَّال.

لقد أصبحت السُّمعة المؤسَّسيَّة، واستراتيجيَّات إداريَّتها، من مُرتكزات الأصول والموارد التي تمتلكها أيُّ مُنظمة؛ حيث تُضيف هذه الرِّكيزة إلى المُنظمة أو الهيئَة قيمةً سوقيَّةً إضافيَّةً، كما أنَّها تُشكِّل ميزةً تنافسيَّةً من شأنها أن تجذب المُستثمرين ومُجتمعات الأعمال، وتزيد من كسب ثقة العملاء والوكلاء والمُستفيدين والمُتعاملين، وحتى الموظفين داخل هذه المُنظمة أو تلك. وهناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تُساهم في ترسيخ السُّمعة المؤسَّسيَّة المُمَيِّزة، والتي تُعدُّ بمثابة رِكيزة أساسية تُدسِّسْن لهويَّة وثقافة مؤسَّسيَّة تعمل بشكل مُستدام لِتحقيق رؤية المُنظمة وأهدافها الاستراتيجيَّة.

وتوصَّلت الدِّراسة لعدد من الاستنتاجات من أبرزها ما يلي:

- تسعى كلُّ مُنظمة للحفاظ على سُمعتها في السوق من أجل الحفاظ على أكبر قدر مُمكن من العملاء، والسُّمعة المؤسَّسيَّة من أهمِّ العناصر التي تُسهم في نجاح المُنظمة وتحافظ على عملائها، وأيِّ حلٍّ بها قد يتسبَّب في إحداث العديد من الخسائر للمُنظمة.
- السُّمعة المؤسَّسيَّة هي الصُّورة الذهنيَّة التي تتكوَّن لدى الفرد عن المُنظمة استنادًا لقيمتها؛ حيث يقوم بمقارنة هذه القيم مع مجموعة القيم الشخصيَّة التي يمتلكها، ووفقًا لرؤيته الخاصَّة لما يجب أن تكون عليه المُنظمات.
- السُّمعة المؤسَّسيَّة هي الرأْي العامِّ الذي يكوِّنه الجمهور حيال شخص مُعيَّن أو مُنظمة معيَّنة، والسُّمعة المؤسَّسيَّة هي الانطباعات المترابكة لدى الأشخاص الذين تربطهم علاقات تفاعليَّة مع المُنظمة ولديهم مصالح تبادليَّة معها.

- يُنظر للسمعة المؤسسية على أنها قيمة مهمة في تحقيق البقاء للمنظمة في الوسط السوقي وتمنح منتجاتها قيمة إضافية في السوق، وهي من العوامل المهمة التي تحدد قرار المستهلكين في شراء هذه المنتجات من عدمه، وزيادة رضاهم عنها وبالتالي ولأولهم لها، وتسهم بشكل كبير في جذب المزيد من العملاء الجدد والتفوق على المنافسين.
- تعمل السمعة المتميزة للمنظمة على استقطاب عدد كبير من الكفاءات البشرية للانضمام للمنظمة، وتحافظ كذلك بأفضل ما لديها من موارد بشرية وموظفين، وتشعرهم بالرضا عن عملهم وبقيمته.
- العلامة التجارية واحدة من أهم العناصر المكونة للسمعة المؤسسية، فسمعة المنظمة تبنى من خلال الثقة التي يمنحها المستهلكون لعلامتها التجارية الخاصة، التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- توجد علاقة مباشرة بين سمعة المنظمة وبين علامتها التجارية، فكلما لاقت العلامة التجارية للمنظمة قبولاً لدى المستهلكين والعملاء، وتمكنت المنظمة من تقديم خدمة متميزة مرتبطة في أذهان العملاء بهذه العلامة التجارية، كلما ساهم ذلك في تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصالح، وبناء سمعة متميزة للمنظمة تؤهلها للحصول على المزيد من العملاء والشركاء.
- يمكن كذلك تحسين السمعة من خلال اهتمام إدارة العلاقات العامة بتطوير التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث في مجال عملها، لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وإجراء بحوث تقويمية للمنظمة لمعرفة مدى تأثير أنشطة المنظمة على الجمهور الداخلي والخارجي واتجاهات تطورها.
- من الوسائل الفعالة أيضاً لتحسين السمعة، بناء علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام وإيجاد قنوات اتصال دائمة وقوية معها، وذلك من خلال الاهتمام برصد الأنشطة المختلفة للمنظمة سواء المرتبطة بالعمل أو المناسبات الاجتماعية للموظفين، وتغطيتها إعلامياً وتزويد وسائل الإعلام بها.

- إِنَّ سُمْعَةَ الْمُنْظَمَةِ أَحَدَ أَهَمِّ الْعَوَامِلِ الَّتِي تُسَهِّمُ بِشَكْلِ كَبِيرٍ فِي نَجَاحِهَا وَتَحْقِيقِ أَفْضَلِ النُّتَاجِ الْمَطْلُوبَةِ فِيهَا، وَإِنَّ عَمَلِيَّةَ إِدَارَةِ هَذِهِ السُّمْعَةِ تَحْتَاجُ إِلَى الْكَثِيرِ مِنَ الْجُهُودِ وَالِاسْتِرَاطِيَّاتِ؛ فَالْأَمْرُ لَا يَتَوَقَّفُ فَقَطْ عَلَى تَكْوِينِ سُمْعَةٍ مُتَمَيِّزَةٍ لِلْمُنْظَمَةِ، وَلَكِنْ إِدَارَةُ هَذِهِ السُّمْعَةِ لِلْمُحَافَظَةِ عَلَى مُسْتَوَى عَالٍ مِنْ إِنتَاجِ السَّلْعِ أَوْ الخِدْمَاتِ، وَبِالتَّالِيِ مُسْتَوَى دَائِمِ الِارْتِفَاعِ مِنَ الِارْتِفَاعِ، أَوْ الِارْتِفَاعِ بِالْأدَاءِ الخِدْمِيِّ المُجْتَمَعِيِّ أَوْ الِادَاءِ التَّطَوُّعِيِّ، فِي حَالَةِ الْمُنْظَمَاتِ غَيْرِ الرَّبْحِيَّةِ.
- اتَّفَقَتِ التَّجَارِبُ الرَّائِدَةُ فِي بِنَاءِ السُّمْعَةِ الْمَوْسَّسِيَّةِ وَتَقْيِيمِ الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ عَلَى ضَرُورَةِ وُجُودِ مُؤَشِّرٍ خَاصٍّ بِالْمُنْظَمَةِ يَقْيِسُ سُمْعَتَهَا وَمَدَى تَحْقِيقِهَا لِأَهْدَافِهَا؛ بِحَيْثُ يُعْطِي هَذَا الْمَوْشِّرُ خَمْسَةَ جَوَانِبِ رَيْسَةٍ هِيَ: مُؤَشِّرُ جُودَةِ الإِدَارَةِ، مُؤَشِّرُ القُدْرَةِ عَلَى التَّطَوُّرِ الدَّاخِلِيِّ وَالخَارِجِيِّ، مُؤَشِّرُ جُودَةِ المُنْتَجِ أَوْ الخِدْمَةِ المُقَدَّمَةِ، مُؤَشِّرُ العِلاَقَاتِ الخَارِجِيَّةِ وَالْمُشَارَكَةِ المُجْتَمَعِيَّةِ، وَمُؤَشِّرُ إِدَارَةِ وَاسْتِثْمَارِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وَالْمَالِيَّةِ، وَيُنْدَرِجُ تَحْتِ كُلِّ مُؤَشِّرٍ رَيْسٍ مَجْمُوعَةٌ مُؤَشِّرَاتٍ فَرَعِيَّةٌ تُعْطِي المَجَالَ.
- إِنَّ إِدَارَةَ الأَزْمَاتِ فَتَنْ يَحْتَاجُ لِلْكَثِيرِ مِنَ الإِهْتِمَامِ وَالِاحْتِرَافِ، وَهُوَ يَحْتَاجُ لِلْكَثِيرِ مِنَ العِلاَقَاتِ الَّتِي تَبْنِيهَا الْمُنْظَمَةُ مَعَ شُرَكَائِهَا، وَمَعَ المُجْتَمَعِ فِي مُخْتَلَفِ الأَوْقَاتِ حَتَّى تَكُونَ عَلَى اسْتِعْدَادٍ كَامِلٍ لِمُوَاجَهَةِ أَيِّ أَزْمَةٍ طَارِئَةً تَتَعَرَّضُ لَهَا.
- النَّاطِقُ الإِعْلَامِيُّ لِلْمُنْظَمَةِ يُؤَدِّي دَوْرًا مِحْوَرِيًّا فِي الدِّفَاعِ عَنِ الْمُنْظَمَةِ وَسُمْعَتِهَا لَدَى أَصْحَابِ المَصْلَحَةِ مِنَ الجُمهُورِ الخَارِجِيِّ -لَا سِيَّمَا خِلَالَ الأَزْمَاتِ وَالطَّوَارِيءِ-، بِمَا فِي ذَلِكَ وَسَائِلِ الإِعْلَامِ، مِنْ خِلَالَ تَعْمِيقِ التَّوَاصُلِ بَيْنَ الطَّرْفَيْنِ، وَإِمْدَادِهِم بِالْمَعْلُومَاتِ وَالْبَيِّنَاتِ، وَتَوْصِيلِ قِيَمِهَا وَرِسَالَتِهَا، الأَمْرُ الَّذِي يُعَزِّزُ جُسُورَ الثِّقَةِ وَالْمُصْدَاقِيَّةِ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَوَسَائِلِ الإِعْلَامِ وَالجُمهُورِ، وَيُرْسِّخُ مَكَانَتَهَا لَدَيْهِمْ، وَيُوفِّرُ الدَّعْمَ الكَامِلَ لِأَنْشِطَتِهَا وَأَهْدَافِهَا، مَا يُسَاعِدُ عَلَى تَوْطِيدِ أَرْكَانِ سُمْعَتِهَا كَمُؤَسَّسَةٍ مَرْمُوقَةٍ ذَاتِ إِدَارَةٍ مُحْتَرَفَةٍ.
- العِلاَمَةُ التَّجَارِيَّةُ مِنَ الْعَوَامِلِ المِهْمَةِ الَّتِي يُمْكِنُهَا أَنْ تَرْبُطَ الجُمهُورَ بِالْمُنْظَمَةِ، كَمَا يُمْكِنُهَا أَنْ تُقَدِّمَ لِلْمُنْظَمَةِ الْكَثِيرَ مِنَ المَزَايَا التَّسْوِيقِيَّةِ وَالِاتِّصَالِيَّةِ، وَهِيَ قِيَمَةٌ

- كَبِيرَةٌ وَيُمْكِنُهَا التَّأثيرُ عَلَى سُلُوكِ المُسْتَهْلِكِ؛ مِنْ خِلالِ بِنَاءِ الثِّقَّةِ وَالإلتِزامِ نَحْوِ المُسْتَهْلِكِ بِالجُودَةِ وَالجِمَايَةِ اللّازِمَةَ لِلمُنْتَجِ أَوْ الخِدْمَةِ المُقَدَّمَةِ إِلَيْهِ.
- لِلعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ دَوْرٌ كَبِيرٌ لِلغَايَةِ فِي بِنَاءِ صُورَةِ ذَهَبِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ عَنِ المُنْظَمَةِ، وَالحِفاظِ عَلَى سُمْعَتِهَا إِذَا ما اسْتَمَرَّتْ عَلاقَةُ الثِّقَّةِ بَيْنَها وَبِينِ جُمهُورِ المُسْتَهْلِكِينَ وَالمُسْتَفِيدِينَ، وَكَذلِكَ أَصْحابِ المِصْلَحَةِ، فَهِيَ تَلْعَبُ دَوْرًا كَبِيرًا وَتُحَقِّقُ الكَثِيرَ مِنَ المِزايا بِالسَّبَبَةِ لِلمُنْظَمَةِ، وَتُعْتَبَرُ عَاملِ الجَذْبِ الأَكْبَرَ نَحْوِ مُنْتِجاتِ المُنْظَمَةِ وَخِدْماتِها.
- لِلعَلَامَةِ التَّجَارِيَّةِ دَوْرٌ اتِّصاليٌّ لَهْ أَثَرٌ فِي بِناءِ سُمْعَةِ المُنْظَمَةِ وَصُورَتِها الذَّهَبِيَّةِ لَدَى جُمهُورِها، كَمَا تَلْعَبُ وَسائِلُ الإِعلامِ دَوْرًا مُهِمًّا لِلغَايَةِ فِي تَكوِينِ السُمْعَةِ المُؤسَّسِيَّةِ وَبِنائِها.
- تَلْعَبُ وَسائِلُ الإِعلامِ دَوْرًا مُهِمًّا فِي تَكوِينِ الصُّورَةِ الذَّهَبِيَّةِ لِأَيِّ مُنْظَمَةٍ عِنْدِ الجُمهُورِ المُسْتَهْدَفِ، وَيُمْكِنُ لِوَسائِلِ الإِعلامِ أَنْ تُحَقِّقَ تأثيرًا قَويًّا مِنْ خِلالِ اسْتِخدامِها لِأدواتِها المُخْتَلَفَةِ.
- تُنَسِّقُ إِدارَةُ العَلاقَاتِ الإِعلامِيَّةِ وَالمَركَزِ الإِعلامِيِّ بِأَيِّ مُنْظَمَةٍ سُبُلَ التَّعاوُنِ مَعَ وَسائِلِ الإِعلامِ المُخْتَلَفَةِ، وَإِمدادِها بِالمَعلومَاتِ وَالنَّشَراتِ وَالوثائِقِ المَطْلُوبَةِ مِنْ أَجْلِ بِناءِ سُمْعَةٍ تَنظِيمِيَّةٍ مُتَمَيِّزَةٍ عَنِ المُنْظَمَةِ، وَتَحسِينِها فِي حَالةِ تَعَرُّضِ المُنْظَمَةِ لِأَزْماتٍ أَوْ كَوارِثٍ مُفاجِئَةٍ.
- اسْتِخدامِ بَرامِجِ إِدارَةِ العَلاقَةِ بَينَ العَمَلَاءِ وَبَينِ المُنْظَمَةِ يُمْكِنُ المُنْظَمَةَ مِنْ تَحَقِيقِ الأَهْدافِ الَّتِي تَسْعَى لِتَحَقِيقِها، كَمَا تُسَهِّمُ فِي تَقْيِيمِ مَدَى نَجاحِها فِي تَحَقِيقِ هذِهِ الأَهْدافِ.
- عِندما تَنجَحُ المُنْظَمَةُ فِي تَحَقِيقِ المَهْدَفِ المُشْهُودِ مِنْ بَرامِجِ إِدارَةِ العَلاقَاتِ مَعَ العَمَلَاءِ؛ فَإِنَّ جُمهُورَ المُسْتَهْلِكِينَ عَادَةً ما يَنخَرِطُونَ فِي عَلاقَةٍ مُتَمَيِّزَةٍ مَعِها بِسَبَبِ ما يَتَحَقَّقُ لَهِمْ مِنْ مَكاسِبِ، وَسُرْعَةٍ فِي اتِّخادِ القَرارِ بَينَ البَدائِلِ المَطْرُوحَةِ مِنَ الكَثِيرِ مِنَ المُنْظَماتِ؛ لِأَنَّ العَمَلَاءَ عَادَةً ما يَميلُونَ إِلى تَقْلِيلِ الإِختِياراتِ المُقَدَّمَةِ إِلَيْهِمْ وَالأَسْتِقرارَ عَلَى خِيارِ واحِدٍ فَقط.

- عندما تَتَمَكَّنُ الْمُنْظَمَةُ مِنْ تَحْقِيقِ نَجَاحِ فِي الشَّاطِطَاتِ الْمُرْتَبِطَةِ بِتَكْوِينِ عِلَاقَاتِ مُتَمَيِّزَةٍ مَعَ الْعَمَلَاءِ الْحَالِيِّينَ، فَإِنَّهَا تَسْعَى بَعْدَ ذَلِكَ إِلَى الْعَمَلِ عَلَى جَذْبِ الْمَزِيدِ مِنَ الْعَمَلَاءِ.
- نَظَرًا لِلدَّورِ الَّذِي تَلْعَبُهُ وَسَائِلِ الْإِعْلَامِ فِي خَلْقِ الصُّورَةِ الذَّهْنِيَّةِ عَنِ الْمُنْظَمَةِ وَبِنَاءِ سُمْعَتِهَا بَيْنَ الْجُمْهُورِ؛ يَجِبُ عَلَى الْمُنْظَمَاتِ أَنْ تَقُومَ بِبِنَاءِ عِلَاقَاتِ قَوِيَّةٍ مَعَ مُخْتَلَفِ وَسَائِلِ الْإِعْلَامِ، وَعَلَى كُلِّ مُسْتَوِيَاتِهَا.
- يَجِبُ أَنْ يَكُونَ لِمُوظَّفِي الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ وَالْإِعْلَامِ بِالْمُنْظَمَةِ قُدْرَةٌ عَلَى التَّوَاصُلِ مَعَ الْمُرَاسِلِينَ وَالصَّحَفِيِّينَ فِي مُخْتَلَفِ الْمُنْظَمَاتِ الْإِعْلَامِيَّةِ.
- التَّأثيرِ الَّذِي تُحْدِثُهُ الدَّعَايَةُ الْإِعْلَامِيَّةُ تَأثيرٌ مُبَاشِرٌ وَوَاضِحٌ يُسَهِّمُ فِي تَحْقِيقِ صُورَةٍ ذَهْنِيَّةٍ قَوِيَّةٍ عَنِ الْمُنْظَمَةِ؛ لِذَا فَهِيَ مِنْ أَهَمِّ الْأَدْوَاتِ الَّتِي يُمكنُ لِلْمُنْظَمَاتِ اسْتِخْدَامِهَا وَتَوْظِيفِهَا لِبِنَاءِ سُمْعَةِ الْمُنْظَمَةِ وَتَحْسِينِهَا.
- تَبْدُو خُطُورَةَ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ فِي التَّأثيرِ عَلَى سُمْعَةِ الْمُنْظَمَاتِ، خَاصَّةً إِذَا مَا تَمَّ تَدْعِيمُ الْأَخْبَارِ السَّيِّئَةِ الَّتِي تُدَاعَى عَنِ الْمُنْظَمَةِ بِصُورٍ وَمَقَاتِعِ فِيدِيُو يَسَاءَ تَفْسِيرُهَا.
- يَجِبُ أَنْ تَلْتَمِصَ الْمُنْظَمَةُ لِأَهْمِيَّةِ حِمَايَةِ سُمْعَتِهَا الْإِعْلَامِيَّةِ، لَا سِيَّمًا عَبْرَ وَسَائِلِ التَّوَاصُلِ الْاجْتِمَاعِيِّ، وَتَعَزِيزِ التَّفَاعُلِ مَعَ الْعَمَلَاءِ الْمُسْتَهْدَفِينَ، إِذْ تَلْعَبُ هَذِهِ الشَّبَكَاتُ دَوْرًا شَدِيدَ الْأَهْمِيَّةِ فِي حَالَةِ تَعَرُّضِ الْمُنْظَمَةِ لِلسُّمْعَةِ السَّيِّئَةِ.
- السُّمْعَةُ السَّيِّئَةُ مِنَ الْأَزْمَاتِ الْخَطِيرَةِ الَّتِي تُعَانِي مِنْهَا الْمُنْظَمَاتُ، وَالتَّعَامُلُ مَعَهَا يَجِبُ أَنْ يَكُونَ بِحَذَرٍ شَدِيدٍ، فَيَجِبُ التَّعَرُّفُ جَيِّدًا عَلَى أَسْبَابِهَا وَمَظَاهِرِهَا الْبِدَائِيَّةِ، وَكَيْفِيَّةِ التَّعَامُلِ مَعَهَا، وَالتَّخَلُّصِ مِنْ إِرْثِهَا حَتَّى تَتَمَكَّنَ الْمُنْظَمَةُ مِنْ تَخْطِئِهَا وَتَخْطِئِ خُطُورَتِهَا، وَاسْتِعَادَةِ مَكَانَتِهَا فِي السُّوقِ مِنْ جَدِيدٍ، وَبِالتَّالِيِ اسْتِعَادَةِ مُعَدَّلِ الْأَرْبَاحِ الْخَاصَّةِ بِهَا، وَتَخْطِئِ هَذِهِ الْأَزْمَةَ الْخَطِيرَةَ الَّتِي عَادَةً مَا تُسَبِّبُ مُشْكَلاتَ مَادِيَّةٍ وَمَعْنَوِيَّةٍ كَبِيرَةً لِلْمُنْظَمَةِ.

قائمة الملاحق

ملحق 1: تقرير معهد "ريبيوتيشن (Reputation Institute)" المتخصص في قياس السمعة المؤسسية لعام 2018م(1):

- شركة رولكس (Rolex)، شركة متخصصة في صناعة الساعات، وعلامة تجارية عالمية متميزة السمعة، وهذه المؤسسة من المؤسسات العالمية الموجودة في سويسرا، وقد حصلت هذه العلامة التجارية على أعلى نسبة تقييم وهي 79.3 بالمائة من إجمالي تصويت الجمهور حول المؤسسات العالمية الأكثر تميزاً من حيث السمعة؛ لتكون في المركز الأول بين المؤسسات متميزة السمعة لعام 2018م.
- شركة الليغو(2) (LEGO)، وهي مؤسسة دنماركية الأصل، وهي المالك الرسمي للعبة الليغو الشهيرة، وقد حصلت هذه الشركة على المركز الثاني بين الشركات الأفضل في السمعة التنظيمية، وقد حصلت على تقييم من الجمهور بنسبة 77.9 بالمائة.
- شركة جوجل (Google)، وهي الشركة المالكة لمحرك البحث الأكثر شهرة حول العالم، والموطن الرئيسي لهذه الشركة هي الولايات المتحدة الأمريكية، وقد حصلت على المركز الثالث بين الشركات الأفضل من حيث السمعة المؤسسية لعام

1. "Global Reprtrak® 100 |ReputationInstitute". Reputationinstitute.Com, 2019, <https://goo.gl/X38Hbm>.

2. ليغو غروب (LEGO Group) أو مجموعة الليغو. هي شركة دنماركية من أشهر منتجاتها لعبة ليغو. وتُصنع أيضاً الجهاز الرئيسي للروبوت مثلبيجو مايندستورمز إن إكس تي وليغو ميندستورمز آر سي إكس. تأسست عام 1932م، وأسمها مقتبس من الكلمة الدنماركية "leg godt" وتعني "العَب جَيِّدًا". وقد صنعت أول قطع ليغو في أوروبا سنة 1940م، وحققت نجاحاً دولياً، مع ثقافة فرعية واسعة النطاق التي تدعم ليغو الأفلام، والألعاب، ألعاب الفيديو، والمسابقات. للتعرف على المزيد من التفاصيل حول الشركة ومنتجاتها، يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.lego.com/en-us>.

2018م؛ حيث تمّ تقييمها من قِبَل الجُمهور بنسبة 77.7 بالمائة، وهو فارق بسيط لا يُذكر بينها وبين مُنظمة ليغو.

- شَرِكَة كانون (1) (Canon)، يابانيّة الأُصل، وهي شَرِكَة مُتخصّصة في مجال الكاميرات والأجهزة المُستخدمة في التّصوير، وكذلك الأجهزة الإلكترونيّة الحديثة في نسَخ الأوراق، وقد حصلت الشَّرِكَة على المَرَكز الرّابع بين المُنظمات الأفضّل في السُّمعة التّظيميّة؛ نظراً لجوْدَة مُنتجاتها، وقد حصلت على نسبة تقيّم 77.4 بالمائة.
- شَرِكَة ديزني الأمريكيّة (2) (Disney)، وهي الشَّرِكَة الأشهر في العالم في مجال التّرفيه والدعاية الإعلاميّة، موطنها الأصليّ الولايات المتّحدة الأمريكيّة، وقد حصلت هذه الشَّرِكَة على المَرَكز الخامس بين الشَّرِكات الأفضّل من حيث السُّمعة لعام 2018م، وقد حصلت على نفس نسبة التّقييم التي حصلت عليها شَرِكَة كانون، وهي 77.4 بالمائة.
- شَرِكَة سوني (3) (Sony)، حصلت على المَرَكز السادس، وهي من أكبر الشَّرِكات في العالم؛ من حيث تصنيع الأجهزة الإلكترونيّة، والموبايل بأحدث التّقنيات، وقد حصلت الشَّرِكَة على تقيّم بنسبة 77.3 بالمائة.

1. شَرِكَة كانون (Canon) شَرِكَة مُتعدّدة الجنسيّات مُتخصّصة في تصنيع أجهزة التّصوير مثل الكاميرات (الفيديو والثابتة) وآلات نسَخ الوثائق وطابعات الحاسوب. وتقع مقرّاتها في أوتا، طوكيو عاصمة اليابان. وسُميت بـ "كانون" تيمُّناً بأول كاميرا صنعتها المنظمة "كوانون"، وتمّ انشائها وهبؤها عالمياً.. للتعرّف على المزيد من التفاصيل حول الشَّرِكَة ومُنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://cutt.us/WPff0>
2. شَرِكَة ديزني العالميّة (Disney). تأسّست عام 1923م وأسسها والت ديزني أحد أشهر رسّامي الكاريكاتير في العالم، بدأت في أمريكا وانتشرت في مُختلف بلدان العالم مُنتزهاها التّرفيهيّة، وحققت نجاحاً كبيراً في إنتاج الأفلام التّرفيهيّة، للمزيد من التفاصيل حول الشَّرِكَة يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://en.disney.com>.
3. سوني (Sony) هي واحدة من الشَّرِكات العالميّة الرّائدة في مجال الإعلام والتكنولوجيا، والتي يقع مقرّها في مدينة طوكيو اليابانيّة، وقد أسسها ماسارو إيبوكا في عام 1946م برأس مال بقيمة 530 دولاراً تقريباً، ويضم 8 موظّفين، وكان نشاطها في البداية إصلاح أجهزة الرّاديو، قبل أن ينضمّ إيبوكا لصديقه أكيو موريتا لإنشاء مُنشاء تُسمى "Tokyo Tsushin Kenkyujo" أو "معهد طوكيو للاتصالات السلكيّة واللاسلكيّة"، تأسّست الشَّرِكَة في عملها لثلاثة مجالات رئيسيّة هي: الإلكترونيّات، والتّرفيه، والخدمات الماليّة، ودشنت "سوني" فروعاً لها في جميع أنحاء العالم، مثل: الولايات المتّحدة الأمريكيّة وهونج كونج والمملكة المتّحدة وألمانيا وإسبانيا وفرنسا والصين.. للتعرّف على المزيد حول الشَّرِكَة ومُنتجاتها وخدماتها، يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://www.sony.com>.

بناء السمعة المؤسسية

- شركة أديداس (Adidas)، المتخصصة في الملابس الرياضية والمنزلية، وهي شركة ألمانية الأصل مشهورة بجودة منتجاتها، حصلت على المركز السابع بين الشركات الأفضل من حيث السمعة المؤسسية بتقييم 76.6 بالمائة.
- شركة بوش (Bosch) الألمانية المتخصصة في تصنيع الأجهزة الكهربائية والأجهزة الصحية، وتعمل في قطاع السيارات، وأجهزة الجراحة، والأدوات الحرفية المختلفة، وقد حصلت الشركة على المركز الثامن بين الشركات الأفضل من حيث السمعة التنظيمية، وقد حصلت على تقييم بنسبة 76.4 بالمائة.
- شركة بي إم دبليو (BMW) المتخصصة في صناعة السيارات، وهي منظمة ألمانية الأصل، وهي من أشهر شركات السيارات حول العالم، وتتمتع بسمعة متميزة رغم ارتفاع أسعارها، وقد حصلت الشركة على المركز التاسع بنسبة تقييم 79.1 بالمائة.
- شركة مايكروسوفت (Microsoft) المتخصصة في مجال البرمجيات، وهي الشركة الأشهر في العالم في هذا المجال، وهي شركة أمريكية الأصل، حصلت على المركز العاشر بين الشركات الأفضل من حيث السمعة التنظيمية لعام 2018م، وذلك بنسبة تقييم 75.8 بالمائة.

أما بالنسبة للشركات العربية فقد دخلت هذه القائمة شركة عربية واحدة وهي شركة طيران الإمارات (Emirates)، وقد حصلت الشركة على المركز الـ 60 ضمن القائمة، أما شركة سامسونج (Samsung) فتقدم مركزها في قائمة السمعة كثيراً؛ حيث وصلت للمركز السادس والعشرين في القائمة، وذلك بعد تغلبها على الأزمة الكبيرة التي تعرضت لها في عام 2017م حول عيوب منتج جلاكسي نوت 7 (Galaxy Note 7)،

1. بوش (Bosch) هي شركة ألمانية من كبرى الشركات الصناعية في قارة أوروبا، تأسست في عام 1886م من قبل روبرت بوش، وكانت مجرد ورشة للميكانيكا والهندسة الكهربائية في مدينة شتوتغارت، وكان هذا بمثابة ميلاد للشركة التي تعد اليوم من أكبر الشركات في مجال حلول النقل والتكنولوجيا الصناعية والسلع الاستهلاكية وتكنولوجيا الطاقة والبناء، وتتمتع مجموعة "بوش" الآن بـ 460 شركة تابعة وإقليمية في أكثر من 60 دولة، وشركاء خدمة ومبيعات في نحو 150 دولة على مستوى العالم.. للتعرّف على المزيد حول الشركة ومنتجاتها وخدماتها، يُمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.bosch.com>.

والتي تمكنت من احتوائها عن طريق الاعتذار المباشر للعملاء، وهو الأمر الذي ساهم كثيراً في استعادة سمعتها المتميزة، أما بالنسبة لشركة أبل (Apple) العالمية فقد حصلت على المركز رقم 58 بين شركات العالم من حيث السمعة التنظيمية، متراجعةً بذلك عن مكانتها في تقرير السمعة عن عام 2017م بحوالي 38 مركزاً(1).

وبالنسبة لأفضل العلامات التجارية من حيث السمعة في الولايات المتحدة الأمريكية وفقاً لتقرير معهد ريبوتيشن للسمعة المؤسسية لعام 2018م، فقد حصلت علامة (NIKE) التجارية على المركز الثاني بتقييم 82.1، أما شركة كانون (Canon) فقد حصلت على المركز التاسع في الولايات المتحدة بتقييم 79.4، أما أمازون (Amazon) فكانت في المركز العاشر بتقييم 79.2، وقد حصلت شركة الليغو (LEGO) على المركز الرابع عشر بتقييم 78.8؛ فيما حصلت شركة العلامة التجارية كلوروكس(2) (Clorox) الخاصة بالمنظفات على المركز الخامس عشر بتقييم 78.5، أما عن ماركة رولكس (Rolex) للساعات والحاصلة على المركز الأول عالمياً، فقد كان تقييمها من قبل الجمهور الأمريكي في المركز الثامن عشر بتقييم 78.1، وبالنسبة لشركة باي بال(3) (PayPal) المتخصصة في تحويل الأموال إلكترونياً، والتسوق عبر الإنترنت؛

1. تعرف على ترتيب أفضل الشركات سمعةً في العالم، موقع مجلة الرجل، آخر زيارة في 13 يناير 2019م، النص متاح على الرابط: <https://goo.gl/4MXiKZ>.
2. كلوروكس (Clorox) هي شركة لتصنيع المنتجات الكيميائية مقرها في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وقد تأسست في البداية باسم شركة Electro-Alkaline، وفي عام 1913م لم يكن الجمهور يعرف الكثير عن تبييض الملابس حتى صنعت الشركة منتج التبييض السائل Clorox* لأول مرة، وتعرض المشروع الصغير في بدايته لشبح الانهيار، ثم جاء الزوجان الأسكتلنديان الأمريكيان وليام واني موراي لإيقاده بشراء أسهم فيها ما ساعد على نجاح المنتج وتوسع أعمال الشركة التي تحولت لـ"كلوروكس Clorox" في نهاية العشرينيات، والآن تملك الشركة أكثر من 100 سوق حول العالم وتوظف نحو 88 ألف موظف في 25 دولة.. للزيادة حول الشركة ومُنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.thecloroxcompany.com>.
3. باي بال (PayPal) هو موقع إلكتروني تجاري لتحويل الأموال عبر الويب من خلال بطاقات الائتمان أو الحسابات المصرفية دون مشاركة المعلومات المالية، وقد تأسس عام 1998م على يد إيلون ماسك وآخرين، ويقع مقره في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وسريعاً ما أصبح رائداً عالمياً في حلول الدفع عبر الإنترنت مع أكثر من 267 مليون حساب في جميع أنحاء العالم، وهو متاح في 202 دولة وبـ25 عملة نقدية، وتلقّت باي بال PayPal أكثر من 20 جائزة للتميز من صناعة الإنترنت ومجتمع الأعمال، آخرها جائزة Webby لعام 2006م لأفضل موقع للخدمات المالية وجائزة Webby People 's Voice لعام 2006م لأفضل موقع للخدمات المالية.. للزيادة حول الموقع وخدماته يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.paypal.com>.

فقد حصلت على المركز الحادي والثلاثين بتقييم 77.3، أما عن شركة والت ديزني (Walt Disney) فقد تم تقييمها من قبل الجمهور الأمريكي في المركز رقم 37، وذلك بتقييم 76,5، وعن شركة جوجل (Google) فقد جاءت في المركز السادس والخمسين بتقييم 75.5، وأما عن شركة هوندا (1) (Honda) المتخصصة في صناعة السيارات فقد جاء تقييمها مرتفعاً عن العام الماضي؛ حيث جاءت في المركز رقم 79 بتقييم 73,7، فيما انخفض تقييم شركة سوني (Sony) عند الجمهور الأمريكي لتصل إلى المركز رقم 73 بتقييم 74,1، وأما شركة جونسون آند جونسون (Johnson & Johnson) فقد دخلت القائمة حديثاً في تقييمات الجمهور الأمريكي، وحصلت على المركز 92 بتقييم 72,6 (2).

وبالنسبة للتقرير المذكور، فقد دخلت العديد من العلامات التجارية لأول مرة في هذا التقييم هذا العام، مما يدل على قدرة هذه الشركات على العمل على سمعتها بشكل جيد لتدخل سوق المنافسة، وتصبح من أفضل الشركات سمعة بالنسبة للجمهور الأمريكي، حيث دخلت العلامة التجارية ماتيل (3) (Mattel) المتخصصة في مجال تصنيع وبيع لعب الأطفال ضمن القائمة، وحصلت على المركز العشرين بتقييم 78.1.

1. هوندا (Honda) هي شركة لصناعة السيارات والمركبات وتعد أكبر مصنع للدراجات النارية في العالم، ويقع مقرها الرئيس في مدينة طوكيو اليابانية، وتم تأسيس الشركة على يد مؤسسيها Takeo Fujisawa و Soichiro Honda عام 1948م، وفي العام التالي ظهر أول منتج لها مصمم ومهندس أصلياً، وكانت دراجة نارية من نوع " Dream"، وتعد الشركة أول صانع سيارات دولي قادر على إنشاء منتج كامل في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي عام 2014م، تم تصنيع 97% من سيارات هوندا التي يتم بيعها في أمريكا داخل البلاد باستخدام قطع غيار محلية وعالمية.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.honda.com>.

2. " Robichon, Olivier et al. "Powering The World'S Most Reputable Companies |Pharma Reprtrak® France 2018". Reputationinstitute.Com, 2018, <https://bit.ly/2KCDcDy>.

3. ماتيل (Mattel) تأسست شركة Mattel Creations في عام 1945 على يد هارولد مات ماتسون وروث وإليوت هاندلر، وقد بدأت نشاطها ببيع إطارات الصور ثم أثاث الدُمية، وسرعان ما قام ماتسون ببيع حصته لشركة هاندلرز؛ بسبب سوء الحالة الصحية، وفي عام 1947م أطلقت الشركة أول لعبة ناجحة لها وهي "Uke-A-Doodle"، وفي عام 1959م أطلقت الدُمية باربي Barbie لتصبح مستقبلاً أفضل لعبة مبيعاً للشركة في أكثر من 150 دولة حول العالم والسمعة المميّزة لها حتى الآن، ففي السنة الأولى من إنتاجها، وصلت المبيعات لثلاثة ملايين دُمية بأرباح نحو 27 ألفاً و450 دولاراً أمريكياً، وتم إصدارها فيما بعد بما يقارب 125 إصداراً مختلفاً.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <http://corporate.mattel.com>.

كما دخل بنك يو أس آيه آيه (1) (USAA) القائمة أيضاً ليكون من أفضل البنوك التي تقدم خدمات بنكية في أمريكا، وقد حصل البنك على المركز 36، وذلك بتقييم 76,9. كما دخلت القائمة أيضاً الشركة العالمية هانيويل (2) (Honeywell)، وحصلت على المركز 43، وذلك بتقييم 76,1. كما حصلت العلامة التجارية سوبارو (3) (Subaru) على المركز رقم 45؛ وذلك بتقييم 76. كما دخلت العلامة التجارية كارتز (4) (Carter's) المتحصصة في مجال ملابس الرضع والأطفال على المركز رقم 47، وذلك بتقييم 76 أيضاً، كما تمكنت العلامة التجارية آلد (5) (Aldi) من الحصول على المركز رقم 49.

1. يو أس آيه آيه (USAA) هو مجموعة شركات أمريكية للخدمة المالية. بدأت في عام 1922م عندما التقى 25 ضابطاً من ضباط الجيش الأمريكي في ولاية سان أنطونيو من أجل تأمين سياراتهم، واختير الضابط ويليام جارسون ليكون أول رئيس للشركة، التي سرعان ما نمت لتصبح اليوم واحدة من كبرى مؤسسات الخدمات المالية المتكاملة في البلاد في قطاعات المصارف والتأمين والرهن العقاري وإدارة الاستثمار والتسويق، والتي تخدم أكثر من 12 مليون فرد بقيمة صافية تبلغ نحو 31 مليار دولار. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.usaa.com>.
2. هانيويل (Honeywell) هي شركة عالمية متعددة النشاطات في مجال التقنيات الإلكترونية، تأسست بصورتها الرائدة في 24 نوفمبر 1999م، وتعمل من خلال أربعة قطاعات هي: تقنيات الطيران والفضاء وتقنيات البناء، ومواد وتقنيات الأداء، ونظم السلامة وحلول الإنتاج، وتتمتع بتاريخ ممتد في الابتكار العلمي اعتماداً على فريق عمل يمزج بين كبرى الجامعات والمنظمات العلمية الدولية إلى جانب أكثر من 100 خبير من العلماء والمهندسين والفنيين ينتمون للعديد من أفضل المؤسسات في العالم التي تركز على نظم المعلومات الكمية. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.honeywell.com>.
3. سوبارو (Subaru) هي شركة سيارات يابانية مملوكة من قبل منظمة فوجي سانجيو Fuji Sangyo. وفي 3 مارس 1958م تم إصدار سيارة سوبارو 360 صغيرة الحجم، وبأسعار مناسبة وأداء جيد، ومنذ ذلك الوقت أصبحت سوبارو (Subaru) علامة فارقة في تاريخ صناعة السيارات في اليابان، وترسخت مكانتها كشركة مصنعة لسيارات الركاب الخفيفة، وتأتي اختيارات سوبارو الخاصة بسلامة الضادم في مرتبة متقدمة في جميع تقييمات الأمان والسلامة التي أجريت في مختلف البلدان حول العالم، مثل برنامج ANCAP safety. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.subaru.com>.
4. كارتز (Carter's) هي شركة أمريكية راسخة في مجال تصميم وتسويق الملابس يرجع تاريخها لعام 1865م، وتعد الآن أكبر مسوق ملابس الأطفال والرضع في البلاد، فتقوم بتسويق الملابس باستخدام علامتين تجاريتين من أكثر العلامات التجارية شهرة في أمريكا، وهي كارتز Carter's وأوشكوش بوجوش OshKosh B'gosh، وتباع ملابس وإكسسوارات المنظمة في أكثر من 600 متجر مملوك لها، بالإضافة إلى آلاف المتاجر الوطنية وبعض أكبر متاجر التجزئة في البلاد، مثل: Baby's R Us و Belk و Bon-ton و JCPenney و Kohl's و Macy's و Sears. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.carters.com>.
5. آلد (Aldi) واحدة من كبرى سلاسل متاجر البقالة في العالم، وأكثرها قيمة مع عائدات سنوية تقدر بأكثر من 80 مليار دولار و 10 آلاف فرع حول العالم، بما في ذلك نحو 1600 متجر في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، وقد أسس الإخوان كارل وشيو البريشت السلسلة آلد Aldi رسمياً في عام 1946م في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وكانت قبل ذلك متجراً صغيراً للبقالة في إحدى ضواحي مدينة أسن الألمانية منذ عام 1913م، وتتميز السلسلة بجودة منتجاتها والحفاظ على أعلى معايير السلامة الغذائية، وقد نالت المجموعة جوائز عدة مثل: الجائزة الذهبية في مسابقة الأم والطفل لعام 2019م، وجائزة أفضل سوبر ماركت مفضل للآباء لعام 2019م ومجموعة من جوائز Great Taste 2019. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.aldi.com>.

وذلك بتقييم 75,9، وهي عبارة عن سلسلتين للأسواق التجارية الكبرى، وهي شركة المانية الأصل، ودخلت القائمة حديثاً أيضاً ماركة سي في أس كير مارك (1) (CVS Caremark) المتخصصة في الصناعات الدوائية، وقد حصلت على المركز 59 وذلك بتقييم 75,3، كما حصلت الشركة الاستثمارية فان جارد (2) (Vanguard) على المركز رقم 60 وذلك بتقييم 75,3، وحصلت شركة نيو بالانس (3) (New Balance) متعددة الجنسيات على المركز رقم 63، وذلك بتقييم 75، وحصلت العلامة التجارية أدوبي (Adobe) المتخصصة في البرمجيات والسوفت وير على المركز 66 وفقاً لتقييمات الجمهور الأمريكي، وذلك بتقييم 74,5، أما منظمة إل جي (4) (LG) فقد دخلت القائمة لأول مرة أيضاً، وحصلت على المركز 69، وذلك بتقييم 74,4، وهي من الشركات العالمية المتخصصة في صناعة الأجهزة الكهربائية، وتتميز منتجاتها بالجودة، لذا فقد لاقت استحسان الجمهور خاصة أنها تسعى بشكل دائم لتطوير منتجاتها.

1. سي في أس كير مارك (CVS Caremark) هي إحدى الشركات التابعة لمنظمة سي في إس هيلث (CVS Health) الأمريكية للبيع بالتجزئة في مجال الرعاية الصحية، وتمارس الشركة الأم نشاطها من خلال 7000 صيدلية ومتجر، وقد احتلت المرتبة 12 في قائمة Fortune 500 في عام 2014م، وتقدم شركة سي في أس كير مارك CVS Caremark خدمات إدارة الرعاية الصحية وتدير إيرادات سنوية صافية تقدر بـ37 مليار دولار.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.caremark.com>.
2. فان جارد (Vanguard) هي واحدة من كبرى شركات إدارة الاستثمار في العالم، تأسست في عام 1975م من قبل الخبير الاقتصادي جون سي بوغل John C. Bogle، الذي كان يطمح لتدشين شركة صناديق استثمار مملوكة من قبل عملائها وتعمل فقط من أجل مصالحهم، وتتكون الشركة الآن من 415 من الصناديق التقليدية منخفضة التكلفة وصناديق الاستثمار المتداولة، وتملك 19 موقعاً في جميع أنحاء العالم مع طاقم عمل يزيد عن 17 ألف فرد.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.vanguard.com>.
3. نيو بالانس (New Balance) هي واحدة من أكبر الشركات المصنعة للأدوات الرياضية في العالم؛ حيث أنتجت أحياناً رياضية وملابس مميزة لبعض الرياضيين الأكثر شهرة وشعبية، وقد تم تأسيسها في عام 1906م من قبل الأيرلندي ويليام جاي رايلي William J. Riley، والذي استلهم المنتج الأول لشركته بعد مشاهدته دجاجة تدور حول فناء منزله الخلفي فأعجب كثيراً بكيفية توازنها التام، فصمم رايلي Riley دعامة مرنة للجذاء تستند على نقاط دم، وتملك الشركة الآن نحو 70 متجرًا تابعين لعلامتها التجارية بالإضافة إلى أكثر من 130 موقع توزيع آخر.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.newbalance.com>.
4. إل جي (LG) هي شركة إلكترونيات شهيرة تابعة لمجموعة إل جي الكورية الجنوبية، وتأسست في أكتوبر عام 1958م في مدينة سيول الكورية على يد مؤسس المجموعة Koo In-Hwoi، وقد قادت صناعة الإلكترونيات في البلاد منذ بداياتها كأول منتج لأجهزة الراديو والتلفزيون والأجهزة الأخرى. والآن هي ثاني أكبر صانع للإلكترونيات بعد Samsung Electronics وتشارك في تصنيع أجهزة العرض والأجهزة المنزلية وبيع الوسائط المتعددة وقطع الغيار الإلكترونية وتطوير البرامج، وتعمل من خلال المجالات التالية: الترفيه المنزلي، والاتصالات المتقلة، والأجهزة المنزلية، وتكييف الهواء، وحلول الطاقة، ومطابقة الأعمال المستقلة، وتوظف أكثر من 72 ألف شخص يعملون في أكثر من 120 عملية تشغيل داخل أكثر من 80 موقعاً تابعاً لها في جميع أنحاء العالم.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.lg.com>.

كما تمكّنت شركة باندورا⁽¹⁾ (Pandora) المتخصّصة في مجال المجوهرات على المركز رقم 75 وذلك بتقييم 73,9، أمّا عن شركة إتش بي⁽²⁾ (HP) فقد حصلت على المركز التالي 76، وذلك بتقييم 73,9، أمّا شركة ميت لايف⁽³⁾ (Metlife) المتخصّصة في مجال التأمين، فقد تمكّنت من الحصول على المركز رقم 83 وذلك بتقييم 73,5، وحصلت شركة آل في أم أنش⁽⁴⁾ (LVMH) متعددة الجنسيات على المركز رقم 86، وذلك بتقييم 73,3، أمّا شركة جنرال إلكتريك⁽⁵⁾ (General Electric) الشهيرة

1. باندورا (Pandora) هي شركة تصنيع وتجارة تجزئة دولية تأسست عام 1982 ومقرّها في مدينة كوبنهاجن الدنماركية، وتوظف أكثر من 277 ألف شخص في جميع أنحاء العالم، منهم أكثر من 14 ألف فرد في تايلاند؛ حيث تصنع الشركة مجوهراتها، وتباع مجوهرات باندورا PANDORA في أكثر من 100 دولة في ست قارات من خلال أكثر من 7700 نقطة بيع، بما في ذلك أكثر من 2600 متجر، وفي عام 2017م بلغ إجمالي إيراداتها نحو 3,1 مليار يورو.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.pandora.net>.
2. إتش بي (HP) هي شركة أمريكية عالمية متخصصة في تصنيع وتسويق الحاسوب، تأسست من قبل ديف باكارد وبيل هيوليت Bill Hewlett و Dave Packard في عام 1939م. وكان أول منتج لها هو مذبذب الصوت، ووجد من عملائه الأوائل هو والت ديزني الذي استخدم المذبذب لإختبار أجهزة الصوت في نحو 12 مسرح خاص به عام 1940م، دخلت الشركة سوق الكمبيوتر باستخدام HP 2116A في عام 1966م، وبحلول عام 1969م أصدرت HP منتجات جديدة، بما في ذلك آلة حاسبة HP-35 اليدوية وعدة أجهزة كمبيوتر في السبعينيات، وفي عام 2002م استحوذت HP على منافستها شركة كومباك Compaq، والآن يشمل خط إنتاج HP أجهزة الكمبيوتر الشخصية والخوادم ومنتجات الشبكات وأجهزة التخزين والبرامج والطابعات ومنتجات التصوير، ويوجد أكثر من ثلاثة ملايين موظف في فروع الشركة حول العالم.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www8.hp.com>.
3. ميت لايف (MetLife) هي الشركة القابضة لمُنظمة متروبوليتان للتأمين على الحياة والخدمات المالية، تأسست في ولاية نيويورك الأمريكية عام 1868م، وفي عام 1912م تم تحويل مقر الشركة إلى مركز للإغاثة والدعم الإداري للتأمين من حادث سفينة "تيتانيك" وعائلاتهم بالشراكة مع الصليب الأحمر الأمريكي، وفي عام 2010م استحوذت على شركة Alico لتصبح الشركة الرائدة عالمياً في مجال التأمين على الحياة، والنوم تحتل ميت لايف MetLife والشركات التابعة لها مناصب قيادية في الولايات المتحدة واليابان وأمريكا اللاتينية وآسيا والمحيط الهادي وأوروبا والشرق الأوسط، وتقدم خدماتها من خلال الوكلاء والموزعين الخارجيين، مثل البنوك والوسطاء وخدمات التسويق المباشر، وذلك في نحو ثمانين دول مثل: مصر ولبنان وتركيا والأردن.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: www.metlife.com.
4. آل في أم أنش (LVMH) هي أكبر مصنع ومسوق للعلامات التجارية الفاخرة والرائدة في العالم، وقد تم تأسيسها عام 1987م من خلال عملية اندماج بقيمة 4 مليارات دولار بين Moët-Hennessy و Louis Vuitton، وتوفر الشركة منتجات عالية الجودة ضمن 75 علامة تجارية مرموقة، في مجالات العطور وحقائب اليد والأزياء والمنتجات الجلدية ومستحضرات التجميل، مثل: Louis Vuitton و Christian Dior و Givenchy و Guerlain، من خلال شبكة بيع بالتجزئة تضم أكثر من 4590 متجرًا حول العالم، وقد بلغت عائدات الشركة نحو 8,46 مليار يورو في عام 2018م. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.lvmh.com>.
5. جنرال إلكتريك (General Electric) شركة أمريكية كبرى وواحدة من أكبر منتجي خطوط السلع الكهربائية والتكنولوجية وأكثرها تنوعاً في العالم، وتشمل منتجاتها المعدات الكهربائية والإلكترونية، ومحركات الطائرات، والخدمات المالية، ويقع مقرها الرئيس في مدينة بوسطن، وقد تأسست الشركة عام 1892م؛ حيث حصلت على جميع أصول شركة Edison General Electric Company التابعة لتوماس ادیسون Thomas Alva Edison وشركتي كهربائيتين أخريين، من أجل تسويق مصابيحها الكهربائي ومنتجات أخرى لاحقة، وظل ادیسون مرتبطاً بشركة General Electric من خلال براءات الاختراع والمهام الاستشارية الأخرى، وقد نجحت شبكة GE العالمية في بناء كيان محلي قوي وعلامة تجارية مميزة وعلاقات عملاء عميقة في أكثر من 180 دولة.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.ge.com>.

فقد حصلت على المركز رقم 91، وذلك بتقييم 72,9، وحصلت شركة جونسون آند جونسون (Johnson & Johnson) المتخصصة في منتجات العناية بالأطفال على المركز رقم 96، وذلك بتقييم 72,6، وحصلت علامة ماستر كارد (Mastercard) على المركز رقم 98، وذلك بتقييم 72,6، أما سلسلة سوبر ماركت ميجير (1) (Meijer) فقد حصلت على المركز الأخير رقم 100 وذلك بتقييم 72,3 (2).

أما بالنسبة للشركات العربية فقد تمكنت مجموعة من الشركات العربية الناشئة من تقديم خدمات متميزة وذاع صيتها بين جمهور العالم العربي في وقت وجيز؛ نظراً لأنها تبتن تقديم الخدمات التي تقدمها للجمهور، وتبتن التسويق لنفسها أيضاً من خلال الإنترنت ووسائل الإعلام أيضاً، وقد تمكنت العديد من هذه الشركات من الحصول على تمويلات ضخمة نتيجة قدرتها على التسويق والوصول للجمهور، ومن أبرز هذه الشركات في عام 2017م، كانت شركة كريم (3) (Careem) المتخصصة في مجال النقل الذكي، والتي يتيم طلبها من خلال تطبيق الشركة على الهاتف النقال (4)،

1. ميجير (Meijer) هي سلسلة متاجر أمريكية عملاقة، وقد بدأت الشركة عام 1934م خلال فترة الكساد العظيم في الولايات المتحدة الأمريكية كمُتجر صغير للبقالة أسسه حلاق محلي متواضع في ولاية ميشيغان كان يدعى Hendrik Meijer وحصل على بضائع بقيمة 76,338 دولار عن طريق الائتمان وأطلق على المتجر اسم "بقالة ميجير Meijer"، وخلال فترة الستينيات امتلكت الشركة نحو 26 متجرًا وفريق عمل مكون من 4 آلاف عضو، أما الآن فتتملك نحو 190 متجرًا بـ60 ألف عضو في خمس ولايات أمريكية. للزريد حول الشركة ومنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <http://newsroom.meijer.com>.
2. Robichon, Olivier et al. "Powering The World'S Most Reputable Companies |Pharma Reprtrak" France 2018". Reputationinstitute.Com, 2018, <https://bit.ly/2KCDcDY>.
3. (كريم Careem) هي شركة رائدة لتوفير حلول تقنية محلّية لتحسين خدمات النقل والخدمات المصرفية والتجارة الإلكترونية في المنطقة العربية والشرق الأوسط، وتعدّ المنصة الإلكترونية الأولى في منطقة الشرق الأوسط الكبير، وقد بدأت المنظمة نشاطها في عام 2012م في إمارة دبي على يد كل من الباكستاني مدثر شيخه والسويدي ماغنوس أولسن والسعودي عبدالله إلياس، برأس مال قدره 100 ألف دولار، وكانت حينئذ مجرد مكتب لتأجير السيارات للشركات، وخلال سنوات قليلة توسع نشاطها ليبلغ عدد مكاتبها في الشرق الأوسط وآسيا 18 مكتبًا يعمل بتطبيق خاص على الهواتف الذكية يشترك به أكثر من 200 ألف سائق حول العالم، وفي مارس 2019م أعلنت شركة أوبر العالمية لطلب السيارات استجواؤها على أصول الشركة مقابل 3,1 مليار دولار.. للزريد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.careem.com>.
4. أعلنت شركة أوبر (Uber) لخدمات النقل الذكيّة يوم الثلاثاء 26 مارس 2019م رسميًا استجواؤها على منافستها بالشرق الأوسط منظمة كريم بقيمة إجمالية 3,1 مليارات دولار، في صفقة متوقع إغلاقها بحلول الربع الأول من عام 2020م. وبموجب الاتفاقية، ستصبح "كريم" التي تنشط في منطقة الشرق الأوسط، تابعة ومملوكة بالكامل لشركة أوبر، وتعمل كشركة مستقلة تحت العلامة التجارية كريم، ويقودها مؤسسو كريم الحاليون. ووفق بيان أوبر، فإن الصفقة تمثل فرصة للشركتين للتوسع والاستفادة بسرعة من فرصة النقل غير الكاملة في المنطقة، والاقتصاد الرقمي المتنامي. للزريد ينظر: رسميًا.. أوبر تستحوذ على منافستها كريم، موقع الجزيرة نت، 26 مارس 2019م، النص متاح على الرابط: <http://cutt.us/VrEiu>

ومن أنجح المشروعات كذلك سوق دوت كوم⁽¹⁾ (Souq.com) المتخصص في بيع السلع إلكترونيًا وهو واحد من أشهر الأسواق الإلكترونية في العالم العربي.

وبالنسبة لأقوى الشركات العربية وأفضلها سمعة في عام 2017م؛ ففي المركز الأول جاءت شركة فتشر⁽²⁾ (Fetchr)، وهي إحدى الشركات التي تم إنشاؤها في عام 2012م، وتعتد على تقديم خدمات نقل الطرود والطلبات، وذلك من خلال تطبيق إلكتروني أيضًا، وقد تمكنت المنظمة بعد تحقيق نجاح في خدماتها إلى تقديم مزيد من الخدمات بعدما حصلت على تمويل واستثمار كبيرين في الأعوام التالية، وأطلقت العديد من الخدمات بعد ذلك.

وفي المركز الثاني من الشركات التي تمكنت من تحقيق مركز قوي أيضًا هي شركة (أنغامي⁽³⁾) (Anghami)، وهي إحدى الشركات الإلكترونية الرائدة في مجال الموسيقى العربية، وقد حظيت بقبول كبير من قبل الجمهور العربي، وهي شركة لبنانية الأصل،

1. سوق دوت كوم (Souq.com) تعد واحدة من أكبر المتاجر الإلكترونية في منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وداع صيتها في الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية ومصر والكويت على وجه الخصوص، وقد تأسست عام 2005م على يد رونالدو موشوار Ronaldo Mouchawar، وتوفر المنصة عبر متجرها أكثر من 400 ألف منتج عبر فئات متعددة بما في ذلك الإلكترونيات الاستهلاكية والأزياء والصحة والجمال والسلع المنزلية والكتب، وتستقطب أكثر من مليون ونصف عميل يوميًا مما يجعلها وجهة التسوق الأكثر زيارة في الشرق الأوسط، كما تتعاون مع فريق عمل يقدر بـ3 آلاف موظف، وتحو 70 ألف تاجر عبر منصتها، وتحقق عائدات سنوية تقدر بـ500 مليون دولار.. للمزيد حول المنظمة ومنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://souq.com>.

2. فتشر (Fetchr) هي شركة ناشئة لخدمات الشحن والتوصيل البريدية اعتمادًا على الوسائل التكنولوجية، تأسست على يد إدريس الرفاعي Idriss Al Rifai وجوي الجوني Joy Aljouny في عام 2012م، ويقع مقرها في إمارة دبي، وتملك أكثر من 3400 موظف ونحو ثمان مائة مكتب في أكثر من 200 مدينة في 4 دول بما في ذلك المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ومصر والبحرين.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://fetchr.us>.

3. أنغامي (Anghami) هي أول خدمة من نوعها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تهتم بخدمات سوق الموسيقى الرقمية وتتيح استخدامها الاستماع إلى الموسيقى عبر أجهزتهم الذكية، ولذلك تتصدر الشركة قائمة المنصات الموسيقية في المنطقة، وتعد اليوم المنصة الموسيقية الأولى في المنطقة، وتتميز بمكتبتها الموسيقية الضخمة التي تحوي أكثر من 30 مليون أغنية متوفرة لأكثر من 70 مليون مستخدم، كما أن هذه المكتبة مخصصة ومستمددة من كبرى شركات الإنتاج العربية والعالمية الرائدة، تأسست عام 2012م على يد أدري مارون وإيلي حبيب كشركة ذات مسؤولية محدودة مسجلة في جزر الكايمن، ولها مكاتب في بيروت ودبي، وهي متوفرة حول العالم لخدمة الجاليات العربية في الخارج، وفي نهاية عام 2012م، أطلقت الشركة تعاونًا استراتيجيًا استثنائيًا مع مجموعة إم بي سي MBC الإعلامية لعرض عدد من إنتاجاتها عبر خدمة "أنغامي Anghami".. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.anghami.com>.

وقد تمكّنت الشركة من تحقيق نجاحات سريعة والحصول على تمويلات من شركات كبرى مثل: مؤسسة أم بي سي (1) (MBC).
أما في المركز الثالث ضمن هذه النماذج فهي شركة هولداي مي (2) (Holidayme)، وهي إحدى المنصات الإلكترونية الكبرى المتخصصة في مجال خدمات السياحة والسفر، وتقدم للجمهور العربي خدمات الحجزات الخاصة برحلات السفر، وإقامة برامج رحلات سياحية كاملة مميزة، وقد سعت هذه المنظمة لتلبية احتياجات جمهورها وعملائها، مما جعلها تُعتبر من أكثر المنصات نموًا في منطقة الشرق الأوسط في مجال السياحة والسفر (3).

وقد احتلت المركز الرابع شركة باي تابس (4) (Paytabs)، والتي تعمل في مجال الخدمات المالية الإلكترونية، وهي إحدى الشركات العربية الرائدة في هذا المجال، فقد تم تأسيسها في عام 2014م، وهي ملك لأحد رجال الأعمال السعوديين، وهي من

1. مؤسسة أم بي سي (MBC) تأسست المجموعة في عام 1991م في لندن، وهي مملوكة لرجل الأعمال السعودي وليد الإبراهيم، ويعد مقرها الرئيس في مدينة دبي للإعلام في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتضم المجموعة نحو 18 قناة تلفزيونية، مثل: MBC1 للترفيه العائلي، وMBC2 وMBC MAX & MBC للأفلام العالمية وMBC3 الموجهة للأطفال وMBC BOLLYWOOD للأفلام والمسلسلات والبرامج الهندية والآسيوية، بالإضافة إلى محطات إذاعيتين هما: MBC FM (للموسيقى الخليجية)، وبانوراما FM للأغاني العربية الحديثة، كذلك تضم منظمة O3 للإنتاج.. للمزيد حول المؤسسة ومُنجزاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.mbc.net>.
2. هولداي مي (Holidayme) هي منصة إلكترونية فريدة تقدم حلول سفر سريعة ومخصصة وفقًا لمُطلبات العميل وميزانيته؛ حيث يُمكِنه الاختيار بين مجموعة واسعة من البرامج السياحية والفنادق والمعالم والتقلات والرحلات الجوية في مختلف الوجهات السياحية حول العالم، وتم إطلاق منصة هولداي-مي الإلكترونية من قبل رائد الأعمال غيت بهالا وديفيدجاي براتاب عام 2014م في كل من الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، وتضم أكثر من 300 ألف فندق وأكثر من 8 آلاف نشاط سياحي، بالإضافة إلى خدمات نقل من وإلى المطارات في 300 مدينة حول العالم، وتنتشر مكاتبها في كل من دبي والرياض والهند، ويعمل بها أكثر من 200 موظف.. للمزيد حول المنصة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.holidayme.com>.
3. عِماد أبو الفتوح، أقوى 10 شركات عربية ناشئة في عام 2017م، موقع ميدان الجزيرة، أجز زيارة في 16 يناير 2019م، النص متاح على الرابط: <https://goo.gl/zePoUC>.
4. باي تابس (Paytabs) هي بوابة إلكترونية لإدارة الأعمال النقدية وتقديم خدمات الإيداع السريع والأمن للمدفوعات عبر الإنترنت، تم تأسيسها عام 2013م من قبل عبد العزيز فهد الجوف على غرار بوابة الدفع العالمية باي بال (PayPal)، ويتم استخدام البوابة في السعودية، والإمارات، والبحرين والهند، وتتعاَمَل مع نحو 168 عملة أجنبية، وقد حصلت المنظمة على شهادة معيار الأمان لصناعة بيانات بطاقات الدفع والحماية من الاحتيال.. للمزيد حول المنظمة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.paytabs.com>.

الشركات المميّزة في مجال الخدمات الماليّة، وبعد نجاح الشركة تمكّنت من الحصول على تمويل كبير من شركة أرامكو للاستثمار بها، وحصلت على تمويل بقيمة 20 مليون دولار. أمّا المركز الخامس في التّقرير؛ فقد كان من نصيب شركة فيزيتا(1) (Vezeeta)، وهي شركة متخصصة في مجال الخدمات الطّبيّة، من خلال تطبيق إلكترونيّ مدفوع الأجر للاستشارات الطّبيّة، وهو تطبيق مصريّ الأصل، تمكّن من الانتشار والنّجاح خلال فترة وجيزة، وحصل على تمويل بقيمة 11 مليون دولار أمريكيّ. أمّا المركز السادس في تقرير مجلة فوربس(2) (Forbes) لأفضل الشركات العربيّة التّاسعة لعام 2017م؛ فقد كان من نصيب شركة ذا لاكشري كلوزت(3) (The Luxury Closet)، وهي من الشركات المتخصّصة في بيع المنتجات الشّخصيّة الفاخرة، وهي شركة إماراتيّة الأصل تمكّنت من التّوسّع والانتشار وحقّقت أرباحاً مميّزة وحصلت على تمويل بقيمة 10.8 مليون دولار.

1. فيزيتا (Vezeeta) هي منصّة إلكترونيّة رائدة لتقديم خدمات الرّعاية الصّحّيّة، وحجّر الأطباء، وبرنامج تنظيم إدارة العيادات في منطقة الشّرق الأوسط وشمال إفريقيا، أسّسها أمير برسوم عام 2012م، وتستند المنظّمة لتقديم استشارات للعملاء بشأن الأطباء في مختلف المجالات من خلال أكثر من 200 ألف تّقييم مثبت ومراجع عبر المنصّة يُساعد المريض على البحث، والمقارنة، وحجّر زيارات مع أفضل الأطباء، كما يُقدّم للأطباء خدمات تنظيم إدارة العيادات، والمنظّمة يعمل بها أكثر من 200 موظّف، وتتلقى نحو 60 ألف حجّر شهرياً مع 6 آلاف طبيب مُستترك، من قبل مليون مستخدم عبر منطقة الشّرق الأوسط وشمال إفريقيا بفرعها في كلّ من القاهرة، الأزّن، لبّان، المغرب، والأمارات العربيّة المتّحدة... للمزيد حول المنظّمة وخدماتها يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://www.vezeeta.com>.
2. فوربس (Forbes) هي أكبر علامة تجاريّة لوسائل الأعمال التجاريّة في العالم، أسّسها المحرّر الصحافي الاقتصاديّ بيرتي تشارلز أو "بي سي" فوربس "B. C. " Forbes عام 1917م كمجلة اقتصاديّة تهتم بإخبار المال والأعمال، وفي سنوات الطّفرة في العشرينيّات من القرن العشرين، كانت Forbes تتصدّر مجلات الأعمال التجاريّة في البلاد، وعملت بشكل جيّد من خلال الترويج لعالم الأعمال من خلال الكشّف عن لبّحات عن الشخصيات التي تقف وراء الأرقام والمنتجات، وسريعاً ما حقّقت المجلة تروفاً ملحوظاً، وكانت أعدادها متداولةً بقوة مقارنةً بمنافسها، وأصبحت مصدرًا موثوقًا للمعلومات والماليّة. وقد أطلقت المنظّمة مهدها للاستشارات الاستثماريّة، والكثير من المجلات المتخصّصة، مثل: Forbes Global Business and Finance. مجلّة الحزرات الوطنيّة وEgg وهي مجلّة لعشاق الفنّ، يُصل عدد زوّار المحتوى الرقميّ التابع للمنظّمة إلى 94 مليون زائر شهرياً، و4,6 مليون قارئ من خلال إصداراتها المطبوعة، وذلك من خلال شبكة ضخمة من فريق عمل يضم أكثر من 2800 من المحرّرين والصّحفيّين والمساهمين.. للمزيد حول المنظّمة ومنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://www.forbes.com>.
3. ذا لاكشري كلوزت (The Luxury Closet) هي واحدة من كبرى شركات سحّن وبيع وشراء المنتجات الشّخصيّة الفاخرة في منطقة الشّرق الأوسط؛ مثل: حقائب اليد والإكسسوارات والمجوهرات وأكثر من 16 ألف عنصر آخر فريد من نوع، وقد تمّ تأسيسها في عام 2011م في إمارة دبيّ على يد كوناك كابور KUNAL KAPOOR، ويتكوّن فريق عملها من نحو 120 فرداً من 16 جنسيّة مختلفة، وتحقق عائدات سنويّة تتقرب من 8 ملايين دولار. للمزيد حول المنظّمة ومنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرّسمي: <https://theluxurycloset.com>.

وفي المركز السابع جاءت شركة يا مسافر (1) (Yamsafer)، وهي شركة تقوم على تطبيق إلكتروني يقدم خدمات الحجز للمسافرين من فنادق وطيران، وهي شركة فلسطينية الأصل، تقدم خدمات متميزة وسريعة للجُمهور والعُملاء، وتمكّنت من تحقيق الرّواج الإلكتروني وحصلت على العديد من العُملاء، وتمكّنت في وقت قصير من الحصول على تمويل قيمته 10 مليون دولار.

أمّا المركز الثامن فكان من نصيب شركة مامز ورلد (2) (Mumzworld)، وهي شركة متخصصة في بيع المنتجات التي تحتاجها الأمهات والأطفال، وذلك من خلال متجر إلكتروني؛ حيث يتم تقديم الطلب للشركة إلكترونيًا على المنتج المطلوب، ويتم توصيله لمنزلك، وهي من الشركات الإماراتية.

أمّا عن المركز التاسع؛ فقد حصلت عليه شركة يلا كومبير (3) (Yallacompere)، وهي عبارة عن منصة إلكترونية متخصصة في مجال مقارنة المنتجات المالية المختلفة، وهي إماراتية الأصل، وقد تمكّنت من الحصول على تمويل بقيمة 9.4 مليون دولار أمريكي بعد تمكّنها من تحقيق نجاح ملموس في وقت وجيز (4).

1. يا مسافر (Yamsafer) هي ثاني أكبر خدمة حجز لفنادق عبر الإنترنت في منطقتي الشرق الأوسط؛ من حيث حجم المعاملات بعد Booking.com. وقد تأسست الشركة في مدينة رام الله الفلسطينية عام 2011م من قبل رائد الأعمال فارس زاهر، وتقدم الشركة خدمة حجز الفنادق لأكثر من 10 ملايين غرفة فندقية حول العالم باستخدام الحلول التكنولوجية الموكبسة لتطبيقات الفِصْر، لأكثر من 200 ألف مكان إقامة في أكثر من 4000 مدينة حول العالم، وتتمركز خدماتها في 18 دولة في منطقة الشرق الأوسط، خاصة في تركيا، ودبي، والبرايض، وشرم الشيخ، بالإضافة إلى المنتجعات السياحية وجزر مختلفة حول العالم، مثل: تايلند، وماليزيا، وسريلانكا.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.yamsafer.com>.

2. مامز ورلد (Mumzworld) هو أول وأكبر موقع للتسوق عبر الإنترنت في الشرق الأوسط للأمهات والرضع والأطفال، وقد تم تأسيسه في عام 2011م من قبل فريق من رجال الأعمال والآباء والأمهات المهتمين بالمتبرسين وذوي الخبرة، ويقدم خدماته في الإمارات والمملكة العربية السعودية وقطر والكويت والبحرين وعمان والأردن ولبنان، ويشحن لجميع أنحاء العالم، ويتوافر لديه أكثر من 250 ألف منتج من أكثر من 4500 علامة تجارية عالمية رائدة.. للمزيد حول الشركة ومُنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.mumzworld.com>.

3. يلا كومبير (Yallacompere) هي منصة إلكترونية إماراتية متخصصة في مقارنة المنتجات المالية المختلفة، ومساعدة المستخدمين في إيجاد ومقارنة بطاقات الائتمان والقروض الشخصية والرهن العقاري وقروض السيارات والتأمين والحسابات المصرفية من مجموعة متنوعة من البنوك والمؤسسات المالية المحلية والدولية، تم إطلاقها في الإمارات في عام 2011م من قبل رجل الأعمال جون ريتشارد John Richards، والآن تنتشر في 8 دول أخرى هي قطر والبحرين والكويت والسعودية ومصر ولبنان وعمان والأردن.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://yallacompere.com>.

4. أقوى 100 شركة ناشئة عربية، موقع فوربس لمنطقة الشرق الأوسط، أجز زيارة في 16 يناير 2019، النص متاح على الرابط: <https://goo.gl/NxkBgH>.

أما المركز العاشر؛ فقد حصلت عليه شركة طقس العرب⁽¹⁾ (Arab Weather)، وهي شركة تقوم على إطلاق تطبيق إلكتروني من أجل التنبؤ بحالة الجو، وقد كانت نشأة هذه الشركة في الأردن، وحققت أرباحاً كبيرة مع إطلاقها.

وفي تقرير فوربس لأفضل الشركات الناشئة لعام 2018م، تغير ترتيب الشركات المذكورة، فبالنسبة لشركة فيتشر (Fetchr) حافظت على مركزها الأول للعام الثاني على التوالي، وحصلت شركة هوليداي مي (Holidayme) على المركز الثاني بعدما زاد تمويلها إلى قيمة 24 مليون دولار أمريكي.

أما تطبيق فيزيتا (Vezeeta) للخدمات الطبية فقد قفز للمركز الثالث بعدما تمكن من الحصول على تمويل بقيمة 22,6 مليون دولار، وبالنسبة لتطبيق باي تابس (Paytabs)؛ فقد حافظ على المركز الرابع بقيمة تمويل 20 مليون دولار، أما المركز الخامس في عام 2018م فقد كان من نصيب شركة إيكار⁽²⁾ (ekar) وهو تطبيق متخصص في خدمات النقل التشاركية، وقد تم إنشاؤه عام 2016م في دولة الإمارات العربية المتحدة.

1. طقس العرب (Arab Weather) هي أول وأكبر شركة طقس واستشارات الأرصاد الجوية في الوطن العربي، تأسست عام 2010م على يد رائد الأعمال الأردني محمد آل شاكر، وتوفر الشركة خدمات خاصة بالطقس عالية الجودة وبعده لغات، من خلال الاستعانة بفرق عمل من الخبراء المدربين في مجال الأرصاد الجوية والتابعين لأفضل المراكز التعليمية في العالم مثل: الكلية البريطانية للأرصاد الجوية (UK Met Office College)، ولدى الشركة مكتبان تمثيليان؛ الأول في مدينة دبي في الإمارات العربية المتحدة والآخر في العاصمة الأردنية عمان، ويعمل لدى الشركة أكثر من 20 موظفًا في مجالات مختلفة، وأطلقت الشركة مع تأسيسها موقعًا خاصًا بها يحمل الاسم ذاته يغطي أكثر من 5 آلاف منطقة في الوطن العربي ولجميع السكان البالغ عددهم نحو 400 مليون شخص، واكتسب الموقع شهرة كبيرة على مدار السنوات الماضية؛ إذ يستقبل قرابة المليون زائر شهريًا من الأردن، ونصف مليون زائر من المملكة العربية السعودية، ويبلغ مجموع الزيارات شهريًا أكثر من 5 ملايين زيارة.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها. الرسمى: <https://www.arabiaweather.com>.
2. إيكار (ekar) تعد الشركة أول وأكبر مشغل لمشاركات السيارات في الشرق الأوسط، عبر تطبيق متخصص في خدمات النقل التشاركية عند الطلب بأكثر من ألف سيارة مدفوعة الأجر (يوميًا أو أسبوعيًا) عبر الخليج العربي، وقد تم تأسيسها عام 2016م في دولة الإمارات العربية المتحدة على يد النرويجي فيلهلم هيدبيرغ Vilhelm Hedberg. وتم اختيار الشركة من قبل هيئة الطرق والمواصلات الإماراتية كمزود لمشروع مشاركة 100 سيارة، ويتجاوز عدد عملاء الشركة 50 ألف عميل، وتحقق معدل نمو يبلغ 20% شهريًا منذ إنشائها، وحققت عائدات تقدر بأكثر من 5,4مليون دولار أمريكي في يناير 2017م. للمزيد حول الشركة ومُنتجاتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها. الرسمى: <https://ekar.ae>.

أما الموقع الإلكتروني موضوع (1) (Mawdoo3)؛ فقد حصل على المركز السادس وهو موقع أردني متخصص في نشر المحتوى باللغة العربية فقد تم إنشاؤه عام 2012م، وحصل على تمويل بقيمة 15,5 مليون دولار أمريكي. والمركز السابع كان من نصيب موقع سوق المال (2) (Souq Almal) المتخصص في المنتجات المالية وهو موقع إماراتي الأصل تم إنشاؤه عام 2012م، وتمكن بعد نجاحه من الحصول على تمويل بقيمة 15 مليون دولار. أما عن تطبيق لمسة (3) (Lamsa) الخاص بتقديم محتوى باللغة العربية للأطفال والذي ذاع صيته خلال العام الماضي (2018م)؛ فقد تمكن من الحصول على المركز الثامن في هذه القائمة، وهي من التطبيقات المميزة للأطفال، وقد تم إنشاؤه عام 2013م، وهو تطبيق إماراتي الأصل تمكن من تحقيق انتشار واسع في العالم العربي، وحصل على تمويل بقيمة 12,55 مليون دولار أمريكي.

1. موضوع (Mawdoo3) هي منصة إلكترونية أردنية رائدة تقدم المحتوى العربي الموثوق على الإنترنت وتزود القارئ بمعلومات موثوقة عن كل ما يهمه ويبحث عنه في مختلف المجالات، وقد تأسست عام 2010م على يد الشابين محمد جبر ورامي القواسمي، وكانت قبل ذلك مبادرة فائزة بالمركز الأول في جائزة الملكة رانيا الوطنية للريادة عن فئة الجامعات والأكاديميين لعام 2011م، ويستقطب الموقع الآن أكثر من 50 مليون زائر شهرياً من خلال 150 ألف مقال ليستة آلاف كاتب مميز، وفي عام 2018م أعلنت المنصة حصولها على استثمارات جديدة بقيمة 5,13 مليون دولار في ختام الجولة الاستثمارية الثانية، وذلك من قبل شركة كينغزواي Kingsway البريطانية، وبمشاركة من شركة إندور كابيتال Endure Capital الأمريكية.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://mawdoo3.com>.
2. سوق المال (Souqalmal.com) هو موقع المقارنة الأول في الشرق الأوسط للمنتجات المالية والتأمينية، تم تأسيسه في مايو عام 2012م على يد أمبارين موسى Ambareen Musa، ويبيع الموقع لمستهلكي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أحدث التفاصيل وأدق البيانات عن أكثر من 3200 من الخدمات المصرفية للأفراد، والاتصالات، والتأمين، والتعليم المقدمة من مختلف مقدمي الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية، يشمل الموقع على بيانات أكثر من 360 بطاقة ائتمانية و450 حساباً مصرفياً و147 قرضاً شخصياً و100 قرض سياراً و105 قروض عقارية و1143 خطاً للهاتف المحمول و280 مدرسة و234 دار رعاية و100 صفة سياراً، بالإضافة إلى 115 منتجاً مالياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي عام 2015م حصل الموقع على جائزة "الأعمال التجارية عبر الإنترنت للعام" من قبل Gulf Capital SME Awards Meed وتم تصنيفه ضمن أفضل 100 شركة صغيرة ومتوسطة في دبي.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.souqalmal.com>.
3. لمسة (Lamsa) وهو تطبيق تعليمي وترفيهي للأطفال والأسرة العربية وقد تم إطلاقه عام 2013م على يد الشاب الإماراتي بدر ورد، وبلغ عدد دقائق القراءة للأطفال العرب عبر التطبيق نحو مليار دقيقة، ووصل تفاعل الأطفال مع التطبيق ما معدله 10 آلاف تحميل يوميًا، وبلغ عدد التحميلات ما يقارب 5 ملايين ونصف، ويتصدر التطبيق قائمة تطبيقات الأطفال على مختلف المتاجر الإلكترونية في 10 دول عربية من ضمنها: السعودية ومصر والإمارات العربية المتحدة. ويعمل هذا التطبيق فريق مميز يتجاوز 85 فرداً.. للمزيد حول الشركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <http://www.lamsaworld.com>.

أما المركز التاسع فكان من نصيب تطبيق بيهيف (1) (Beehive)، وهو أحد التطبيقات المتخصصة في تقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي، تم إنشاؤه عام 2014م في دولة الإمارات العربية المتحدة، وحصل على تمويل بقيمة 11,5 مليون دولار أمريكي.

أما المركز العاشر فقد كان من نصيب شركة يلا كمبير (YallaCompare)، والتي انخفض تقييمها عن تقرير 2017م؛ حيث كانت في المركز التاسع، وتراجعت للعاشر في تقرير 2018م.

أما المركز الحادي عشر فقد كان من نصيب تطبيق إنستا شوب (2) (InstaShop)، وهو تطبيق يقوم على توصيل سلع البقالة للمنازل، تم إنشاؤه في الإمارات العربية المتحدة عام 2015م، وحصل على تمويل بقيمة 9,5 مليون دولار أمريكي.

وجاءت في المركز الثاني عشر شركة سكريبت (3) (Scriptr)، وهي شركة لبنانية، تمتلك منصة لتطبيقات إنترنت الأشياء، وتأسست عام 2015م على يد رائد الأعمال رايح نصار.

1. بيهيف (Beehive) هي إحدى المنصات المتخصصة في تقديم القروض المالية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، وأول منصة للإفراض من نظير إلى نظير peer to peer خاضعة للتنظيم في منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتوفر المنصة للمستثمرين العالميين فرصة لكسب عوائد جذابة من خلال الاشتراك المباشر في أعمال قوية وجديرة بالانتماء عبر الإفراض، وتم إطلاقها عام 2014م في دبي على يد كريج مور (Craig Moore). وقدمت الشركة خدمات الإفراض بأكثر من 300 مليون درهم على 400 طلب من الشركات الصغيرة والمتوسطة. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.beehive.ae>.

2. إنستا شوب (InstaShop) هي شركة إماراتية تكنولوجية متخصصة في تسويق وتوصيل سلع البقالة للمنازل من خلال تطبيق وموقع إلكتروني بالاسم ذاته، وقد تم إنشاؤها في الإمارات العربية المتحدة في يونيو عام 2015م، من قبل جون تسيوريوس (John Tsioris)، وتعمل الشركة حاليًا في أكثر من 80 منطقة في الإمارات العربية المتحدة والبحرين وقطر من خلال شبكة واسعة من محلات السوبر ماركت الشريكة. للمزيد حول الشركة وخدماتها وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://instashop.ae>.

3. سكريبت (Scriptr) هي شركة تكنولوجية لبنانية تدير منصة سحابية لتنفيذ تطبيقات إنترنت الأشياء الآمنة والقابلة للتطوير. تأسست عام 2015م في مدينة بيروت على يد رائد الأعمال رايح نصار، وتوفر الشركة للمطورين مجموعة واسعة من الأدوات وواجهات برمجة التطبيقات والموصلات التي تعمل على تبسيط عملية التطوير وتقليل وقت التسويق، وبشكل خاص يمكن للمعلماء الاستفادة من موصّل scriptr.io الخاص بواجهات برمجة تطبيقات Withings. وأستخدامه بسهولة في البرامج المتخصصة الخاصة بهم لإنشاء تطبيقات متطورة حول منتجات Withings، وتتيح المنصة للمستخدمين الوصول إلى سوق تضم أكثر من 100 موصّل لمنصات IoT و Enterprise. وأكثر من 60 واجهة من واجهات برمجة التطبيقات التي تسيطر بشكل كبير تطوير التطبيقات. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.scriptr.io>.

وفي المركز الثالث عَشْر جاءت شركة سيرفيس ماركت (1) (ServiceMarket) الإماراتية، التي تأسست عام 2014م من قبل بانه الشوملي، وويم تورفيس، لتعمل كموقع لخدمات المنازل ونقل الأثاث.

بينما حظيت شركة هيلبينج (2) (Helping) الإماراتية بالمركز الرابع عشر من القائمة، وقد تأسست العام 2015م، على يد رائدة الأعمال منار الكسار، وتقدم للعملاء تطبيقًا لخدمات المنازل بحسب الطلب (3).

أما موقع وظف (4) (WAZZUF) فقد حصل على المركز الخامس عشر، وهو موقع مصري تم إنشاؤه عام 2012م، بهدف نشر الوظائف الخالية، ورفع السير الذاتية من قبل الشباب؛ من أجل تعريف جهات العمل بالكفاءات المختلفة من الشباب المصري والعربي، وقد حقق الموقع نجاحًا جيدًا في وقت وجيز، وحصل على إعلانات من كبرى الشركات في الوطن العربي، وتمكن من الحصول على تمويل بقيمة 8 ملايين دولار

1. سيرفيس ماركت (ServiceMarket) هي شركة إماراتية للتسوق عبر الإنترنت توفر عروض الأسعار والحجوزات عبر الإنترنت للبقول والخدمات المنزلية والتأمين. وقد تأسست الشركة في إمارة دبي عام 2013م من قبل بانه الشوملي، وويم تورفيس، لتعمل كموقع لخدمات المنازل ونقل الأثاث، ونمت لتخدم في ست دول عربية في الشرق الأوسط منها: الإمارات والسعودية وقطر والكويت، من خلال شبكة واسعة تضم أكثر من 200 شريك، مع خطط للتوسع في منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وخارجها.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://servicemarket.com>.
2. هيلبينج (Helping) هي السوق الرائدة عبر الإنترنت للخدمات المنزلية خارج الولايات المتحدة، وقد تأسست في الشرق الأوسط على يد رائدة الأعمال الإماراتية منار الكسار في أوائل عام 2015م ويقع مقرها الرئيس في إمارة دبي، وتتوافر خدماتها في أكثر من 200 مدينة في أكثر من 10 دول حول العالم، مثل: ألمانيا والأمارات وفرنسا وإيطاليا، ونالت إعجاب أكثر من 100 ألف عميل.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.helpling.com>.
3. أقوى 100 شركة ناشئة عربيًا من حيث التمويل لعام 2018م، موقع أراجيك، أجر زيارة في 1 أغسطس 2019م، النص مُتاح على الرابط: shorturl.at/jqLMN.
4. وظف (WAZZUF) تم إنشاء الموقع وإدارته بواسطة BasharSoft، وهي شركة تقنية تأسست عام 2009م وواعدة من عدد قليل جدًا من الشركات في منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا المتخصصة في تطوير حلول التوظيف المتكررة عبر الإنترنت ل كبار الشركات والمؤسسات، ومُنذ مايو 2012م نجح الموقع في خدمة أكثر من عشرة آلاف من كبار الشركات وأصحاب العمل في مصر، وتم عرض 5.1 مليون سيرة ذاتية عبر منصته و مائة ألف من الباحثين عن عمل الذين تم توظيفهم مباشرة من خلاله، وإجمالاً تم الإعلان عن أكثر من 250 ألف وظيفة شاغرة مفتوحة في مصر والأمارات العربية المتحدة وقطر ودول الخليج الأخرى، والآن يزور الموقع أكثر من خمسمائة ألف مستخدم شهريًا للبحث عن وظائف.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://wuzzuf.net>.

أمريكي، هذا فضلاً عن تمييز شركة سويفل (1) (Swvl) المصرية لخدمات النقل الذكي، والتي تأسست عام 2017م، من جانب الرواد الشباب؛ مصطفى قنديل، محمود نوح، وأحمد صباح، وتقع في المركز السادس عشر من قائمة "فوربس"، ويليها موقع بايزات (2) (Bayzat) الإماراتي المتخصص في مجال التأمين الصحي وحلول الموارد البشرية، والذي تم إنشاؤه عام 2014م، وحصل على تمويل بقيمة 7,6 مليون دولار أمريكي، ويقع في المركز السابع عشر في القائمة (3).

1. سويفل (Swvl) هي شركة ناشئة للنقل التكنولوجي تأسست عام 2017م على يد ثلاثة من رواد الأعمال مصطفى قنديل وأحمد صباح ومحمود نوح. ويقع مقرها في مصر، وتهدف لمشاركة رحلات الحافلات ذات الخطوط الثابتة مقابل أجرة ثابتة دون تسعير مرتفع، ويمكن للعملاء جدولة نقاط الإلتزام والنزول على طرق ثابتة في أوقات محددة، والدفع نقداً أو إلكترونياً من خلال التطبيق، وهي متاحة حالياً على 140 مساراً في القاهرة والإسكندرية مع خطط للتوسع داخل وخارج مصر.. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://swvl.com>.
2. بايزات (Bayzat) هي شركة تكنولوجية متخصصة في مجال التقنية الذكية؛ حيث تقدم حلولاً مبتكرة في مجال التأمين والموارد البشرية، وتعمل على تقديم خدمات التأمين الصحي من أجل شرائها بسهولة ويسر عبر الإنترنت، أسسها الإماراتي طلال بياع عام 2013م ويقع مقرها في دولة الإمارات، وبدأت كمنصة تتيح للعملاء الحصول على منتجات مالية مختلفة وسريعاً ما حققت نجاحاً في خدمات التأمين الصحي، ويبلغ معدل النمو الشهري الذي تسجله أكثر من 30%، حيث تسجل 71% مستخدماً جديداً شهرياً، ويحظى تطبيقها "بيزات بينيفتس" بأكثر من 4 آلاف مستخدم، ويعمل لدى الشركة نحو 200 موظف. للمزيد حول الشركة وخدماتها يمكن زيارة موقعها الرسمي: <https://www.bayzat.com>.
3. أقوى 100 شركة ناشئة في الشرق الأوسط 2018م، موقع مجلة فوربس الشرق الأوسط، آخر زيارة في 16 يناير 2019م، النص متاح على الرابط: <https://goo.gl/wqukK1>.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب:

1. البكري، فؤادة. العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات. كلية الآداب جامعة حلوان- مصر، الناشر: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2014م.
2. أبو زغيزغ، عبدالله. مقدمة في الإرشاد المهني. دار يافا العلمية (عمان-الأردن)، ط1، 2010م.
3. أبو فارة، يوسف أحمد. التسويق الإلكتروني. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع (عمان-الأردن)، 2003م.
4. إبراهيم، حافظ محمد. القانون التجاري العراقي، (النظرية العامة والتعهدات والعقود التجارية). المنظمة الإسلامية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بغداد.
5. الأمين، مرتضى البشير. الاتصال في العلاقات العامة. دار أمواج للنشر والتوزيع (عمان-الأردن)، ط1، 2016م.
6. بودهان، يامين. تحولات الإعلام المعاصر. دار اليازوري للنشر والتوزيع (عمان-الأردن)، ط1، 2016م.
7. جرار، أماني. منظمات الأعمال التنموية. مجموعة النيل العربية. ط1، 2018م.
8. الجمال، راسم محمد، وآخرون. إدارة العلاقات العامة، المدخل الإستراتيجي. ط1، الدار المصرية اللبنانية (القاهرة) 2005م، ص ص: 239-243.
9. الجويلي، عزام محمد. الإعلام الدولي. دار المعزز للنشر والتوزيع (عمان)، ط1، 2015م.
10. حنان، أوشن. الحماية القانونية للعلامة التجارية. دار اليازوري للنشر والتوزيع (عمان-الأردن)، ط1، 2016م.

11. حمادي، زوبير. الحماية القانونية للعلامة التجارية. طبعة أولى. دار منشورات الحلبي الحقوقية-بيروت-2012م.
12. الخولي، سائد أحمد. الملكية الصناعية في الفقه والقانون المعاصر. دار الفجر للنشر والتوزيع (القاهرة)، ط1، 2012م.
13. الخولي، سائد. حقوق الملكية الصناعية (مفهومها، خصائصها، إجراءات تسجيلها). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع (الأردن)، ط1، 2004م.
14. خليل، وائل رفعت. إدارة التسويق. دار المعزز للنشر والتوزيع (عمان-الأردن)، ط1، 2017م.
15. السنهوري، عبدالرازق. الوسيط في شرح القانون المدني. ج7 (المجلد الأول في العقود الواردة على العمل)، دار المعارف، 2004م.
16. سرحان، عدنان إبراهيم. شرح القانون المدني، العقود المسماة في المقاولة والوكالة والكفالة. الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع-عمان، 2001م.
17. سيد أحمد، ستي. دراسة مُحدّثات الرضا الوظيفي في الجزائر. دار خالد للحياني للنشر والتوزيع (مكة السعودية)، 2017م.
18. شاوف، ماكولوم. إدارة المنظمات الصغيرة والمتوسطة. ترجمة طارق عبد الباري وآخرين، المكتبة الأكاديمية (القاهرة)، 2006م.
19. الشрман، ناصر محمد. المركز القانوني للمحکم في التحكيم التجاري الدولي. مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع (القاهرة)، ط1، 2015م.
20. الصادق، عماد. مفاهيم وممارسات المنظمة الناجحة. نشر عن طريق منظمة أرامس الراعي الرسمي للكتاب، مفرس بمكتبة فهد الوطنية بالرياض، ط1، 2015م.
21. الصميدعي، محمود جاسم، وآخرون. أساسيات التسويق الشامل والمتكامل. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002م.
22. الصيرفي، محمد. إدارة العمليات المصرفية. دار الفجر للنشر والتوزيع (القاهرة)، ط1، 2016م.

23. طالب، علاء فرحان، وآخرون. استراتيجيّة المحيط الأزرق والميزة التنافسيّة المستدامة. دار الحامد للنشر والتوزيع (عمّان-الأردن)، ط1، 2012م.
24. عابد، زهير. بحوث إعلاميّة. دار اليازوري للنشر والتوزيع (عمّان-الأردن)، 2014م.
25. عبد ربه، رائد محمد. دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاركة. دار الجنداريّة للنشر والتوزيع (الأردن)، ط1، 2015م.
26. عبد الحميد، صلاح. الإعلام وإدارة الأزمات. منظمّة طيبة للنشر والتوزيع (القاهرة)، ط1، 2013م.
27. عبد الكريم، صلاح. الأزمّة الماليّة الأمريكيّة العالميّة موصية أم جريمة. دار سفير الدوليّة للنشر (القاهرة)، ط1، 2008م.
28. عبد الله، أنيس أحمد. إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع (عمان-الأردن)، 2016م.
29. العبيدي، صلاح عربي عبّاس. دراسات في نشأة وتطور العُرفة التجاريّة العربيّة. دار الحامد للنشر (الأردن)، ط1، 2011م.
30. عبدالرحمن الزاهد، طارق. مستقبل الوكالات التجاريّة في المملكة العربيّة السعوديّة في ظلّ التطوّرات التجاريّة الدوليّة. الإدارة العامّة للشؤون الاقتصاديّة، العُرفة التجاريّة الصناعيّة للمنطقة الشرقيّة، ربيع ثاني 1424هـ.
31. عبدالفتاح، علي. الإعلام الاجتماعيّ. دار اليازوري للنشر (عمّان-الأردن)، ط1، 2014م.
32. عارف علي، عارف. مسائل فقهية معاصرة. دار الكتب العلميّة للنشر (بيروت-لبنان)، ط1، 2012م.
33. عبوي، زيد منير. دور القيادة التربويّة في اتّخاذ القرارات الإداريّة. دار الشروق للطباعة والنشر (القاهرة)، ط1، 2010م.
34. العقبلي، جمال. كيف تعمل المطارات. عُقول النّقافة للنشر والتوزيع (ليبيا)، ط1، 2017م.

35. علك حافظ، عبدالناصر، وآخرون. الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المنظمات التعليمية. دار غيداء للنشر والتوزيع (الأردن)، ط1، 2015م.
36. فرانكفورت، شافا، وآخرون. طرائق البحث في العلوم الاجتماعية. ترجمة ليلي الطويل، دار بترا، دمشق، 2004م.
37. فرجاني، علي. العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال. دار أمجد للنشر والتوزيع (القاهرة)، ط1، 2017م.
38. كشك، محمد بهجت. العلاقات العامة. المكتب الجامعي الحديث (الإسكندرية)، 2007م.
39. لطفني، محمود أحمد. برامج التوك شو وإعلام الأزومات. دار العربي للنشر (القاهرة)، ط1، 2018م.
40. محمود أبو النصر، مدحت محمد. الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المنظمات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر (القاهرة)، 2015م.
41. محمود أحمد، زينة. العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف. دار غيداء للنشر والتوزيع (عمّان-الأردن)، 2016م.
42. المشعال، الهادي. التخطيط وتحسين أداء المنظمات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية. دار الكتب العلمية (بيروت-لبنان)، ط1، 2010م.
43. المشهداني، زين الدين، وآخرون. العلاقات العامة في المنظمات السياحية. دار أمجد للنشر والتوزيع (عمّان-الأردن)، ط1، 2016م.
44. ناصر، أودية. استراتيجيات العلاقات العامة في المنظمة. مجلة الحكمة، منظمة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع (الجزائر)، عدد 18، 2013م.
45. الناهي، صلاح الدين. الوسيط في شرح القانون التجاري العراقي. ج1 الطبعة الثالثة، الناشر: دار المعرفة للطبع والنشر والترجمة والتأليف المحدودة- بغداد، 1953م.
46. يوسف دودين، أحمد. إدارة التسويق المعاصر: مبادئ ونظريات وإستراتيجيات. الأكاديميون للنشر والتوزيع (الأردن)، ط1، 2017م.

47. بي، تشانغ. بَرَاةُ التَّنَافُسِ قِصَّةُ نَجَاحِ مُنْظَمَةِ هَوَاي. ترجمة عمرو جمال، بيت الحكمة للإعلام والنشر والتوزيع (القاهرة)، 2015م.

البحوث والدراسات:

1. أحمد حاج، كريمة. "العلاقات العامة داخل المنظمة: دراسة حالة منظمة الصناعات السياحية". رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران (الجزائر)، 2010م.
2. أبو عزيز، سامي عبدالله سالم. "موقوفات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة". رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010م.
3. أبو دعباس، عجائب سلامة، وآخرون. "عوامل بناء قيمة العلامة التجارية بالاستناد إلى المستهلك في قطاع الخدمات". المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 37، عدد 4، 2013م.
4. أبيش، سميرة. "فاعلية العلاقات العامة في المنظمات المالية". مذكرة لنيل درجة الليسانس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة-الجزائر)، 2013م.
5. إسماعيل، محمد حسين. "الحماية الدولية للعلامة التجارية". رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، 1978م.
6. براك، سليمان. "المفاوضات العقديّة". رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة النهرين، 1998م.
7. بريح، محمد الأمين. "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة المنظمة العمومية الاستشفائية بمغنية". رسالة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية بجامعة أبي بكر بلقايد بالجزائر، 2016م.
8. بسنون، نصيرة وآخرون. واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة (الجزائر)، 2018م، ص 42.

9. بركات، خيرة، وآخرون. "التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة: اتصالات الجزائر نموذجا". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجيلالي بونعامة، 2017م.
10. أم كلثوم. "التزامات الوكيل التجاري تجاه الموكل". مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، عدد خاص، يونيو 2018م.
11. بن عبد الله، مئی بنت سليمان. "الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر المواقع الإلكترونية في الوحدات الحكومية بسطنة عمان". مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، مجلد 2، العدد 6، ديسمبر 2014م.
12. بوخمخ، عبدالفتاح. "قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المنظمة العمومية الاستشفائية: دراسة حالة المنظمة العمومية الاستشفائية بشير منتوري -المليّة- جيجيل". مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 7، 2011م.
13. البادي، محمد محمد. "مشكلة السمعة السيئة للعلاقات العامة وكيفية علاجها". مجلة الإدارة، المجلد 31، العدد الثالث، يناير 1999م.
14. بغدادي، فيصل. "دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة". رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة (الكويت)، 2014م.
15. بورقعة، فاطمة. "الصورة الذهنية للعلامة التجارية وولاء المستهلك للعلامة". المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، مجلد 8 العدد 1، 2017م.
16. بودهان، يامين. "هل توجد استراتيجيات للعلاقات العامة في المنظمات الجزائرية الخاصة؟". مجلة علوم إنسانية، مجلد 4، العدد 29، يوليو 2006م.
17. بوعطيط، جلال الدين. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009م.
18. بن جروة، حكيم. "أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة". مجلة الباحث، عدد 11، 2011م.
19. بن العربي، يحيى. "استراتيجيات استعادة سمعة المنظمات في اتصال الأزمات". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي، العدد السابع، يوليو 2014م.

20. جاري، الصالح. "تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك". رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008م.
21. حرشب، ليلي. "تسيير المؤسسة في حالة أزمة، دراسة حالة المنظمة الوطنية لإنجاز القنوات". رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومداس، 2007م.
22. حسونات، محمد. "تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2015م.
23. الحداد، عبدالله عوض. "بناء نموذج لمحددات قيمة العلامة التجارية". رسالة دكتوراه، المعهد العالي لإدارة الأعمال (سوريا)، 2015م.
24. حمودي، بيشه. "دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات: دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين باتنة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)، 2013م.
25. خيرة، بركات، وآخرون. "التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة ودوره في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة"، دراسة ماجستير - جامعة الجيلالي بونعامة - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2016/2017م.
26. ديلمي، فتيحة. "أثر بناء قيمة للعلامة التجارية لدى المستهلك في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة الاقتصادية". رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2017م.
27. رسول سليمان، منى. "الرضا الوظيفي لدى المشرفين والاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي". مجلة دراسات تربوية، العدد 15، يوليو 2011م.
28. رشيد، صالح عبدالرضا، وآخرون. "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لآراء القيادة الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 1، 2014م.

29. رفاعي، ممدوح، وآخرون. "إدارة الأزمات". بحث منشور من قسم التعليم المفتوح بكلية التجارة، جامعة عين شمس، يناير 2007م.
30. الرميحي، إبراهيم ماجد. "تجربة مركز البحرين للدراسات والبحوث في قياس الرأي العام". ورقة مقدمة لمؤتمر الدولي بعنوان استطلاعات الرأي العام واتخاذ القرار بين النظرية والتطبيق المقام في القاهرة في الفترة من 6-8 فبراير 2007م.
31. زايد، عادل محمد عبد الحليم. "دراسة تحليلية لمصادر وأساليب التغذية العكسية". المجلّة العلميّة للاقتصاد والتجارة (مصر)، عدد 2، 1996م.
32. زين الدين، محمد جواد. ت "وظائف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات". مجلّة آداب الفراهيدي، العدد 28، 2018م.
33. سلمان، منى رسول. "الرضا الوظيفي لدى المشرفين والاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، مجلّة دراسات تربويّة، العدد 15، يوليو 2011م.
34. سليمان، أيمن علي. "أثر الحصّة السوقيّة على ربحيّة الشركات المساهمة العامّة المدرجة في سوق عمان المالي". رسالة ماجستير، كليّة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017م.
35. شكيمة، سعاد. "الوكالة التجاريّة". بحث مقدّم لنيل درجة الليسانس، كليّة الحقوق والعلوم السياسيّة، جامعة قاصدي مرباحورقة (الجزائر)، 2014م.
36. صبح، محمود عبد الهادي. "إدارة مخاطر السمعة في إطار إدارة الأزمات في المنظّمة". المؤتمر السنويّ الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، كليّة التجارة، جامعة عين شمس، 2000م.
37. صادق، زهراء. "إدارة الصوورة الذهنيّة للمؤسّسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات". رسالة دكتوراه، كليّة العلوم الاقتصاديّة والتجاريّة وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد (الجزائر)، 2016م.
38. صبح، محمد عبد الهادي. "إدارة مخاطر السمعة في إطار إدارة الأزمات في المنظّمة". المؤتمر السنويّ الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، كليّة التجارة، جامعة عين شمس، 2000م.

39. الطائي، يوسف وآخرون. "دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة". مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2013م.
40. عبدالفتاح، إيمان صالح حسن. "نمذجة العلاقة بين السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية في ظل ظهور الصورة الذهنية كمتغير معدّل". مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، عدد 2، 2014م.
41. عبدالواحد، علي وهبي. "التزامات الوكيل بالعمولة". رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2015م.
42. عتيق، عائشة، وآخرون، "قيمة العلامة التجارية وأثرها على سلوك المستهلك الجزائري". مجلة المالية والأسواق، مجلد 3، العدد 6، 2017م.
43. عثمان حسن، عثمان. "المنظمة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري (قسنطينة-الجزائر)، عدد 16، ديسمبر 2001م.
44. عمير، عراك عبود، وآخرون. "انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لعيبة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد". مجلة الاقتصاد والأعمال، مجلد 25، عدد 3، 2017م.
45. العقون، أحمد. "دور استراتيجيّة العلامة التجارية في تحسّين تنافسية المنظمة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015م.
46. عيسى، بنشوري وآخرون. "تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساس في استمرارية المنظمات". مجلة الباحث، العدد 7، 2010م.
47. غموقى، حمزة. "دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي". رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2014م.
48. قرفي، شافية قرفي، وآخرون. "دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المنظمة: دراسة تحليلية من وجهة نظر منظمة ربيبة للعصائر". مجلة الباحث (الجزائر)، العدد 16، 2016م.

49. قابل، فتيحة. "إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المنظمة الاقتصادية الجزائرية". رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، 2017م.
50. الفتلاوي، ميثاق هاتف. "العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 15، ص.ص 244-268
51. فراحي، فرح. "الاتصال المنظمات ودوره في التنسيق بين وحدات المنظمة وأثره على الجمهور الخارجي". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة (الجزائر)، 2016م.
52. كيرد، عمار. "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية: دراسة حالة منظمة سولنغاز مديريّة التوزيع بالأغواط". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج (الجزائر)، 2015م.
53. مبارك، محمود أحمد عبد الحميد. "العلامة التجارية وطرق حمايتها وفق القوانين النافذة في فلسطين". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2006م.
54. محمد، إينار عبد الهادي. "استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (17) العدد (64)، 2011م.
55. محنان، إيمان. "إدارة العلامة التجارية في شبكات الفرانشيز". رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2013م.
56. "مراكز قياس الرأي العام". بحوث وأوراق عمل ندوة إدارة وتطوير أداء قياس الرأي العام، المنعقدة في مدينة الشارقة (الإمارات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008م.

57. معمري، أمينة. "دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمُنظمة الجامعية: دراسة ميدانية برئاسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)، 2015م.
58. مقراني، سارة. "أثر تغيير العلامة التجارية على الصورة الذهنية للمستهلك". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2016م.
59. مهاوي، رافد عبدالواحد. "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، 2016م.
60. النعيمي، آلاء يعقوب. "التزام الوكيل التجاري تجاه الموكل بين القواعد العامة ومتطلبات التعامل التجاري". مجلة الشريعة والقانون، العدد الرابع والثلاثون أبريل 2008م.
61. نور الدين، مشاركة. "دور التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة العلاقة مع الزبون". رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014م.
62. "الوكالة التجارية". مجلة إضاءات، نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية بدولة الكويت، السلسلة 7، العدد 4، نوفمبر 2014م.
63. اليامي، أحمد مداوس. "العلاقة بين أبعاد التغذية العكسية عن الأداء وبين أداء المرؤوسين ورضاهم الوظيفي". المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)، مجلد 14، عدد 1، 2007م.
64. اليامي، أحمد مداوس. "مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيات الغربية". المجلة العربية للعلوم الإدارية بالكويت، مجلد 12، عدد 3، 2005م.

مواقع الإنترنت:

1. أبل تتراجع..الرابعة عالمياً بالقيمة السوقية. العربية نت، 5 يناير 2019م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/u4mXP>
2. أبو الفتوح، عماد. أقوى 10 شركات عربية ناشئة في عام 2017م، موقع ميدان الجزيرة، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/zePoUC>.
3. إدارة السمعة الإلكترونية. كنانة أون لاين، آخر زيارة في 10 يناير 2019م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/TyQduZ>
4. الأساليب الإسقاطية في البحث العلمي وأنواعها ومزاياها وعيوبها. آفاق علمية وتربوية، ديسمبر 2016م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/3F6b17>.
5. الأسهم واقية من الركود. موقع تحليل الأعمال، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/x9ncM>
6. إعلان "عنصري" يدفع "دوف" للاعتذار وسحبه. آر تي، 2017م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/CwnRNn>
7. أفضل 10 شركات في العالم من حيث السمعة. صحيفة مال الاقتصادية، 26 مارس 2016م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/fxgV4t>.
8. أقوى 100 منظمة ناشئة عربية. موقع فوربس لمنطقة الشرق الأوسط، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/NxkBhG>
9. انتقام على أنغام الموسيقى ... جيتار مكسور يُكَبِّدُ مُنْظَمَةَ طَيْرَان 180 مليون دولار. جريدة الرياض، 2 أغسطس 2009م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/lwlb>
10. البارودي، منال أحمد. الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر (القاهرة)، 2015م، ص 11.
11. بدوي، أسماء. أشهر الحملات القومية للقضاء على "ختان الإناث". جريدة الوطن، 12 يونيو 2015م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/jxEaC>
12. بوشناق، علي. قصة منظمة TOMS للأحذية للفقراء اشتر حذاءً وستتبرع بمثله لفقير. 9 Blogspot، فبراير 2020م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/l9HbI>

13. بلباش، وداد. دور العلاقات العامة الداخلية في المنظمة الاقتصادية. رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري (قسنطينة- الجزائر)، 2008م، ص 109 - 110.
14. بولر، أليشيا. 10 شركات من الأكثر ابتكاراً في العالم. سي إن إن بالعربية، 25 فبراير 2016م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/EE7YhG>.
15. بن شخرون، حميدة. القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2016م، ص 3738.
16. تاريخ شعارات كوكاكولا الدعائية. موقع coca-colaarabia، 25 يناير 2016م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/YuyeVv>.
17. تحفيز العاملين للحصول على أفضل ما لديهم في بيئة العمل. موقع الرؤية، 19 نوفمبر 2017م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/rU05G>.
18. تعرّف على ترتيب أفضل الشركات سُمعة في العالم. مجلّة الرجل، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/4MXiKZ>.
19. تعريف القيادة وعناصرها وأنواعها ونظريات القيادة. آفاق علمية وتربوية، ديسمبر 2016م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/PrWMGG>.
20. تغريم بنك "ويلز فارجو" الأمريكي مليار دولار في أمريكا، صحيفة الاقتصادية، أبريل 2018م، مُتاح على الرابط: shorturl.at/jsALO.
21. تويوتا تواجه أسوأ أزمة بتاريخها. الجزيرة، 11 مارس 2010م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/JJNwS>.
22. جابر، شيما. تعرّف على الشركات العالمي الأكثر قيمة لعام 2017م، موقع أراجيك، 1 يناير 2018م، <http://cutt.us/epv4i>.
23. جبار عبد، افتخار. جودة الخدمات التأمينية وأثرها على رضا الزبون، دراسة تحليلية لآراء عيّنة من زبائن مُنظمة التأمين العراقية، بحث منشور عبر موقع جامعة القادسية بالعراق، ص 9، آخر زيارة في 25 نوفمبر 2018م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/iaK5G5>.

24. جفال، سامية، وآخرون. العلاقات العامة في المنظمة بين المفهوم والوظيفة، مجلة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر (بسكرة-الجزائر)، العددان الثاني والثالث، يونيو 2008م، ص 15، على الرابط: <https://goo.gl/Jt96uU>.
25. جواد كاظم، رحاب حسين. ما هي المنظمة؟ موقع جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، 10 يناير 2013م، متاح على الرابط: <http://cutt.us/poWs6>
26. جوجل عالم آخر. موقع مأرب برس، 9 أبريل 2016م، متاح على الرابط: <http://cutt.us/zLa4Q>
27. خاين، محمد. الإشهار الدولي والترجمة إلى العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسة السياسات (قطر)، ط1، 2015م، متاح على الرابط: <https://goo.gl/N9eYme>
28. الخضراء، عبدالعزيز. دور التفاؤل والقيادة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الباحثون الإلكترونية، العدد 26، آب 2009م، متاح على الرابط: <http://cutt.us/LVXdP>
29. الخفاجي، كرار. أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة، العدد 5، ص 198 - 199، متاح على الرابط: <https://goo.gl/nb5pxe>.
30. الخويلدي، ميرزا. السمعة وحدها لا تكفي. صحيفة الشرق الأوسط، 21 أبريل 2011م، العدد 11832، متاح على الرابط: <https://goo.gl/UHmwpF>.
31. خوام، حبيب سميح. أطروحة بحثية "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، متاح على الرابط: <https://goo.gl/sXjNTE>
32. دراسة مسحية تؤكد دور إدارة الإعلام والاتصال في بناء السمعة المؤسسية لوزارة التعليم، الموقع الرسمي لوزارة التعليم السعودية، آخر تحديث في 30 من ذي الحجة 1439هـ، آخر زيارة في 23 ديسمبر 2018م، النص متاح على الرابط: <https://goo.gl/krmbhY>

33. رسمياً.. أوبر تستحوذ على منافستها كريم. الجزيرة نت، 26 مارس 2019م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/VrEiu>
34. السبيعي، مُهند. تجربة العميل في ستاربكس. 25، LinkedIn أغسطس 2016م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/VSUUV>
35. السليم، أمل. إدارة السمعة المؤسسية، صحيفة مكة، 5 مارس 2018م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/DbMkQF>
36. السمعة الناجحة للشركات تصنعها العلاقات العامة. صحيفة الشرق، 30 نوفمبر 2016م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/LVth8F>
37. ستاربكس تقاوم التمييز العنصري بـ20 مليون دولار. موقع العين الإخبارية، 18 أبريل 2018م، مُتاح على الرابط: shorturl.at/nsyG4
38. ستاربكس: لا وجود لنا بإسرائيل منذ 10 سنوات ولا ندعمها. موقع العربية، أغسطس 2014م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/6tFC2z>
39. سر نجاح جوجل في الحفاظ على موظفيها. موقع الجزيرة نت، 9 أبريل 2016م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/Rspkk>
40. شركات تمنح موظفيها امتيازات خيالية. موقع أرقام، 14 مايو 2016م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/fkGKF>
41. سوء إدارة الأزمات مُلازم لمنظمة نستله. 20، Swissinfo يونيو 2015م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/g0DK5>
42. السيد سالم، شيماء. الاستراتيجيات الاتصالية للأزمات الناجمة عن أضرار المنتجات ودورها في حماية سمعة المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (القاهرة)، ط1، 2011م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/yEECFL>
43. شادبولت، بيتر. كيف تستطيع الشركات تحسين سمعتها المتضررة. موقع بي بي سي عربي، 19 أكتوبر 2016م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/UwJHuS>
44. الشاذلي، مُرتضى. ترامب نموذجاً.. عن عنصريّة الرؤساء في المجتمع الأمريكي. نون بوست، 16 يوليو 2019م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/xa8Wg>

45. شَرِكَة دُوف تَعْتَدِر عن إِعْلَان "عُنْصُرِي" على فيسبوك. بي بي سي عربي، 9 أكتوبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: <https://cutt.us/8NakT>
46. الشَّرِيك، ياسين. كَيْف تَعَامَلت سامسونج كَمُنْظَمَة رَائِدَة مع مُشْكَلَة جالِسي نوت 7. التَّقْنِيَة بِيَسَاطَة، 4 سبْتَمْبَر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: <https://cutt.us/KyyPb>
47. عاصم، خالد. أَفْضَل 10 شَرِكَات من حَيْث السُّمْعَة المْتَمَيِّزَة في العَالَم. مَوْع القِيَادِي، 7 أْبْرِيْل 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: <https://goo.gl/3jBnoG>
48. عامر، بن سالم وآخرون. تَحْلِيل طَبِيْعَة العَلَاقَة بَيْن المَسْؤُولِيَة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرِكَات الرَّبْحِيَّة، وَرَقَة بَحْثِيَّة مِشَارَكَة فِي المِلْتَقَى الدُّوْلِيِّ حَوْل "مُنْظَمَات الأَعْمَال وَالمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة"- كَلِيَّة العُلُوم الاِقْتِصَادِيَّة وَالتَّجَارِيَّة وَعلوم التَّسْيِير- جَامِعَة بَشَار، العَام 2012م، مُتَاح على الرَّابِط: shorturl.at/gJNV3
49. عبد الصادق، عادل. الفِضَاء الإِلِكْتْرُونِي وَالرَّأْي العَام تَغْيِير المُجْتَمَع وَالأَدَوَات وَالتَّأْثِير، سِلْسَلَة قِضَايَا اسْتِرَاتِيْجِيَّة، المَرْكَز العَرَبِي لِأَبْحَاث الفِضَاء الإِلِكْتْرُونِي، العِدَد الأوَّل، دِيْسَمْبَر 2010م، ص 19، مُتَاح على الرَّابِط: <https://goo.gl/jtyfk2>
50. عبد المنعم، زينب. 5 مَعْلُومَات عن الهِنْدِي سَاتِيَا نَادِيَا الرَّئِيس التَّنْفِيْذِي لِمايْكْرُوْسُوفْت، مَوْع اليَوْم السَّابِع، 19 أَعْسَطُس 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: <https://goo.gl/6TZrQv>
51. عِثْمَان يُوْسُف، رَدِيْنَة، وَآخَرُونَ. التَّسْوِيق الإِعْلَامِي المَبَادِي وَالاسْتِرَاتِيْجِيَّات، دَار المَنَاهِج للنَّشْر وَالتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2015م، ص 148152.
52. عَرِيْقَات، أَحْمَد يُوْسُف. دَوْر التَّمْكِين فِي إِدَارَة الأَزْمَات فِي مُنْظَمَات الأَعْمَال، بَحْث مَقْدَم لِلمَوْتَمِر العِلْمِي الدُّوْلِيِّ السَّابِع الَّذِي تُنْظَمُه كَلِيَّة الاِقْتِصَاد وَالعُلُوم الإِدَارِيَّة بِجَامِعَة الزَرْقَاء بِالأُرْدُن بَعْنَوَان تَدَاعِيَّات الأَزْمَة الاِقْتِصَادِيَّة العَالَمِيَّة فِي مُنْظَمَات الأَعْمَال التَّحْدِيَّات وَالفُرْص وَالأَفْآق، 2012م، ص 18-19، مُتَاح على الرَّابِط: <https://goo.gl/LpkW5j>
53. العَلَامَات التَّجَارِيَّة. مَوْع المُنْظَمَة العَالَمِيَّة لِلْمَلِكِيَّة الفِكْرِيَّة wipo، مُتَاح على الرَّابِط:

54. العلامات التجارية، موقع مجلس أصحاب العلامات التجارية، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/4bnWys>.
55. العلاقات العامة وتكوين الصورة الذهنية للمنظمة. موقع كنانة أون لاين، 21 مايو 2011م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/w6ucEb>.
56. الغويري، عبدالله حميد سليمان. العلامة التجارية وحمايتها. دار الفلاح للنشر والتوزيع، الأردن، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/X6V9gm>.
57. فضيحة مزدوجة لجوجل وأوبر أمام القضاء. تقني نت، 17 سبتمبر 2017م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/OxlLq>.
58. فلاق، محمد. المسؤولية الاجتماعية للشركات.... نماذج عالمية. الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، 11 أغسطس 2016م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/q7sRO>.
59. فيلالي، ليلي. دور شبكة الإنترنت في تطوير أداء العلاقات العامة، المجلة العلمية الجزائرية، مجلد 17، عدد 34، مُتاح على الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17523>.
60. قصة نجاح منظمة LEGO... الألعاب التي تجعل الأطفال أذكى، موقع أراجيك، 23 مايو 2015م مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/VtkQJA>.
61. قصص إدارية ملهمة. الجزيرة ميدان، 4 مايو 2018م، مُتاح على الرابط: <https://cutt.us/adQeh>.
62. قواز، إبراهيم. استطلاعات الرأي ودورها في تحديد التوجهات العامة للمجتمع. موقع الحوار المتمدن، 31 أكتوبر 2014م، تاريخ الزيارة في 24 نوفمبر 2018م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/C4eB8s>.
63. كردي، أحمد السيد. العلامة التجارية. كنانة أون لاين، 15 يونيو 2011م، مُتاح على الرابط: <http://cutt.us/VRfD2>.
64. كل شيء تريد معرفته عن أزمة هواوي.. في 16 سؤالاً وجواباً. قناة الحرّة باللغة

- العربيّة، 23 مايو، 2019م، مُتّاح على الرّابِط: <http://cutt.us/ZHqIY>
65. كَيْفَ حَوْلَ سَآتِيَا نَادِيًا مَائِكُرُوسُوفَتْ إِلَى شَرِكَةِ بَقِيْمَةِ تَرِيْلْيُونِ دُولَار. مَوْقِعْ أَرَايِسِك، 22 فبرابر 2020م، مُتّاح على الرّابِط: <https://cutt.us/w58kf>
66. كَيْفَ تَتَعَامَلُ مَعَ الْمُوظَّفِيْنَ الْغَاضِبِيْنَ؟، مَوْقِعْ academy.hsoub، مارس 2016م، مُتّاح على الرّابِط: shorturl.at/dfZ78.
67. لي، دايف. رَيْسُ مَنظَمَةِ أُوْبِرِ يَسْتَقِيلُ مِنْ مَجْلِسِ اسْتِشَارِي لِتَرَامْب. بي بي سي عربي، 3 فبرابر 2017م، مُتّاح على الرّابِط: <https://cutt.us/dV3AQ>
68. مَجْلِسُ إِدَارَةِ أُوْبِرِ يُجْرِي تَغْيِيرَاتٍ إِدَارِيَّةً كَبْرَى. مَوْقِعُ الْجَزِيرَةِ، 17 يُونِيُو 2017م، مُتّاح على الرّابِط: <https://cutt.us/3YccX>
69. محمد شهاب، شهرزاد، "القيادة الإدارية ودورها في تطير روابط العلاقات العامّة، مَجَلَّةُ "دراسات تربويّة" العدد 11 العام 2010م، ص 111، مُتّاح على الرّابِط: <https://goo.gl/uQWbk9>.
70. محمد، عبدالرحيم. الجوّدة الشاملة الأسس والمعايير، مُتّاح على الرّابِط: <http://dr-ama.com/?p=3618>
71. مصطفى، يوسف. أهميّة الاستراتيجيّة الإعلاميّة. جريدة الكويتيّة، 16 أغسطس 2017م، مُتّاح على الرّابِط: <https://goo.gl/Pu84L9>.
72. مَعْنٌ يَنْتَقِمُ مِنْ مَنظَمَةِ طَيْرَانِ بَأَغْنِيَةِ عَلَى الْإِنْتَرْنِت. بي بي سي عربي، 24 يُولِيُو 2009م، مُتّاح على الرّابِط: <https://cutt.us/SRRvvy>
73. مَفْهُومُ الْقِيَادَةِ الْإِدَارِيَّةِ وَأَنْوَاعُ الْقَادَةِ. مَوْقِعُ الْأَكَادِمِيَّةِ الْعَرَبِيَّةِ الْبَرِيْطَانِيَّةِ لِلتَّعْلِيمِ الْعَالِي، مُتّاح على الرّابِط: <https://goo.gl/nQK3Bi>.
74. مَفْهُومٌ وَأَهْمِيَّةُ الْعَلَامَةِ التُّجَارِيَّةِ الْفَارِقَةُ. مَوْقِعُ مَحَامَاةِ mohamah، مُتّاح على الرّابِط: <https://goo.gl/GU53fV>
75. مقاهي ستاربكس تساعد موظفيها على إكمال تعليمهم الجامعي، 2014م، مُتّاح على الرّابِط: <http://cutt.us/NKp3k>
76. مقياس مينسوتا للرّضا الوظيفي المُقنّن على البيئّة السودانية، مَوْقِعْ psycho.

- sudanforums، نوفمبر 2012م، مُتاح على الرابط: <https://goo.gl/oW6QCL>.
77. مُلَاسَنَة حَادَّة بَيْن رَئِيس "أوبر" وَسَاتِق تَاكْسِي. لِيَايُون دِيَايْت، 2 مَارَس 2017م،
مُتَاح على الرَّابِط: <https://cutt.us/CF9tp>
78. مَن أَهَمَّ الْجَوَانِب الرَّئِيسِيَّة لِمُؤَشِّر السُّمْعَة المُوَسَّسِيَّة. مَوْع أَفْكَار، 21 نَوْفَمْبَر،
2017م، مُتَاح على الرَّابِط: <http://afkar.sa/?p=1459>
79. مَنَاهِضَة العَنَصْرِيَّة تَغْلِق كُل فُرُوع «سِتَارِبِكْس» بِالْوِلَايَات المِتَّحِدَة. صَحِيفَة الشَّرْق
الأَوْسَط، 18 أْبْرِيل 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: shorturl.at/aqxLZ.
80. مِينَسْكِ، لُورَانَس وَأَخْرُون. جَوْلَة دَاخِل عَالَم العَلَامَات التِّجَارِيَّة الخَفِيَّة وَالمُؤَثَّرَة
بِنَفْس الوَقْت، مَوْع مَجَلَّة هَارْفَارْد بَزْنَس رِيْفِيُو العَرَبِيَّة، مُتَاح على الرَّابِط: <https://goo.gl/JnJMbe>
81. نَبِيل، سَارَة. مَا هُو مَفْهُوم المُنْظَمَة. المَنْتَدَى العَرَبِي لِإِدَارَة المَوَارِد البَشْرِيَّة، قَامُوس
المِصْطَلَحَات الإِدَارِيَّة، 12 أَغْسُطُس 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: <http://cutt.us/WPVIN>
82. الهَاشِمِي، أَمِير مَحْمُود. العَلَاقَات العَامَّة عِبْرَ الإِنْتَرْنِت مَوْع مَقَال، آخِر زِيَارَة فِي
23 دِيَسْمِبَر 2018م، النُّصُّ مُتَاح على الرَّابِط: <https://goo.gl/Mqrrq2c>.
83. الوَجْه الأَخْر لـ "أوبر" .. انْهِيَار وَشِيك أَمْ تَوْسُّع جَامِح؟ مَوْع الجَزِيرَة، 13 سِبْتَمْبَر
2017م، مُتَاح على الرَّابِط: <https://cutt.us/93jd1>
84. وِفَاء، رَايس. نِظَام التَّسْيِير بِالْأَهْدَاف فِي المُنْظَمَات العَامَّة بَيْن النُّظْرِيَّة وَالتَّطْبِيق.
دَار الِيَازُورِي لِلنُّشْر وَالتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2016م، مُتَاح على الرَّابِط:
<https://goo.gl/XTFS77>
85. «وُول مَارْت» عِمْلَاق البَيْع بِالتَّجْزِئَة.. مَن مَتَّجِر مُتَوَاضِع إِلى آلَاف المِتَاجِر تَطَوَّق
الأَرْض. Sasapost، 25 يُونِيُو 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: <https://cutt.us/jruOC>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Books:

1. Barlow, Janelle, and Claus Møller. A Complaint Is A Gift: Using Customer Feedback As A Strategic Tool. 2nd ed., Berrett-Koehler Publishers, 2008.
2. Bettman, James R. An Information Processing Theory Of Consumer Choice. 1st ed., Addison-Wesley Pub. Co, 1979.
3. Carroll, Craig E. The Handbook Of Communication And Corporate Reputation. 1st ed., Wiley-Blackwell, 2015.
4. Cornelissen, Joep. Corporate Communications: Theory and Practice. SAGE Publications, 2004.
5. Cutlip, Scot et al. Effective Public Relations. Pearson. 10 edition, 2008.
6. Covey, Stephen M. R. The Speed Of Trust. Free Press, 2006.
7. Cutler, Philip , «Fundamentals of Marketing Management», translated by Dr. Ali Parsaian, Termeh Publication- Tehran , 2nd Ed (2008), p356.
8. Cutler, Philip et al. «Marketing Management», translated by Bahman Forouzandeh , Amukhteh Publication- Isfahan, 4th Ed (2006), p56.
9. Cutler, Philip et al., «Market Management» , translated by Doctor Abdolreza Rezaei-Nejad ,Fara Publication- Tehran, 3rd Ed (2004), p114.
10. Erdemir, Ayse. Reputation Management Techniques In Public Relations. 1st ed., IGI Global, 2018.

11. Friedman, Milton, and Rose D. Friedman. *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962.
12. Gummesson, Evert. *Qualitative Methods in Management Research*, (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.
13. Rokeach, Milton. *The Nature of Human Values*. The Free Press, 1977.
14. Rossiter, John R, and Larry Percy. *Advertising And Promotion Management*. 1st ed., Mcgraw-Hill College, 1987.
15. Schultz, Majken et al. *The Expressive Organization*. 1st ed., Oxford University Press, 2000.
16. Van Riel, Cees B.M., Fombrun, Charles J. *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge; 1 edition, 2007.
17. Wilkie, William L. *Consumer Behavior*. 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc, 1994.
18. Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*, (3rd ed.). Thousand Oaks, Sage Publications, 2003, California.

Periodicals:

1. Aaker, David A., and J.Gary Shansby. «Positioning Your Product». *Business Horizons*, vol 25, no. 3, 1982, pp. 56-62. Elsevier BV, doi:10.1016/0007-6813(82)90130-6.
2. Abdurrahman ISIK and Mehmet Fatih YASAR.» Effects of Brand on Consumer Preferences: A study in Turkmenistan». *Eurasian Journal of Business and Economics* 2015, 8(16), pp.139-150.

3. Abimbola, Temi, and Christine Vallaster. «Brand, Organisational Identity and Reputation in SMEs: an Overview». *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 10, no. 4, 2007, pp. 341–348., doi:10.1108/13522750710819685.
4. Al-Abbadi, Haitham. «The Impact of the Strategic Option of the Management of Crisis in Jordanian Insurance Companies». *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 5, No. 2, 2015,p 147.
5. Andem I. Effiong. «Management Reputation Risk and Situational Crisis in Higher Institutions of Learning». *Independent Journal of Management & Production*, v. 5, n. 2, February – May 2014, pp 472 -473.
6. Anderson, Charles W.»Research on Scientific Reasoning». *Journal of Research science Teaching*, vol 36, no.7. Septemper 1999, pp 751-752.
7. Aula, Pekka. «Social Media, Reputation Risk And Ambient Publicity Management». *Strategy & Leadership*, vol 38, no. 6, 2010, pp. 43-49. Emerald, doi:10.1108/10878571011088069.
8. Aupperle, Kenneth et al. «AN EMPIRICAL EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND PROFITABILITY.» *Academy Of Management Journal*, vol 28, no. 2, 1985, pp. 446-463., doi:10.2307/256210.
9. Barnett, Michael. L., et al. «Corporate reputation: The Definitional Landscape». *Corporate Reputation Review*, 2006 p.32.

10. Bellou, Victoria et al. «EMPLOYER BRAND OF CHOICE: AN EMPLOYEE PERSPECTIVE». *Journal Of Business Economics And Management*, vol 16, no. 6, 2015, pp. 1201-1215. Vilnius-Gediminas Technical University, doi:10.3846/16111699.2013.848227.
11. Benjamin, Beth and Joel M. Podolny. «Status, Quality, and Social Order in the California Wine Industry». *Administrative Science Quarterly*, vol 44, no 3, 1999, pp. 563.
12. Bennett, Victor et al. «Customer-Driven Misconduct: How Competition Corrupts Business Practices». *Management Science*, vol 59, no. 8, 2012, pp. 1725-1742. Elsevier BV, doi:10.2139/ssrn.2005779..
13. Bergh, Donald et al. «New Frontiers of the Reputation–Performance Relationship: Insights from Multiple Theories.» *Journal of Management*, vol 36, no 3, 2010, pp. 629.
14. Blattberg, Robert C. and Kenneth J. Wisniewski. «Price Induced Patterns of Competition». *Marketing Science*, vol 8, no.4. 1989, pp. 291-309.
15. Bromley, Dennis. B. «Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation». *Corporate Reputation Review*, 2000. p.241.
16. Brown, Rob. «Reputation Management.» *Business Information Review*, vol. 27, no. 1, 2010, pp. 56–64.
17. Cable, Daniel and Mary E. Graham. «The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions.» *Journal of Organizational Behavior*, vol 21, no. 8, 2000, pp. 929.

18. Christensen, Tom, and Åse Gornitzka. «Reputation Management In Public Agencies: The Relevance Of Time, Sector, Audience, And Tasks». *Administration & Society*, vol 51, no. 6, 2018, pp. 885-914. SAGE Publications, doi:10.1177/0095399718771387.
19. Cohen, Joel B., and Kunal Basu. «Alternative Models Of Categorization: Toward A Contingent Processing Framework». *Journal Of Consumer Research*, vol 13, no. 4, 1987, p. 455. Oxford University Press (OUP), doi:10.1086/209081.
20. Corona, Carlos, and Ramandeep S. Randhawa. «The Value Of Confession: Admitting Mistakes To Build Reputation». *SSRN Electronic Journal*, 2011. Elsevier BV, doi:10.2139/ssrn.1702444.
21. Craik, Fergus I.M., and Robert S. Lockhart. «Levels Of Processing: A Framework For Memory Research». *Journal Of Verbal Learning And Verbal Behavior*, vol 11, no. 6, 1972, pp. 671-684. Elsevier BV, doi:10.1016/s0022-5371(72)80001-x.
22. Davies, G, and L Miles. «Reputation Management: Theory Versus Practice». *Corporate Reputation Review*, vol 2, no. 1, 1998, pp. 16-27. Springer Science And Business Media LLC, doi:10.1057/palgrave.crr.1540064.
23. Davies, Howard. «Global Financial Regulation after the Credit Crisis». *Global Policy*, 1(2), 2010,185-190.
24. Deutsch, Yuval and Thomas W. Ross. «You are Known by the Directors you Keep: Reputable Directors as a Signaling Mechanism for Young Firms». *Management Science*, vol 49, 2003, pp.1004.
25. Elliot S. Schreiber. «Brand & Reputation: A Leadership Perspec-

- tive». PhD, Reputation Conference, John Madejski Centre for Reputation, 25November, 2008, PP 6 -20, <https://goo.gl/D6W-VDZ>
26. Fischer, Eileen & Rebecca Reuber. «The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2007. p.57.
27. Fischer, Eileen & Rebecca Reuber. «The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 31, 2007. p.57.
28. Frederick, William C. «Toward CSR3: Why Ethical Analysis Is Indispensable And Unavoidable In Corporate Affairs». *California Management Review*, vol 28, no. 2, 1986, pp. 126-141. SAGE Publications, doi:10.2307/41165190.
29. Gifford, Jonny et al. «Employee Involvement Information, Consultation and Discretion». Institute For Employment Studies, 2005, <https://cutt.us/CWfK4>
30. Gilani, Hasan, and Lucy Cunningham. «Employer Branding And Its Influence On Employee Retention: A Literature Review». *The Marketing Review*, vol 17, no. 2, 2017, pp. 239-256. Westburn Publishers, doi:10.1362/146934717x14909733966209.
31. GÖZTAŞ, Aylin et al. «How to Manage Reputation During Crisis: An Analysis of Turkish White Meat Sector During The Influenza (Birds Flu) Crisis». *Journal of Yasar University*, 3(12), 2008, pp. 1761-1786.
32. Grunwald, Guido, Hempelmann, Bernd. «Impacts of Reputa-

- tion for Quality on Perceptions of Company Responsibility and Product-related Dangers in times of Product-recall and Public Complaints Crises: Results from an Empirical Investigation». *B. Corp Reputation Rev* , Volume 13, Issue Springer website 4, Dec 2010, pp 264–283.
33. Helm, Sabrina et al. «Modeling The Impact Of Corporate Reputation On Customer Satisfaction And Loyalty Using Partial Least Squares». *Handbook Of Partial Least Squares*, 2010, pp. 515-534.
 34. Hollingsworth, Sam. «R.I.P. To The Top 10 Failed Social Media Sites». *Search Engine Journal*, 2019, <https://bit.ly/2DCJ1i3>.
 35. Holmes, Sandra L. «Executive Perceptions Of Corporate Social Responsibility». *Business Horizons*, vol 19, no. 3, 1976, pp. 34-40. Elsevier BV, doi:10.1016/0007-6813(76)90049-5.
 36. Hülya Gündüz,H. Çekmecelioğlu, Dinçel,G. «Employee Perceptions of Corporate Reputation and Impact of The Perceptions on Organizational Pride, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study on the East Marmara Region Plastic Packaging». *Business and Economics Research Journal*, Volume 5 , 2-014, 2014, pp 83 – 85.
 37. Hutton, James G et al. «Reputation Management: The New Face Of Corporate Public Relations?». *Public Relations Review*, vol 27, no. 3, 2001, pp. 247-261. Elsevier BV, doi:10.1016/s0363-8111(01)00085-6.
 38. Ihlen, øyvind et al. «Corporate Social Responsibility And Communication». *The Handbook Of Communication And Corporate Social Responsibility*, 2011, pp. 1-22. Wiley-Blackwell, doi:10.1002/9781118083246.ch1.
 39. Kaur, Amanpreet, and Balwinder Singh. «Corporate Reputation:

- Do Board Characteristics Matter? Indian Evidence». *Indian Journal Of Corporate Governance*, vol 11, no. 2, 2018, pp. 122-134. SAGE Publications, doi:10.1177/0974686218797758.
40. Keller, Kevin Lane. «Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, Source.» *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1 (Jan., 1993), p. 2, online link: <https://oi.is/SD54>.
41. Kennan, William and Vincent Hazleton. «Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication». *Public Relation Theory*. Pp 311-388, 2006, <https://cutt.us/txp4z>
42. Kircova, Ibrahim, and Emel Esen. «The Effect Of Corporate Reputation On Consumer Behavior And Purchase Intentions». *Management Research And Practice*, vol 10, no. 4, 2018, <https://bit.ly/2Tq5Bku>.
43. Kiseleva, Elena M. et al. «The Theory and Practice of Customer Loyalty Management and Customer Focus in the Enterprise Activity». *International Review of Management and Marketing*, vol.6 (S6) ,2016, p.99.
44. Loftus, Elizabeth F., and Geoffrey R. Loftus. «On The Permanence Of Stored Information In The Human Brain.». *American Psychologist*, vol 35, no. 5, 1980, pp. 409-420. American Psychological Association (APA), doi:10.1037/0003-066x.35.5.409.
45. Love, E. Geoffrey, and Matthew Kraatz. «Character, Conformity, Or The Bottom Line? How And Why Downsizing Affected Corporate Reputation». *Academy Of Management Journal*, vol 52, no. 2, 2009, pp. 314-335. Academy Of Management, doi:10.5465/

- amj.2009.37308247.
46. McGuire, J. B. et al. «CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE». *Academy Of Management Journal*, vol 31, no. 4, 1988, pp. 854-872.
 47. McWilliams, Abigail, and Donald Siegel. «Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective». *Academy Of Management Review*, vol 26, no. 1, 2001, pp. 117-127. doi:10.5465/amr.2001.4011987.
 48. Miglŀ Šontaitŀ-Petkeviŀpienŀ. «Crisis Management to avoid damage for corporate reputation: The case of retail chain crisis in the Baltic countries». *Procedia - Social and Behavioral Science*, vol.156 , 2014,pp. 452 – 457, <https://goo.gl/tc3pVW>.
 49. Miller, K. E. and J. L. Ginter, «An Investigation of Situational Variation in Brand Choice Behavior and Attitude, « *Journal of Marketing Research*, 16 February 1990, pp111-23.
 50. Myers, James H. and Allan D. Shocker (1981), «The Nature of Product-Related Attributes». *Research in Marketing*, Vol. 5, Jagdish Sheth, ed. Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 211-36.
 51. Nedungadi, Prakash. «Recall And Consumer Consideration Sets: Influencing Choice Without Altering Brand Evaluations». *Journal Of Consumer Research*, vol 17, no. 3, 1990, p. 263. Oxford University Press (OUP), doi:10.1086/208556.
 52. Park, C. Whan et al. «Strategic Brand Concept-Image Management». *Journal Of Marketing*, vol 50, no. 4, 1986, p. 135. SAGE Publications, doi:10.2307/1251291. Accessed 7 June 2020.
 53. Parvatiyar, Atul and Sheth, Jagdish N. «Customer Relationship

- Management: Emerging Practice, Process, and Discipline». *Journal of Economic and Social Research* 3(2) 2001, 2002 Preliminary Issue, 1-34.
54. Peterson, David. «Empowering Innovative Leadership During Crisis». *Bankingjournal.Aba*, 2018, <https://bit.ly/2YYEsKx>.
55. Pfarrer, MD et al. «A Tale Of Two Assets: The Effects Of Firm Reputation And Celebrity On Earnings Surprises And Investors' Reactions». *Academy Of Management Journal*, vol 53, 2010, pp. 1131-1152.
56. Pires, Vanessa, and Guilherme Trez. «Corporate Reputation». *Revista De Gestão*, vol 25, no. 1, 2018, pp. 47-64. Emerald, doi:10.1108/rege-11-2017-005.
57. Plummer, Joseph T. «How Personality Makes a Difference.» *Journal of Advertising Research*, vol 24, no.6. 1985, pp. 27-31.
58. Potgieter, Adele, and Marianne Doubell. «Employer Branding As A Strategic Corporate Reputation Management Tool». *African Journal Of Business And Economic Research*, vol 13, no. 1, 2018, pp. 135-155. Adonis And Abbey Publishers, doi:10.31920/employer_branding_as_a_strategic.
59. Rahimi, Roya. «Customer relationship management (people, process and technology) and organizational culture in hotels», *International journal of contemporary Hospitality Management*, vol.29. No.5, 2017, p.1382, online link: <https://oi.is/pCF6>.
60. Rindova, Violina P. et al. «Reputation As An Intangible Asset: Reflections On Theory And Methods In Two Empirical Studies Of Business School Reputations». *Journal Of Man-*

- agement, vol 36, no. 3, 2010, pp. 610-619. SAGE Publications, doi:10.1177/0149206309343208.
61. Rindova, Violina, et al. «Celebrity firms: The social construction of market popularity». *Academy of Management Review*, Vol. 31, No.1. 2006, p.1206.
 62. Rindova, Violina, et al. «Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation». *The Academy of management Journal*, vol.48, No.6. 2005, pp.1033-1047
 63. Roberts, Peter W., and Grahame R. Dowling. «Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance». *Strategic Management Journal*, vol 23, no. 12, 2002, pp. 1077-1093. Wiley, doi:10.1002/smj.274.
 64. Sampath, Vijay S. et al. «Corporate Reputation's Invisible Hand: Bribery, Rational Choice, And Market Penalties». *Journal Of Business Ethics*, vol 151, no. 3, 2016, pp. 743-760. Springer Nature, doi:10.1007/s10551-016-3242-3.
 65. Saxton, Todd., & Marc Dollinger. «Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions.» *Journal of Management*, 2004. p.125.
 66. Scott, Susan V., and Geoff Walsham. «Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action.» *Organization Science*,2005. p.313.
 67. Sims, Ronald. «Toward a Better Understanding of Organizational Efforts to Rebuild Reputation following an Ethical Scandal». *Journal of Business Ethics*, 90(4), 2009, pp.453-472.
 68. Soliman, Hisham Sayed. «Customer Relationship Management and

- Its Relationship to the Marketing Performance». *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 10; June 2011, p 167.
69. Solomon, Michael R. «The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective,» *Journal of Consumer Research*, 10 December 1983, pp 319-29.
70. Stern, Ithai et al. «Unmixed Signals: How Reputation And Status Affect Alliance Formation». *Strategic Management Journal*, vol 35, no. 4, 2013, pp. 512-531. Wiley, doi:10.1002/smj.2116.
71. Szwajca, Danuta. «The Role Of Social Media In Corporate Reputation Management – The Results Of The Polish Enterprises». *Foundations Of Management*, vol 9, no. 1, 2017, pp. 161-174. Walter De Gruyter GmbH, doi:10.1515/fman-2017-0013.
72. Tohidi, Hamid. «The Relationship Between A Company And Its Customer». *International Journal of Business and Management*, 4, 2012, p45-53.
73. Turban, Daniel B., and Daniel M. Cable. «Firm Reputation And Applicant Pool Characteristics». *Journal Of Organizational Behavior*, vol 24, no. 6, 2003, pp. 733-751. Wiley, doi:10.1002/job.215.
74. Valackiene, Asta. «Efficient Corporate Communication: Decisions in Crisis Management». *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, vol. 21(1), 2010, pp.99-110.
75. Ward, Susan et al. «Virtual Teams: As Telecommunications Technology Makes It Possible to Assemble Teams Made Up of Individuals Dispersed across the Globe». *Research-Technology Management*, Vol. 54, No. 6, 2011, <https://cutt.us/7JSoS>
76. Washington, Marvel and Edward Zajac. «Status Evolution and

- Competition: Theory and Evidence». *Academy of Management Journal*, vol 48 ,no 2 , 2005, pp.283.
77. Whetten, David & Mackey, Allison. «A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation». *Business & Society*, vol 41. 20002, pp. 393-414.
78. Whetten, David.A& Mackey, Alison. «Identity Congruence and Its Implications for The Study of Organizational Reputation». *Business &Society*, 2002.403.
79. Wilson, Joseph and Rahila Jibrin, « Community Relations: An Impetus for Educational Growth and Development in Nigeria». *Research on Humanities and Social Sciences*, Vol.4, No.15, 2014 , pp 34 -35.
80. Xu, Hong et al. «Identity Management And Tradable Reputation». *MIS Quarterly*, vol 42, no. 2, 2018, pp. 577-593. *MIS Quarterly*, doi:10.25300/misq/2018/13634.
81. Yang, L. et al. «The Impact of Corporate Reputation on Job Satisfaction and Financial Performance: A Study of Small and Medium Sized Enterprises in Hebei». *China, Journal of Entrepreneurship and Business*, Vol. 3, 2015, pp 74 – 75.
82. Zeithaml, Valarie A. «Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-End Model And Synthesis Of Evidence». *Journal Of Marketing*, vol 52, no. 3, 1988, p. 2. *SAGE Publications*, doi:10.2307/1251446.

Various references and websites

1. «15 brands taking the employee experience to the next level». Nudge rewards website, published on 1 May 2019, seen on 1 March 2020. Online link: <https://0i.is/E8H5>.
2. «2017 Global Reptrak | ReputationInstitute». Reputationinstitute.Com, 2017, <https://goo.gl/SGTAEF>.
3. «7 Steps For Dealing With Angry Customers». Forbes.Com, 2013, <https://bit.ly/31zUjwQ>.
4. «Adidas przeprosza za mur na Służewcu i rezygnuje z reklamy». TVN24 Bis ,2011, <https://bit.ly/2ZMNKGH>.
5. «Adidas Suffering Data Breach - Customer Data May Have Been Exposed». Gbhackers On Security, 2018, <https://bit.ly/2KqJCqT>.
6. «Attica». theworlds50best, 2019, <https://cutt.us/irNMQ>
7. «All About Crisis Management». Managementhelp.Org, 2019, <https://bit.ly/2YUOQD3>.
8. «Commercial Agent». Business Dictionary, 2019. <https://goo.gl/EWibqo>.
9. «Company Spokesperson Definition - Entrepreneur Small Business Encyclopedia». Entrepreneur, 2019, <https://bit.ly/2GWmk-GY>.
10. «Constructing The Strategic Plan For A Public Relations Campaign». Saylordotorg.Github.Io, 2012, <https://bit.ly/2YWbW8g>.
11. «Crisis Management Definition And Meaning | Collins English Dictionary». Collinsdictionary.Com, 2019, <https://bit.ly/2KBbZ-kP>.
12. «Defination of corporate social responsibility - What is CSR?».

- Mallen baker website , 2004, <https://bit.ly/2zGT3eP>.
13. «Don't Try This at Work: 15 Social Media Mistakes and Bad Customer Service Examples to Avoid». All Costs comm100. 2017, <https://bit.ly/2MvmCWz>.
 14. «Effect os Bad Customer Service». Salesforce.com, 2018, <https://goo.gl/LVF311>.
 15. «Examples Of Companies Or Products That Have Outstanding Brand Equity». Investopedia, 2019, <https://bit.ly/2YTeoR3>.
 16. «Friendster History & Introduction». Failed Networked Collaborations, 2011, <https://bit.ly/33pg8Ru>.
 17. «Global Reprtrak® 100 |ReputationInstitute». Reputationinstitute. Com, 2019, <https://goo.gl/X38Hbm>.
 18. «Global Reprtrak®100| Powering the world's most reputable companies». Reputationinstitute, 2018, <https://goo.gl/v1L786>.
 19. «Marketing And Your Community Group - Selecting A Spokesperson». Ourcommunity.Com, 2019, <https://bit.ly/2YSHxfj>.
 20. «McDonald's Nocturnivore». Fahlgren Mortine, 2018, on site: <https://cutt.us/fYQEJ>
 21. «Need and Implementation of Change in General Motors». UKEssays.com. 2018. All Answers Ltd. <https://bit.ly/2KBMi3P>.
 22. «Powering The World'S Most Reputable Companies US Reprtrak® 100». Rankingthebrands.Com, 2018, <https://bit.ly/2yRgvGE>.
 23. «Public Relations Strategies: Dealing With A Crisis». Consultingsuccess.Com, 2019, <https://bit.ly/2KsaMO1>.
 24. «PUBLIC RELATIONS: Emerging use of internal communica-

- tions». lemauricien.com, 2013, <https://bit.ly/2KrCOsT>.
25. «Question: Read The Following Case Describing A Corporate Crisis And The Company's Communication Response To It, Chegg website, <https://0i.is/PB5g>.
26. «SPOKESPERSON | Meaning In The Cambridge English Dictionary». Dictionary.Cambridge.Org, 2019, <https://bit.ly/2MQa-Icm>.
27. «Subcard® | Subway Australia». Subcard.Com.Au, 2020, <https://www.subcard.com.au/>.
28. «The History And Evolution Of Social Media | Webdesigner Depot». Webdesigner Depot, 2009, <https://bit.ly/2yRmtHs>.
29. «The Life And Death Of Friendster - Demystify Asia». Demystify Asia, 2016, <https://bit.ly/2OQXqPJ>.
30. «The Multibillion Dollar Cost Of Poor Customer Service». Newvoicemedia, 2013, <https://bit.ly/2MbrVxy>.
31. «Then And Now: A History Of Social Networking Sites». Cbsnews.Com, <https://cbsn.ws/2GYFaxq>.
32. «What is fast fashion, and why is it a problem?». Tonle website, <https://tonle.com/pages/why-we-do-it>.
33. «When Was Facebook Founded And How Did It Grow So Quickly?». History Hit, 2018, <https://bit.ly/2YZy5qu>.
34. A. Guttman, «The 25 most valuable brands worldwide 2020», Statista website, 2020 , <https://0i.is/GB8L>.
35. A. Guttman, Coca-Cola's brand value from 2006 to 2019, Statista website, Aug 9, 2019, online link: <https://0i.is/xRsY>.
36. Abratt , Russell, Kleyn,Nicola. «Corporate Identity, Corporate

- Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration». University of pretoria ,2012, <https://bit.ly/2Me0D9K>.
37. Achola , Bill. «How Customer Relationships Can Improve Your Business Brand». Startup grind website, 2017, <https://bit.ly/2E0aXM6>.
 38. Agnes, Melissa. «Starbucks’ Lesson: A Social Media Attack Can Arise When Least Expected». Melissa Agnes - Crisis Management Keynote Speaker, 2012, <https://bit.ly/2GZWnqe>.
 39. Augustine, Avery. «4 Brilliant Tips For Dealing With Angry Customers». The Muse, 2019, <https://bit.ly/1s2Wthz>.
 40. Azari, Morteza. «Crisis Management And Corporate Reputation». Slideshare.Net, 2013, <https://bit.ly/31w6nzj>.
 41. Baba, Abdul –Aziz. «Impact of a brand on consumer decision making process». UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, International Business, 2014.
 42. Beese, Jennifer. «10 Social Media Challenges Your Business Must Overcome». Sprout Social, 2016, <https://bit.ly/2FkHfSl>.
 43. Bernstein, Jonathan L. «The 10 Steps Of Crisis Communications». Managementhelp.Org, 2016, <https://bit.ly/2YUOQD3>.
 44. Bhasin, Kim. « Subway Delivered A Serious Response To The 11-Inch ‘Footlong’». Crisis businessinsider, <https://bit.ly/306ydlz>.
 45. Bloom, Leslie. «The Role Of The Communication Department In An Organization». Bizfluent, 2018<https://bit.ly/2jOjuI5>.
 46. Blunt, Will. «The Essential Roles And Responsibilities Of Your Social Media Team». Flypchart, 2017, <https://bit.ly/2ONNeY4>.
 47. Brooks, Chad. «The Best Online Reputation Management Ser-

- vices». Businessnewsdaily.Com, 2019, <https://bit.ly/2FBbqEW>.
48. Burke, Sarah. «Examples Of The Good, The Bad & The Ugly Of Customer Service On Social Media!». Spokal, 2016, <https://bit.ly/2KBg5cY>.
49. Chen, James. «Market Value Definition». Investopedia, 2019, <https://bit.ly/2yVbTPz>.
50. Cintia Miranda. «5 Components of a Successful Public Relations Strategy». Pulsemarketingagency.com, 2019, <https://bit.ly/2MdfbpZ>.
51. Clodagh O'Brien. «16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully». Digital marketing institute, <https://bit.ly/2Cck5wd>.
52. Coca-Cola Total Assets (Quarterly);, Ycharts website, 2020, online link: <https://oi.is/cCnN>.
53. Cotton, Barney. Ugly drinks secures new investment to support global expansion. Businessleader, 11 November 2019, <https://cutt.us/S5YaU>
54. Cowan, Corie. «Reputational Risk – Can It Be Insured? - Emjay Insurance Broker». Emjay Insurance Broker, 2015, <https://bit.ly/2MakExU>.
55. De Jonge, Rianne. «The Influence of Crises on Corporate Reputations», Master Thesis Spring Semester. 2007, pp 25 , 37, <https://goo.gl/s7wDBr>.
56. Discipio, Tom. «5 Worst Side Effects Of Bad Customer Service (And How To Avoid Them)». Impact, 2017, <https://bit.ly/2izz2QY>.

57. Elliot S. Schreiber, S.E. «Brand & Reputation: A Leadership Perspective». PhD, Reputation Conference, John Madejski Centre for Reputation, 25November, 2008, PP 6 -20, <https://goo.gl/D6WVDZ>
58. Fiegerman, Seth. «Friendster Founder Tells His Side Of The Story, 10 Years After Facebook». Mashable, 2014, <https://bit.ly/2O-PR8Q7>.
59. Fiorella, Sam. «10 Unique Customer Experience Examples & Best Practices To Boost Your Brand | Sensei Marketing». Sensei Marketing, 2017, <https://bit.ly/2G1xHhT>.
60. Forbes Agency Council. « 13 Golden Rules Of PR Crisis Management». Forbes.Com, 2019, <https://goo.gl/JmeY16>.
61. Frederick, Ann. «What Are The Functions Of A Corporate Communication Department?». Small Business - Chron.Com, 2019, <https://bit.ly/37Oh7xd>.
62. Gabriele ,Nicolai Franco. «Bad reputation, Customer attrition and Marketing of the future: Can the management of a company save it from a scandal ?». ANNO ACCADEMICO 2015-2016, <https://bit.ly/2H3cVNV>.
63. Gelles, David. «Patagonia V. Trump». The New York Times, 2018, <https://nyti.ms/2AHHU1Z>. Accessed 7 June 2020.
64. Grunig, E. James, and Hung, C.F. «The Effect of Relationships on Reputation And Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study». Research Gate, 2002. <https://bit.ly/2TrRSKb>.
65. Haines, Bryan. «14 Amazing Social Media Customer Service Ex-

- amples (And What You Can Learn From Them)». Buffer, 2015, <https://bit.ly/2OMjPgU>.
66. Hayes, Adam. «Crisis Management Definition». Investopedia, 2019, <https://goo.gl/4oSPrw>.
67. Schultz, HB, and A Werner. «Reputation Management In Human Resources Management». 2005. Online Reputation Management, <https://goo.gl/qE3aJA>.
68. Helin, Sasi. «Brand image and identity». Degree Thesis International Business, 2014, p 28 , <https://goo.gl/eAK6Q5>.
69. Hemus, Jonathan. «Golden rules for the crisis spokesperson». Continuity Central Website, <https://bit.ly/33peFe4>.
70. Herrman, John. «Crisis Management - Learn How To Create A Crisis Management Plan». Corporate Finance Institute, 2013, <https://bit.ly/2TrzX8>.
71. Hills, Janine. «Nine Dimensions Of Reputation Management». The M&G Online, 2015, <https://bit.ly/2lWrb0g>.
72. Hövener, Michael. «Corporate Reputational Risk Management: The Power of Social Media». University of Twente, 2015, <https://bit.ly/2YP5pR7>.
73. Husain, Shezray. «Starbucks, pulled itself out of the financial meltdown of 2008 by aligning its operations with customer demands». Business today, 28 September 2014, <https://cutt.us/KNQVu>
74. Ingram, David. «Facebook Says Data Leak Hits 87 Million Users, Widening Privacy...». Reuters, 2018, <https://reut.rs/2Ek9VZw>.
75. Jeffries-Fox B. «Corporate Reputation and Measurement: Towards a Shared Understanding of CorporateReputation and Re-

- lated Concepts». Council of Public Relations Firms, New York, 2000, p. 3.
76. Jones, Matthew. «The Complete History Of Social Media: A Timeline Of The Invention Of Online Networking». History Cooperative, 2015, <https://bit.ly/2EsUIPB>.
 77. Juneja, Prachi. «Crisis Management Team - Meaning, Role And Its Function». Managementstudyguide.Com, <https://bit.ly/2ZN-2lCd>.
 78. Kimp, Simon. «Digital 2019: Global Internet Use Accelerates - We Are Social». We Are Social, 2019, <https://bit.ly/2SXMi4Y>.
 79. Kolodynska, Olga. «How to Handle an Irate Customer without Losing Your Cool». livechatinc, 2016. <https://bit.ly/2MeIEjI>.
 80. Kolsky, Esteban. «Customer Experience for Executives». slide-share.com, Sep., 2015, <https://bit.ly/2vzGMpg>.
 81. Lievens, Filip. «Organizational image/reputation. The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology». Research Collection Lee Kong Chian School Of Business , 2017 <https://bit.ly/2yRjWbz>.
 82. Linton, Ian. «What Are PR Communication Tools & Techniques? Small Business». Chron.com, 2019, <https://bit.ly/1e2nQqv>.
 83. LoBue, Melanie. «How CSR Impacts Corporate Reputation». Insights.Reputationinstitute.Com,2019,<https://bit.ly/2yOD8ey>.
 84. MacDonald, Steven. «Why Customer Complaints Are Good For Your Business». Superoffice, 2019, <https://bit.ly/2po5sQF>.
 85. Major, Tim. «Hotel Brands That Employ Stand Out Customer

- Loyalty Programs | Roomkeypms». Roomkeypms, 2017, <https://bit.ly/2KCl9xy>.
86. Markidan, Len. «22 Customer Service Statistics That You Absolutely Need To Know». Groove Blog, 2019, <https://bit.ly/2k2VG-CY>.
87. McMillan, Robert. «The Friendster Autopsy: How A Social Network Dies». WIRED, 2013, <https://bit.ly/2Mc9uZr>.
88. Microsoft's 2016 Global State of Customer Service Report Reveal, event.on24 website, online link: shorturl.at/dnzW3.
89. Mikola, Emilia. «Managing The Intangible: Role Of The Communications Function In Corporate Reputation Work In Public Business-To-Business Companies». Msc Program In Corporate Communication, 2016, Aalto University School of Business.
90. Morse, Brit. «The 7 Most Embarrassing Branding Mistakes Of 2018». Inc.Com, 2018, <https://bit.ly/2GW9BEi>.
91. Navarro, Helena Rodríguez. «5 Ways To Use Creativity In Corporate Reputation». Linkedin.Com, 2017, <https://bit.ly/2ml1zI0>.
92. Noyes, Dan. «The Top 20 Valuable Facebook Statistics». Zephoria.Com, 2019, <https://bit.ly/1MsvKaE>.
93. Orca Rocket Vacuum-Insulated Stainless Steel 12-Oz. Bottle/ Can Koozie ,Amazon website, online link: <https://0i.is/2KEJ>.
94. Olson, Jerry, and Jacob Jacoby. «Cue Utilization In The Quality Perception Process». IL : Association For Consumer Research, Third Annual Conference Of The Association For Consumer Research, 1972.

95. Osman, Maddy. «Mind-Blowing Twitter Stats And Facts On Our Favorite Network (2019)». Kinsta, 2018, <https://bit.ly/2EniOUV>.
96. Paine, Lynn S. «Managing For Organizational Integrity». Harvard Business Review, 1994, <https://bit.ly/1DvwrNS>.
97. Peacock, Lindsey. «10 Examples Of Innovative Customer Loyalty Programs». Shopify Blogs, 2018, <https://bit.ly/2BpVjt4>.
98. Pihlstedt, Teresa. «Reputation Management». Bachelor's thesis, International Business Management, Turku University, 2012.
99. Prater, Meg. «9 Brands That Thrive Without A Traditional Marketing Budget». Hubspot, 2017, <https://bit.ly/2MClqLB>. Accessed 7March, 2020.
100. Qureshi, Shahzad. «Customer Service's Role In crisis management». Customerservice.Ae, 2019, <https://bit.ly/31A9R3U>.
101. Ramroop, Tara. «The Consequences Of Bad Customer Service». Zendesk, 2017, <https://bit.ly/2TsEKnL>.
102. Rapoport, Michael. «Valeant Defends Itself Against Charges Of Illegal Activity». Marketwatch, 2015, <https://on.mktw.net/31sLEwb>.
103. Robichon, Olivier et al. «Powering The World'S Most Reputable Companies |Pharma Reptrak® France 2018». Reputationinstitute.Com, 2018, <https://bit.ly/2KCDcDY>.
104. Rouse, Margaret. «Crisis Management». TechTarget.com, 2019, <https://bit.ly/2GYIQiq>.
105. Shulzhenko, Mary. «20 Shocking Customer Service Facts And Stats (Infographic)». Provide Support Blog, 2015, <https://>

- bit.ly/2QdvN02.
106. Shulzhenko, Mary. «The top 10 PR & Communication Campaign Examples». Augure Blog, 2017 <https://bit.ly/2YLH8fm>.
107. Sickler, Jonas. «Corporate Reputation Management For Brands». Reputationmanagement.Com, 2019, <https://bit.ly/2YX-KkQq>.
108. Sickler, Jonas. «Powerful Reputation Monitoring Tools & Services». Reputationmanagement.com, 2018, <https://bit.ly/2JR-r9op>.
109. Sickler, Jonas. «What Is Reputational Risk And How To Manage It». Reputationmanagement.Com, 2019, <https://bit.ly/2KqsEJb>.
110. Smaiziene, Ingrida & Jucevicius, Robertas. «Facing Multi-dimensional Nature of Corporate Reputation: Challenges for Managing Reputation». Social science / Socialiniai Moksiai , Nr. 3 , (69),2010 , PP. 49.
111. Stebbins, Samuel et al. «America's Top 20 most-hated companies». Usatoday.Com, 2018, <https://bit.ly/33tPCGD>.
112. The Nestlé logo evolution , nestle website, <https://bit.ly/2C1Eo26>.
113. The Novo Nordisk logo, Novonordisk, <https://goo.gl/cfnXHF>.
114. Uduk, Paul. «The Real Cost Of Losing A Customer». The Magazine For Customer Service Managers & Professionals, <https://bit.ly/3cGfa6Z>. Accessed 7 June 2020.
115. Uzialko, Adam C. «What Is Reputation Insurance?». Business News Daily, 2018, <https://bit.ly/2FLwXwR>.

116. Valet, Vicky. «The World's Most Reputable Companies 2019». Forbes.Com, 2019, <https://bit.ly/2YI9o2D>.
117. Varga, Ann, M. «Best Practices in Employee Communications: Clarity, Community, Context, Convergence and Customization», <https://cutt.us/fcQml>
118. Wagner-Marsh, Fraya. «Customer Relationship Management - Strategy, Organization, System, Model, Company, Business, System». Referenceforbusiness.Com, <https://bit.ly/2KyGmIM>.
119. Waryjas, Maryann A.» Effective Crisis management: Grace Under Pressure». KMZ Rosenman Katten Muchen Zavis Rosenman,1999, <https://goo.gl/9TDaaJ>.
120. Weise, Elizabeth. «Woman Charged \$7,000 For Amazon Toilet Paper Delivery Gets Refund - More Than Two Months Later». Usatoday.Com, 2018, <https://bit.ly/2ZOrSel>.
121. Whetten, David.A& Mackey, Alison. «Identity Congruence and Its Implications for The Study of Organizational Reputation». Business & Society, 2002.403.
122. Wilson, Richard. «A Public Relations Disaster». Sentium, 2011, <http://goo.gl/o2o6qt>.
123. Wood, Lisa. «Brands and brand equity: definition and management». Management Decision, 2000, pp.662-669, <https://goo.gl/aHzRjt>.
124. Wyatt, Watson. «reveals six communication secrets of top-performing employers». 2007, <https://cutt.us/HkyC3>

الفهرس

7	مُقَدِّمَة
15	• الإشكاليَّة البَحْثِيَّة
17	• تساؤلات الدِّراسَة
18	• أهمِّيَّة الدِّراسَة
20	• أهداف الدِّراسَة
21	• الدِّراسَات السَّابِقَة
26	• منهج البحث

الفصل الأوَّل

السُّمعةُ المؤسَّسيَّةُ .. المفهوم والعناصر وآليات القياس

31	• تمهيد
35	• المَبْحَث الأوَّل: تَعْرِيف السُّمعةِ المؤسَّسيَّةِ وأهمِّيَّتها
35	• تعريف السُّمعةِ المؤسَّسيَّةِ
44	• أهمِّيَّة السُّمعةِ المؤسَّسيَّةِ
49	• المَبْحَث الثَّانِي: عَنَاصِرِ السُّمعةِ المؤسَّسيَّةِ
49	• العَلامَة التِّجاريَّة
50	• الرِّأْي العَامُّ والمُنظَّمَة
53	• خريطة العلاقات العامَّة وجوَدَتِها
59	• المَبْحَث الثَّالِث: آلياتِ قِياسِ سُمعةِ المُنظَّمَة
59	• قِياسَات الرِّأْي العَامُّ
65	• اسْتِطْلَاع رَأْي الجُمهور
67	• الاسْتِطْلَاعَات الإلكترونيَّة

- 69 دِرَاسَة وتحليل ما يُكْتَب عن المُنْظَمَة
- 70 التَّغْذِيَة العكسيَّة للمُنْتَجَات والخدمات
- 72 الدَّرَاسَات السُّوقِيَّة المتخصَّصة
- 75 قِيَاسَات الحِصَّة السُّوقِيَّة للمُنْظَمَة
- 77 قِيَاسَات القيمة السُّوقِيَّة للمُنْظَمَة

الفصل الثَّاني

- 83 **السُّمْعَة المُوَسَّسِيَّة والعلامة التَّجَارِيَّة .. علاقة مُركَّبة**
- 85 تمهيد
- **المبْحَث الأوَّل: العلامة التَّجَارِيَّة .. المفهوم وتطوُّر العلامات التَّجَارِيَّة**
- **الحديثة**
- 89 مَفْهُوم العلامة التَّجَارِيَّة
- 93 وَظَائِف العلامات التَّجَارِيَّة
- 95 أَشْكَال العلامات التَّجَارِيَّة
- 99 أَنْوَاع العلامة التَّجَارِيَّة
- 102 أَهْمِيَّة العلامة التَّجَارِيَّة
- 105 تطوُّر العلامات التَّجَارِيَّة الحديثة
- **المبْحَث الثَّاني: العلامة التَّجَارِيَّة .. القيمة وهويَّة المُنْظَمَة وسُلوِك**
- **الجُمهُور**
- 111 قيمة العلامة التَّجَارِيَّة
- 121 العلامَة التَّجَارِيَّة وهويَّة المُنْظَمَة
- 124 تأثير العلامة التَّجَارِيَّة على سُلوِك المُسْتَهْلِك
- **المبْحَث الثَّالث: العلامة التَّجَارِيَّة وبنَاء الصُّورَة الذَّهنيَّة عن المُنْظَمَة**
- 131 أسس تكوين وبنَاء الصُّورَة الذَّهنيَّة
- 160 العلامَة التَّجَارِيَّة لصاحب العَمَل أداة لإدارة سُمْعَة المُنْظَمَات

- 163 • كَيْفَ تَبْنِي عَلامَةً تِجَارِيَّةً شَخْصِيَّةً تُحَسِّنُ سُمْعَتَكَ؟

الفصل الثالث

- 169 **البناء الداخلي للسمعة المؤسسية**
- 171 • تمهيد
- 173 • **المبحث الأول: الرضا الوظيفي وبناء السمعة المؤسسية**
- 173 • مفهوم الرضا الوظيفي
- 177 • طرق قياس الرضا الوظيفي
- 179 • الرضا الوظيفي وتأثيره على سمعة المنظمة
- 183 • **المبحث الثاني: القيادات الإدارية.. النزاهة الشخصية وسمعة المنظمة**
- 183 • مفهوم القيادة الإدارية
- 186 • تأثير القيادة الإدارية على الأداء العام للمنظمة
- 190 • دور الإدارة النزيهة في بناء سمعة المنظمة
- 197 • **المبحث الثالث: نزاهة المتعاملين والوكلاء وسمعة المنظمة**
- 199 • التزامات الوكيل التجاري وتأثيرها على سمعة المنظمة

الفصل الرابع

- 207 **إدارة الأزمات وأثرها على السمعة المؤسسية للمنظمة**
- 209 • تمهيد
- 213 • **المبحث الأول: إدارة الأزمات ومراحلها**
- 213 • مفهوم "الأزمة" و"إدارة الأزمة"
- 216 • أنواع الأزمات ومراحلها
- 226 • العلاقة بين إدارة الأزمة وإدارة السمعة المؤسسية
- 233 • **المبحث الثاني: إدارة الأزمة على مستوى الموظفين وبناء الثقة معهم**
- 236 • الثقة والتمكن يسهمان في حل الأزمات

- المَبْحَثُ الثَّالِثُ: إِدَارَةُ الْأَزْمَةِ وَبِنَاءُ الثَّقَّةِ عَلَى مُسْتَوَى الْجُمْهُورِ 241
- اسْتِرَاتِيجِيَّاتُ التَّعَامُلِ مَعَ الْجُمْهُورِ 243
- إِدَارَةُ الْأَزْمَاتِ وَثِقَّةُ الْمُتَعَامِلِينَ وَالْمُتَعَاوِنِينَ 249
- المَبْحَثُ الرَّابِعُ: حُطُوتَاتُ فَعَالَةٍ فِي التَّوَاصُلِ وَإِدَارَةِ الْأَزْمَاتِ 253
- أَهْمِيَّةُ النَّاطِقِ الْإِعْلَامِيِّ فِي الْمُنْظَمَةِ 255
- دَوْرُ «النَّاطِقِ الْإِعْلَامِيِّ» فِي تَحْسِينِ سُمْعَةِ الْمُنْظَمَةِ 256
- دَوْرُ «النَّاطِقِ الْإِعْلَامِيِّ» لِلْمُنْظَمَةِ أَثْنَاءَ الْأَزْمَاتِ 258
- إِدَارَةُ الْأَزْمَاتِ وَالْعَلَاقَاتِ مَعَ الْمُنَافِسِينَ 261

الفصل الخامس

- العَلَاقَاتُ الْمُجْتَمَعِيَّةُ وَسُمْعَةُ الْمُنْظَمَةِ 265
- تَمْهِيدٌ 267
- المَبْحَثُ الْأَوَّلُ: اسْتِرَاتِيجِيَّاتُ الْعَلَاقَاتِ الْعَامَّةِ لِبِنَاءِ السُّمْعَةِ 271
- العَلَاقَاتُ الْعَامَّةُ وَسُمْعَةُ الْمُنْظَمَةِ 271
- أَبْعَادُ إِدَارَةِ سُمْعَةِ الْمُنْظَمَةِ 273
- اسْتِرَاتِيجِيَّاتُ الْعَلَاقَاتِ الْعَامَّةِ 295
- مَرَاجِلُ التَّخْطِيطِ الْاسْتِرَاتِيجِيِّ لِلْعَلَاقَاتِ الْعَامَّةِ 303
- تَصْنِيفَاتُ أُخْرَى لِمَرَاجِلِ التَّخْطِيطِ الْاسْتِرَاتِيجِيِّ لِلْعَلَاقَاتِ الْعَامَّةِ 312
- أَنْشِطَةُ الْعَلَاقَاتِ الْعَامَّةِ مَعَ الْجُمْهُورِ الدَّاخِلِيِّ 315
- المَبْحَثُ الثَّانِي: عَلَاقَاتُ الْمُنْظَمَةِ بِالْجِهَاتِ الْحُكُومِيَّةِ 321
- المَبْحَثُ الثَّالِثُ: الْعَلَاقَاتُ الْمُجْتَمَعِيَّةُ وَعَلَاقَةُ الْمُنْظَمَةِ بِمُنْظَمَاتِ الْمُجْتَمَعِ الْمَدْنِيِّ 327
- المَبْحَثُ الرَّابِعُ: عَلَاقَةُ الْمُنْظَمَةِ بِالْعُمَّالَاءِ وَالزَّبَائِنِ وَالْجُمْهُورِ الْعَامِّ 335
- مَكُونَاتُ الْعَلَاقَةِ بَيْنَ الْمُنْظَمَةِ وَالْعُمَّالَاءِ 338
- إِدَارَةُ وِلَاءِ الْعُمَّالَاءِ 346

- العَمِيلُ الغَاضِبُ أحدُ أدَوَاتِ هَدْمِ السُّمْعَةِ المُوَسَّسِيَّةِ 356
- عَلاَقَةُ المُنْظَمَةِ معَ الجُمهُورِ العَامِّ 365

الفصل السادس

- **الإعلام وسمعة المنظمة** 373
- تمهيد 375
- المَبْحَثُ الأوَّلُ: وَسَائِلُ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ.. التَّارِيخُ وَالتَّطَوُّرُ وَالتَّأثيرُ 377
- المَبْحَثُ الثَّانِي: الاسْتِراتِيجِيَّةُ الإِعلامِيَّةُ لِلْمُنْظَمَةِ.. الأَهْدَافُ وَالمُحَدَّدَاتُ 387
- المَبْحَثُ الثَّالِثُ: الإِدَارَةُ الإِعلامِيَّةُ لِلْمُنْظَمَةِ.. التَّشْكِيلُ وَالمَهَامُ 395
- مَهَامُ إِدارَةِ الاتِّصَالَاتِ وَالإِعلامِ بِالمُنْظَمَةِ 399
- إِدارَةُ سُمْعَةِ المُنْظَمَةِ عَبْرَ الإِنْتِرنِيتِ 401
- فَرِيقُ إِدارَةِ الأَزْمَاتِ 406
- المَبْحَثُ الرَّابِعُ: الوَسَائِلُ الإِعلامِيَّةُ لِلْمُنْظَمَةِ 409
- وَسَائِلُ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ وَمَزَايَاها 409
- لِمَاذَا مَوَاقِعُ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ؟ 411
- تَحَدِّياتُ اسْتِخْدَامِ مَوَاقِعِ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ 414
- المَبْحَثُ الخَامِسُ: تَحْسِينُ سُمْعَةِ المُنْظَمَةِ فِي وَسَائِلِ الإِعلامِ 421

الفصل السابع

- **مخاطر السمعة السيئة وكيفية إدارتها** 427
- تمهيد 429
- المَبْحَثُ الأوَّلُ: عَوَامِلُ تَكْوِينِ السُّمْعَةِ السَّيِّئَةِ لِلْمُنْظَمَةِ 431
- تَكَرُّرُ الأَزْمَاتِ 431
- وَسَائِلُ التَّوَاصُلِ الاجْتِمَاعِيِّ 434
- عَدَمُ وَفَاءِ المُنْظَمَةِ بِالتَّزَامَاتِها لِلجُمهُورِ 439
- المُوَظَّفُونَ 441

447	• المُنَجَّحُ السَّيِّئُ
448	• التَّسْوِيقُ السَّيِّئُ
449	• إِدَارَةُ عِلَاقَاتِ الْعَمَلَاءِ السَّيِّئَةِ
451	• قُفْدَانُ الْبَيِّنَاتِ
453	• أَلْيَاتُ اتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ دَاخِلِ الْمُنْظَمَةِ
455	• التَّغْيِيرَاتُ الْإِدَارِيَّةُ
455	• الشَّائِعَاتُ
457	• الرِّشْوَةُ
461	• الْمَبْحَثُ الثَّانِي: مُؤَشِّرَاتُ وَمَظَاهِرُ سُوءِ إِدَارَةِ السُّمْعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ
461	• أَهَمُّ مَظَاهِرِ وَدَلَالَاتِ سُوءِ السُّمْعَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ
465	• الْمَبْحَثُ الثَّلَاثُ: كَيْفِيَّةُ التَّخْلُصِ مِنْ إِرْثِ السُّمْعَةِ السَّيِّئَةِ بِالْمُنْظَمَةِ
465	• خُطُواتُ إِدَارَةِ مَخَاطِرِ السُّمْعَةِ
469	• اسْتِرَاطِيَجِيَّاتُ اسْتِرْدَادِ السُّمْعَةِ
474	• مُرَاقِبَةُ السُّمْعَةِ
479	• تَأْمِينُ مَخَاطِرِ السُّمْعَةِ
481	• الْإِدَارَةُ الْإِلِكْتُرُونِيَّةُ لِلْسُّمْعَةِ السَّيِّئَةِ
487	• الْخَاتِمَةُ
489	• خُلَاصَةُ وَاسْتِنْتِجَاتِ
495	• قَائِمَةُ الْمَلَاْحِقِ
513	• الْمُرَاجِعُ
557	• الْفَهْرَسُ

في هذا الكتاب

من القضايا المعاصرة ذات الأهمية القصوى في الاقتصاد المعاصر قضية "القروض الدولية"؛ التي أصبحت منتشرة على نطاق عالمي واسع، بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ونشأت على إثرها مؤسسات التمويل الدولية الكبرى، مثل "صندوق النقد الدولي"، و"البنك الدولي"، وغيرهما من المؤسسات المالية العاملة في هذا المجال.

ولقد تناولت الدراسة باستفاضة ما يتعلق بعملية الإقراض والتمويل على المستوى الدولي، مع تحليل أثر القروض الدولية على اقتصادات الدول النامية، مع ذكر بعض التجارب الدولية الناجحة أو الفاشلة في مجال القروض، مع التركيز على الحالتين التركية والمصرية.

وقدّمت الدراسة طائفةً من البدائل الاستراتيجية التي يمكن من خلالها معالجة الفجوة التمويلية التي تحتاج إليها الدول العربية والإسلامية لتوطين التنمية المستدامة ومعالجة الاختلالات الهيكلية في موازينها التجارية وموازنتها العامة، لعل أهمها؛ البورصة العربية الموحّدة، والتبادل التجاري، والمناطق التجارية المشتركة، وتفعيل أنظمة الفرض الحسن، مع تحقيق التكامل الاقتصادي العربي الإسلامي، والاهتمام بصيغ التمويل الإسلامي، وخاصةً للدول العربية والإسلامية المزدهرة.

ISBN 978-605-7896-19-3



9 786057 896193