

الفصل

1

مقدمة: لماذا المؤسسة المعبرة؟

ماجكن شولتز، ماري جو هانتش، وموغنز هولتن لارسن

مقدمة:

لقد كانت أفكار كالكيان التنظيمية، والسمعة والعلامات التجارية للشركات قيد التداول منذ زمن طويل. إلا أن الاهتمامات التي تروج لهذه الأفكار في نطاق العمل، لم تكن على الإطلاق بالسابق بحاجة كبيرة لدعم -وظائف الإدارة العليا، والاتصالات، والتسويق والاستراتيجية والمحاسبة. وعلى سبيل المثال، إذا كان كيان الشركة سيجذب العاملين رفيعي المستوى إلى المؤسسة، فعلى المستخدمين المحتملين أن يسمعون أشياء جيدة حول الشركة من مصادر موثوقة، لأن النشرات المتعلقة بالتوظيف لم تعد كافية. فمواقع (الويب) وإعلانات الشركات هامة كذلك، تاركة دوائر الإدارة العليا تعتمد بصورة متزايدة على التسويق في نجاحها بعملية التوظيف، ولهذا إن إعلاناً جيداً للشركة لا يؤدي الدافع المحرض حالما يصبح المستخدمون داخل المؤسسة.

وعلى كل فإن هذا ليس طريقاً بمسرب واحد على أي حال، فلكي تكون العلاقة التجارية للشركة أكثر من وعد فارغ للزبائن، لابد للمستخدمين

من أن يتبعوا بعمق التصورات التي يصفها المسوقون. فإذا كانت العلامة التجارية تستند على تصورات لمنتجات ذات أداء تقني رفيع، فعلى المستخدمين عندئذ تسليم ذلك الأداء التقني الرفيع، أما إذا كانت الصورة تستند على خدمة الزبون الودية الكفؤة، فعلى المستخدمين عندئذ أن يكونوا ودودين وأكفاء.

إلا أنه ليس كافياً الإصرار على أن يأتي تصرف المستخدم منسجماً مع ما تعتبره الإدارة صورة مرغوبة. فإقامة أنظمة التحكم بالتصرفات عن طريق المكافآت يعطي ببساطة الأعمال انقياداً سطحياً. ويجب أن يكون التصرف الذي يدعم سمعة الشركة أو العلامة التجارية متجذراً ومستقراً في هوية المنظمة. وعلى المستخدمين الشعور بالرسالة التي يرسلونها بتصرفاتهم وليس التعامل من خلال الحركات فقط. وعلى هذا فإن المنظمات تتنافس باضطراد على قدراتها بالتعبير على ماهيتها وما هو عملها. ولما كان التعبير العاطفي والرمزي قد أصبح جزءاً من الخبرة في ممارسة العمل وهو سبب اختيارنا لعنوان كتابنا: المنظمة المعبرة.

ولا شك هذا الاهتمام بالتعبير هو سبب اختيارنا لرسم ديفين هوكني على كتابنا. إلا أن السبب الأكثر وضوحاً لاختيار «السير حول باحة الفندق - آكتلان 1985» هو رغبته بالتعبير عن الألوان الأولية للأحمر والأصفر والأزرق التي تسيطر على هذا الرسم، لأن الألوان الأولية تظهر أقوى العواطف، إلا أن هناك بما وراء الألوان طبقات عديدة لتفسيرنا للصورة، مثل أملنا منك بأن تجد عدداً من الطبقات لتفسير كتابنا. فبالنسبة إلينا، يوحي تصور الرسم إلى العديد من الترابطات في العمل الذي نقدمه وعلى سبيل المثال، تمثل الأعمدة حول الباحة مفاهيم مختلفة، وقواعد مختلفة سلوكية وممثلين عديدين. وجميع هؤلاء جزء مما يقدمه المؤلفون المساهمون في هذا الكتاب، وعلاوة على ذلك، فإن الاعتماد على الموقع في الباحة، والقوس في المنتصف يمكن اعتباره كهوية، وسمعة أو بمثابة العلامة التجارية للشركة.

وتتجسم العلاقة بين الكيان والسمعة والعلاقة التجارية عندما تسير في باحة الفندق. أن أحد مضامين التأكيد الجديد على التعبير هو أن الاستراتيجية يجب أن تخدم جميع المنتفعين، وهذا يعني المستخدمين وكذلك الزبائن أصحاب المنافع، والدائنين والموردين والمجتمعات المحلية ووسائل الإعلام. وإذا ما أريد الإبقاء على سمعة الشركة، فإن جميع هذه العلاقات يجب تغذيتها واستمرارها على المدى الطويل. إن كامل الشركة عليها العمل سوية للوصول إلى أداء مؤثر. وقد قيل هذا سابقاً بالطبع، إلا أن ما هو مختلف حالياً هو انضمام مصالح المنتفعين الذي له تعبير (رمزي وصريح) وذو أبعاد لم يتم التأكيد عليها في الماضي، وأن ما يبدو بأنه يدفعنا حالياً نحو اهتمام متجدد للتكامل يمكن التقاطه في التقارب في مسائل الهوية الذاتية (الكيان) والسمعة والعلامة التجارية للشركة، وهذه مسائل ذات معاني كما هي أو أكثر كونها مسائل تقنية وهذا يغير كل شيء.

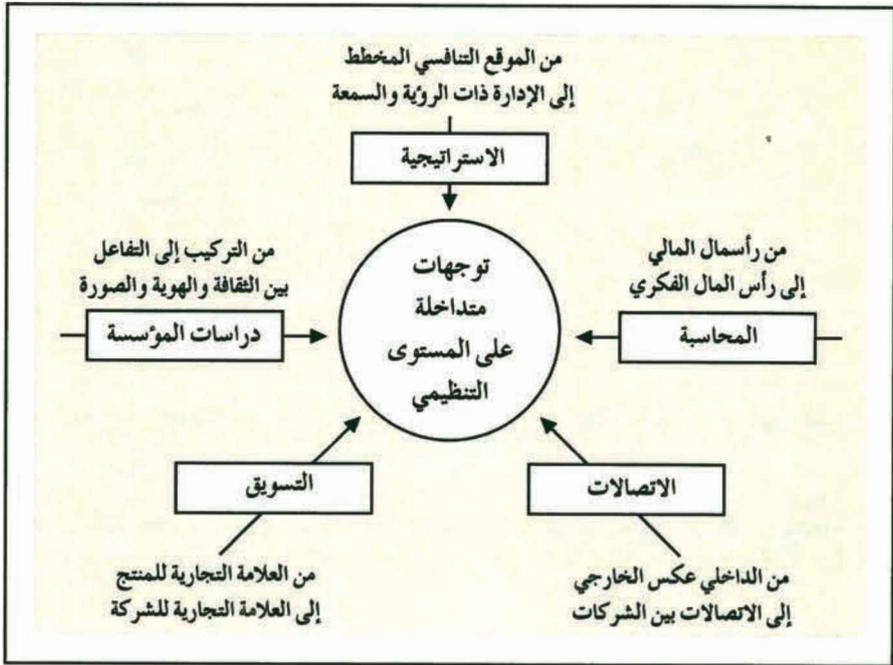
لنرجع إلى الوراء قليلاً، حيث الضغوط لتجميع مصالح المنتفعين سوية في المؤسسات قد نتج عنه على الأقل عقدين من إصرار المدراء على عمل جماعي أكبر عبر الوظائف. وكان على الاختصاصيين الوظائفيين أن يتعلموا خبرات التعاضد، لثلا يستغني عنهم بسبب استجابة المؤسسات لضغوط تنافسية متزايدة. وقد نتج عن ذلك تفكير وظائف متداخل ليس فقط في قطاع الأعمال بل في مدارس الأعمال. وليس مفاجأة بأن الجهات الأولى التي تمت معالجتها كانت تقنية. وفي الوقت المناسب فإن الإدارة، وإعادة هندسة عملية العمل، وإدارة سلسلة القيمة تساعد كل منها المؤسسات للتكامل من خلال وظائفها الفنية. إلا أن أوجه الإنسانية والعلائقية لهذه التغيرات لم تظهر سوية بعد في مظهر متشابه وهذا لا يعيق التكامل التقني فقط بل التأثير الاستراتيجي كذلك. وعلى الرغم من أننا نعتقد بالاهتمام المتنامي بأن التخطيط الاستراتيجي لم يعد قادراً على العمل دليلاً لهذه المشكلة العميقة.

ولقد تضافر مؤلفو هذا الكتاب سوية لمواجهة الأزمة في الاستراتيجية

عن طريق إيجاد تكامل على المستوى الاستراتيجي للتفكير حول المؤسسات وعن طريق تجميع معرفتنا وخبرتنا حول الهوية (الكيان) والسمعة والعلامة التجارية للشركة، نأمل بتقديم تبصر جديد واتجاه جديد للنظرية والبحث والتطبيق العملي، ونعتقد بأن هذا التبصر سوف يساعد في تكامل المصالح التقنية والتعبيرية. وقد جاء مؤلفو هذا الكتاب من أكثر أنظمة دراسات الأعمال - دراسات المنظمات، والاتصالات والتسويق، والاستراتيجية والمحاسبة - وكما قال كل منا بأبحاث مستفيضة عن إحدى الأفكار الرئيسية المذكورة في العناوين الفرعية لهذا الكتاب على الأقل. وقد تناولنا في محادثاتنا حول أبحاثنا في العديد من المؤتمرات السنوية موضوع سمعة الشركة وهويتها وتنافسها واكتشفنا كم هي متشابهة كانت توجهاتنا فيما يتعلق باستراتيجية التنظيمات. ولكننا اكتشفنا أيضاً اختلافات في اهتماماتنا، تلك الاهتمامات التي فرضت علينا من قبل توجهاتنا ووظائفنا. وعليه فإن أمر تكامل معرفتنا سيكون مرهقاً. وقد وافقنا على كتابة هذا الكتاب سوية كوسيلة لتجميع الأفكار المناسبة في مكان واحد وكذلك المعرفة والخبرة التي يحملها كل منا.

وتبدو الخطوط المحيطة بالمنظور الجديد التي نأمل بأن نحققها سوية ملخصة في الشكل التالي رقم 1 - 1.

وبالإضافة إلى تقديم أحدث الأفكار من توجهاتنا وحقول العمل، كان كل منا مشغولاً في أنشطتنا النظامية الخاصة، ونحن نشارك في الاعتقاد بضرورة التعاضد عبر الحدود النظامية والوظيفية آملين بأن تجدوا في صفحات هذا الكتاب آثار هذه الجهد والأفكار على أفكاركم. فعلى سبيل المثال، كان علينا مواجهة بعض المعضلات المتأصلة بين الأطراف الصلبة والرخوة للإدارة، وما بين وظائف السيطرة أو الاتصال، والتوجهات المعقولة والرمزية، كما تستطيعون أن تروا بسهولة في هذه القائمة من المعضلات في الشكل رقم 1 - 1، إننا لا ندع بأن نوع التكامل الذي نحن وراءه أنه سيكون



الشكل 1 - 1 التطور إلى الأمام نحو إطار كامل عبر توجهات مختلفة

سهلاً سواء بالنسبة للأكاديميين أو الممارسين، إلا أننا ندعي بأنه قد تم تحقيق تقدم واضح في صفحات هذا الكتاب الذي هو بمثابة جهد على مستوى التنظيم الداخلي والفهم ذو الوظائف المتداخلة. ولقد حاولنا فوق ذلك عن طريق تأثير التعاون الشديد مع الممارسين الذين ستواجهونهم في بعض صفحات هذا الكتاب، القيام بالمجهود لأبعد ما يمكن باتجاه التطبيق العملي، بحيث تجدون أفكاراً تكاملية فقط في هذا الكتاب، وإنما أيضاً أفكاراً قابلة للتطبيق.

وتتضمن بعض الأسئلة التي ستجدونها موجهة إليكم:

- كيف تكتشف المؤسسات هويتها؟
- كيف توسع هوية مؤسسة في طور النمو بحيث تضمن تنوع أشغالها التوسعية.

- ما هي العمليات التي تغير المؤسسة هويتها بموجبها.
- كيف تعمل المؤسسة لبناء سمعة قوية.
- ماذا يجب أن تنقل المؤسسات بروية حول نفسها بقصد التأثير إيجابياً على سمعتها؟
- كيف يجب أن تكون ردة فعل المؤسسات عند شعورها بتهديد سمعتها؟
- هل تعني العلامة التجارية للشركة بأن التسويق سوف يأخذ عمل المؤسسات؟
- ما هي مضامين وأثار العلامة التجارية للمؤسسات على التركيب المؤسسي والعمليات؟
- كيف تحدد المؤسسات الفرق بين التعابير الجديرة بالثقة حول نفسها والإغواء الذاتي؟

خلاصة الكتاب

ويبدأ الكتاب بقسم عن «إعادة التفكير بالهوية» التي تضع فكرة الهوية موضع نقاش على المستوى المؤسسي. ويقدم هذا القسم إعادة التفكير بالهوية من وجهتي نظر مختلفتين، أحدهما قائم في بناء النظرية النظامية، والآخر يناقش الدور الاستراتيجي للهوية. وقد قدم كاتب الفصل (ماري جوهاتسن وماجكن شولتز) للقارئ مفاهيم الهوية المشتركة المؤسسية الموجودة ضمن الأنظمة المتعددة المذكورة في هذا الكتاب. وهي التي تجمع هذه التبصرات في إطار مفاهيمي للهوية وتعرف بمجموعة من الخلافات حول رسم خريطة للهوية تجاه الثقافة والصورة. ويركز «جي بارني وأليس ستورات» على الأسس المبنية على القيمة للهوية. فهم يُظهران كيف تعمل الهوية كمصدر للميزة التنافسية وهما يدعيان بأن التعقيدات في الشركات ذات التنوعات الكثيرة تدفع الهوية نحو الفلسفة الأخلاقية. كما يناقشان بأن الالتزامات الأخلاقية التجريدية قادرة على توحيد تنوع أنشطة العمل وتخدم كرصيف مشترك من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ويقدم القسم الثاني حول «السوق الرمزي» الأبعاد الرمزية للسوق الجديدة، ويقدم إعادة وضع المفاهيم للعلاقات بين السوق والمؤسسة، فهذا السوق مملوء بالمعاني والعواطف والرموز، وهنا تتعلم المؤسسات التعبير عن أنفسها، ويقدم «والي اولنز» منظوماً تاريخياً يظهر كيف أن أدوار العلامات التجارية وعمليات وضع العلامات التجارية قد تغيرت بالكامل في الربع الأخير من القرن العشرين، وهي التي كانت في وقت من الأوقات مسيطرة على عقول المستهلكين فقط، وتسيطر العلامات التجارية بصورة متزايدة على عقول جميع المنتفعين. وبحدوث هذا التغيير أصبحت العلامات التجارية المصدر الأكثر حسماً للتمييز وخلق القيمة. ويجادل «بول دوغي» بأن الحدود بين المستهلكين وأعضاء المؤسسات أصبحت ضبابية الآن نظراً لأن إدراك التنظيم والعمل يعاد تصورهما في معايير الاستهلاك .

ويشير «دوغي» إلى الموضوع متعدد الأنظمة لهذا الكتاب بالإرادة وكيف أن الخبرة الرمزية من التسويق والاتصالات والنمذجة قد أدت إلى توسع عقلانية السوق (وسلوكيات العمل) بالحياة المؤسسية بشكل عام.

إن أحد أكثر المواهب السلوكية للمؤسسات في السوق الشفاف هو تأسيس السمعة. ولقد تغير تعريف السمعة حالياً من مقياس لإنتاج الأداء المؤسسي إلى بناء استراتيجي يتضمن محاولات مقصودة لإدارة ومراقبة العلاقات بين المؤسسات وبين المستثمرين العديدين. أما الجزء الثالث بعنوان «السمعة كاستراتيجية» فيتضمن وجهتي نظر للسمعة، تحلل كل منهما مضامين اعتبار السمعة لتكون استراتيجية للشركة. إن السمعة كاستراتيجية تعني أن الاهتمام بسمعة الشركة يدفع العمليات المؤسسية والإدارية في داخل المؤسسات وبين المؤسسات وبين المستثمرين. ويقدم «تشارلز فومبرون وفوليتا رندوفا» تحليلاً عملياً واسعاً لتحويل شركة شكل الملكية إلى مؤسسة أكثر تعبيراً وشفافية باستخدام عملية إدارة السمعة الشاملة. وقد قدما نموذجاً تعليمياً لإدارة السمعة، يصف العمليات الإدارية والتنظيمية التي يحتاج إليها

لدعم السمعة كاستراتيجية. ويركز «دوكريسن وكارتر» على ما يدعونه استراتيجيات إصلاح السمعة، أي على الأعمال التنظيمية المصممة لإصلاح سمعة الشركات المتضررة، ويناقشون بأن الهوية المؤسسية والصورة تؤطر لأوضاع تتضمن سمعة مهتزة ويتحدثون عن أنواع الموارد التي تخصصها المؤسسات لأنشطة إصلاح السمعة.

وحيث أن الماركة تنتقل من المنتجات والخدمات إلى الشركة، فإن الطرق التي نبحثها في بناء الماركة وعدالتها تتبدل. في المؤسسات كماركات، يدعو المؤلفون القارئ لاكتشاف مضامين ماركات المؤسسات ويضيف كل منهم منظوراً مختلفاً إلى الجدل، ويستخدم الفصل من قبل (كيفين كيلر) هرمية الماركة لوضع ماركة الشركة ويروي كيف أن أنواعاً مختلفة من الصور يمكن اقترانها مع ماركات الشركات، ويقدم إطاراً لنمذجة استراتيجية لوضع الماركات مبنياً تعدد الطرق التي يمكن لماركات الشركة التعبير عنها، أما «سيمون نوكس، وستان ماكلان، وكيث تومبسون» فيناقشون بأن العديد من أدوات الماركات تصبح عتيقة بتوقفها عن توليد قيمة للزبون من خلال المؤسسة، ويقدمون إطاراً تكاملياً وكذلك منهجية لبناء ماركة للمؤسسة قائمة على ما يسمونه «مقترح القيمة المؤسسية الفريد» وبذلك يوسعون الخيط التسويقي بحيث يتضمن السمعة كعنصر أساسي.

وفي بحثهم عن أسلوب للتعبير عن أنفسهم أصبحت المؤسسات أكثر استذكراً في تطبيق الأفكار والمفاهيم والأدوات غير المقترنة عادة بسلوكيات العمل، مولدة مستوى متزايد من الإبداع وحرية الحركة. ويعرض القسم الخامس بعنوان «قيمة إخبار القصص» القارئ إلى واحد من أحدث أشكال التعبير، وهذا الجزء لا يُري فقط بأن إخبار القصص هو مصدر خلاق تصوري للتعبير عن المؤسسات، فهو يناقش أيضاً لِمَ لأخبار القصص صلة بالعمل، وتركز جميع الفصول المكتوبة من قبل «جيرزم، وفان ريل، وغوردن شو، وموغن هولتن لارسك» جميعها على أشكال قصصية من

التعبير بإظهارها كيف أن قصص الشركات يمكن أن تحض الرؤية المؤسسية وتتحدى الوضع الاستراتيجي، وتحسن العمليات المؤسسية ذات الوظائف المختلفة. ويقدم «فان ريبلي» إطاراً تحليلياً لأجل تشكيل وتطبيق قصة شركة مستدامة، مؤطراً مراحل أخبار القصة كعملية مؤسسية. ويتضمن الفصل الذي كتبه تصويراً عملياً غنياً لكل مراحلها.

أما الفصل المكتوب من قبل «شو» فقد بُني على أساس خبراته الإدارية في M3. وهو يناقش فكرة أن إخبار القصص الاستراتيجي يختلف بجوهره عن التخطيط الاستراتيجي ويتحدى الأسطورة بأن القصص ليست مناسبة للعمل، وهو يناقش بأن العديد من الأنشطة في الشركات الكبيرة سوف تستفيد من إخبار القصص ويعطي أمثلة من خبرته الفنية لدعم وجهة نظره. أما «موغن لارسك» فهو يخاطب مضامين الإدارة لإخبار القصص، ويصف كيف نعطي مفاهيم جديدة للعمليات الأساسية الاتصالية المؤسسية لكي نعبر عن قصة الشركة. وأخيراً، فإن الفصل المكتوب من قبل «جان مورتس» يوسع فهمنا للطرق التي تخبرنا فيها المؤسسات عن قصتها باستعمال التعابير المرئية كالنماذج، والرسوم التخطيطية والرسوم مع الأرقام. ويتحدث كيف تخلق القيمة ضمن المؤسسات عن طريق إدخال مفاهيم رأس المال الفكري ويقترح استخدام بيانات رأس المال الفكري. وهذه العملية في خلق القيمة مصورة في عدد من الشركات باقتفاء التفاعل بين الأنواع المختلفة من التعبير وعمليات مؤسساتهم ذات الصلة.

ويركز القسم الأخير وهو «المؤسسات الاتصالية» بشكل متعمد على العمليات الاتصالية للمنظمة المعبرة، فهو يتحدى فهمنا كيف تتصل المؤسسات حول نفسها. وجميع الفصول الثلاثة في هذا القسم تأكيد أسس الاتصالات بمعايير الشفافية للمؤسسات ما بعد الصناعية كما وتقدم انعكاسات استفزازية على المعنى واصطلاح الهوية في العهد ما بعد الصناعي.

أما «بول أرجنتي، وجانيس فورمان» فيدعيان بأن دور الاتصالات غالباً ما يغفل عنه في تشكيل وتنفيذ الاستراتيجية. وتأسيساً على تبصّر أرسطو حول فن الخطابة، فإن نقاشهم يقترح معالجة قائمة على أساس الدائرة الانتخابية للاتصالات التي تدم الفجوة بين الاتصالات والاستراتيجية.

ويتحدى «لارس كريستنس وجورج تشيني» دور الدائرة الانتخابية في اتصالات الهويات. وهما يناقشون بأن لفظ وتعبير الهوية يعكس في أغلب الأحيان احتياجات ومشاعر أفراد المؤسسات أكثر من أولئك في الدائرة الانتخابية في الخارج. وهم يعرضون مجموعة من استراتيجيات الاتصال التي تطبقها الشركات لكي تغري نفسها بالاعتقاد بأن ما يريدون قوله هي أمور في أسواق متراكمة.

الفصل الأخير (باربرا زارنيواسكا) يبرز الانعكاس على الهوية القصصية في مجال نقل معلومات الفضاء. وهي تجادل بأن العهد ما بعد الحديث يستدعي إعادة توضيح مسائل الهوية وتدعي بأن المؤسسات الناشطة تشغل نفسها ببناء عملي جديد للهوية أكثر من كونها معنية بالأصالة والتجزئة. وباستخدام الأمثلة من روايات الخيال العلمي تبين كيف أن هذه الهويات العملية تتحدى إدراك الهوية نفسها.

وكما ترى، فإن الكتاب يقدم لوحة لأكثر الأفكار حداثة التي تتحدى عدداً من النظريات المتأصلة والمفاهيم ضمن مجموعة من التوجهات وحقول العمل. وهكذا فقد رغبتنا بالمنظمة المعبرة أن تكون حافلة بتوجهات متنوعة تطبق على دراسات المؤسسات والاستراتيجية والمحاسبة والتسويق ودراسات الاتصالات. وبالرغم من أن معظم كتابنا ذوي أساس أكاديمي فلدى جميعهم خبرة عملية ثرية بحيث يستطيعون بأن يعيدوا الحياة إلى الجدال حول المفاهيم.

وقياساً على ذلك، فإن الكتاب الذين تنجبهم الأعمال يساهمون في

صنع مزيد من المفاهيم العامة مبنية على تبصرهم وخبراتهم. ولقد أخذ الكتاب عناية كبيرة لتقديم بيانات شخصية قد حرصنا كناشرين على حفظ أصواتهم. ونأمل بأن تروا إلى أي مدى قامت هذه الفصول بنسج كامل تفهمي لدعم المنظمة المعبرة التي ظهرت.