

## الفصل

# 7

### الصور المشوهة وإصلاح السمعة

جانيت دوكيريش وسوزان كارتر

في صيف عام 1999 واجه موظفو شركة كوكاكولا وضعاً متفجراً محتملاً، وأصبح العديد من الناس مرضى بعد شربهم «الكوك» مما أدى ليس فقط إلى أكبر استدعاء في تاريخها لمدة 133 سنة، ولكن الإغلاق الإجباري لمصانع كوكاكولا في أوروبا لمدة تزيد عن أسبوع. وقد وصف الحادث بأنه كابوس للشركة التي اكتشفت الآن بأن ماركة كوك الموقرة قد تعرضت للجرح، ليس فقط لفشل في مراقبة النوعية التي كان من الممكن أن تقود إلى تلوث منتجاتها، بل إلى التغيير في إدراكات الحساسيات السياسية لزبائنها. وفي وضع كهذا، فإن أفراد المؤسسة ليسوا بحاجة إلى تثبيت المشكلة فقط، بل يحتاجون أيضاً أن يلتفتوا إلى الإدراكات التي لدى الخارجين عن المؤسسة - أي، أنهم ربما يحتاجون إلى الانهماك في إصلاح السمعة. وخلال نفس فصل الصيف، واجهت مؤسسة أخرى «سميث وويسون» مصنعة البنادق، وضعاً متفجراً محتملاً. وبصورة مشابهة للدعاوي القضائية التي رفعت على شركات التبغ، ابتدأت محاكمة صانعي البنادق لإنتاجهم منتجات خطيرة. وفي مقالة في جريدة «النيويورك» وصف «إد شولتز» رئيس «سميث أند ويسون» الوضع المتغير: عندما أتيت إلى «سميث أند ويسون» لم يكن

هناك عملياً أي من وصمة العار التي تواجهونها اليوم، وكانت الصناعة صناعة فخورة. وكنا في شكل الاعتقاد بأننا نصنع أشياء هامة جداً لحفظ الأمن والحرية والقانون والنظام وما شابهه. وعلى كل فنتيجة لتزايد التشريع المقيد في الولايات المتحدة (مثلاً: اللائحة القانونية برادي) ونشر الموضوع في وسائل إعلام الأطفال بشكل مثير مؤدية إلى هجمات بكميات كبيرة من البنادق، وجد شولتز وشركته أنفسهم في وضع غير مريح متهمين بدور تجار الموت. إن هذين المثليين يختلفان في أنه في حالة «سميث أند ويسون» لم يكن هناك عملاً متهوراً من قبل المؤسسة قاد إلى ضياع ثقة العامة كما كان في حالة «كوكاكولا» ومع ذلك، ففي كلا الوضعين، كانت إدارة إدراك أصحاب المنافع الانتقادية هي المفتاح لإعادة ثقة الجمهور وأصحاب المنافع الآخرين. وكلا المؤسستين ووجهت بالضرر في سمعتها، وكان على أفراد المؤسسة أن يقرروا أي عمل يجب اتخاذه لإصلاح تلك السمعة.

في هذا الفصل نركز على العوامل التي تدفع أفراد المؤسسة للقيام بأعمال مخصصة لإصلاح سمعة مشوهة للشركة، كما أننا ننظر في شروط حيث مبالغ الموارد المخصصة لإصلاح السمعة هي على مستوى مناسب أو غير مناسب، وقد كتب الكثير عن كيفية قيام المؤسسات ببناء سمعة جيدة والاحتفاظ بها، وكذلك الفوائد التي تعود على المؤسسة بامتلاكها سمعة مفضلة، ولكن أفراد المؤسسة ربما يفضلون دائماً الانخراط في سلوكيات تخلق علاقات جيدة مع مجموعات أصحاب المنافع الرئيسيين (بناء السمعة) وفي النهاية سوف يكون هناك أوقاتاً عندما تواجه المؤسسة بوضع لإصلاح السمعة، وهذه المواقف تحصل ليس بسبب الأخطاء التي ترتكبها المؤسسة فقط (مثلاً كوكاكولا الذي أشير إليه أعلاه) بل أيضاً بسبب التغيرات في الإدراك من قبل أصحاب المنافع و/أو الإعلام بالنسبة لاختيار المنشأة للأنشطة (مثال سميث وويسون). ولهذا السبب من المهم فهم أي شكل من الظروف يمكن أن تقود إلى إصلاح للسمعة غير فعال أو غير صحيح.

ونبدأ بوصف سمعة المؤسسة وعملية إصلاح السمعة، ثم نناقش بعد ذلك بأن أصحاب المنافع الخارجيين وأفراد المؤسسة يمكن أن يكون لديهم صوراً مختلفة للمؤسسة. وفي هذا الفصل نميّز بين سمعة المؤسسة التي تمثل وجهات نظر من هم خارج المؤسسة، والصورة الخارجية التي تمثل كيف يفكر أفراد المؤسسة بوجهة نظر الخارجيين بالمؤسسة. ونعتقد أنه أحياناً يحدث عدم تلاؤم بين كيفية نظر الخارجيين إلى المؤسسة (سمعة المؤسسة) وما يعتقدونه أفراد المؤسسة بكيئونة السمعة (الصورة الخارجية) وأن عدم التلاؤمات هذه يمكن أن يكون لها تأثير عميق على مبالغ الموارد التي يخصصها أفراد المؤسسة لإصلاح سمعة مؤسستهم. وبشكل خاص، فإننا نقترح بأنه في الأوقات التي يقوم فيها أفراد المؤسسة بالاستجابة بالزيادة أو النقص تجاه الإدراكات غير المفضلة التي لدى الخارجيين حول المؤسسة، بسبب فهم الأفراد لهوية المؤسسة جزئياً، وبأن هذه الإدراكات المشوهة في كيفية نظر الخارجيين إلى المؤسسة فعلاً يمكن أن يقود إلى استجابات غير ملائمة.

### سمعة الشركة وإصلاح السمعة

من المهم التعرف على أن سمعة الشركة مبنية على إدراكات، وأن هذه الإدراكات هي وراء تقييم السمعة، بغض النظر عن حقيقة الوضع. وبالتالي وفي معايير فهم كيف نعالج السمعة فليس من المهم فيما إذا كانت المؤسسة مخطئة حقاً عندما يرسل أصحاب المنافع إشارات سلبية عن السمعة، بل بالأحرى فيما إذا كان أصحاب المنافع يدركون أن المؤسسة على خطأ.

فالسمعة تقيّم من قبل أصحاب المنافع من خلال الأنشطة المؤسساتية والإشارات الإعلامية وأن الحضور المضاعف الذي غالباً ما تضمه المؤسسات بجانب الآخرين، كالسكان المحليين ومراقبين حكوميين،

وأصحاب المنافع والمستخدمين، ومجموعات الضغط والسياسيين، ولتعقيد المسائل فكل من هؤلاء أصحاب المنافع يمكن أن يكون لديه اهتمامات مختلفة، وفوائد وأهداف تقود إلى تقييمات متعددة للسمعة. وهذه التقييمات تتم في العلن من قبل أصحاب المنافع للشركة عن طريق تشكيلة من المخارج مثل الندوات العامة، والإعلام، واستطلاعات الرأي وسلوك الشراء للمشتريين.

وحالما يقوم أصحاب المنافع بنشر هذه التقييمات، يقوم أفراد المؤسسات باستخدام هذه الدلالات لكي يبنوا فهمهم عن كيفية إدراكهم لمؤسستهم. وتقوم وسائل الإعلام بلعب دور كبير في بث السمعة وبالتالي، فمقالات الصحف، وأخبار الراديو والتلفزيون اليومية، وكذلك المواد المطبوعة الأخرى، كالمجلات أو جورنالات التجارة، يمكن أن تزود أفراد المؤسسة بتلميحات عن كيفية قيام أصحاب المنافع بالنظر إلى سمعة المؤسسة. مثلاً «بزنيس ويك» توفر ترتيباً لمدارس الأعمال العشرين الأوائل بالنسبة لمستويات كفاية الزبائن. ومنذ 1982 كذلك، (مجلة فورتشن) وفرت معلومات حول سمعة الشركات بنشرها نتائج مسح سنوي عن التنفيذيين في الشركات وخبراء الصناعة بالنسبة لسمعة ما يزيد عن 300 شركة من أصل أكبر 500 شركة في (فورتشن) وعلاوة على ذلك، فمعلومات الوقت الحقيقي بالنسبة لأسعار السندات وثقة المستثمر تبث عن طريق الانترنت ووسائل الإعلام الأخرى. ويمكن استخدامها من قبل أفراد المؤسسة لفهم إدراكات أصحاب المنافع. وغالباً ما يعبر خبراء الصناعة عن رضاهم أو عدم رضاهم بالقرارات الإدارية بالنسبة للتحركات الاستراتيجية، والأحجام الصغيرة، وتسريح العمال، أو الأداء المالي من خلال برامج التلفزيون، والانترنت، والصحف وغيرها، وذلك بدوره يقود إلى توصية لحملة الأسهم المحتملين للشراء أو الاحتفاظ أو البيع لسندات الشركة.

ومن التلميحات الأخرى حول السمعة يمكن تلقيها مباشرة من قبل

المؤسسة بدلاً من أن تقدم من خلال الإعلام. ويمكن لأصحاب الفوائد أن ينقلوا الأمور إلى أفراد المؤسسة مباشرة عن طريق وسائل أخرى ككتابة الرسائل، والحملات، والاعتصام، والمخبرات الهاتفية أو وسائل الإعلان الأخرى. وكحالة في هذا المجال، (سذرن باتبيست أسوسيشن) جعلت اهتماماتها بالنسبة لقرار «دزني» لتوفير فوائد صحية إلى الشركاء من نفس الجنس المعروف بالإعلان العام عن مقاطعة جميع المنتجات والخدمات المرتبطة بالمؤسسة. وكذلك، يمكن للسياسيين أو أصحاب العمل أن يذيعوا علانية حالات خاصة ذات اهتمام أو مديح للأعمال المحلية.

وأخيراً، يمكن لأفراد المؤسسة أن يلتمسوا معلومات من أصحاب المنافع الخارجيين بالنسبة لسمعتهم. مثلاً: يمكن لأفراد المؤسسة أن يجمعوا إichاءات من أصحاب المنافع عن طريق العلاقة بالمجتمع.

وإن قدرة أفراد المؤسسة للاتصال المباشر مع قيادي مجتمعهم المحلي ومع الناس يساعدهم في أغلب الأحيان لفهم العواقب المحتملة لأعمال المؤسسة على المجتمع ككل. والخلاصة هناك مخارج متعددة للاتصال يمكن لأفراد المؤسسة أن يلجؤوا إليها عندما يقررون كيف يقيم أصحاب المنافع سمعة المؤسسة.

وبالتوازي لعملية التماس المعلومات هذه، يحاول أفراد المؤسسة بصورة متواصلة التأثير على إدراكات أصحاب منافعهم. وإن سمعة الشركة مثل سمعة الأفراد يمكن معالجتها تأكيدياً ودفاعياً للتحديث عن إدارة الضغوط المطبقة على مستوى تحليل المؤسسة، انظر «غاردرن ومارتينكو»، يستطيع أفراد المؤسسة استخدام أعمال إدارة السمعة لتحسين سمعة قائمة بشكل جيد (تأكيدي) أو يخففوا تأثير أوضاع سلبية معينة (دفاعي) وقد استخدمت العديد من الاستراتيجيات والإشارات لتأكيد إدارة سمعة الشركة مثل بلوغ فرص متساوية للعمال، والمساهمة للصدقات، وإنتاج منتجات غير ملوثة والإعلان وإقامة مؤسسات خيرية. وتتضمن الإشارات والأنشطة الدفاعية تفسيرات

شفهية عن طريق المؤتمرات الصحافية والتفسيرات المكتوبة عن طريق نشرات الصحف والرسائل إلى حملة الأسهم من جملة هذه الأنشطة.

## الاستجابة للإيحاءات حول السمعة

في هذا الفصل نركز بصورة خاصة على الأعمال الدفاعية المتخذة استجابة إلى الإيحاءات السلبية الواردة من قبل أصحاب المنافع للمؤسسة (مثلاً، انخفاض في الترتيب في صحيفة بيزنيس ويك أو الانخفاض في فورتشن الأكثر اعجاباً في عمليات الترتيب) أكثر من تركيزنا على أعمال تأكيدية تم اتخاذها قبل تعرف أصحاب المنافع على الوضع. وهذه الأعمال سميت سلوكيات إصلاح السمعة. وسلوكيات إصلاح السمعة هذه يمكن أن تأخذ عدة أشكال، تتراوح بين النفي بكل بساطة للمشكلة وبين تغييرات جوهرية محكمة لسياسات المؤسسة وإجراءاتها. مثلاً: يمكن لأفراد المؤسسة أن يشعروا بأنهم مجبرين على الاستجابة للهجمات على سمعة مؤسستهم من خلال استراتيجيات لإصلاح السمعة كالنفي، وتجنب المسؤولية، وتخفيف هجومية العمل عن طريق شرح السلوك أو إصلاح المشكلة. وهناك عدداً من الوسائل المتوفرة والمخارج لمعالجة صورة المؤسسة من خلال أعمال دفاعية مثل التقارير السنوية ومنشورات الصحف والوسائل إلى حملة الأسهم والمقابلات في المطبوعات الخاصة بالعمل والمؤتمرات الصحافية. وإن أدبيات الاتصالات قد ركزت بشكل خاص على فن الخطابة الذي تستعمله المنشآت للتأثير على الذين في الخارج (وكذلك الذين في الداخل). أوجه المؤسسة (تشيبي وفيبيرت) ويوجد العديد من التفسيرات التي تفضل استجابات المؤسسة لأزمات العلاقات العامة مثل: صعوبات «الناسا» بالنسبة لتلسكوب الفضاء هافل واستجابة طيران الولايات المتحدة لتحطم طائرة في بيتسبورغ، واستجابة جنرال موتورز للصحافة السلبية من «ديت لاين»، إن. بي. سي».

وبالطبع فليست جميع التهديدات لسمعة المؤسسة تؤدي إلى أزمة في العلاقات العامة، ويمكن للمرء أن يناقش بأن أفراد المؤسسة يتلقون معلومات سلبية طوال الوقت، من خلال شكاوى المستهلكين أو الصحافة السلبية. فالأفراد الذين يعملون في مواقع مسح الحدود سوف يتلقون معلومات إيجابية وفي بعض الأحيان شديدة السلبية حول المؤسسة. وعلى كل فأفراد المؤسسة ليس من المحتمل أن يستجيبوا لأي نوع أو لكل نوع من إيحاءات الأضرار بالسمعة. أي أنه ليست جميع المعلومات السلبية سوف تخدم كدافع لمحاولة إصلاح سمعة المؤسسة. بل على الأرجح، إن بعض أشكال إيحاءات السمعة سوف يتم الانجذاب إليها بقوة أكثر من الأخرى مثلاً: تقوم بعض المؤسسات بوضع روتين لعرقلة شكاوى الزبائن وتلتفت فقط للشكاوى المتكررة. والإيحاءات الأخرى ربما لا يلحظها أفراد المؤسسة. وبالتالي فالسؤال الهام هو، إذا كانت الحقيقة في أن المؤسسات لا تستجيب لجميع إيحاءات السمعة السلبية، فمتى يمكن أن يكون محتملاً حدوث إصلاح السمعة. ونعتقد بأن أفراد المؤسسة من المحتمل بصورة أبعد بأن يستجيبوا للهجمات المحتملة على سمعة المؤسسة أو هويتها من أن يستجيبوا على أشكال أخرى من الإيحاءات السلبية كما اقترح (ويرو لنيغويل) في تحليلهم للاعتذار: في الحياة إن الهجوم على شخصية الإنسان، وعلى قيمته ككائن حي يبدو بأنه يتطلب رداً مباشراً، وإن الشك في الطبيعة الأخلاقية للإنسان ودوافعه أو سمعته هي مختلفة نوعياً عن تحدي سياساته.

نقترح بأن جدلية موازية يمكن عملها حول المؤسسة، وهي عندما تُتلقى الإيحاءات السلبية للسمعة، فإنها تعتبر أكثر أهمية إذا كانت المعلومات السلبية تخص هوية المؤسسة. وبالأخص عندما تبدو الإيحاءات بأنها ستسبب الضرر لما هو مركزي و متميز أو دائم حول المؤسسة فأفراد المؤسسة يمكن على الأرجح أن يستجيبوا إلى هذه التهديدات من أن تكون هذه الإيحاءات السلبية ليست موجهة نحو هوية المؤسسة. مثلاً: بينما كلية ومديري بعض

مدارس العمل من المحتمل أن يكونوا معنيين حول الانخفاض في ترتيب (البيزنس ويك)، فإن كلية ومديري مدارس أخرى ربما يبدون اهتماماً أقل بكثير، مركزين على الأرجح إلى أي حد يأتي ترتيبهم في البحث الأكاديمي، أو الخدمة العامة للمجتمع المحيط. وفي مثال «سميث وويسون» أشار الرئيس «أنا صوّرت كمهزّب للسلاح أو كمتاجر بأشياء سيئة. وهذا بدا في تناقض مطلق لصورة المؤسسة حول نفسها بأنها تحفظ الأمن والحرية والقانون والنظام. وبالتالي فمن المحتمل أن يزداد الاشتغال في إصلاح السمعة طالما أن الإيحاءات حول سمعة الشركة تحتوي على ما يعزى إلى عدم توافق الهوية سلباً.

### إيلاء عناية لأصحاب المنافع المتعددين:

كما ذكر سابقاً فإن المؤسسات غالباً ما تستجيب إلى عدد كبير من أصحاب المنافع المختلفين، ولكنه بالنظر لأن جميع أصحاب المنافع ليسوا بأهمية متساوية في أعين أفراد المؤسسة، فإن أفراد المؤسسة عندما يتلقون إشارات من محيطهم ينظرون إلى مجموعات معينة من أصحاب المنافع عند اتخاذهم قرارات بالنسبة إلى من يجب أن يهتموا به. ويقترح (ميتشل أغل وود) بأن هناك ثلاث صفات أولية تقود إلى بروز لصاحب المنفعة من قبل الإدارة: القدرة، والشرعية والإلحاحية. وأصحاب المصالح الأقوياء يشمل أولئك الذين هم في موقع لتنفيذ رغبتهم بالرغم من المقاومة. وأصحاب المنافع الشرعيين هم أولئك الذين حصلوا على إدراك عام أو افتراض (من قبل الآخرين) بأن عمل الهوية أو الهويات مرغوبة، ونظامية أو مناسبة في بعض أشكال المعايير المبنية اجتماعياً، والقيم، والاعتقادات والتعاريف. وأخيراً، فإن أصحاب المنافع الملحين هم أولئك الذين أقنعوا المؤسسة بأن إيلاء العناية إلى طلب ما هو حساس للوقت وحاسم (أي يستدعي عملاً عاجلاً). وتتألف المجموعات البارزة من مجموعات تحتوي على جميع

الصفات الثلاث وهي القدرة والشرعية والإلحاحية، ويستنتج إذن، بأن أصحاب المنافع هؤلاء سوف يُعترف بهم من قبل الإدارة، وكنتيجة فهم على الأغلب سيتلقون استجابة لإيحاءات سمعتهم.

ومن جهة أخرى، إذا لم يكن أصحاب المنافع هامين لأفراد المؤسسة، حتى ولو أن إيحاءات سلبية عن السمعة قد أرسلت إلى المؤسسة، فمن المحتمل بأن تهمل هذه الإيحاءات أو يستجاب عليها بفتور، على الأقل بلغة الاستجابة الموجهة إلى أصحاب المنافع الخارجيين للمؤسسة. مثلاً: الاحتمال الأكثر بأن يقوم أفراد المؤسسة بإيلاء عناية لرسالة من أحد أصحاب المنافع القوي والبارز فيما يتعلق بنوعية المنتج، من أن يلتفتوا إلى رسالة وصلت من زبون مغمور ليس من المحتمل بأن يقدم عملاً مكرراً للمؤسسة. وهكذا، فإننا نقترح بأن الانشغال في إصلاح السمعة يزداد بازدياد الإيحاءات حول سمعة المؤسسة التي تصل من أصحاب المنافع ذوي المكانة العالية (أي أن لديهم صفات القوة والشرعية والإلحاحية) وقد تحدثنا عن إمكانية سلوك إصلاح السمعة بأنه يتعلق على شكل إيحاءات السمعة السلبية المتلقاة، وعلى شكل الموردين الذين يرسلونها، وفي الأقسام اللاحقة سنقدم مفهوم الصورة الخارجية ونقترح بأن هذه الصورة لها تأثير مباشر على احتمال أن ينشغل أفراد المؤسسة في سلوكيات إصلاح السمعة. كما نلاحظ أيضاً بأن أفراد المؤسسة قد يقيمون إيحاءات السمعة التي تلقوها بصورة غير دقيقة وبأن تشويه هذه الإيحاءات يمكن أن يقود إلى إصلاح غير ملائم للسمعة.

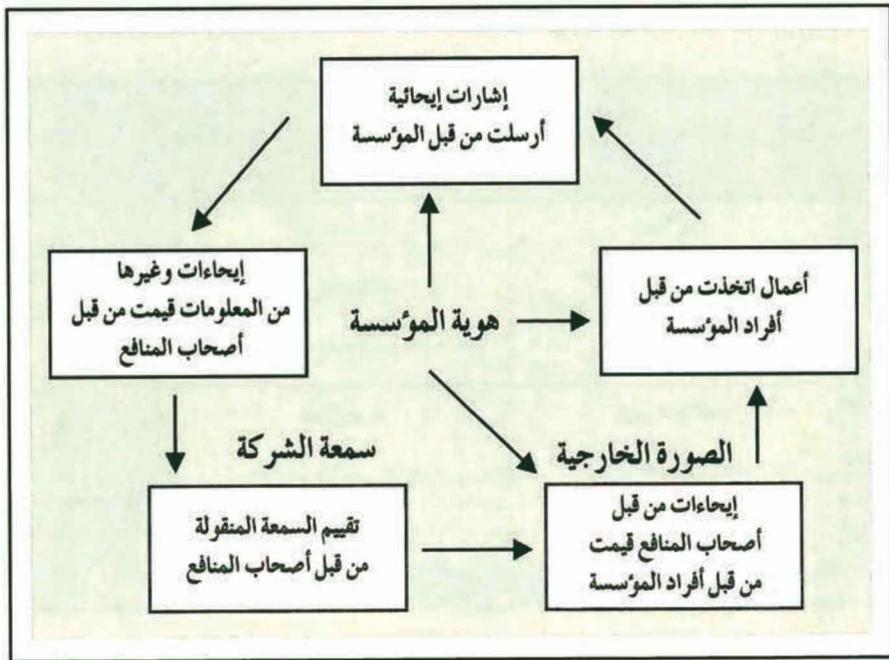
## الصورة الخارجية والسمعة

في مقالهم عن كيفية استجابة سلطات مرفأ نيويورك ونيوجرسي إلى موضوع الذين بدون مساكن جادل (دوتون ودوكريتش) بأن أفراد المؤسسة طوروا صورة عن كيفية تصور الخارجيين لمؤسستهم (سميت بالصورة الخارجية) وقد ميزوا هذه الصورة عن سمعة الشركة بالملاحظة كيف أن

الذين في الداخل يفكرون في كيفية رؤية الذين في الخارج للمؤسسة يمكن أن لا يكون مطابقاً لكيف ينظر الذين في الخارج في الواقع إلى المؤسسة. ونعتقد بأن هذه الصورة الخارجية هي التي تقود سلوك إصلاح السمعة. وبشكل خاص عندما يعتقد أفراد المؤسسة بأن أصحاب المنافع الخارجيين الانتقاديين يرون المؤسسة في طريقة سلبية بهوية غير متناسقة، يصبح لديهم الدافع للالتفات إلى الإحياءات السلبية بالاشتغال في إصلاح السمعة، وعلى كل حال طالما أن أفراد المؤسسة يدركون أن الصورة الخارجية ستكون مفضلة، فإن تلقي إحياءات لاحقة عن السمعة السلبية سوف يتم إهمالها أو تجاهلها، وهذا هام لأن الصورة الخارجية يمكن أن لا تكون تصويراً دقيقاً لكيفية نظر الخارجيين إلى المؤسسة. وإن التعرف على الدور الحاسم الذي تلعبه الصورة الخارجية يمكن أن يساعد في شرح الاستجابات التي تبدو غير قابلة للشرح التي يقوم بها أفراد المؤسسة عندما يتلقون الإحياءات السلبية عن السمعة، فبينما تبدو بعض المؤسسات شديدة الشك وتفجر إحياءات السمعة السلبية خارج تناسباتها يبدو آخرون غير واعين للتغذية الراجعة السلبية التي يتلقونها.

نقترح بأن أفراد المؤسسة ينخرطون بصورة نشيطة في عملية صنع الشعور عندما يواجهون إحياءات حول سمعة المنشأة وأنه بشكل خاص، ترشح هذه الإيماءات من خلال عدسات لهوية المؤسسة. وعندما تُرسل إحياءات السمعة من قبل مختلف أصحاب المنافع، فإن هوية المؤسسة تؤثر على الإحياءات التي تم الالتفات إليها وكيف تم تفسير هذه الإحياءات ونتوقع بأن يقوم أفراد المؤسسة بالانتباه الشديد إلى الإحياءات التي تخص الصفات المميزة للمؤسسة، بينما المعلومات التي لا تطبق مباشرة على هوية المؤسسة يمكن اعتبارها أقل أهمية. وهكذا، فإن الهوية يمكن أن يكون لها التأثير على تشويه إحياءات السمعة، مؤدية إلى صورة خارجية للمؤسسة غير متناسقة مع السمعة الحقيقية للمنشأة. وأن الصورة الخارجية

للمؤسسة، وليس السمعة الحقيقية لها هي التي تشجع الاستجابة من قبل أفراد المؤسسة، فالانخراط في إصلاح السمعة هو على الأرجح يتزايد عندما تُرى الصورة الخارجية سلبية والهوية غير متناسقة، وعندما يتم تلقي الإيحاءات من قبل أصحاب المنافع البارزين، بغض النظر عن السمعة الحقيقية للمؤسسة. الشكل 7 - 1 يبين العلاقات بين سمعة الشركة، وهوية المؤسسة والصورة الخارجية.



الشكل 7 - 1 العلاقات المتداخلة بين سمعة الشركة والصورة والهوية

وكما يمكن أن يُرى في الشكل هناك علاقات متبادلة بين الهوية المؤسساتية، والاعتقادات لدى الخارجيين حول المؤسسة (سمعة الشركة) والاعتقادات التي لدى أفراد المؤسسة، حول إدراكات الخارجيين (الصورة الخارجية). فالهوية المؤسساتية لا تؤثر فقط على كيفية معالجة أفراد المؤسسة

وعلى تفسيراتهم لإيحاءات السمعة المرسله من قبل أصحاب المنافع، والهوية تجبر ما يعتبر استجابات مشروعة لهذه الإيحاءات، وأعمال المؤسسة بدورها تؤثر على التقييمات اللاحقة من قبل الخارجيين لسمعة المؤسسة.

### سوء تخصيص الموارد نحو إدارة سمعة الشركة

أخذين بالاعتبار النقاشات السابقة، من الممكن أن نخمن حول أوضاع يمكن فيها لأفراد المؤسسة أن يسيئوا توزيع الموارد نحو إدارة سمعة الشركة. فالشكل 7 - 2 يوضح إمكانيات إساءة التوزيع من قبل أفراد المؤسسة. وكما

الصورة الخارجية (لدى الداخلين)			
مفضلة	غير مفضلة		
متلائمة تخصيص ملائم للموارد للإبقاء على السمعة أو تحسينها أو لغيرها من الأشغال	غير متلائمة تخصيص مفرط للموارد للدفاع عن السمعة	مفضلة	سمعة الشركة (لدى الخارجيين)
غير متلائمة تخصيص غير كاف للموارد للدفاع عن السمعة	متلائمة تخصيص مناسب للموارد للدفاع عن السمعة	غير مفضلة	

الشكل 7 - 2 استخدام الموارد كوظيفة للملاءمة وعدم الملاءمة بين الصورة الخارجية وسمعة الشركة

يشير الشكل فيوجد مثلين من المحتمل أن يحدث فيهما توزيع مناسب للموارد. وكلا هاتين الحالتين هما عندما تقيم سمعة الشركة بدقة، وبالتالي فالصورة الخارجية الناتجة هي تمثيل دقيق لسمعة الشركة، وعندما يكون كلاهما مناسباً - أي أن سمعة المنشأة إيجابية والصورة الخارجية لأفراد

المؤسسة إيجابية أيضاً - نستطيع أن نقول بأن أفراد المؤسسة هم في وضع جيد لتوزيع الموارد بشكل مناسب نحو إبقاء أو تحسين السمعة الموجودة بشكل جيد أصلاً، أو ربما تخصيص تلك الموارد نحو جهات أخرى في المؤسسة مثل تطوير الانتاج والتحسين (الذي يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحسين سمعة المنشأة). ومن جهة أخرى، عندما تتعرض المؤسسة لانخفاض خطير في السمعة، ويتصور أفراد المؤسسة بدقة فقدان الثقة من قبل المالكين الرئيسيين، فيمكن أن تتنبأ بأن الموارد سوف تحول نحو التعامل مع المشكلة وإصلاح الهوية في النهاية. ولكن لا نستطيع أن نتنبأ فيما إذا كانت هذه الفعاليات لإصلاح السمعة ستكون ناجحة أم لا، إلا أننا نعتقد بأنه في هذا الوضع يقوم أفراد المؤسسة على الأقل بتوزيع الموارد نحو إصلاح السمعة في طريقة أكثر ملاءمة من الأوضاع الموصوفة أدناه.

إن مجال سوء تحديد الهوية يتوضع في الأوضاع حيث أفراد المؤسسة غير قادرين على تقييم السمعة الحقيقية للمؤسسة بشكل صحيح كما ينظر إليها أصحاب المنافع الخارجيون، وهناك إمكانية بأن يقوم أفراد المؤسسة إما بتخصيص مبلغ غير عادي من الموارد نحو إصلاح سمعة الشركة لأنهم ضاعفوا سلبية دلائل السمعة، أو أنهم سوف يخصصون مبالغ غير كافية من الموارد نحو إصلاح سمعة الشركة لأنهم قللوا سلبية هذه الدلائل.

#### تضخيم الدلائل السلبية والتخصيص المفرط للموارد

إن أحد الأخطاء في تخصيص الموارد هو حين يقوم أفراد المؤسسة بتمضية فترة طويلة من الزمن ومبالغ من المال محاولين إصلاح السمعة التي ليست بهذه السلبية كما يعتقدونها.

وبالتوافق مع مناقشاتنا السابقة نتوقع بأن أفراد المؤسسة سوف يلتفتون بشدة لدلائل السمعة التي تهدد الهوية الداخلية للمؤسسة، ومضخمين سلبية هذه الدلائل ومتطلبات الاستجابة المتوقعة. فعلى سبيل المثال، تصور منشأة

تحوي هويتها رمز «حية الضمير بيئياً» ومن الممكن أن يحدث رد فعل عنيف إذا كان أفراد المؤسسة يعتقدون بأن عرض مقال صحفي عن المؤسسة بأنها ملوثة هو أكثر سلبية مما يعتقدوه الخارجيون. وفي حال كهذه، يمكن لأفراد المؤسسة أن يعتقدوا بأن سمعة المؤسسة قد تضررت بشكل كبير ويجب اتخاذ إجراءات لإعادة تثبيت الاسم الجيد للمؤسسة بالرغم من أن مقالة الصحيفة قد تكون قد تم تجاهلها من قبل معظم أصحاب المنافع لأنهم على اعتقاد قوي بإخلاص المؤسسة نحو البيئة. ومع ذلك، ففي هذا الوضع يمكن القيام بحملة تسويقية هجومية لإبطال تأثير الإهانة المتصورة لسمعة الشركة وإن أعمالاً كهذه يمكن أن تعطي عكس النتائج المرجوة للمؤسسة، نظراً لأن الخارجيين يتدثون بالتعجب لماذا تقوم الشركة بالاحتجاج كثيراً.

في الواقع عندما تقوم المؤسسات بالدفاع عن شرعيتها، فإن هذه الأنشطة تبرز من إدارة السمعة النظامية بسبب ردة فعلها وطبيعتها المتوترة. وفي أعوام الثمانينيات، بدأ (بروكتر وغامبل) بمواجهة إشاعات بأن شعار الشركة لوغو «رجل في القمر» كان شعاراً شيطانياً وعلامة الشيطان.

وبعد عدة سنوات من الاستجابة الطفيفة، أخذ (بروكتر وغامبل) مخاطرة كبيرة وابتدأوا في الهجوم. ورفعت الشركة قضية ضد سبعة أشخاص لنشرهم إشاعات كاذبة حقودة مخاطرة بضجة العامة تجاه أعمالها ذات الدعاية الواسعة. وبالرغم من أن هذه الدعاوي بدت أنها قد أخرجت التهديد مؤقتاً، إلا أن هذه الإشاعات بقيت تخيف الشركة بعد ثلاث سنوات، وفي عام 1985 (أذاع بروكتر وغامبل) بأنها ستقوم بإزالة شعار الشركة عن منتجاتها. وقد نفى ناطق باسم الشركة بأن الإشاعات قد كلفت الشركة مئات الألوف من الدولارات ولكنه أضاف بأن الشركة سوف تستمر في مقارعة الوضع على جميع الجبهات، وبينما كانت الاستجابة المبدئية (بروكتر وغامبل) ربما طفيفة، فإن الاستجابة النهائية يمكن تصويرها تقريباً بالحماس الشديد، وأن معظم أصحاب المنافع ربما كان لديهم القليل ليقولونه حول شعار الشركة.

ربما الطبيعة التهديدية للهوية بالادعاءات شجعت (بروكر و غامبل) الموظفين لتخصيص كل الموارد اللازمة للقضاء على الإشاعات.

إن تضخيم دلائل السمعة السلبية يمكن أن ينشأ إذا كان للمؤسسة سمعة سيئة تاريخياً إلا أن تلك السمعة قد تحسنت أخيراً وأن السمعة السلبية السابقة يمكن أن تقود أفراد المؤسسة لتطوير روتين مؤسساتي يخصص ما يمكن اعتباره الآن من قبل أصحاب المنافع مبلغاً زائداً من الموارد مخصصة لإصلاح سمعة المؤسسة. وإن نتيجة سوء التخصيص هذا يمكن أن لا يكون خسارة الموارد المالية وغيرها من الموارد فقط، بل أيضاً مزيداً من الضرر لسمعة المؤسسة في عيون أصحاب المنافع.

### تقليل الدلائل السلبية وتخصيص غير كاف للموارد

عندما يفشل أفراد المؤسسة برؤية كيف أن سمعة مؤسستهم غير المفضلة في الواقع في أفكار أصحاب منافعهم فمن الممكن أن لا تكون ردة فعلهم بسلوك مناسب أيضاً. ويمكن لأفراد المؤسسة أن يتجاهلوا أو في الواقع يمكن حتى أن لا يلاحظوا دلائل السمعة المؤسساتية التي لا تهدد مباشرة الهوية الداخلية للمؤسسة. وفي هذه الحالة، فإن تنقية دلائل السمعة من خلال هوية المؤسسة من المحتمل أن ينتج تخفيفاً في السلبية المتصورة عن المعلومات، وفي وضع كهذا يمكن لأفراد المؤسسة أن يخصصوا المبلغ المناسب من الموارد نحو إدارة سمعة المؤسسة. وقد أعطيت منشأة (داو كورنغ) كمثال عن منشأة لم تلتفت للتقييم السلبي الذي قام به الخارجيون خلال موضوع غرس الشدي، وفي الواقع رأت معظم الإدارة موضوع الزرع كموضوع علمي وليس موضوع اتصالات. وفي هذه الحالة إن المدراء في (داو) يمكن أن يكونوا قد اعتقدوا بأن الصورة الخارجية لمنشأتهم لم تكن غير مفضلة بهذا القدر كما تصورها الخارجيون في الواقع. وعدم الاهتمام هذا أو تجاهل الدلائل السلبية ساهم في أزمة

العلاقات العامة التي وصفها (برنسون وبنوا) بين أشياء أخرى.

وبصورة مشابهة، إن دلائل السمعة التي يتلقاها أفراد المؤسسة من أصحاب المنافع غير البارزين يمكن أن تكون كذلك أقل اهتماماً بالنسبة لأفراد المؤسسة. وعندما يرى أفراد المؤسسة الدلائل السلبية من قبل أصحاب المنافع الذين لا يمكن اعتبارهم هامين بالنسبة للمنشأة ككل، فمن المحتمل أن سلوك إصلاح السمعة لن يتم تدشينه من قبل المؤسسة. وما لم تأتي دلائل السمعة من أصحاب المنافع ذوي المصداقية، فلن يكون هناك ضرورة لسلوك إصلاحي. وبالتالي فإن أصحاب المنافع غير البارزين يمكن أن لا يكونوا قادرين على استنباط استجابة من أفراد المؤسسة. وهذا القصور في العمل من قبل أفراد المؤسسة يمكن أن يفسر سلبياً من قبل أصحاب المنافع الخارجيين الذين يفكرون بأن المؤسسة تتجاهل المعلومات السلبية أو تأمل بنسفها كلياً - وإذا كان أصحاب المنافع هؤلاء غير مهمين حقيقة للمؤسسة، فمن الممكن أن تخفيفاً للسلبية لدلائل السمعة من قبل أفراد المؤسسة مناسب بالكامل. وعلى كل، إذا فشل أفراد المؤسسة بالتعرف على صفات أصحاب المنافع التي يمكن أن تجعلهم أكثر تهديداً مما تقرر، فإن هذا التقليل أو الاستغناء عن الدلائل يمكن أن يكون ضاراً للمؤسسة وبالتالي فإن قصور الانتباه لدلائل السمعة السلبية من قبل أفراد المؤسسة يمكن أن يؤدي لتآكل شرعية المؤسسة والسمعة كذلك.

(مايكل آجل وود) قدما مثلاً عن هذا الشكل من المواقف، ففي عام 1993، حملة السندات من 500 شركة (فورتشون) بما في ذلك (أي، بي، إم، جنرال موتورز، كوداك، وستنغهاوس وأمريكان اكسبريس) بعد معاناتهم خسائر واسعة في قيمة الأسهم، عبروا عن اهتمامهم بأن الإدارة لم تكن ترعى مصالحهم المشروعة أو احتياجاتهم كأصحاب منافع قطعيين. (أي أولئك أصحاب القوة والشرعية والإلحاحية) لأن كبار المدراء لا يعالجون بشكل كافٍ هذه المطالب، والعديد منهم قد أزيحوا لاحقاً من الشركات.

وكما لاحظ (ميتشل وأجل وود) أن هذا يعرض أهمية إدراك دقيقة للسلطة والشرعية والإلحاحية، وضرورة الاعتراف والعمل بأن السمعة البارزة تلمح وبصورة خاصة لنتائج قصور الإدراك ل/ أو عدم الانتباه إلى طلبات أصحاب المنافع القطعيين.

إن الإقلال من الدلائل السلبية للسمعة، لأن الدلائل إما يمكن إدراكها كشيء ثانوي للهوية و/ أو أنها تأتي من أصحاب المنافع غير الهامين، يمكن أن تنتج في صورة خارجية ليست غير مفضلة كالسمعة الحقيقية. ونتيجة لذلك، فإن أفراد المؤسسة ربما لا يوفرون كفاية من الوقت أو الموارد نحو إصلاح السمعة للمنشأة، مثلاً في عام 1994 قررت (آي - دي - بي للاتصالات) في لوس أنجلوس السماح لمصدق حساباتهم بأن يستقيل بسبب عدم الموافقة، بينما الظاهر أن (آي - دي - بي) رأت أن هذه مسألة لا تستحق انتباهاً خارجياً ملفتاً للانتباه، أما في (إف - تي - سي) مستثمرو الشركة والإعلام فلم يوافقوا. وبعد مراقبة سعر سنداتها الذي تراجع إلى النصف في الأشهر القليلة التالية، بيعت الشركة لأحد منافسيها بسعر الحضيض. وهذا يظهر عدم قدرة الشركة على فهم الصورة الانتقادية لبعض أصحاب المنافع، ونقترح عموماً أن صورة خارجية دنيا غير مفضلة سوف تقود إلى تخصيص غير كاف للموارد المهيأة لإصلاح سمعة المؤسسة وسوف تؤدي على تأثير ضار على سمعة المؤسسة.

### النتائج المترتبة على السلوك الإداري

في هذا الفصل اقترحنا بأن المؤسسات ترعى بعض وليس كل الدلائل السلبية للسمعة المرسله إليها من أصحاب المنافع العديدين لها، وقد افترضنا أن هناك مكونين إثنين حاسمين تحددان فيما إذا كان سلوك إصلاح السمعة قد بدئ به من قبل المؤسسة: الدرجة التي بها الدلائل السلبية للسمعة غير متوافقة بالنسبة للهوية، والبارزين من أصحاب المنافع الذين يرسلون دلائل

السمعة السلبية. وقد تنبأنا بأنه عندما لا يقيّم أفراد المؤسسة السمعة الحقيقية للمؤسسة بصورة دقيقة، فإن سلوك إصلاح السمعة الذي تقوم به المؤسسة سوف يؤدي على الأرجح إلى تخصيص سيء لموارد المنشأة.

إن وجود إدراكات غير دقيقة لسمعة الشركة له العديد من النتائج للمؤسسات وإذا كانت هوية المؤسسة في الواقع تعمل كعدسات تشوه دلائل السمعة الحقيقية. فإن إساءة تخصيص الموارد لإدارة سمعة المنشأة يمكن أن ينتج. وإن الأدبيات الأكاديمية والصحافة الشعبية مليئة بالأمثلة عن المنشآت مثل «اكسون أو بيتش نت» التي تجاهلت أضراراً بليغة لسمعتها مؤدية على نتائج كارثية. وإن أزمة العلاقات العامة المشهودة التي تواجهها المنشآت عندما تقلل من تقييم دوائرها الانتخابية، فإن الإدراكات السلبية يمكن أن تقود الباحثين والممارسين من أصحاب المهن للاعتقاد بأن التقليل من الصورة الخارجية غير المفضلة هو مشكلة أكثر انتشاراً (وخطراً). وعلى كل، فإن التأثير المضاد - يتفاعل بشدة نحو دلائل السمعة السلبية - يمكن أن يكون مؤذياً بنفس المستوى على تأثيرات المؤسسة، وإن تعظيم دلائل السمعة السلبية يمكن خلال الزمن أن يكون له تأثير مغري يؤدي إلى إعادة توجيه موارد الشركة بعيداً عن عناصر أكثر ملاءمة أو أكثر أهمية مثل تطوير المنتجات. وإن المؤسسات التي لديها التزامات قوية للاحتفاظ بسمعة جيدة، وبالتالي تشعر بأن ذلك جزءاً من هويتها الكلية، وربما نفس أولئك الذين هم أكثر احتمالاً لردة فعل قوية ويوزعون كمية كبيرة من موارد المؤسسة للاستجابة لدلائل السمعة السلبية، وإن مثل هذه الاستجابة يمكن أن تؤدي في النهاية المؤسسة، حيث يبدأ أصحاب المنافع بالاعتقاد بأنه يجب في الواقع أن يكون هناك شيئاً خاطئاً في المؤسسة (حيث يوجد الدخان توجد النار) ولذلك فهو أمر ملح بأن تبدأ المؤسسات بفهم كيف يمكن أن لا تدرك وجهات نظر الآخرين بها وإن إدراكاً دقيقاً لسمعة الشركة يبدو بأنه عامل هام لاستجابة مؤثرة من قبل المؤسسة أثناء ظروف إصلاح السمعة.

كيف يمكن تجنب عدم إدراك أفراد المؤسسة لسمعة الشركة؟ أولاً، من الإلزام بأن يكون لدى المؤسسة إجراءات جاهزة للرصد الدائم لآراء أصحاب المنافع الخارجيين. وهذا سيسمح لأفراد المؤسسة أن يكونوا بموقع أفضل للحكم على ردة فعل العامة على أعمال المؤسسة وسلوكها وبالتالي أن تكون مستعدة بشكل أفضل عندما يصبح إصلاح السمعة ضرورياً. وإجراء مسوحات منتظمة وغير منتظمة لمجموعات أصحاب المنافع الرئيسيين مثل الزبائن والموردين سوف يسمح لأفراد المؤسسة بشكل أكبر للوقوف جنباً إلى التقييمات الجارية لسمعة المؤسسة. وكذلك أمر حاسم بأن يفهم أفراد المؤسسة كلياً تأثير المجموعات المختلفة من أصحاب المنافع على نجاح المؤسسة متعرفين على أي فريق من أصحاب المنافع الأكثر احتمالاً بأن يكون لديه الشرعية والدافع والقوة للتأثير على أصحاب المنافع الآخرين بالنسبة إلى الأوضاع الرئيسية التي تهدد السمعة، ويساعد أفراد المؤسسة لمعالجة إصلاح السمعة بشكل أكثر دقة وملاءمة عند حدوثها. وأخيراً إن معرفة التأثير الذي يمكن لهوية المؤسسة أن تمارسه على سمعة الشركة يمكن أن يساعد أفراد المؤسسة للحكم بشكل أكثر دقة على دلائل تقييم السمعة من أصحاب المنافع الرئيسيين.

لقد رسمنا صورة بسيطة إلى حد ما مركزين على عدم المطابقة التي يمكن أن توجد بين هوية مفردة وصورة مفردة وسمعة مفردة. ومن الواضح بأن المؤسسات يمكن أن يكون لديها هويات وصور وسمعات متعددة تتعلق بمجموعات منافع خاصة. ومن المهم أن ننظر في الإدراكات المتنوعة لأصحاب المنافع المتعددين عندما فحطنا سمعة المؤسسة. وتوفر لنا صناعة التبغ مثلاً ممتازاً فيما يتعلق بكيفية إمكانية تأثير السمعة المتعددة وإدراكات أصحاب المنافع على استراتيجية إصلاح السمعة للمؤسسة. فمصنعي السجائر لديهم أصحاب منافع عديدين ومميزين جداً بما في ذلك الحكومة، والزبائن وجمعية السرطان الأمريكية وآخرين أيضاً. ومن الواضح تماماً بأن كل واحد

من أصحاب المنافع هؤلاء لديه اهتمامات مختلفة جداً وآراء بهؤلاء المصنعين.

فكل واحد من أصحاب المنافع هؤلاء يضع طلبات مختلفة ويرسل إشارات مختلفة إلى الشركات. فالمستهلكون ربما يطلبون سجاثر بأسعار منخفضة، بينما تقوم الحكومة بنفس الوقت بطلب ضرائب أعلى، وإضافة إلى ذلك، فإن مجموعات الدفاع مثل جمعية السرطان الأمريكية يمكن أن تقاتل لاستبعاد شرعية السجاثر كلياً. ومن المستحيل على المؤسسات العاملة في صناعة التبغ تلبية طلبات جميع أصحاب المنافع هؤلاء. وبالتالي، ففي أي فترة معينة من الزمن، قد يكون ضرورياً استخدام استراتيجيات مختلفة لرأب السمعة، وجهاً لوجه، مع هذه المجموعات من أصحاب المنافع المختلفين.

ومن المهم أيضاً الملاحظة بأنه ليس جميع أفراد المؤسسة يمكن أن تكون ردة أفعالهم متطابقة نحو دلائل السمعة السلبية التي ترد من أصحاب المنافع. فبعض أفراد المؤسسات ربما يشعرون بتحديد أكبر لهويتهم مع المؤسسة والتي يمكن أن تزيد في النهاية الانتباه الذي يبذلونه لأعمال المؤسسة، وإضافة إلى ذلك، فإن بعض أفراد المؤسسات يمكن أن يكون لديهم آراء مختلفة حول أي من أصحاب المنافع الحاسمين بشكل خاص في نجاح المؤسسة. مثلاً، موظفي التسويق يمكن أن يكونوا أكثر استجابة إلى الدلائل الواردة من الزبائن من موظفي المحاسبة. وعلى كل وفي كل من هذه الأمثلة، سوف يستجيب أفراد المؤسسة لهذه الدلائل من خلال فهمهم لهوية المؤسسة، وردة الفعل هذه من المحتمل بأن تؤثر على أعمال المؤسسة.

### الخلاصة:

كما أن الأفراد على الأرجح ليس عليهم بأن يدافعوا على سمعاتهم الخاصة، فأفراد المؤسسة يمكن أن يختاروا بسرور أن لا يكونوا إطلاقاً في وضع يتطلب منهم الدفاع عن سمعة مؤسستهم. وإن تحسين سمعة مفضلة

قائمة يعد عملاً أكثر سهولة من محاولة الدفاع عن سمعة متدنية. إلا أن هناك أوقاتاً يكون فيها رآب السمعة عملاً أكثر أساسياً، وفهم متى وكيف يجب عمل ذلك هو إلزامي للإدارة الناجحة لسمعة المؤسسة. وفوق ذلك فاتخاذ خطوات رآب السمعة المناسبة يمكن أن يساعد في إعادة بناء سمعة المؤسسة إلى مستواها السابق وربما إلى وضع أفضل. ولعمل ذلك بصورة مؤثرة، نعتقد أنه أمر حاسم بالنسبة لأفراد المؤسسة بأن يفهموا العلاقات المتداخلة بين هوية (هويات) المؤسسة، وسمعة (سمعات) الشركة والصورة (الصور) الخارجية. وبصورة خاصة، فإن سمعة بهوية غير متناسقة تهدد تأثير الأعمال المؤسسية.

وعلاوة على ذلك، فإن هوية المؤسسة تخدم كعدسات يمكن أن تشوّه من خلال التضخيم أو التقليل للدلائل المرسلّة إلى أفراد المؤسسة من قبل أصحاب المنافع، وهذا من المحتمل أن يؤثر على كيفية اختيار أفراد المؤسسة لتخصيص الموارد نحو إدارة سمعة الشركة. وبالتركيز على مفهوم الصورة الخارجية وعلاقتها بسمعة الشركة، وتعقيدات العلاقة بين الهوية والسمعة يمكن أن يفهم بشكل أفضل.