

## الفصل

# 2

### تسلق برج بابل: الخلافات العلائقية بين الهوية والصورة والثقافة في المؤسسات

ماري جوهانسن، وماجكن شولتز

لقد جذبت الهوية التنظيمية للشركة اهتماماً كبيراً من قبل الأكاديميين والممارسين الذين لجهودهم في شرح وتنظيم و/أو استغلال الهوية عدداً من الأمور والمفاهيم ووجهات نظر.

وهذه التعددية قائمة بشكل واسع بسبب المناشدة المتعددة الأنظمة لمفهوم الهوية عند تطبيقها على المؤسسات. نتفحص في هذا الفصل طرقاً مختلفة لدراسة الهوية للشركات ضمن مجالات التسويق ودراسات المؤسسات والاتصالات المؤسسية والاستراتيجية. فمن جهة أولى، إن تعدد الأنظمة لهذه الطرق تخلق فوضى مفاهيمية هائلة تقود إلى ما نسميه ببرج بابل في البحث عن الهوية، ومن جهة أخرى، فإن التنوع والغنى الناتج عن هذا التنوع يؤمن مدخلاً ثميناً في عملية التنظير.

إن استخدامنا لصورة بابل يعني الإقرار بالإحباط الذي نشعر به مع الباحثين الآخرين عن الهوية كلما واجهتنا مشكلة وصف معاييرنا. ويبدو بأن هناك عدداً كبيراً من الجهات التي تحاول جميعها التعريف بمجموعة مفردة

من المفاهيم بلغتها المفضلة. وتبين المناداة بالتسهيل من قبل هؤلاء الباحثين أنفسهم الاعتقاد بلغة عامة مفقودة (أو لم توجد بعد) وبالتالي كان لابد من استدعاء أسطورة بابل، على الرغم من أن مشكلة التسهيل ترمي بغنى المعلومات بعيداً، ونعتقد بأن سبب عدم القبول بلغة عامة بعد هو مفهوم الهوية قد أعلم بهذا الغنى. وبالرغم من شعورنا بأن التسهيل ثمن عال جداً يجب دفعه فإننا نواظب في متابعتنا لإيجاد بديل، والحل الذي نتبعه في هذا الفصل هو محاولة العمل خلال التعقيد النظري لمفهوم الهوية لنرى فيما إذا كان بالإمكان اكتساب الوضوح تجاه هذا الإرباك، وفي متابعة طموحنا لتفصيل الحقل النظري للهوية دون التضحية بغنى تعدد الأنظمة، نقدم طريقة الاختلافات العلائقية. وهذه الطريقة على ملاحظات (سوسور) 1966 التي توصف كلماتها بعلاقاتها بكلمات أخرى. وفي سياق هذا الفصل، تشمل الطريقة مقارنة وتباين الهوية بالصورة المؤسساتية والثقافية. مفهومان بموجبهما تحمل الهوية الكثير من العمومية.

حيث تسمح لنا الطريقة بمعاملة الهوية كنقطة مرجعية داخل هذا المجال النظري الغني ذي الأنظمة المتعددة أكثر من كونه مفهوماً يقف معزولاً، وفي مفهومنا فإن الفهم الذي تحقق عن طريق جعل الهوية كمفهوم عن طريق خلافات علائقية يقدم طريقاً للخروج مما نشعر به بأنه تبادل غير ضروري بين التبسيط وبين التعقيد الشديد.

وفي القسم الأول من الفصل، سوف نعرّف الهوية التنظيمية للشركة في المعايير المقدمة بواسطة منشأ أنظمتها الخاصة بها، ونشير على التباعد وكذلك نمو التقارب في التطور المستمر لمعانيها. ومن منظور الهوية المؤسساتية للشركة المترابطة، سوف نستكشف علاقات الهوية التي تشارك فيها الصورة والثقافة، مستخدمين طريقتنا في الاختلافات العلائقية، سوف نؤطر ونحلل المجال النظري المتعدد الأنظمة للهوية والصورة والثقافة كاشفين عن ستة مقارنات / متضادات. وثلاثة من هؤلاء تعرّف الصورة بالنسبة للهوية

(المنظور الخارجي/ الداخلي، الآخر/ الذاتي أو التعددية/ الفردية)، وثلاثة تعرف الهوية بالنسبة للثقافة نصاً/ قرينة، وصريحاً/ ضمناً، وذرائعياً/ ناشئاً). ونختم الفصل باشتقاق تعريف علائقي للهوية، وباقتراح كيف يمكن لطريقة الاختلاف العلائقية أن تساعد في تطوير مقاييس عملية.

### الهوية: المشتركة والمؤسسية

ظهر مفهوم الهوية المتعلق بالمؤسسات في نفس الوقت مع مسارين متميزين نسبياً، أحدهما معروف بهوية تكوين الشركة والآخر بالهوية التنظيمية. وأن جذور هوية الشركة قد وجدت أولاً في ممارسة المشورة وفي حقل التسويق، حيث الهوية التنظيمية تقتفي تاريخها ضمن حقل دراسات التنظيم. أما مجال الاستراتيجية والاتصالات فقد ساهم في كلا أدبيات الهوية تكوينياً وتنظيمياً. ولم يتعامل مع هذين المفهومين حتى الآن إلا عدد قليل من الكتاب (بالمر 1995 وهاتس، وشولتز 1997) (وفان ريبيل بالمر 1997، ورندوفا وشولتز 1998)، وسوف نعتمد إلى حد كبير على أبحاثهم أدناه، ونعتقد أنه من المهم متابعة التبصر في كلا أدبيات الهوية تكوينياً وتنظيمياً، نظراً لأننا نعتقد بأنهما يعالجان نفس الظاهرة بالرغم من أنهما يقومان بذلك من منظار مختلف.

### الهوية التكوينية:

عموماً، إن حقل الهوية التكوينية كان معنياً بفكرة الرأي المركزي أو المميز للمؤسسة وكيف أن هذا الرأي قد قدم ونُقل إلى العديد من المستمعين (مارغوليز 1977 ، أولينز 1989 ، 1995 ، فومبرون 1996) وهكذا فإن مفهوم الهوية التكوينية يشير إلى كيفية تمييز تعبير المؤسسة لنفسه بالنسبة لمستثمريه (ألفسون 1990 ، أولينز 1995 ، فان ريبيل وبالمر 1997). فمثلاً كتب أولين بأن الهوية التكوينية يمكن أن تعكس أربعة أشياء: من أنت؟، وماذا تعمل؟،

وكيف تعمله؟، وأين تريد أن تذهب؟. وفي الأصل فإن برامج الهوية التكوينية كانت موجهة للمستثمرين الخارجيين (على سبيل المثال، الزبائن والمستثمرين وعامة الناس) إلا أنه حالياً تم توسيع الهدف ليشمل المستخدمين (أي المستثمرين الداخليين).

وتركز جميع الكتابات عن الهوية التكوينية تقريباً على صلتها بالعمل الذي تمت مناقشته بعدة طرق. وأن المحاوراة الاقتصادية الأكثر استخداماً هي أن هوية تكوينية مميزة ومعترف بها تقدم قيمة إضافية تلحق ليس فقط في قيمة السهم لمؤسسة يتم تداول أسهمها عموماً، بل أيضاً لإنتاج المؤسسة في شكل أسعار مفضلة وزيادة حجم المبيعات (غريزر 1996)<sup>(1)</sup>، وأكثر من ذلك، يجادل الاستراتيجيون والمسوقون حالما تصبح المنتجات والخدمات غير مميزة بصورة متزايدة، فإن الهوية التكوينية تتحمل نصيباً أكبر عن المسؤولية لاستدامة الهوامش. وبحسب هذه النظرة، فإن القيمة الاقتصادية لمؤسسة تتعامل بمنتجات سلعية أو بخدمات تقوم على توليد صور تكوينية قوية أو علامات تجارية للشركة.

وبالرغم من أن المسوقين معنيون في الغالب بعرض صورة التميز التكويني في السوق عن طريق المواصلات والإدارة المؤثرة، ويعترف البعض بأن الهوية هي أساس هذا التميز (آبرات 1989، أولنز 1989، باريس وكوتلر 1991، أبشو 1995، آكر 1996، فومبورن 1996، بيكر وبالمر 1997، فان ريبيل، وبالمر 1997) ويشير العديد من الكتاب على الاختلاف بين ما سماه بالمر بالمدارس المرئية والاستراتيجية للهوية التكوينية.

1 في حقل وضع الماركة، فإن هذه القيمة المضافة المعروفة بأسهم الماركة التي يدعى بأن أساسها هو الهوية ذات الماركة، مثل الهوية المشتركة التي بنيت على التميز والعول (كون الشيء يعول عليه) للقيم الأساسية، بالرغم من أنه في حالة الهوية ذات الماركة، فإن هذه القيم يفترض بأنه تم التعبير عنها بالماركة، بينما في الهوية المشتركة تنتقل بواسطة الاسم، والشعار، الكسوة، والهندسة المعمارية، والإعلان وغيرها من البيانات العامة التي تضعها الشركة حول نفسها.

فالمدرسة المرئية تركز على التوضيحات المرئية والملموسة لماهية الشركة ومضامين هذه التوضيحات لسلوك القيادة وتركيب الشركة. أما بالمر فقد عزا جذور «المدرسة المرئية» إلى تصميم المجتمع الحيوي (مولروب 1997). وأن الأوجه الملموسة للهوية التكوينية تشمل أيضاً الأبنية، هندسة البناء التكويني، والمخططات، وديكور محلات البيع بالمفرق، وأوجه المنتجات والخدمات كتصميم المنتج، والتغليف والسلوك الشعائري (أولينز 1995، وآرجنتي 1998). وقد أضيف حديثاً إلى خليط الهوية التكوينية، الصوت، واللمسة والرائحة. على سبيل المثال، وقد لاحظ «شميت وسيمونسون» بأن الروائح المعهودة لأجير في دكان للبيع بالمفرق هي جزء متأصل من هوية أجير الدكان. وهكذا فإن هؤلاء الكتاب قد استبدلوا عبارة «الهوية المرئية» بالنظرة والشعور للمؤسسة.

أما المدرسة الاستراتيجية فتركز على الفكرة المركزية للمؤسسة التي تتضمن الرؤية والرسالة وفلسفة الشركة (أولين 1989، وفان ريبيل 1995). ففي هذه المدرسة، أعطيت الهوية التكوينية. المفهوم لجزء من العملية الاستراتيجية بربط الاستراتيجية التكوينية بصورة الشركة وسمعتها (فان ريبيل 1995، وفومبرون 1996) وفي دراسات الاتصالات، يعرف الدور الاستراتيجي للهوية التكوينية بمعايير الاتصالات المتكاملة وموضع الإدارة، وأنشطة العلاقات العامة (آرجنتي 1998، وتشيني، وكريستنسن). ونجادل بأن المدرسة الاستراتيجية تقوم بنقل القصد من برامج الهوية التكوينية من مساعدة المؤسسات إلى التعريف (بمن هم) إلى مساعدتهم بإنعكاس رؤيتهم على (ماذا سيصبحون) «كولينتر، وبوراس 1994»، وهذه النقلة هي التي تعرف الشركات بأفكار حول التسويق الداخلي للرؤية التكوينية كالقصص التكوينية أو تمارين السيناريو أن الاستخدام الاستراتيجي للهوية التكوينية يمكن رؤيته في الاندماجات الحالية حيث تمارس الشركات المعنية عناية كبيرة في شرح الاندماج بمعايير الهوية الجديدة للشركة، وعلى سبيل المثال، ديميل وكرايزلر، برايس ووترهاوس كوبر، ودياجيو.

كما يركز إطار آخر لأدبيات الهوية التكوينية على تركيب الهوية والطريقة التي تؤثر فيها الهوية التكوينية في كيف تتصل الشركات ببعضها. وفي تقديم هذا الإطار، ميز (فان ريبيل، وبالمر) بين التصميم البياني والاتصال المتكامل. فأسلوب التصميم البياني المشابه للمدرسة المرئية الموصوفة سابقاً، يركز على تراكيب الهوية، وإن مفهوم الهوية التركيبية يوضح الطرق التي تقدم بعض الشركات بموجبها مجموعات ثانوية لهوياتها كمنتج مختلف أو خطوط عمل. فمثلاً (أولين وفان ريبيل)، ميزوا بين ثلاثة أشكال من تراكيب الهوية:

- 1 - هوية متراسة حيث تستخدم الشركات اسماً واحداً، وهوية مرئية ثابتة لترويج فكرة معينة حول نفسها (مثال: فرجين شيل).
- 2 - الهوية المسجلة، معرفة بأنها هوية متعددة الأعمال حيث تستخدم الشركات مجموعة لهوية الشركة الكلية، وسلسلة من أسماء خطوط العمل (كيكات، وليونزמיד).
- 3 - الهوية ذات العلامة، حيث تعرض الشركات هويتها على مستوى الإنتاج ذو العلامة فقط، بحيث تجعل الأمر أقل وضوحاً بأن جميع الماركات المختلفة تنتمي إلى نفس المؤسسة (بروكتير، وغامبل، يونيلفر، ودياجيو).

أما طريقة الاتصالات التكاملية فتبنى على تركيب متراص للهوية، بسبب الانفجار في عدد الرسائل، وأقنية الاتصالات، والوعي الإعلامي، وقد جادل مؤيدوا الاتصالات التكاملية بالحاجة إلى إيجاد الانسجام بين الاتصالات المرئية والتسويقية، والعلاقات العامة، وإعلان الشركات، ويدعون بأن الانسجام يخلق إطاراً موثقاً ومعترفاً به ومميزاً للمؤسسة عبر أقنية اتصالاتها ورسائلها (فان ريبيل، وبالمر 1997) وهذا الطريق يركز الانتباه على مشكلة رصف جميع عناصر الهوية التكوينية المختلطة المقترحة بواسطة التصميم التصويري أو المدرسة المرئية.

## الهوية المؤسسية:

عموماً، يشير مفهوم الهوية المؤسسية إلى كيفية إدراك أفراد المؤسسة وفهمهم (من نحن) وماذا نمثل كمؤسسة. وإن معظم آراء الهوية المؤسسية قد بنيت على تفسير لنظرية الهوية الاجتماعية (البرت، ووتين 1985)، وتؤكد نظرية الهوية الاجتماعية التفاعل الاجتماعي كموقع لتشكيل عمليات الهوية الفردية (كولي، جيمس، كوفمان، أركسون) وبالمقارنة بنظريات الهوية الفردية، فالهوية المؤسسية هي حقل ناشئ ترجع جذوره إلى الوراء لوقت «البرت، ووتين» الذين عرفوا الهوية المؤسسية بأنها الأوجه المركزية المميزة الثابتة للمؤسسة. وقد تم ترديد هذا التعريف خلال الكثير من أدبيات الهوية المؤسسية.

أما «البرت وديتون» فقد عرّفوا الهوية المؤسسية بنوع معين من السؤال، فالسؤال، أي نوع من المؤسسات هذه؟ يشير إلى مظاهر يمكن القول بأنها جوهرية ومميزة وثابتة وتكشف عن هوية المؤسسة. ولقد ذهبنا في معالجة المسألة الصعبة لتعدد الهويات التي تظهر من ملاحظة أن المؤسسات قادرة على تقديم العديد من الأجوبة للعديد من الأغراض. وبالنسبة للهويات المتعددة، فقد طوروا نموذجاً للهوية المزدوجة للمؤسسة، (مثلاً، الجامعات والتعاونيات) فالمؤسسة ذات الهوية المزدوجة هي معيارية (تتركز حول وظائف ثقافية وتعليمية وتعبيرية) ومنفعية (موجهة نحو الإنتاج الاقتصادي)، وحديثاً قام (وتين والكتاب المشاركين) بتأطير أحد الاختلافات في الطرق المؤدية إن الهوية المؤسسية بالتمييز بين الباحثين المهتمين «بالهوية ل» وأولئك المعنيين «بالتعريف ب» المؤسسة.

بالنسبة لأولئك المهتمين بالتعريف بالمؤسسة، فإن الأمر الأساسي هو العلاقة الداخلية بين الأوجه الشخصية والاجتماعية كتركيب الهوية (أشפורث، وميل، بروور، وغاردنر) فمثلاً عرّف (دوكرميس وهاركويل) التعريف بالهوية

المؤسسية ب: الدرجة التي يعرّف بموجبها فرد نفسه أو نفسها بنفس الصفة التي يعتقد هو أو هي تعرف المؤسسة، وبالاستناد إلى (ميل وأشفورت، وفان رييل) فإن تفعيل التعريف بمفهوم الهوية المؤسسية باختبار روتردام بالتعريف بالهوية، فإن اختبار روتردام يقيس تجاذب الأفراد مع مؤسستهم على امتداد تسعة أبعاد: إدراك الانتماء، الانسجام بين الأهداف والقيم، التقييم الإيجابي للعضوية، الحاجة للانتساب، الفوائد المنتظرة للعضوية، والدعم المنتظر، الاعتراف، القبول والأمان. وفي أعمال لاحقة، ظهرت ثلاثة عوامل من قياس هذه الأبعاد: الفخر والشمول، الاعتراف والفرص المنتظرة. ونفس التفكير/ والانسجام.

إن الاهتمام بهوية المؤسسة غير منفصل عن التعريف بها لأن هوية المؤسسة يعتقد بأنها تخلق أساساً لتعيين هوية الفرد بعلاقته بالشركة. أي، أن اعتبار موضوع الانتماء والالتزام، فإن الهوية المؤسسية تؤمن أساساً معرفياً إدراكياً يبني عليه أفراد المؤسسة ارتباطهم ويخلقون بموجبه علاقات ذات معنى بمؤسستهم. والدليل على هذا الارتباط بين الهوية وتحقيق المعرفة الشخصية الذي يوجد على الغالب في الشركات المرئية ذات التمفصلات الواسعة كشركة شل وفرجين، ويمكن أن تكون ذات مدلول أيضاً في الشركات المبتدئة، على سبيل المثال في صناعة (IT) وعلى العموم مع ذلك، فإن الأبحاث في «هوية أل» يركز على المؤسسة، بينما أبحاث «التعريف ب» تركز على العلاقة بين الفرد والمجموعة أو المؤسسة. وهكذا فالهوية المؤسسية في أدبيات «هوية أل» تنحو بإشراك نفسها بالتعاريف «كيف يرى أفراد المؤسسة أنفسهم كمؤسسة (أي، أن منظورها يبقى داخل المؤسسة وهو متجذر في إدراك وفهم أفراد المؤسسة).

يبدو أن هناك قناعة متزايدة حول الفكرة الثابتة إلى حد ما «لألبرت، ووتين» كتلك التي هي مركزية متميزة ودائمة حول المؤسسة. فمثلاً طرح «غويا، وتوماس» السؤال «كم هي الهوية ثابتة في الواقع» بينما يقدم «غويا

وشولتز وكورلي مفهوم عدم الاستقرار المتكيف لمعالجة نفس الموضوع، كما أن سيفون منتقداً وجهاً آخر للتعريف، يتساءل فيما إذا كانت الهوية مميزة، أو أن هويات المؤسسات تحدد مؤسساتياً عن طريق عمليات التقليد.

وتأخذ وجهات النظر الديناميكية الأخرى طريقاً سردياً أو قصصياً. «كارينا وسكام» الذي كان من المؤيدين الشديدين لهذه الطريق، مؤكداً أن الهوية المؤسساتية كالهوية الشخصية لها طبيعة قصصية تدوم من خلال القدرة على سرد حياة الإنسان، وتشكلها في عبارات مركبة قصصية تقبل من قبل المستمعين المناسبين وفي طريقة السرد، فإن أوجهاً مختلفة للهوية تلفت الانتباه في أوقات مختلفة ويعتمد ذلك على من يتكلم ومن يستمع، وما هي الاتصالات التي يتبادلها المتكلمون والمستمعون، وكيف تكون ردة فعلهم، وبالتالي، يعطون تأثيراً أوسع للقصة كما تم سردها.

كما أن مزيداً من الأفكار الديناميكية الراديكالية تمثل خلاصة وتماسك واستمرار الهوية كأوهام تم خلقها والإبقاء عليها بعمليات البناء الاجتماعي. ثم إنكارها بأن للهوية جوهرأ، وهم يناصرون أفكار ما بعد المجددين. لأن الأفكار الحديثة جداً تعرّف الهوية بأنها في نطاق الإنتاج الثقافي والاجتماعي واللغة التي تعطي الموضوع موقعاً (مثلاً: أنا أو نحن) التي تتشكل حولها أفكار الهوية. وقد شرح «بومان» النظرة الحديثة جداً بهذه الطريقة: «إذا كانت المشكلة الحديثة للهوية» هي في كيف نبني الهوية ونحافظ عليها متماسكة ومستقرة، فإن «المشكلة الحديثة جداً للهوية» هي أولاً كيف نتجنب التثبيت ونبقي الخيارات مفتوحة، وانطلاقاً من وجهة النظر هذه: تكون الهوية قناعاً يمكن أن يتغير حسب المعنى والنزوة.

### مقارنة الهوية التكوينية والمؤسساتية

كما يمكن ملاحظته من المناقشة السابقة، فإن الصعوبة في تكامل الهوية التكوينية والمؤسساتية هي أن المناصرين هم من أصحاب أحاديث

نظامية، لذلك، فبالرغم من وجود تداخل كبير في مجهوداتهم لجعل نظرية للهوية، هناك أيضاً خلافات جوهرية. ويلخص الجدول التالي (2 - 1) الخلافات الرئيسية التي نجدها بين الهوية التكوينية والهوية المؤسساتية، ونصف أدناه هذه المفارقات ونجزئها لكي نبين لماذا نعتقد بأن الهوية هي تكوينية ومؤسساتية كليهما.

الكادر 1.2 التداخل ما بين الشركة والهوية المؤسساتية التي تحتاج إلى إعادة بناء.

أبعاد الهوية	الهوية التكوينية	الهوية المؤسساتية
المنظور	إداري إداريون كبار ومستشاريهم	مؤسساتي جميع أفراد المؤسسة
المتلقين	أصحاب المنافع الخارجيين أو المستمعين	أعضاء المؤسسة أو أصحاب المنافع الداخليين
أقنية الاتصال	التوسط	بين الأشخاص

### المنظور:

يكمن في المنظور أحد الخلافات الذي تعرّف الهوية من خلاله. فالهوية التكوينية تشمل اختيار رموز لتمثيل المؤسسة (مثلاً: كلمة، اسم، شعار، زي مميز). وهذه الخيارات تصنع في أغلب الأحيان من قبل الإدارة العليا ومستشاريها، بالرغم من أن متخذي القرارات هؤلاء يأخذون بصورة متزايدة ملاحظات وردود أفعال أفراد المؤسسة بعين الاعتبار في تشكيل الهوية التكوينية (مثلاً عن طريق المسوحات أو البيانات التي تم جمعها من قبل وسائل الإعلام الفعالة) فالهوية المؤسساتية من ناحية أخرى، تتألف من آلاف الطرق التي يدركها ويشعر بها أفراد المؤسسة من خلال المؤسسة ويفكرون بأنفسهم كمؤسسة. فالهوية المؤسساتية تنعكس في أغلب الأحيان في بيان حول «من نحن» أو في قصص تكشف عن المؤسسة. وهذه التعبيرات هي غير رسمية أكثر من كونها مخططة أو معتمدة وبالتالي فموافقة أفراد المؤسسة ليست بذات بال فيما عدا ما يحاول الباحثون والمدراء والمستشارون القيام به لوصف أو توضيح ما هي هوية المؤسسة. وإن التقدير الكامل للهوية التكوينية

يتطلب أخذ وجهة نظر إدارية، بينما يتطلب تقدير الهوية المؤسساتية منظوراً مؤسساتياً. ويجب الاعتراف مع ذلك بأن وجهات النظر الإدارية والمؤسساتية حول الهوية ليست مستقلة الواحدة عن الأخرى. ومساهمات الإدارة العليا في الهوية عن طريق برامج الهوية التكوينية يصبح جزءاً من الهوية المؤسساتية عندما يستخدم أفراد المؤسسة هذه الرموز التكوينية في حياتهم المؤسساتية اليومية، وما هو أكثر من ذلك، فإن رموز الهوية والقصص حولها التي ينتجها أفراد المؤسسة يمكن أن تكون، وهي في بعض الحالات كائنة بمثابة موارد يستخدمها كبار المدراء عند تطويرهم لبيانات الهوية التكوينية، والرموز و/أو البرامج.

### المتلقين:

تختلف الهويات التكوينية والمؤسساتية أيضاً بالنسبة لكيفية متلقي رسائل الهوية بكونهم مدركين. في الأصل، تركزت الأبحاث حول الهوية التكوينية على تحسين الرؤية وجاذبية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها. وقد رأى باحثو الهوية التكوينية متلقي رسائل الهوية كحضور يجب إقناعهم أو إغراؤهم أو كحملة أسهم يجب مخاطبة مصالحهم. وبالمقابل، فباحثو الهوية المؤسساتية شغلوا أنفسهم في كيف أن أفراد المؤسسة اعتبروا أنفسهم كمؤسسة، وكيف أن هذه الاعتبارات أثرت على تماثلهم بالمؤسسة.

وهكذا بالتعارض مع مسألة المتلقين أو أصحاب المنافع الخارجيين الموجودين في بحث الهوية التكوينية فإن باحثي الهوية المؤسساتية اعتبروا المتلقين لرسائل الهوية كأفراد في المؤسسة أو حملة أسهم داخليين. وكما أشار بعض الباحثين فإن صفة أبحاث الهوية المؤسساتية يجعل للهوية المؤسساتية مفهوماً انعكاسياً ينظر إلى متلقي رسائل الهوية كنفس الأشخاص الذين يرسلونها (هذا مفهوم الاتصالات الذاتية المقترحة من قبل برومز وغامبرغ وكريستنسن).

إن التمييز بين متلقي رسائل الهوية كأصحاب منافع داخليين وخارجيين قد تشوش بصورة متزايدة نتيجة حجم التداخل بين هذه الفئات. ويمكن تحديد التداخل بالطريقة التي فيها علاقات التسويق تعتبر الزبائن كأفراد في المؤسسة، أو الطريقة التي يقوم بها المعلنون بمعاملة المستخدمين بصورة متزايدة كمستمعين أساسيين للرسائل الإعلانية.

وتوجد صورة أخرى في أخذ أدوار مضاعفة من قبل بعض الأفراد الذين هم بنفس الوقت مستخدمين. وزبائن، ومستثمرين وأفراد من الجمهور، ويخلق هذا التداخل في الفئات والمصالح الإبهام حول مكان حدود المؤسسة ومن لديه المسؤولية لضبط وإدارة هذه الفئات المختلفة وإدراكهم للمسؤولية.

#### أقنية الاتصالات:

يكمن الاختلاف النهائي بين الهوية التكوينية والهوية المؤسسية في أن تعابير الهوية التكوينية هي في كثير من الأحيان وسطية أو غير مباشرة بينما تعابير الهوية المؤسسية هي غير وسطية أو مباشرة<sup>(2)</sup>.

وبعبارة أخرى فإن أصحاب المنافع الخارجيين يتلقون تعابير الهوية التكوينية الرسمية عن طريق أقنية الاتصالات التي تنشر بالتلفاز والصحف والمجلات والفيديو والانترنت، ومن جهة أخرى، فإن الهوية المؤسسية يحتمل أن تمارس مباشرة عن طريق السلوك اليومي واللغة، ولذا فإن اتصالات الهوية المؤسسية مع أصحاب المنافع الخارجيين تتطلب فرصاً للتفاعل الشخصي معهم، ومع الإقرار بأن أفراد المؤسسة يمكن أن ينتموا لمجموعات متنوعة من أصحاب المنافع الخارجيين (على سبيل المثال، الزبائن والمستثمرين والعامّة) يعني أن أفراد المؤسسة يتلقون اتصالات وسيطة للهوية التكوينية، كما يعمل غيرهم من أصحاب المنافع الخارجيين. ووضعهم

2 نحن مدينون لـ«كريغ كارول» للإشارة إلى هذا التمييز.

المشترك كأصحاب منافع داخليين وخارجيين يمكن حتى أن يجعلهم أكثر انتباهاً لهذه الرسائل الوسيطة أكثر من غيرهم من أصحاب المنافع وهذا يعني بأن من المحتمل أن يحملوا إنطباعاتهم بالهوية التكوينية في حياتهم المؤسساتية ويقارنونها بفهمهم للهوية المؤسساتية باشتقاقها من خبرتهم المباشرة، وحتى يمكن أن يشاركوا هذه المقارنات مع أفراد مؤسسات أخرى أو أصحاب منافع. وبصورة مشابهة فإن أي تفاعل بين أصحاب المنافع الداخليين والخارجيين (مثلاً: زبائن الخدمة، تبادل المعلومات) يجلب أصحاب المنافع الخارجيين باحتكاك مباشر بالهوية المؤسساتية التي يحملها ويعبر عنها أفراد المؤسسة مثل المستخدمين الذين هم زبائن أيضاً، والمستثمرين / أو أعضاء مجموعات خاصة ذات مصالح: فإن هؤلاء أصحاب المنافع الخارجية سوف يقومون بمقارنات بين الهوية التكوينية والهوية المؤسساتية كنتيجة طبيعية لهذه التفاعلات، وهكذا فليس من الممكن إبقاء تمييز نظيف بين الاتصالات الوسيطة والمباشرة.

### الهوية في كلا الهويتين التكوينية والمؤسساتية:

يمكن أن نلخص على أساس تحليلنا السابق أن مفهوم الهوية التكوينية والمؤسساتية بالرغم من أنها تمثل وجهات نظر مختلفة تتجه نحو مستقبلين مختلفين، وقد تستخدم أفنية مختلفة للاتصالات إلا أنها لا تمثل ظواهر مختلفة، وبدلاً من الاختيار بين الهوية التكوينية أو المؤسساتية، فإننا ندعو إلى توحيد المفاهيم التي هيئتها جميع الأنظمة في مفهوم واحد للهوية يعرف على مستوى المؤسسة التحليلي. والقيام بذلك بالطبع، يتطلب ربط وجهات النظر والممارسة الناشئتان عن التسويق والاستراتيجية والاتصالات ودراسات المؤسسة.

وفي هذا السياق نقترح النظر إلى الهوية بأنها تضم المصالح الاستراتيجية لجميع أصحاب المصالح بما في ذلك المدراء وجميع فئات

أصحاب المصالح الآخرين (الاتصالات). وبغية توضيح هذا المفهوم الموسع للهوية فإن ذلك يتطلب بعض الجهود لإعادة الوصف، ولتحقيق ذلك يجب أن نعود إلى المفهومين الآخرين اللذان تنسب الهوية إليهما في معظم الحالات في كلا النظرية والممارسة للمؤسسات.

ويخاطب مفهوم الصورة الانطباعات والمدارك للمؤسسة التي تشكلت واعتمدت من قبل أصحاب المصالح الخارجيين، ومفهوم الثقافة الذي يشير إلى الحياة المؤسسية اليومية كما يتم ممارستها من قبل أفراد المؤسسات.

### نسبة الهوية إلى الصورة والثقافة

إن جميع الباحثين في الهوية التكوينية والمؤسسية تقريباً يربطون الهوية بالصورة، وبصورة مشابهة، ظهرت الثقافة بصورة منتظمة في أحاديث الهوية التكوينية (مثلاً، آبرات، ودسفاند، وويستر وداولنغ)، بالرغم من أنها جعلت جزءاً صريحاً في المدة الأخيرة من وضع نظرية حول الهوية المؤسسية (هاتش وشولتز، فيول، رندوفا، فان ريكوم) وفي هذا الجزء من الفصل سوف نعود إلى إشراك الهوية مع الصورة والثقافة بغية توسيع أبحاثنا لأفضل، الشروط التي نعرف فيها الهوية على مستوى التحليل المؤسسي.

وقد لاحظ (سوسور 1966) بأن الكلمات تعبر، ليس بالنسبة لما يُعتقد بأنها تمثل في العالم، ولكن كيف تؤثر على بعضها في الاستعمال. ونطبق هذا الوجه من المنطق (السوسوري) كطريقة للتطور النظري بحيث نميز المفاهيم الأساسية للهوية والصورة والثقافة بالتركيز على الاعتماد الداخلي للنظرية، أو ما نسميه خلافاتها العلائقية. لأن المفهوم الرئيسي للهوية والصورة والثقافة يساهم في تعريف الواحدة بالأخرى، ونستخدم عبارة «الخلافات العلائقية» للتأكيد بأن التمايزات التي نصنعها هي نسبة أكثر من كونها مطلقة. ونقدم ستة من الخلافات العلائقية التي ساعدتنا لإيضاح مفهوم الهوية بالنسبة إلى الصورة والثقافة بتوضيح كيف أن معانيها تلون الواحدة منها

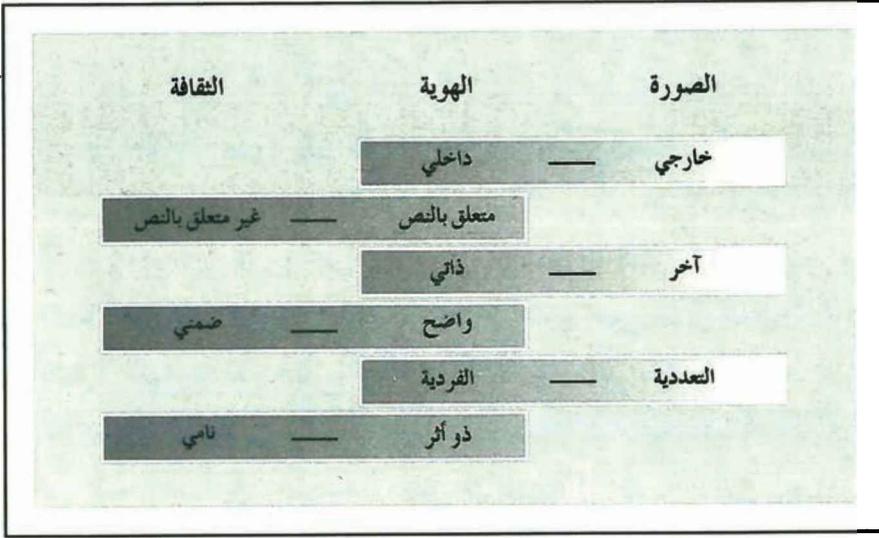
لأخرى، فمثلاً، إن معنى الهوية يبدو بأنه يتغير وذلك يتعلق بأي وضع تفترضه في المصور 2 - 1 وإن إحدى الطرق في تصور ذلك هو استعمال المجاز المكاني، تصور بأن مجال الهوية النظري الموضح على المستوى المؤسساتاتي للتحليل هو منطقة جغرافية، مستخدماً المجاز المكاني، تستطيع إذن أن ترى الشكل 2 - 1 كخريطة للمجال النظري الذي يسهل تصور تنوع من «التحركات» بين وجهات النظر، تؤثر كل منها على معنى الهوية، فمثلاً: من ناحية الصورة تبدو الهوية والثقافة متساويتان تقريباً، باعتبار أن كليهما تبدوان ضمنية نسبياً ومركزتان داخلياً، وبصورة مشابهة من ناحية الجانب الثقافي «للخارطة» من الصعب التمييز بين الهوية والصورة باعتبار أن كليهما تبدوان بأنهما تتوضعان فيما وراء لب الثقافة وأن تكونا أكثر سطحية نسبياً بمعنى أنهما معنيتان بدرجة أكبر بالمظاهر. ومع ذلك عندما يأخذ الإنسان «النظرة المتوسطة» من موقع الهوية، فإن الهوية يمكن تمييزها بنفس الوقت من كلا الصورة والثقافة، وعليه فإن الفرضية لتعريفنا الهوية بالنسبة إلى هذين المفهومين واستخدامنا طريقة تعريف الخلافات العلائقية.

### ربط الصورة المؤسساتاتية إلى الهوية

سوف نحدد بدءاً حركاتنا إلى الجانب الأيمن من الشكل 2 - 1. ففي هذا الجزء نعرّف الهوية بأنها تُقارن تقابل مع الصورة كما نجد بأن الاختلافات العلائقية بين الصورة والهوية تتضمن: منظوراً خارجياً/داخلياً، آخر/ذاتي، وتعددية/ فردية.

### المنظور الخارجي / الداخلي

ربما كان التمييز الأكثر صعوبة الذي تستطيع أن نعمله بين الصورة والهوية يشمل المنظور الذي بموجبه تتشكل مفاهيم هذه الظواهر. وقد ساهم الباحثون في دراسات المؤسسة بفكرة هوية تستند إلى منظور داخلي، أي،



الشكل 2 - 1 الاختلافات العوائدية بين الصورة المؤسسية والهوية والثقافة

منظور أفراد المؤسسة أو الداخلين (كما شوهه تأكيدهم على كلمة «نحن») وهؤلاء الباحثين نموذجياً يوسعون أو يعكسون هذا المنظور الداخلي على الصورة. فمثلاً، ضمن دراسات المؤسسة، أدعى دوتون، ودوكريتسن بأن الصورة المؤسسية هي ما يفكر به أفراد المؤسسة بما تفكر بهم الدوائر الانتخابية الخارجية أيضاً عندما عرّف (جيويو وتوماس) الصورة بالنسبة لتغير الهوية، جادلوا بأن الصورة المستقبلية للجامعة التي درسوها قد ركبت من قبل الإدارة العليا كدافع لتغيير الهوية الحالية، كذلك أدعى (وتسن) بأن الصورة والسمعة تتوضعان داخل المؤسسة بحيث تشملان كيف يريد أفراد المؤسسة أن ينظر إليهم من قبل الآخرين، وما يعرفه أفراد المؤسسة عن إدراك الآخرين لهم. وهكذا، من خلال دراسات المؤسسة، كلا الهوية والصورة بُنينا على الأبعد من خلال عملية مرجعية ذاتية تقع داخلياً في المؤسسة. وفي هذا الحقل فإن مفهوم الهوية متميز، وتعرف الصورة ثانوياً كوسيلة لفهم الهوية بصورة أكثر عمقاً. وبالرغم من أن هذه التعاريف للصورة قد سهلت دراسات تجريبية ممتعة

لعلاقات الهوية - الصورة مبنية بصورة حازمة على رؤية من هم داخل المؤسسة، ونجادل بأنهم في أغلب الأحيان بعكس البديهة بالنسبة إلى رؤية الفطرة السليمة للصورة كما تعتبر صور المؤسسات خارجياً وبالمقابل، فإن أنظمة الاستراتيجية والتسويق والاتصالات التكوينية تحدد جميعها الصورة والسمعة في منظورات جمهور النظارة الخارجيين أو أصحاب المنافع (مثلاً، الزبائن والمستثمرين والإعلام) وتوجه الطرق التي يفسرها مختلف جمهور النظارة أو أصحاب المنافع الخارجيين للمؤسسة. فمثلاً، يعرف «باريس وكوتلر» الصورة بالنسبة لمستويات معرفة الزبائن والانجذاب إلى المؤسسة. بينما مؤيدو هذه الأنظمة يعرفون الهوية كقاعدة للصور بمعنى أن الهوية تؤثر على كل ما تم انعكاسه لمختلف أصحاب المنافع الخارجيين، وكيف أن المؤسسة قد فسرت وتم إدراكها من قبل أصحاب المنافع هؤلاء. وبما يبدو تقريباً تناقضاً للتطور في دراسات المؤسسة، ويفترض هؤلاء الباحثين بأن الهوية كسابقة ضرورية لظاهرة الصورة الممكنة ملاحظتها: ويجب على أصحاب المنافع أن يكون لديهم صورة شيء ما ويفترضون بأن شيئاً ما هو الهوية. وبالنسبة إليهم، فإن الصورة مميزة، بينما الهوية ذات أهمية ثانوية، وهذا التمييز يميل نحو جعل الهوية صندوقاً أسود.

إن التحدي الرئيسي في تعريف الهوية عبر حدود النظام بالتالي يشمل التصارع مع العلاقة بين المنظور الداخلي والخارجي، وكما عبر عنها (كنكنز)، هي في التقاء التعاريف الداخلية والخارجية لذات المؤسسة، وأن الهوية سواء كانت اجتماعية أو شخصية يتم تكوينها، وبعبارة أخرى، فإن عمليات بناء الهوية وتكوينها تمزج كلا المنظورين الداخلي والخارجي، كما تعمل عمليات خلق الصورة تماماً.

ومع ذلك فإننا نجادل بأن معنى مفهوم الهوية يقترن بالمنظور الداخلي بطريقة لا ترتبط بها الصورة، وأولئك القائمين في الداخل لديهم مطلب ذو امتياز على هويتهم الخاصة، وهذا المطلب هو القاعدة المؤسساتية للهوية.

وبنفس التشابه، فإن الاقتران الشديد للصورة بالمنظورات الخارجية للمؤسسة تؤثر على معنى مفهوم الصورة، وبالتالي فإننا نقبل التمييز بين الهوية والصورة المقترحة بدراسات التسويق والاتصالات بينما نجادل بالحاجة إلى مزيد من كشف الصندوق الأسود لعمليات الهوية ونقر بأنها ظاهرة معقدة تتأثر بتفاعل كلا الآراء الجوهرية داخلياً وخارجياً (هاتش وشولتز).

### الآخر / الذات

إن نقاط البدء بدراسات الهوية والصورة تختلف. فالباحثون في الهوية المؤسساتية هم نموذجياً معنيون في كيف أن أفراد المؤسسة يطورون ويعبرون ويعكسون الشعور بالذات المؤسساتية ومن جهة أخرى، فإن الباحثين في الصورة المؤسساتية يسألون كيف أن التعبيرات الذاتية للمؤسسة وإسقاطات الهوية (مثلاً: حملات الهوية التكوينية) تُفسّر ويتم إدراكها من قبل الآخرين (فان ريلبي، وأرجنتي). والأكاديميون في التسويق والاتصالات يدعون بأن أفراد المؤسسة غالباً ما يقارنون أنفسهم بمؤسسات أخرى لكي يمسكوا بتفرد وتميز هويتهم الخاصة. فالهوية أساساً تخاطب «من نحن» بينما الصورة معنية بـ إما (كيف نعي الآخرين) أو (كيف يعينا الآخرون) وحسبما تمت المناقشة أعلاه، إذ لا يمكن فصلها عن قدرة الآخرين لفهمنا، مثلما أن قدرة فهمنا للآخرين تتأثر بمن نكون نحن. فمثلاً: «روتون، وديكريسن» وجدوا بأن الصورة المنعكسة (النگاتيف) لإدراك فهم السمعة الخارجية قد تحدت سلطات ميناء (نيويورك/ نيوجرسي)، بشعورها بالذات بأنها مؤثرة وأضرت بكبرياتها المؤسساتية، وهذا ما دعا أفراد المؤسسة للعمل على تغيير صورة مؤسستهم. وبنفس السبب، فإن الإنعكاس المتعمد على الاختلافات بين الذات والآخر يساعد المؤسسة في التعريف بنفسها. وقد وجد (غيويا، وتوماس) بأن الإداريين في الجامعة الأمريكية قاموا بعمل مقارنات مدروسة متأنية لجامعتهم مع صور منافسيها ضمن العشرة الأوائل. وقد ولدت هذه المقارنات، انعكاساً على وضع جامعتهم التي ليست من العشرة الأوائل، مما حث الإدارة للبدء بالتغيير.

وفي تعريف الهوية يبدو بناء أو مجابهة فكرة الذات التي تشير إليها هوية الإنسان الخاصة. ومع ذلك، فإن هذه الذات يمكن رؤيتها من كلا موقع الذات وموقع الآخر. وبحسب التعاريف التي تقدمها هذه العبارات، فإن الصور تتشكل عندما يجري اعتبار الذات مع موقع الآخر، أي، (الآخر) هو موقع مختلف عن الذات، الذي منه صورة الذات (مختلفة أيضاً عن الذات وهويتها) يمكن تشكيلها. وبالرغم من أنه من الممكن لفرد بمفرده بأن يأخذ كلا وضعي الذات والآخر (الوضع المنفصل الذي ينظر إلى الذات كأنها الآخر) وهذا لا يلغي أهمية التعرف على الخلاف بين الوضعين الاثنين.

### التعددية / الفردية

عموماً، يركز تحليل الصورة على التعددية لجمهور الحضور المحتمل تشكيلهم صور المؤسسة والتأثر بها و/أو يؤثرون على المؤسسة بردود أفعالهم أو أفعالهم اللاحقة، وتحليل الصورة عموماً يقدم أطراً مفهومية تلفت الانتباه إلى الاختلافات بين هؤلاء الحضور المستمعين. فمثلاً، في دراسات الهوية التكوينية تشمل تحاليل المستمعين تجزئة مستمعين مختلفين مثلاً: (الزبائن، المجتمع، المستثمرين، الإعلام، المستخدمين، أو الشركاء) وتحلل كيف أن كلاً منهم يدرك ويحكم على المؤسسة (فان ريل، وفون برون) وبنفس التشابه في دراسات التسويق فإن تجزئة الزبائن تتم منهجياً على أساس الاختلافات في المواقف وطراز الحياة، وسلوك المستهلك.

وبخلاف الصورة هناك فردية تعزى إلى هوية المؤسسة أي لا يمكن توقعها من صورة المؤسسة. وهذا ليس معناه أن نقول بأن هوية المؤسسة لا يمكن أن تكون تعددية، مجزأة أو حتى متناقضة، ولكن بالرغم من ذلك، فإن مفهوم الهوية يشير إلى مؤسسة بؤرية (أو مفردة) فيما عدا إمكانية واحدة فيها تعدد للهويات (البرت وتين، ماركوس، وورف، تشيني، جيرغن). لقد أخذ المجددون الوضع الأقصى عن هذه النقطة حتى الآن، مجادلين بأنه منذ

الادعاء بتغيرات الهوية بالظروف، فليس من الممكن افتراض ذات منفردة، أي أن الأدوار المختلفة للفرد أو المؤسسة تؤدي إلى ظهور العديد من الهويات المتوفرة آنياً للأطراف المهتمين بالإنشاءات الواسعة لذات الفرد أو المؤسسة. ومع ذلك، فإننا نشعر بأن من المهم أيضاً أن نلاحظ بأن الهويات المتعددة للفرد أو المؤسسة نادراً ما تكون خاطئة بالنسبة لأفراد أو مؤسسات مختلفة. وبدلاً عن ذلك، فهي توصف كهوية متعددة أو صور نفس الفرد أو المؤسسة. وبالتالي، فإن فكرة الهوية المتعددة بالذات تشير إلى فردية ذات أساس (بالرغم من غيابها على الأغلب). ويقدم «فرجين» مثلاً، صورة «فرجين» المسقط ذاتياً بكونها (بجانك ضد القطط السمينة) أي أنها تفسّر من قبل مختلف أصحاب المنافع كأي شيء من بيان لعوب وضد السلطة كلياً إلى مثل مبتذل لثقافة شبابية (إنكليزية) موسعة بإفراط، وإضافة إلى ذلك، فإن تفسيرات «فرجين» داخل المؤسسة يمكن أن تختلف بصورة جذرية بمجال العمل. فالناس الذين يعملون في المخازن ذات الأقسام المتعددة، في شركة فرجين للتأمين المباشر، وفرجين أطلنتيك، وفرجين للطيران السريع يعملون في أعمال ذات مواضيع مختلفة تتطلب كفاءات وإنتسابات مختلفة والتي تعني بأنهم سيفسرون هوية «فرجين» بطرق مختلفة. ومع ذلك وبالرغم من تعدد هذه التفسيرات، فجميعهم يشيرون إلى «فرجين» كمصدرهم الوحيد وهدفهم.

### ربط هوية المؤسسة بالثقافة:

نعود الآن إلى الجانب الأيسر من الشكل 2 - 1 لكي نعرّف الهوية بالنسبة للثقافة. وفي هذا القسم من الفصل نجد ثلاث خلاصات علائقية إضافية: متعلقة بالنص/ ضد النص، وواضح/ ضمني وآلي/ ناشئ.

### متعلق بالنص/ متوقف على القرينة

جادل العديد من الباحثين بأن الثقافة المؤسسية توفر قرينة محلية من أجل مخاطبة السؤال المركزي للهوية المؤسسية (من نحن؟) وتساهم إلى حد

كبير بالمادة الرمزية في تركيبها، وكما شرح «هاتش» تشمل الهوية كيف نعرّف ونمارس أنفسنا، وهذا على الأقل يتأثر بأنشطتنا واعتقاداتنا، المتأصلة وتفسّر باستخدام الافتراضات الثقافية والقيم. وما نهتم به ويعرفنا بأنفسنا وبالتالي، إلى حد ما، يكون هويتنا بالنسبة لثقافتنا. وعلى نفس المستوى، اقترح (فيول، وهاتش، وغولدن) بأن هوية المؤسسة هي جانب لعمل الشعور المنغرس ثقافياً، أي مركز الاهتمام الذاتي. وهي تعرّف من نحن بالنسبة إلى النظام الاجتماعي الأوسع الذي ننتمي إليه. وبالتعارض مع الهوية المؤسساتية، فإن مفهوم الثقافة المؤسساتية يخصص بصورة واسعة جميع أوجه الحياه المؤسساتية اليومية، والذي في معناه يعبر عن القيم والافتراضات وتنقل عن طريق السلوك وتفسيرات أفراد المؤسسة وأعمالهم الصناعية ورموزهم. وتتركز الثقافة المؤسساتية في نماذج من الافتراضات المسلم بها جداً (شين، وشولتز) والآراء الدولية (دوبر، وغيرتز) والأطر العقلية الضمنية (هوفستد وسكمان) التي يتم المشاركة فيها تقريباً بين أفراد المؤسسة. وحتى الآن فإن الافتراضات الثقافية والمعاني، والأفكار العالمية والمعرفة الضمنية تجسد الأجوبة لـ (من نحن) فالثقافة تجعل الهوية تتوقف على القرينة. وبالطبع يمكن أن يحدث مزيداً من التوافق أو مزيد من التعقيد حيث يوجد العديد من الثقافات الفرعية أو الثقافات المجزأة (جورجين ينغ، مارتن وفروست).

إن الفكرة بأن الهوية المؤسساتية تتكون داخل كيان النص الثقافي بإنعكاسات أفراد المؤسسة على (من نحن) يفتح الطريق إلى رؤية قصصية. وفي هذه الرؤية فإن الهوية تتشكل بنص أو قصة (زارنيافسكا جورج)، وعلى كل، فإن التركيز لنصوص الهوية يمكن أن ينتقل داخل سياق الكلام<sup>(3)</sup>.

ولنعطي مثلاً واحداً، فإن أسلوب «فرجين» المضاد للسلطة يعمل

3 نعتقد بأن قرائن ثقافية متعددة هي وراء إدراك الهويات المتعددة التي بحثت سابقاً تحت العنوان التعددية/الفردية.

كسياق لقصص مختلفة حول نفسها كشركة طيران، صانع الكولا، صاحب تأمين، وشركة قطارات.

### واضح / ضمني

إن الانعكاسات على هوية المؤسسة يفترض أن تحصل على مستوى أكثر إدراكاً من ذلك الذي تتوضع عليه المعرفة الثقافية لأنها تشمل أفراد المؤسسة الواضحين حول وجود مؤسسة و/ أو ما تعنيه لهم لتشكيل علاقة بتلك المؤسسة. وبالمقابل للهوية المؤسساتية، فإن الثقافة المؤسساتية لا تطلب ولا تستثير بالضرورة مثل هذه الانعكاسية. وفي دراسات الثقافة المؤسساتية، فإن الانعكاسية المؤسساتية (أو الشرح في هذه الحالة) قد تم ملاحظتها نمطياً في بناء وتطور بيان القيمة التكوينية (أي الهوية التكوينية) وليس في تعبير نماذج أعمق للافتراض، ومعنى يفترض أن يشكل نموذجاً ثقافياً أو جزءاً مركزياً (شين، هاتش، مارتن وفروست). إن الوضوح النسبي للهوية يمكن أن يُرى في عبارات مقدمة بنموذج الثقافة ذو الثلاثة مستويات «الشين» وكما يجادل «روندوفا وشولتز» مفهوم الهوية المؤسساتية الذي يخص مستوى القيمة الأكثر الوصول إليه بوعي ويمكن تفسيره كمضاد للمستوى الضمني للافتراضات الثقافية المسلم بها جديلاً. وبالرغم من ذلك فقد تم إشراك الهوية التنظيمية بعمليات السلوك الدفاعي غير الواعي والدينامية النفسانية، وإن سهولة الوصول النسبية التي تتمتع بها الهوية (العمليات الدينامية النفسانية يمكن انكشافها وتعديلها) وفي نظرنا تجعل الهوية الأكثر وضوحاً من الظاهرتين، والثقافة الأكثر ضمنية. وعلى كل يجب الاعتراف بأنه يمكن أن يكون هناك أوجه للهوية تجري بعمق أو أعمق من المستويات الضمنية للثقافة. مثل بعض أوجه الثقافة التي يمكن جعلها واضحة (مثلاً: إنتاج صناعي، بيانات القيمة).

## آلي / ناشئ

بالنسبة للهوية، تستخدم الرموز في كثير من الأحيان كأداة لزيادة الوعي بالذات المؤسساتية المفضلة أو المرغوبة، أو بالتعبير عن تلك الذات للآخرين، وهذا مهم جداً في برامج الهوية التكوينية، التي تتضمن الخلق المتعمد لخليط من الأعمال الصناعية كالاسم، والشعار، والرسوم البيانية، وطرز المنزل، ورموز الثياب، التي تستخدم عندئذ لنقل هوية المؤسسة. (على سبيل المثال: العلامة الحمراء المميزة لفرجين أي، بي، إم البدلات الزرقاء والقميص الأبيض)، وبالمقابل، فإن الأعمال الصناعية هي مواد رمزية تستخدم لأغراض إعطاء المعنى داخل المؤسسة. وتظهر الحياة اليومية لحضارة المؤسسة من هذه الفعاليات التي تعطي معنى مثلاً: (موقف «فرجين» العدائي ومع ذلك اللعوب تجاه ممارسة العمل، والكنزات الصوفية «لبرانسون»). والتركيز على الثقافة يؤكد كيف أن أفراد المؤسسة يبلغون النمو، والإنشاءات المحلية للرموز من الأعمال الصناعية والمعاني، بينما التركيز على الهوية يؤكد استعمال نفس هذه الأعمال الصناعية والرموز للتعبير و/أو الاتصال للإجابة عن السؤال «من نحن»؟

وفي تعابيرهم «من نحن» يستخدم أفراد المؤسسة أعمالاً صناعية ورموزاً متعددة تنتج داخل ثقافة المؤسسة ولكنها تتأثر أيضاً بالطرق التي ينظر الآخرون فيها للمؤسسة ويفسرون رموزها وقيمها. وبالتالي، فالتحليل الثقافي يركز على كيفية احتفاظ المؤسسات بأنظمتها التفسيرية كقرينة لأنشطة المؤسسة ذات المعنى، بينما تركز تحاليل الهوية على كيفية استخدام رموز وقيم المؤسسة بالاشتراك مع التأثيرات الخارجية، وتستخدم كموارد لبناء الهوية المؤسساتية وبروزها للآخرين.

## كيف تساهم الاختلافات العلائقية بفهم الهوية: إمكانات نظرية ومنهجية

يُري المربع 2 - 2 أوجه الصورة أو الثقافة (العمود رقم 1) والهوية (العمود رقم 2) التي تشير بصورة خاصة إلى الأبعاد الستة للاختلافات العلائقية التي أظهرها تحليلنا لأدبيات الهوية.

الكادر 2.2 كيف تساهم الفروق النسبية في فهم الهوية.

الهوية باستعمال طريقة الاختلافات العلائقية	الهوية كما تم فهمها سابقاً	الصورة/ الثقافة	البعد
تشكل الهوية من كلا الوضعيين الداخلي والخارجي	الهوية هي مطالبة ذات امتياز لأفراد المؤسسة	تشكل الصور من أوضاع أصحاب المنافع الخارجيين	خارجي/ داخلي
«من نحن» لا يمكن فصلها كلياً من ادراكات الآخرين نحونا وادراكاتنا نحوهم	الهوية هي إسقاط للذات المؤسساتية	الصور هي إدراكات وتفسيرات يصنعها الآخرون	الأخر/ الذات
الصورة المختلفة للهوية تشير إلى نفس المؤسسة	تشير الهوية إلى مؤسسة وحيدة	الصورة هي متعددة عندما يكون جماعة المشاهدين متنوعين	التعددية/ الفردية
الهوية هي نص يقرأ بالنسبة للقرينة	الهوية هي قصة حول من نحن كمؤسسة	توفر الثقافة الستارة الرمزية والتي تجاهها يتم صنع معناها.	متعلق بالنص/ غير متعلق بالنص
الفهم الضمني يمشي مع التعبيرات المكشوفة للهوية (مثلاً: الأعمال الصناعية)	ترمز الهوية بأعمال صناعية مثل الشعار، والاسم والعلامة المميزة وطراز البيت	الثقافة هي نماذج لاعتقادات مسلم بها جدرلاً وافتراضاً يتقاسمها الأعضاء فيما بينهم تقريباً.	علني/ ضمني
الهوية تشمل الاستخدام الآلي للرموز الثقافية الناشئة	استجابات الهوية يستدعي المقارنة بالذات المرغوبة	الثقافة هي منتج الأنشطة الحسية في الحياة اليومية	ناشي/ آلي

(مدرجة في العقب). والصفوف الثلاثة الأولى من العمود رقم (1) سوية يمكن قراءتها كتعريف بالصورة والثلاثة الأخيرة كتعريف بالثقافة. والعمود الثاني يصف مفهوم الهوية كما تم شرحه سابقاً من قبل الباحثين في المؤسسة، بينما العمود الثالث يعيد وصف الهوية مستخدماً طريقة الاختلافات العلائقية وفي العمود الثاني، الهوية معارضة إما للصورة أو للثقافة، بينما في العمود رقم (3)، فإن أقساماً بما نعني بالصورة أو الثقافة تفضل مفهوم الهوية، وبعبارة أخرى، استخدمنا في العمود (3) كليهما بدلاً من أي منهما، أو التفكير بالعمود (2)، وهذا لا يعني بأننا نهمل مفاهيم الصورة والثقافة، بل على الأكثر نعتف ونضع نظرية لنقاط الاتصال بين هذه المفاهيم الثلاثة لكي نقدّم نظرية. وبهذا المعنى يمكن أن ندعي بأننا طبقنا فكرة (سوسور) بأن الكلمات (أو المفاهيم) تعرّف بعلاقتها في كيفية تأثير كل منها بالأخرى. وبهذا المنطق، فإن طريقة الاختلافات العلائقية يمكن أن تستخدم كذلك لتقدّم صنع النظرية حول الصورة (مثلاً، بالنسبة للهوية والسمعة) أو الثقافة (مثلاً، بالنسبة للهوية المؤسساتية والتركيب).

المقارنة للعمودين 2 و3 تظهر ماذا تساهم الاختلافات العلائقية بفهم الهوية. وفي جميع خلايا العمود 2 صوّرت بأنها تركيز ذاتي مؤسساتياً، بينما الهوية المعرّفة عن طريق الاختلافات العلائقية التي تظهر في العمود رقم 3 توسّع التركيز على الهوية لتشمل جميع أصحاب المنافع. ولربما تذهب دون القول بأن العمود رقم 3 يمثل موقفاً علائقياً حول الهوية. وبافتراض نشوئها في الاختلافات العلائقية بحيث لا يمثل ذلك مفاجأة. وعلى كل فإن الخلايا في العمود الثالث تعطينا بعض الإحساس بالعلاقة الخاصة للتركيز عليها عندما نجهد لفهم الهوية علائقياً.

والعلاقة بين ومع أصحاب المنافع ورموزهم المؤسساتية تبدو بأنها الشؤون الأساسية التي أظهرتها تحاليلنا. ونعتقد بأن التركيز الواسع الأكثر علائقياً للهوية، كما ظهر في العمود رقم 3، هو نتيجة لتأثير السماح لجميع

حقول التسويق، والاستراتيجية، والدراسات المؤسسية والاتصالات لتلعب دوراً في تعريف الهوية. وهكذا فنحن نعتقد بأنه إذا كانت جميع المواد في العمود رقم 3 قد أخذت بالاعتبار، فسيكون لدينا نظرية متعددة الأنظمة للهوية على مستوى التحليل المؤسسي. وبالرغم من أنه خارج مجال ورغبة هذا الفصل لتقديم مثل هذه النظرية، فنعتقد بأن توضيح مفهوم الهوية من خلال طريقة الاختلافات العلائقية هو خطوة بهذا الاتجاه (انظر أيضاً إلى «هاتش» و«شولتز» حول محاولتنا الأولى لبناء هذا النوع من النظرية). إن توضيحنا للمجال النظري للهوية (ملخص في الشكل 2 - 2) لا يزودنا بخريطة نظرية عامة فقط تغطي مجال النظرية، وهي كذلك تقترح طرقات يمكن أن تكون فيها مفيدة لإعادة التركيز لجهود القياس. حتى الآن، إن القياس التجريبي للهوية قد لقي اهتماماً أقل من الأساسات المفاهيمية. وقد تمت أكثر الجهود الموسعة من قبل «آشفورث وميل» وفان ريبيل وزملائه الذين طوروا تقنيات المسح لقياس درجة التماثل والمطابقة للأفراد للشركة المعنية، وحديثاً، طور «فان ريكون» تقنية متدرجة تستنبط الأعمال والأهداف والقيم التي يدعي بأنها توفر الأساس للهوية التكوينية وإن أدوات التشخيص الذاتي للمؤسسة تم تقديمها أيضاً، كطريقة بيت العنكبوت «لبرينستين» لاستنباط أوصاف هوية الشركة على امتداد ثمانية أبعاد مسبقة التعريف، الاستقامة، النوعية، الخيال، الموثوقية، الخدمة، المسؤولية الاجتماعية، الابتكار التقني، والقيمة للمال. ومقابل هذه الطرق القائمة لقياس الهوية، تم اقتراح أحد الطرق بواسطة الاختلاف العلائقي الخارجي/الداخلي بسؤال أصحاب المنافع في المؤسسة لإنهاء الجمل التالية: أشعر مثل الدخيل إلى هذه المؤسسة عندما... ونفس الأسئلة لأفراد جميع مجموعات أصحاب المنافع الرئيسيين كالمدرء والمستخدمين والزبائن والمستثمرين، والموردين والجمهور. وهذه الطريقة تتغلب على محدوديات التعريف المسبق لمجموعات أصحاب المنافع الداخليين والخارجيين عن طريق السماح للأفراد

ليعرفوا بأنفسهم فئاتهم، وما هو أكثر من ذلك، فإن هذه التقنية بكشف معلومات موضوعية حول متى من المحتمل للتعريف الذاتي للدخليين والخارجيين أن يتم تبنيه. وهذه الطريقة يمكن أن تكشف عن خلافات في درجة الانتماء التي يمكن عندئذ الربط فيما بينها، فمثلاً الميول للقيام بالعمل (مثلاً: شراء المنتجات، الاستثمار في السندات، طلب الاستخدام، دعم المبادرات).

إن الاختلاف العلائقي للآخر/ الذات يقترح سؤال العديد من أصحاب المنافع في المؤسسة المعنية لتعريف هوية المؤسسة بالنسبة إلى الآخرين. وهذا تكتيك معروف تماماً يستخدم في أبحاث الاستراتيجية لتعريف منافسي شركة وقدرتهم النسبية وضعفهم. وعلى كل، فإننا نروج تبني الطريقة لتوضيح هوية الشركة. مثلاً: يسأل المرء في البداية «عندما تفكر حول هذه المؤسسة (فيرجين)، أي المؤسسات الأخرى تتوارد إلى ذهنك (مثلاً الخطوط الجوية البريطانية)؟»

إننا لا نتوقع بأن يقوم جميع أصحاب المصالح بتعريف المؤسسة بالنسبة لمنافسيها، حيث من الممكن أن يستخدموا أسس مقارنة أخرى مثل كم هم معجبين بشركة أو شركات عملوا بها. وهذه المعلومات بذاتها يمكن أن تحلل للكشف عن معلومات حول كيفية تشكل الهوية من قبل مجموعات مختلفة من أصحاب المنافع، فمثلاً: في حالة «فيرجين» يمكن لبعض أصحاب المنافع بأن يشركوا «فيرجين» من شركات أخرى يرأسها رؤساء غير رسميين جذايين، بينما يشكونها آخرون بماركات أخرى منافسة. «أمازون».

ومن التقنيات الأخرى المستنبطة يمكن أن تكون المجاز (مثلاً: أي حيوان، سيارة أو شركة يصف بصورة أفضل هذه المؤسسة؟) فاستخدام المجاز يدخل عنصراً للمداعبة في التمرين ويستكشف في أنواع مختلفة في التصوير الرمزي المرافق من أن يستنبط مقارنة الشركات، ويمكن استخدام

واحد أو كلا هذه التقنيات للاستنباط (الشركة و/أو المقارنات المجازية)، إلا أنه في جميع الحالات، فإنك بالتالي ستسأل المستجيبين، مستخدماً استنباطاً واحداً «الآخر» بالوقت المحدد، بالمقارنة مع (مثلاً: الطيران البريطاني، كوك، سبايدر، فولكس فاكز، كامبر/جاد). «وفرجين» مشابهاً في الطرق التالية:

(إسأل المستجيبين ليضعوا المقارنات في قائمة) ومختلفاً في الطرق التالية: (ليقم المستجيبون بوضع قائمة بالتباينات)، ويجب أن نتذكر أن تقنيات الاستنباط هذه لن تعطي جواباً يعتمد عليه لهوية المؤسسة المعنية (إن العبارات الوصفية ستتغير مع الوقت بدون شك ومع المشاركين في التمرين) وعلى كل حال، فإن النقطة ليست في عنونة الهوية بدقة، ولكن لاستكشاف التصوير الرمزي الفني الذي يتم بموجبه بناء المؤسسة في مخيلة أصحاب المنافع فيها. وبمراجعة لائحة مبوبة للعبارات المستنبطة من قبل أصحاب المنافع يجب أن تكشف استثارة الفكرة لصور الهوية التي تعكسها الكلمات التي تم تقديمها.

لنأخذ التحليل خطوة إلى الأمام، فإن قائمة جامعة من المقارنات والمضادات يمكن تشكيلها من الاستجابات لعينة ممثلة لأصحاب المنافع لتمرين الاستنباط مشابهة لتلك الموصوفة أعلاه. ولائحة كهذه يمكن تقديمها في آلية المسح التي تسأل أصحاب المنافع ليقوموا بالحد الذي تصف به كل عبارة المؤسسة المرکز عليها (بما في ذلك مساحات لـ«الآخر» التي يستطيع فيها المستجيب أن يحدد عبارات أخرى) وذلك بعينته واسعة تستخدم خلال الزمن، وهذه التقنية يمكن أن تكشف الخلافات في رؤية المجموعات المختلفة من أصحاب المنافع والانتقال في إدراكهم خلال الوقت<sup>(4)</sup>. وإذا كان

4 إذا ما اقترنت بالتقنية الخارجية/الداخلية التي ذكرت في البداية، فإن الزمر ذات التعريف الذاتي للمستجيبين يمكن أن تستخدم كأساس للمجموعات لرؤية إذا كانت هذه المجموعات لديها إدراكات أكثر ترابطاً أكثر من تلك التي تبني ديموغرافياً.

الأمر كذلك، فإن التغييرات يمكن أن تربط بأمور مثل تحركات المنافسين، إعلانات الشركة، مبادرات التغيير المؤسسية وما شابهها. ولنرى إذا كانت هذه الأمور تؤثر على أوجه الهوية الممكن الوصول إليها باستكشاف صور أصحاب المنافع.

وأخيراً فإن الاختلاف العلائقي للتعددية/الفردية يقترح سؤال المستجيبين لأخذ جميع الشروط الوصفية التي عرفوها بأنها مناسبة للمؤسسة في المسح المذكور أعلاه ويقترح أي شيء يقيد الشروط (أو تفرعاتها) سوية في عقولهم. وإن تقنية تصنيف التذاكر الواسعة الاستخدام (عبارة شرطية واحدة مكتوبة مقدماً على كل تذكرة مع العبارات المقترحة الخاصة لكل مستجيب مكتوبة على تذاكر إضافية) يمكن أن تسرع المستجيبين لتشكيل مجموعات فرعية من الوصفين الذين تلتصق في عقولهم. إن تحليل البيانات المتولدة بهذه الطريقة وطريقة فرز مشابهة يجب أن تظهر المدى الذي تُري الهوية فيها مضاعفة و/أو تركيز الانتباه على الفجوات (عدم التناغم أو التضارب) بين الأوجه المختلفة للهوية، ويستطيع الباحثون عندئذ سبر المستجيبين لإيجاد إما فردية ضمنية أو دليل للهويات المتعددة.

الثقافة أقل استجابة للسؤال المباشر من الصور، ولذا تم اقتراح تقنيات مختلفة لقياس الهوية بواسطة الاختلافات العلائقية بين الهوية والثقافة. ونقترح هنا بأن مجموعة من الاثروبولوجيا الوصفية وطرق مبنية على أساس النص يمكن أن تكون أكثر ملاءمة لمخاطبة النصف الصحيح لميدان الهوية كما ظهر في الشكل 2 - 1. وهنا يكون التركيز بشكل رئيسي على أصحاب المنافع الداخليين، ولكن بعض الطرق تطبق بالتساوي على أصحاب المنافع الخارجيين وبالأخص عندما تتفاعل مع أفراد المؤسسة. مثلاً: استخدام مراقبة المشارك، يستطيع المرء أن يجمع قصصاً للهوية المؤسسية في المناسبات عندما يتم أخبار القصص عن المؤسسة بشكل طبيعي، كاحتفالات المؤسسة، والذكرى السنوية وأثناء برامج التدريب الداخلية أو الاجتماعات أو طرح

المبيعات أو المؤتمرات الصحفية. ويمكن كذلك استرجار بيانات الهوية من مصادر ثانوية لوقائع محاضر الجلسات، ورسائل أنباء المستخدمين، وخلاصات اجتماعات وضع الاستراتيجية، ونشرات العلاقات العامة، وتقارير المبيعات وما شابه ذلك. بينما يمكن أن تقدم الانتروبولوجيا الوصفية للباحث فهماً للقرينة الثقافية لهذه التعبيرات مبنية على الجمع والوصف للأعمال الصناعية ورموز الهوية المستخدمة. مثلاً: إن أناس «فرجين» يمكن أن يكونوا قد أوجدوا مجموعة غنية من الأعمال الصناعية واصفة تاريخ شركتها التي تمثل بالنسبة إليهم رموزاً عميقة لكيثونة «فرجين» (مثلاً: الانتقاد الأول «لتابولر بيللز من قبل (مايك أولدفيلد) لوثائق الصراع القانوني مع شركة الطيران البريطاني، أو دعوة للافتتاح الكبير لأول «فرجين ريكورد» المخزن الضخم) وبنفس السبب، يستطيع المرء أن يكتشف فيما إذا كانت مجموعات مختلفة من أصحاب المنافع يصبحون مشغولين بالأعمال الصناعية «لفرجين» لدعم شعورهم بالولاء إلى المؤسسة. مثلاً: هل محبو الموسيقى، ومسافرو القطارات أو مسافرو الطائرات يجمعون أشياء جديرة بالتذكر؟ يسألون أصحاب المنافع لتفسيراتهم بجمع رموز الهوية التي يمكن أن تكشف الكثير عن ماذا تتألف هوية المؤسسة وكيف تتشكل وتستمر (أو تبدل).

وبالرغم من أن الثقافات هي بشكل واضح أكثر صعوبة في قياسها من الصور، فإننا نجد أن أغنى طرق الدراسات المتأصلة يمكن استخدامها لإعلام بحوث الهوية بتوفير طريقة نمطية لدراسة كيفية بناء أصحاب المنافع للهوية من مادة الثقافة/ الرمزية ومن أجل أي شيء يستعملون رموز الهوية.

وأخيراً، فإن البيان من جميع هذه التقنيات المختلفة والطرق يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف ما هي هوية المؤسسة وكيف أنها تتأثر بالعمليات التفسيرية والترابطية المتصلة بمفاهيم الثقافة والصورة. وهذه مقترحات مبدئية فقط من أجل إعادة التركيز وتكامل الطرق التي سبق استخدامها في الاستراتيجية والاتصالات وبحوث التسويق، ودراسات الثقافة المؤسسية، ولكن التكيفات

التي اقترحناها تصور الإمكانات المنهجية لطريقة الاختلافات العلائقية عند تطبيقها على الدراسة التجريبية للهوية.

### الخلاصة:

إن الخريطة المقدمة في الشكل 2 - 1 والاختلافات العلائقية الملخصة في الشكل 2 - 2 تقدّم المساهمة النظرية لهذا الفصل نحو توضيح مفهوم الهوية على مستوى التحليل المؤسساتي، ونشعر بأن الخارطة والاختلافات العلائقية هامة منذ أن تزايد تعقيد النظام المتعدد في وضع نظرية حول الحياة المؤسساتية يمكن أن تبدو في بعض الأحيان كاستعراض لا نهاية له داخل برج بابل، ونعتقد بأن طريقتنا بعبور نظم مختلفة بتعريفنا الاختلافات العلائقية يمكن أن تقدم مساهمة نحو تدرج برج بابل ذو النظام الوحيد لوضع النظرية ونحو تشجيع فريد من الأبحاث التجريبية ذات الأنظمة المتداخلة. وإن أفكار الإيحاء بتطوير مقاييس الهوية المبنية على الاختلافات العلائقية المذكورة في هذا الفصل قد تم تقديمها لكي تشجع دراسات الأنظمة المتداخلة، وإن تطوير مثل هذه الدراسات لا يشجع فقط البحث التجريبي، بل يجب أن يجعله قابلاً لاختبار النظرية التي نأمل بأن تنبثق من العمل الذي بدأناه هنا.