

اتصالات مؤسسة منسقة بقصة مؤسسة مستدامة

سيبىز ب.م. فان ريل

تمكن الاتصالات المؤسسات من البدء في حوار لخلق إدراك، تفهم، وتقدير لأهداف الشركة الاستراتيجية، بحيث يعطي نتيجة مثالية عن طريق إرضاء الطرفين والمحيط، وبنظري، سوف يكون الداعمون مالياً أكثر تقبلاً لرسائل المؤسسة إذا كانت محتوياتها مفهومة ومرضية (المساهمة في المزايا الشخصية لهؤلاء الأشخاص، وبشكل خاص عدم إزعاجهم). وأنا أعلن هنا أن الاتصالات ستكون أكثر فعالية إذا اعتمدت المؤسسات على قصة مؤسسة موثوقة كمصدر للإلهام لكل برامج الاتصالات الداخلية والخارجية. فالقصص صعبة التقليد، وتعطي استمرارية لكل رسائل المؤسسة.

وتعتبر قصة مؤسسة طبيعية موثوقة، مثالية بمثابة وصف واقعي للمؤسسة، ثم إنتاجه من خلال حوار مفتوح مع الداعمين مالياً يجب أن يعرفوا أن القصة تتعلق فعلاً بمواصفات متميزة وثابتة للمؤسسة ككل. ثانياً، يجب أن تكون القصة مناسبة، كما يجب أن يدرك الداعمون مالياً للشركة أن الرسالة الأساسية قد أعطتهم قيمة إضافية. وبهدف المعيارين الأولين إلى تخطيط مضمون القصة، أما الثالث فيصف أسلوب الاتصال بصورة نهائية،

وأكثر تحديداً، ولاسيما ضرورة تطبيق «أسلوب الاتصال متناسق باتجاهين» (كوينغ 1992). ويمكن تحقيق هذه الاتصالات بتطوير موقف إيجابي. إن قصة مؤسسة هي وجود ديناميكي يبتكر ويعاد ابتكاره بالعمليات المستمرة بين الداعمين مالياً الداخلين والخارجين. إنه حوار متواصل بطريقة مناسبة وواقعية قصة المؤسسة. ومما يحسن الطبيعة الخدمة للقصة، تقبل إجراء التغييرات الناتجة عن الحوار. وتسهل التطورات الحديثة في التكنولوجيا (ويب سايت) على المؤسسات تطوير موقف متجاوب. ومع ذلك فالتكنولوجيا ليست المهمة هنا، بل العقلية من خلفها.

تأسيس موقع أنترنت ليس له أي معنى إذا لم تكن المؤسسة مهتمة بالتجاوب مع الرسائل المستلمة. بالنهاية، المعيار الرابع الذي سيحسن من فعالية قصص المؤسسة هو مدى كونها موثقة. فقصة مؤسسة ستكون موثقة فقط إذا نجحت في إيجاد والمحافظة على التوازن الصحيح بين الطلبات التنافسية للداعمين الماليين ورغبات المؤسسة نفسها.

ويرتكز مضمون القصة بحب، برأيي، على مجموعة من الكلمات ناتجة عن أبحاث كمية ونوعية على مستمعين من الداخل والخارج.

كما يركز هذا الفصل بشكل أساسي على الطرق المستخدمة لخلق وتطبيق قصة مؤسسة موثوقة. وسيتم شرح ذلك فيما يلي. ولكن يجب أولاً أن أشرح لماذا تميل المؤسسات في بداية القرن الحادي والعشرون إلى كشف نظرتهم والقوة الدافعة لهم للداعمين الماليين، مقارنة بالوضع في أوائل الثمانينيات. وتشرح المفاهيم النظرية المفهوم الأساسي في «قصة مؤسسة موثوقة» - الذي سوف تتم مناقشتها في المقطعين القادمين - وهي الموثوقية وبسرد القصص. وسوف أشرح الأساليب التي يمكن تطبيقها، وكيف أن خلق خليط من النوعية والكمية يساعد في تطبيق قصة مؤسسة موثوقة. باستعمال أمثلة افتراضية عن شركة فعالة في التسويقات، فكما أن تطبيق هذه الطرق سوف يتم توضيحه لزيادة فهم طبيعة النتائج.

أسباب زيادة كشف قصص المؤسسات

يبدو أن المنظمات الموجهة تجارياً قد تبنت توجه الشركات بضرورة الإعلان عن طبيعة نشاطاتهم ومهامهم، على الأقل تجاه العالم المالي، وأسواق العمل ومعظم موظفيهم وزبائنهم. ويظهر أن الحاجز الحديدي الذي كان يحجب الشركات الخاصة عن الجمهور قد رفع. إن ضرورة إظهار صورة المؤسسة يمكن أن ينظر إليه كنتيجة منطقية لاتجاه عام تكون فيه شفافية الشركات ضرورية أساسية. إن ازدياد الإعلان في الشركات (هيغنز وديفنباخ 1989) يمكن أن يفسر بثلاث مظاهر عملية (الضغوط القانونية، زيادة اهتمام الإعلام بتطورات عالم التجارة، وضغوطات على المراكز القيادية لكشف استراتيجية وحدة الإدارة) وبعض المفاهيم الافتراضية (مثل، الاعتماد على الموارد).

ومن القوة العملية الدافعة لشرح ازدياد الكشف هي الضغوطات القانونية التي تجبر الشركات على الكشف عن أعمالها، بما في ذلك الالتزام الرسمي بنشر تقرير سنوي (مالي، اجتماعي) وأشكال أخرى من مظاهر ازدياد التدقيق الحكومي (مثل إجبار الشركات لشرح مخططات محددة قبل السماح بتطبيقها). وهذا التدخل هو بلا شك ناتج عن الاتجاه الاجتماعي في رغبة الداعمين مالياً في الحصول على شرح لاختبارات الشركة.

ويظهر الإعلام العام تابع للنمط السائد (كلاير 1960). وقد تزايد بشكل ملحوظ ظهور الأخبار التجارية من الصحف، الإذاعات والتلفزيونات خلال التسعينيات (شاجت 1997).

فالأعمال هي نفسها على الأخبار (دمج، نجاح وفشل في الأسواق) وقد تزايد الاهتمام بالأخبار التجارية بسبب كبر حجم المستثمرين الخاصين الذين يرغبون بالحصول على معلومات عن الشركات التي تحملون أسهمها.

وقد نوه كل من كامبل، كولد وأليكساندر (1995) إلى ناحية أخرى

أدت إلى زيادة الكشف ناتجة عن توسع الاتصالات. ويوضحون أي إدارة المؤسسات الآن تواجه زيادة ضغط من قبل المدراء العاملين في وحدات المستويات المنخفضة لجعل قرارات مركز القيادة في الشركة بخصوص الإضافة إلى القيمة لهذه الوحدات قانونية. وكتيجة لذلك فإن إعلام موظفيها وخاصة المدراء المتوسطين أصبح مطلباً أساسياً في الإدارات العليا.

ويمكن الحصول على شرط افتراضي للزيادة في الإعلام في الشركات، مثلاً، من خلال مفهوم بيفيرو سالانسيك (1978) في الاعتماد على الموارد، يبين المؤلف أن المؤسسات ستصبح أكثر فعالية إذا نجحت في الوصول بشكل مستمر إلى خمسة أنماط من الموارد (بشرية، طبيعية، بضائع رأس مال، القانونية والسمعة). التي تعتمد عليها الشركات. ويمكن الوصول إلى هذه الموارد من خلال عملية المفاوضات وخلق مجموعة جديدة من القوانين تؤثر على تصرفات العاملين في مختلف مجالات العمل بيفيرو سالانسيك لا يصرون على أهمية الاتصالات لتخفيض درجة الاعتماد على تلك الموارد ولكن برأيي، من المستحيل تطبيق ميكانيكية تفاوض ناجحة أو خلق تفعل لقوانين جديدة. دون أن تطبق الشركة الاتصالات على المستوى الوظيفي، باستعمال خبراء في الدعاية والعلاقات العامة، وفق كل شيء الإدارة العامة.

ازدياد الاتصالات في الشركات لا يعني اتصالات ملفتة للاهتمام. بيانات المهمات، بحوث الشركة الموجزة وأساليب اتصالات الشركات تزعم أنها تعبر عن المواصفات الأساسية للمؤسسة، مدعية غالباً نفس مواصفات الشركات المنافسة وهذا ينطق أيضاً على قصة غير رسمية التي يفترض أن تعبر عن حقيقة المؤسسة. بيرج وغالياردي (1985) لاحظا تشابه كبير بين أسلوب القيمة لشركات متعددة معبر عنها بـ «هذا ما نؤمن به»، كتاب الشركات المقدس، بيانات المهمات وما شابه مارتن فلامان، هاتش وسيتمكن (1983) لاحظا كيف أن القصص التي تدعي التمييز قد حدثت تقريباً بشكل مطابق للعديد من المؤسسات.

الاستدامة: العناصر الضرورية لقصة المؤسسة

التمييز قد يكون صفة صعبة التحقيق في عالم فيه الكثير المشترك. ومع ذلك، ترغب الشركات غالباً بإظهار، ما يجعلها مختلفة عن منافساتها.

التمييز عنصر ضروري للحصول على مزايا تنافسية (بورتر 1985). ويقع على الشركة المتميزة أن تثير مواصفاتها اهتمام مالكي الأموال الذين تعتمد عليهم الشركة. ولا شك أن مالكي الأموال أشخاص يؤثرون ويتأثرون بما تنجزه مهمة المؤسسة (فريمان: 1984: 52). لأن مثل هذه المؤسسات تملك القدرة على إدارة مالكي الأموال الكبيرة. وفي الواقع، فإنها تجعلهم يشاركون في تصميم وتطبيق عملية الاتصالات (فريمان: 1984: 79). وتقوم هذه المؤسسات بشكل خاص بالتقارب مع مالكي الأموال في القضايا المهمة وتطلب موافقتهم. كما يتطلب قدرات إدارة كبار مالكي الأموال أيضاً إدخال حدود على استراتيجية تشكيل العمليات، بالإضافة إلى الأخذ بأسلوب فعال في استخدام الموارد يتناسب مع اهتمامات مالكي الأموال (فريمان: 1984: 79 - 80). ويتطلب إدارة مجموعات من مالكي الأموال بناء مخطط لمالكي الأموال يلخص ويختار الفئات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة. ويمكن وضع هذا المخطط بأشكال عدة، مثل أسلوب الربط الكرينغ وهانت (1984). إذ أنهما فرّقوا بين خمس مجموعات من مالكي الأموال يلعبون دور البواب يمكنون من الحصول على موارد تعتمد عليها الشركة للإنتاج أو تقديم الخدمات، وهذه هي المجموعات الخمس.

- 1 - الترابط المسهل (مثلاً مالكي الأسهم لتسهيل الحصول على رأس المال).
- 2 - ترابط - المدخل العملي (مثل: الموظفين كرأسمال بشري).
- 3 - ترابط - المخرج العملي (مثل: المستهلكين الذي يشترون البضاعة الخارجة).

- 4 - ترابط المعياري (مثل: خروج المؤسسة، ووضع معايير وقيم).
- 5 - ترابط المنتشر (مثل: المجموعات الضاغطة: تأثيرات الرأي العام).

يمكن تحديد أولويات هذه المجموعات الخمس بالتعرف على أهم مالكي الأموال معتمدين في ذلك على مدير «القوة والشرعية والأهمية» (ميتشل 1997) التي تعطيها الشركة لمجموعة محددة، «القوة» تعني القدرة في التأثير على العمليات. «الشرعية» تشير إلى مدى اعتبار الإدارة كون طلبات مالكي الأموال مبررة و«الأهمية» يشير إلى الفترة الزمنية التي تقدر الإدارة أنها ضرورية لحل خلافات محتملة. وستعطي الأولوية للفئات التي تحقق درجة أعلى في واحدة أو أكثر من هذه المجموعات.

تحديد الأولويات من وظائف الإدارة العليا. وتتلون وجهة نظرهم بشكل كبير بما يدعى «بنظرة المطلع». التي لقي نظرة أعضاء المؤسسة الهادفة (دبتر وألستروم 1995: 172).

إن نظرية المطلع واقعية، ولكنها أيضاً مرتبطة بروابط عملية أو متعلقة بالمؤسسة، ويتعلق الالتزام بنظرة المطلع على حساب نظرة الخارجيين بما يلي: أ - التأكيد بأن معلومات المطلع الفريدة التي لا يعرفها الجارجيون، وب - رفض أن يكون هذا الإطلاع والمساهمة مقتنعين بشكل صحيح فيما يتعلق بالفاعلية العالمية، الكفاءة والعدل في التطبيق، (دنبار وألستروم 1995: 175).

يرتبط هذا المفهوم بما تسميه بيتي وبراهالاد (1995) بالمنطق المسيطر، النظرة المتطورة التدريجية للتحالفات المسيطرة داخل المؤسسة فيما يخص كيفية التفاعل مع التطورات الخارجية التي قد يكون لها أكبر التأثير على الشركة. وفقاً لهذه النظرية، اهتمام المؤسسة يركز بشكل أساسي على المعطيات التي تعتبر ذات تأثير على المنطق المسيطر.

المعطيات الأخرى يتم تجاهلها (بيتتي وبراهالاد 1995: 7). طبيعة

ميكانيكية الفلترة هي التي تحدد حجم الهوة بين الداخلين والخارجين. اختيار الميكانيكية المرتكزة على مبادئ المنطق المسيطر لتفسير ميل المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية «منطق الجسر» مع مالكي الأموال ذو الأولوية العالية (يتم اختيارهم من قبل التحالف المسيطر) واستراتيجية «منطق المصدر» مع ذو الأولوية المنخفضة (ميثل 1997)، وسوف يكون الداخلون الخارجيون قادرين على التفاهم فقط إذا قام بينهم حوار حقيقي، وهو الذي يعرفه كريغ (1992) بأنه عملية تناظر بالاتجاهين، وهذا يعني استعداد كلا الطرفين لخلق فهم مشترك لوجهات نظر كل منهما وعليهم تعلم كيفية التعاون، «لتقاسم المشاكل ونقاط الضعف، وأخذ القوة من خلال العمل سوية لتفادي العمل الذي تؤدي إليه المنافسة الموجودة». (دبني وألستروم 1995: 188). لقد طبقت شركة رويال دتش شل هذا الأسلوب بعد تجارب برنت سبار، بير+، ومواضع حساسة أخرى. وتصف الشركة هذا الأسلوب بـ موديل د الثلاثي: يبدأ بالحوار، يتبعه اتخاذ القرار وأخيراً التطبيق، وقد وضعت هذا الأسلوب كبديل لما كان معروف بموديلي د آ د (قرر، أعلى، ودافع) (فان دي فير 1997).

الإدارة المتمركزة حول الذات

إن قدرات إدارة مالكي الأموال الكبيرة أصبحت ضرورة في المجتمع ما بعد الصناعي خلافاً لما كانت في المجتمع الصناعي، ففي الحقبة الزمنية السابقة، كان تركيز الشركات بشكل أساسي على خلق الثروة من خلال التوسع التكنولوجي، بينما في المجتمعات ما بعد الصناعية يتم التركيز على المخاطر التي ترافق خلق وتوزيع الثروة (شريفاستافا 1995: 118). إن مجموعة كبيرة من المؤلفين (مثل فريمان 1984، إيتزيتوني 1988، بوست 1991) يربطون تجاوب المؤسسات بشكل أساسي باحتياجات المجتمع. وقد بين شريفاستافا ضرورة توسيع مدى مسؤولية الشركة تجاه مواضيع أقل مادية

وأكثر طبيعية. يصف هذه «الإدارة الأنانية»، على عكس «الإدارة التقليدية» (المادية). وهذا المفهوم يتطلب «التركيز على خير أو صالح مالكي الأموال بدلاً من قيمتهم، الكفاءة البيئية بدلاً من الكفاءة التكنولوجية، خلق أماكن عمل ذات هدف بدل من زيادة إنتاجية العمل، كهدف رئيسي (شريفاستافا 1995: 131). ويعطي الكاتب أدلة تبين أن هذا النوع من الإدارة التي وضعها لا تحسن فقط نوعية الحياة، بل تساهم في الأداء الحالي للأعمال. بعد أن نشر مقالة في مجلة «أكاديمية الإدارة» أتبع العديد من المدراء الرواد هذا الأسلوب، بما فيهم آري دي جس في كتابه «المؤسسة الموجودة أو التي تعيش» (1997) وكريس ماكري في «إدارة عقد الماركة» (1996).

كلاهما أغنى بيان شريفاستافا بملاحظات مثل: «لم يعد الرأسمال مورد نادر لأشخاص والمعرفة هما مفتاح المواعد التي ستكون سبب النزاعات في المستقبل القريب». بالإضافة إلى تقديمهم لمجموعة واسعة من الأمثلة التي توضح متطلبات شريفاستافا المعيارية، بأسلوب أكثر فكاوية بما يثبت ضرورة التحول من منطلقات الإدارة التقليدية باتجاه الإدارة المتمركزة حول ذاتها. إحدى الأمثلة الواردة هي برنامج M3 الكون، الناس والربح» الذي أدى إلى تخفيض التبذر بنحو 500,000 طن، موفراً للشركة مبلغ 482 مليون دولار، وأمثلة أخرى هي شركة أنترفاس، للسجاد التي بدأت تؤجر السجاد، بتنشيط 100٪ من إعادة الصنع. وفاني ماي (شركة فيديرال ناسيونال موتركاج)، التي قدمت فرص للأقليات بأخذ رهن عقاري.

لقد بينت لتخليص هذا القسم، أن «قدرات إدارة مالكي الأموال» العالية تزيد من فوائد المنافسة للشركة. وعلى الشركات أن تختار أكثر مالكي الأموال أهمية بالنسبة لهما، مع أنهما في بعض الحالات قد تضطر للعمل مع غيرهم.

أما عملية تحديد الأولويات في تبسيطها بخليط من المفاهيم المبينة في

نموذج الترابط لـ كرينغ وهافت (1984)، وعناصر الـ PUL (قوة، أهمية وشرعية) (ميتشل، آكل وود 1997). وستكون هذه المجموعة المنتقاة ملونة بمنطق اتخاذ القرار المسيطر للإدارة العليا. إحدى مميزات المنطق المسيطر تقريباً على كل المدراء في المراتب العليا في الشركات المذكورة، هي التركيز القوي على قيمة حاملي الأسهم. ومع ذلك، فإن طلبات مالكي الأموال أوسع من مجرد عائدات الاستثمارات. لهذا قدمت مفهوم شريفاستافا، الذي يؤكد على ضرورة إجراء التحول باتجاه الإدارة المتمحور حول ذاتها التي تضع القضايا الموجهة - للطبيعة في المقام الأول في عملية اتخاذ قرارات الإدارة في المستقبل القريب.

سرد القصة: دروس يجب أخذها في طريقة فهم القصة

إن أعمال شريفاستافا (1995)، دو غوس (1997) وماكراي (1996) تركز على ضرورة تطبيق الشركات لسياسة شمولية طويلة المدى في طريقة اتصالهم بمالكي الأموال ويمكن لتجنب الرسائل المتناقضة أن يتحقق من خلال الاتصالات الموحدة نوك وفيلبس 1994: شولتز 1994). إن نتاج مجموعة واسعة من اختصاصي الاتصالات ضمن المؤسسة (اتصالات التسويق، اتصالات الصحافة، اتصالات المستثمرين، اتصالات الموظفين، إعلام المؤسسة، وأخيراً «وليس أخراً» إيصالات الإدارة) لا يغطي، بشكل تلقائي، رسائل اتصالات مفهومة. فهذه الاختصاصات المختلفة تميل، بشكل طبيعي، لمراعاة مصالح أقسامها بدلاً من المصالح الاستراتيجية لمجمل المؤسسة. وينتج عن ذلك غالباً صورة مجزلة وغالباً متعارضة حين يتم النظر إليها على شكل وحدة موحدة. ويعرف الشركاء مخاطر الاتصالات المجزئة كما يسعون لتحقيق فهم مشترك لكل أشكال الاتصالات الداخلية والخارجية. ويمكن تنظيم مضمون الاتصالات أن يتحقق بعدة طرق أهمها الفهم النظري الذي يمكن تحقيقه بطريقة، الدليل المنزلية أو باتصالات التسويق بتطبيق نفس

أسلوب مكافأة - تغليف أو الشكل النظري كما في الاتصالات التجارية (أولين 1989).

يمكن تنظيم الاتصال في المؤسسة ككل باستخدام أساليب عمل مشتركة، بنية تعاونية لاتصالات أخذ القرارات ونقاط بدء مشتركة (فان ريبيل 1997)، نقاط البدء المشتركة (سي إس بي إس) هي القيم المركزية التي تعمل كأساس للقيام بأي نوع من الاتصالات المقررة من قبل المؤسسة، ومثال على CSPs هو «الابتكار»، «النوعية» «التأصل في المجتمع المحلي»، «توجهات الغير منشأة للربح» «تصميم منتج قوي»، «دفع» «قيمة المساهم» و«اللاعب العالمي».

ونقاط البدء المشتركة عادة تكون مكتوبة بكلمات منفصلة، ملخصة الصفات المميزة التي ترغب الشركة بالتعبير عنها لتوضح ما هي المؤسسة وإلى ماذا ترمز. وهناك مخاطر في اعتماد هذا الأسلوب:

1 - تستعمل الشركات «فقط» كلمات منفصلة يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

2 - إن مجموعة من الكلمات لا تضمن تفسير واضح ومتشابه من قبل كل خبراء اتصالات الشركة، للمقصود الاستراتيجي الذي ترمي إليه. فنقطة تركيز كل شخص في الشركة تختلف، أو على الأقل تنصبغ بطبيعة عمله والمحيط الذي يعمل أو تعمل فيه. ونتيجة لذلك ستكون هنالك تفسيرات مختلفة لماهيته وتطبيقات ال CSP.

والحل لهذه المشكلة، في نظري، يكمن في ربط الكلمات بقصة بطريقة تجعل المضمون مفهوماً من المحصور في الداخل والخارج ويعكس موقفهم الخاص. بمعنى آخر، يجب أن تكون قصة يستطيع كل مالكي الأموال أن يشعروا بالانتماء ويرغبوا بالاستثمار.

(بوج 1991: 106) يزعم أن سرد القصة هو «العملة المجدية المفضلة

في العلاقات الإنسانية»، فسرد القصص يعترف بمعنى التجارب الفردية بإظهاره كيف تعمل كجزء من كل. والموضوع الأساسي المهم فيه هو أفعال البشر والحوادث التي تؤثر على الكائن الحي، والتي تتشكل ضمن وحدة متكاملة وفقاً للأدوار التي تلعبها هذه الأفعال والحوادث في تحقيق النتيجة (بولكينجورن 1988 : 36).

إن القصص أساسية في تكوين فهم ضمن المؤسسة. وعلى الرغم من ذلك، بالإشارة إلى المفاهيم المناقشة سابقاً بخصوص المنطق المسيطر، الحرص واجب فيما يتعلق بالكاتب أو الكتاب الذين يطورون النص (هاتش 1996). من المهم الأخذ بعين الاعتبار من يسيطر على عملية خلق خطوط القصة. هل يجب أن تكون هذه المسؤولية فقط للتحالف المسيطر في المؤسسة، أو توجد هنالك وحدات أخرى لاتخاذ القرار (في المستويات المنخفضة) مشاركة أيضاً؟ وكما سأشرح فيما يلي، رأيي من الضروري إشراك مجموعة ممثلة لأخذ القرار في عملية خلق قصة مؤسسة موثوقة لزيادة فاعليتها.

وترتكز قصص المؤسسة الفعالة على ناحيتين: مصداقيتها وكونها غير مألوفة (باري وإيلمز 1997 : 434). ستتحسن المصداقية إذا ألفت قصة المؤسسة من قبل مالكي الأموال الداخليين والخارجين كتوضيح للمركزية والبقاء في المؤسسة، بينما البدع فيتطلب التعبير عن التمييز مقارنة مع المماثلين لها في نفس المجال. وهاتين الناحيتين مهمتين، ولكنهما قابلين للجدل في مواصفاتهما: فالمصداقية تؤثر على البدع بشكل سلبي، والعكس بالعكس، لذا، على المؤلفين تطبيق الناحيتين بشكل مدروس لخلق سرد للقصة فعال (باري وإيلمز 1997 : 434). وباري وإيلمز (1997 : 434) يعتقدون أن المصداقية سوف تزيد إذا طبعت القصة أولاً، «مفترضين قابليتها للتجسيد». بالإضافة إلى ذلك، من الأحسن أيضاً إذا أمكن إظهارها على الشاشات (تلفاز، صور وهكذا..). من إحدى أساليب المصداقية الماهرة تطوير استراتيجية سرد للقصة بالاعتماد على حبكة أو موضوع عائلي:

الروايات الشعبية، القصص الخيالية، ملاحم رحلات الأبطال أو أي أسلوب عاطفي آخر، أول أسلوبين لا تظهر أهميتهم بالنسبة لخلق قصة المؤسسة، بينما الأسلوبين الآخرين يبدوان أكثر ملاءمة، ففي نموذج الملاحم، البطل / المؤسسة يجد نفسه في مواجهة عدد من الأعداء و/أو العقبات. إذا تكاتف الكل في الشركة، فإنها تستخرج منتصرة، بازدياد حصصها في الأسواق، أرباحها وضمانات العمل فيها. الحكبات العاطفية قد يمكن تطبيقها حين تظهر المؤسسة وكأنها تقف على قدميها من جديد بعد سقوط، ناتج عن تكبير حجم المؤسسة بشكل مفرط أو التحول عن الخط الأساسي. ينتج هذا النموذج من الشبكات من عودة إلى الأعماق الصافية الموجودة دائماً التي كانت محجبة لبعض الوقت فقط (باري وإيلمز 1997: 437 - 8).

مع المحافظة على مضمون القصة، يمكن للإبداع أن يخلق من خلال تحولات في تحويل المسائل الاستراتيجية بشكل دوري. وبذلك، فالمنافسين قد يأخذون دور الخصم لعام أو لعامين، ليتم استبدالهم بقضايا تتعلق بالنعوية، الربح، أو متطلبات حكومية (باري وإيلمز 1997: 438). رأي الشخص أن نجاح قصص المؤسسات يكمن في سردهم أكثر من عرضهم كتابياً أو بطرق بصرية - سمعية. كتابة قصة المؤسسة سيزيد من تنظيمها، ولكن يقلل بشكل خاص من إبداعها.

خلق وتطبيق قصة مؤسسة موثوقة

إن خلق قصة للمؤسسة لا يجب أن يكون هو الهدف بل أن يعتبر المساعد الذي يحفز الحوارات المتبادلة بهدف خلق تفهم مشترك (روث وكليز 1998: 44).

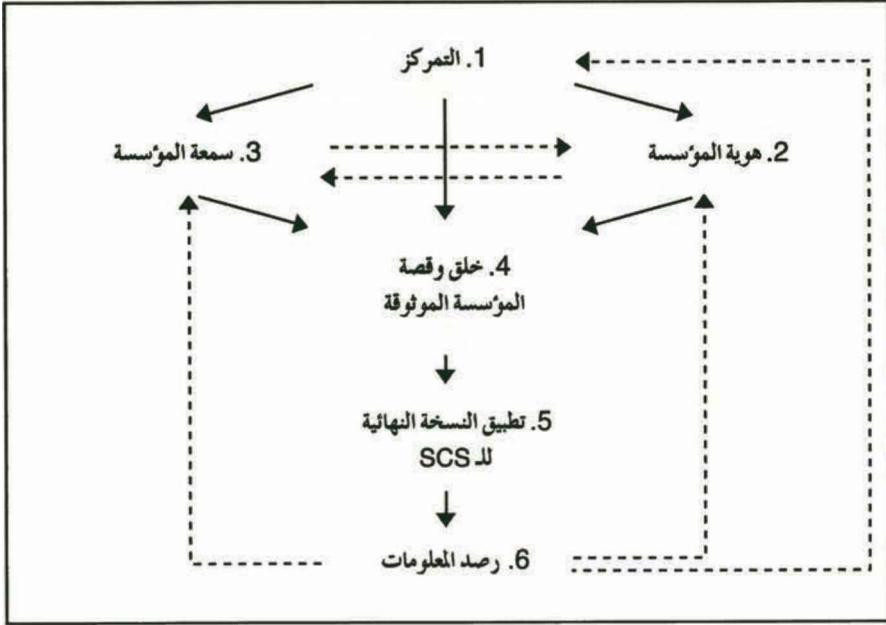
ويمكن للمؤسسة من إيجاد إطار من المراجع التي تنظم مستقبل اتصالات الشركة ككل. والطريقة المثلى ليتحقق ذلك هو بجمع المعلومات بالاعتماد على خليط من البيانات الداخلية (من مقابلات مع أعلى المدراء

والإحصاءات على نماذج من كل مستويات المؤسسة) والبيانات الخارجية (وآراء مالكي الأموال المتعددة). إن عملية خلق القصص، خاصة المتعلقة بتوحيد الموارد الداخلية والخارجية، قد حصلت في مجال الكتابات، على اهتمام محدود، مع بعض الاستثناءات مثل فان مانين (1988)، كولن وبوراس (1994)، سيجي (1994) ورث وكلينر (1998) الشيء الموحد بين كل هذه الكتابات هو التركيز على إشراك الأعضاء الهيئات التأسيسية مع متخذي القرار الداخليين حول النوايا الاستراتيجية لتأمين تطبيق ناجح. وتركز أغلبية هذه الكتابات بشكل أساسي على العمليات الداخلية. ولكن، من وجهة نظري، من غير الممكن التغاضي عن الواجهة الخارجية على الكامل في القسم القادم، سوف أحاول أن أقدم فكرة شاملة عن الطرق التي يمكن استخدامها لخلق قصة مؤسسة موثوقة مرتكزة على ما يقدمه أعضاء المؤسسة بالإضافة إلى حوارات مع أهم مالكي الأموال الخارجيين.

كيف نخلق قصة مؤسسة موثوقة؟

يجب أن تركز قصة مؤسسة موثوقة على مجموعة من الكلمات الناتجة عن أبحاث كمية ونوعية على مجموعات داخلية وخارجية. وهنا، سوف أشرح كيفية خلط هذه الكلمات لخلق قصة يمكن اعتبارها ذات صلة (أعطيت قيمة مضافة لمجتمع بكل معنى الكلمة) واقعية (خاصة بالمؤسسة)، ومشيرة إلى موقف متجاوب (مشجعة المساندين والمنافسين على الحوار المفتوح مع الشركة حول طموحاتها واختيارات عملياتها).

أنا اقترح مجموعة من 6 خطوات تؤدي إلى خلق، تطبيق، وإذا احتاج الأمر، تكيف لقصة مؤسسة موثوقة لشركة محددة (الشكل 10 - 1). وسيكون ذلك على شكل قصة لملمحة رحلة بطل، مركزة بقوة على الشرح المنطقي على سبب كون الشركة، وما تزال ستبقى ناجحة بنوع النشاط الذي تقوم به، والنتائج التي تحققت أو يتوقع تحقيقها في المستقبل القريب.



الشكل 10 - 1 خطوات يجب اتخاذها لإيجاد، تطبيق وضبط قصة مؤسسة موثوقة

الخطوة (1) التمركز (اتخاذ الموقع المناسب)

إن التمركز هو الاختيار الاستراتيجي للوصول على مزايا تناسبية في الأسواق. (بورتر 1985). إنها العملية التي تحاول بها الإدارة التكامل بين الرغبات الداخلية والإمكانيات الخارجية، لتمكن الشركة من تحقيق أحلامها. إن تركيبة استراتيجية متطورة تركز على هاتين الناحيتين، بالإضافة إلى طبيعة الاختيارات التي ستتخذ من قبل المؤسسة. اتخاذ القرار بخصوص تمركز استراتيجي غالباً ما يبدأ بدراسة تقارير مقدمة من مراقبين في خط العمل (أو في مقابلات شخصية معهم)، يلي ذلك قائمة لفعاليات وأساليب اتصال المنافسين. يمكن جمع المعلومات الداخلية الضرورية بدراسة المخططات الطويلة الأمد لمجموعات العمل، الأقسام والممتلكات، الحصول على بيانات عن تطورات الربح، أبحاث وتطورات الاستثمارات وعائدات رأس

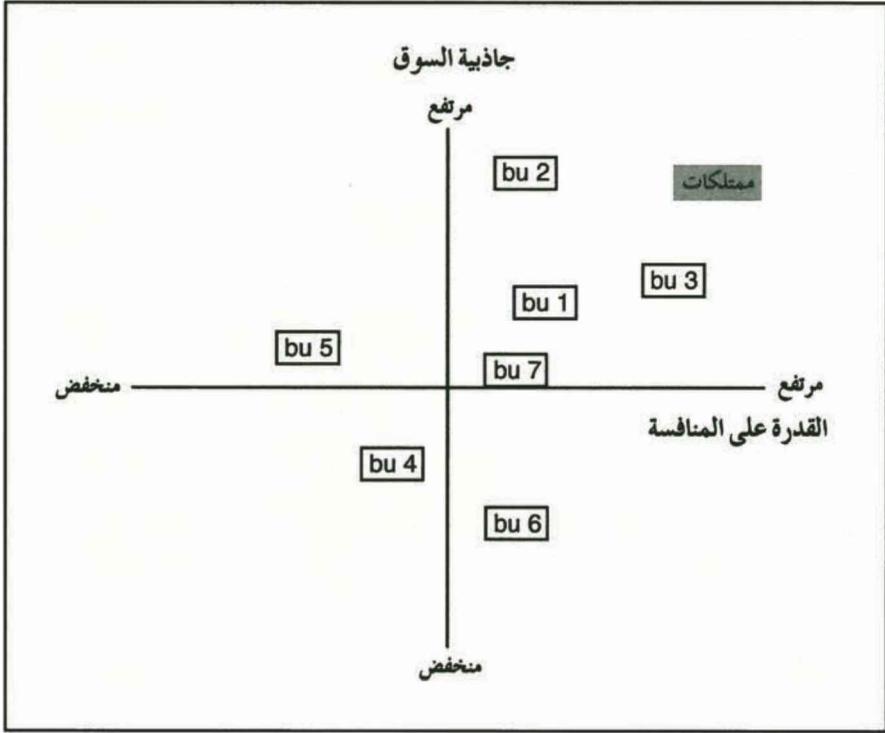
المال المستخدم خلال السنوات الخمس السابقة. تحقيق الخطط المرتبطة بالاستثمارات المخططة سوف تتأثر «بجاذبية السوق» (مثل: نضوج الأسواق، تأثير الأنظمة، البدائل) و«القدرة على المنافسة» (مثل: دورة حياة المنتج، قوة التسويق، حصص السوق، كلفة القيادة، الابتكار). إن موقع وحدة عمل على ميزان «جاذبية السوق» و«القدرة على المنافسة» (الشكل 10 - 2) كما يجب أن يركز على تقدير المدير لهذه النواحي، بالإضافة إلى الحكم على النواحي نفسها بالاعتماد على دلائل من الخارج.

فالوصول إلى الموقع الصحيح يتطلب مراعاة لكل مالكي الأموال التي تعتمد عليها الشركة. المخطط المذكور في الشكل 10 - 2 يميل للتركيز بشدة على تحليل للمحيط «التجاري» (المستهلكين المحتملين). لكي نتمكن من إشراك مالكي أموال آخرين في تحاليل التمرکز، ويمكن تطبيق المفاهيم المناقشة سابقاً بالنسبة لأسلوب ترابط كرنينغ وهانت، بالإضافة إلى معيار ميتشل، آجل وود (1997) بشكل يمكن المؤسسة من اختيار أهم مالكي الأموال. أولاً، يطلب من المدراء وصف أهم مالكي الأموال (بالاعتماد على المجموعات المحسن لكرينغ وهانت). في المرحلة التالية يطلب فهم تقييم كل نوع من مالكي الأموال على أساس قابلية التفاعل معهم، النفوذ الذي يملكونه على المؤسسة، وتقدير المدراء لدرجة منطقيّة طلبات مالكي الأموال.

وفي الشكل 10 - 1 مثال لتطبيق هذه الطرق.

الخطوة (2) هوية المؤسسة الحالية والمطلوبة

تتعامل هوية المؤسسة مع كيفية تقديم نفسك لمالكي الأموال الداخليين والخارجيين، ليتمكن تمييزها برموز تبين شعار واسم المؤسسة، ورموز توضح ما تفعله الشركة ولماذا تفعله، وما الذي يجعلها الشريك المفضل في العمل. إن العنصر الأول المذكور يشير إلى ما أسميه «رؤيا الأهل»: درجة رغبة الأجزاء المكونة للمؤسسة من إظهار أنفسهم تحت اسم الممتلكات. العنصر



الشكل 10 - 2 جاذبية سوق وحدة العمل وقابلية المنافسة

الثاني ينعكس فيما أسميه «الاتفاق على المحتوى»: درجة موافقة كل الأجزاء المكونة للشركة على رسائل الهامة المعبرة عن الأسئلة، لماذا، ماذا وكيف المتعلقة بالمؤسسة ككل (فان ريبيل 1997).

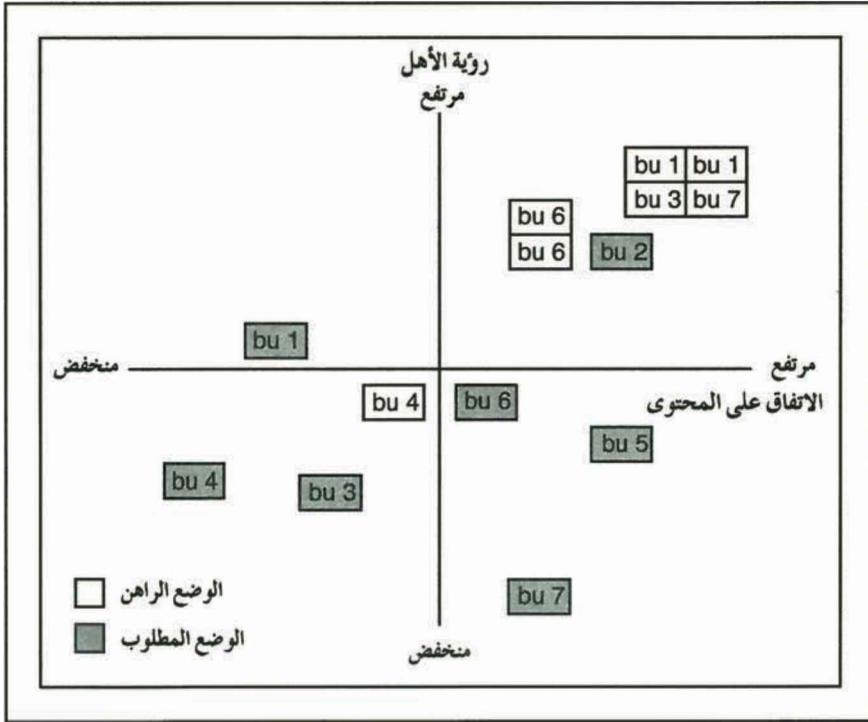
أما الوضع الراهن والمطلوب فيما يقلق برؤيا الأهل والاتفاق على المحتوى فيمكن وصفه بسؤال المدراء في كل وحدات العمل تحديد الأوضاع الراهنة والمطلوبة (شكل 10 - 3).

وتظهر التجارب مع مجموعة متنوعة من الشركات طبق فيها هذا الأسلوب أن معظم المدراء قادرين بسهولة على تحديد درجة رؤيا الأهل، ولكنهم، غير متأكدين من طبيعة المحتوى الذي يظهر أنه القاسم المشترك في رسائل اتصالات المؤسسة في شركتهم. باستعمال هذا كنقطة بداية لمناقشات

إضافية، فإن المدراء مستعدين دوماً للمشاركة في أبحاث إضافية تساعد على توضيح القاسم المشترك في رسائل المؤسسة الهامة.
الجدول 10 - 1 تقييم نفوذ، شرعية وأهمية (المساهمين) في القرار

المساهمون	قوة ونفوذ	شرعية	الحاح وأهمية
أسواق مالية		*	
أسواق العمل	*	*	*
منظمات الفروع	*		
الوكالات المنظمة	**	**	**
السياسة	**	**	**
الحكومة	**	**	**
الاتحادات	*	*	
منظمات المستهلكين	*	**	
الزبائن	*	**	
الموظفين			
خطوط الطيران			
جماعات البيئة			
سوق النقل			

إن وضوح إضافي في شرح ميزات ماركة شركة (وبالتالي، إضافة وتحسين أساسات بناء قصة المؤسسة الضرورية) يمكن، مثلاً، الحصول على تنظيم تركيز مناقشات المجموعات مع المدراء في كل وحدة عمل، وتطبيق أسلوب «بيت العنكبوت» هذا أسلوب نشيط لتوضيح مواصفات وهوية المؤسسة المرغوب فيها (المحتوى). (برنستين 1984) هذه التقنية النوعية، مرتكزة على مناقشات المجموعة مع ممثلي المؤسسة المهمين، يدفع المدراء على تقديم تفسيرهم لقصة المؤسسة، مثل كيفية وضعهم للقصة في أعياد الميلاد، المؤتمرات وغير ذلك.



الشكل 10 - 3 درجة رؤيا الأهل والاتفاق على المحتوى

يشجع المدراء على تقديم وصف مفصل لشركتهم قدر الإمكان. وبعد هذه المناقشات «المفتوحة». يطلب من الأشخاص تقديم كلمات مهمة لاستعمالها في وصف حقيقة ماهية الشركة و/أو ما يجب أن تكون. هذه الكلمات المختارة، التي اختبرت باجتماع آراء من مجموعة المشتركين يجب أن تقيّم على معيار من 1 (غير ملائم إطلاقاً) إلى 10 (ملائم جداً) بالنسبة للوضع الراهن والوضع المطلوب معاً، ويعطي بالنتيجة جدول مثل الشكل 10 - 2.

هذا فقط مثال افتراضي كما ذكرنا سابقاً. ومع ذلك، فهو يمثل النتائج التي كان يمكن جمعها بسهولة ضمن مؤسسة. وهذه الأساليب هي نقطة بداية جيدة لخلق قصة مؤسسة موثوقة ويجب الانتباه إلى أن الكلمات المنتقاة تدل

على عبارة اصطلاحية داخلية، ولذلك، فإن بعض الكلمات ممكن أن تعتبر ملائمة بشكل خاص لمالكي الأموال الداخليين. ويجب أن تقارن مع وجهة النظر الخارجية. وهذه النتائج الداخلية الأولية يجب ألا تقيم بشكل أساسي وفق طبيعة الكلمات المنتقاة نفسها. ولا تعتبر أهمية هذه القضية من حيث مواصفاتها الإيجابية والسلبية أساسية في خلق قصة المؤسسة. أهم درس يمكن تعلمه من البيانات الناتجة من خلال مناقشات المجموعات هذه هو أن أثنى المعلومات التي يمكن الحصول عليها هي تلك الكامنة وراء الكلمات المقدمة من قبل المشاركين، يجب التذكر أن المشاركين يعبرون فقط عن وجهة نظرهم فيما يقلق العناصر الأساسية لقصة يرغبون في سردها عن الشركة.

الجدول 10 - 2 نتائج تحاليل الشبكة (بيت العنكبوت)

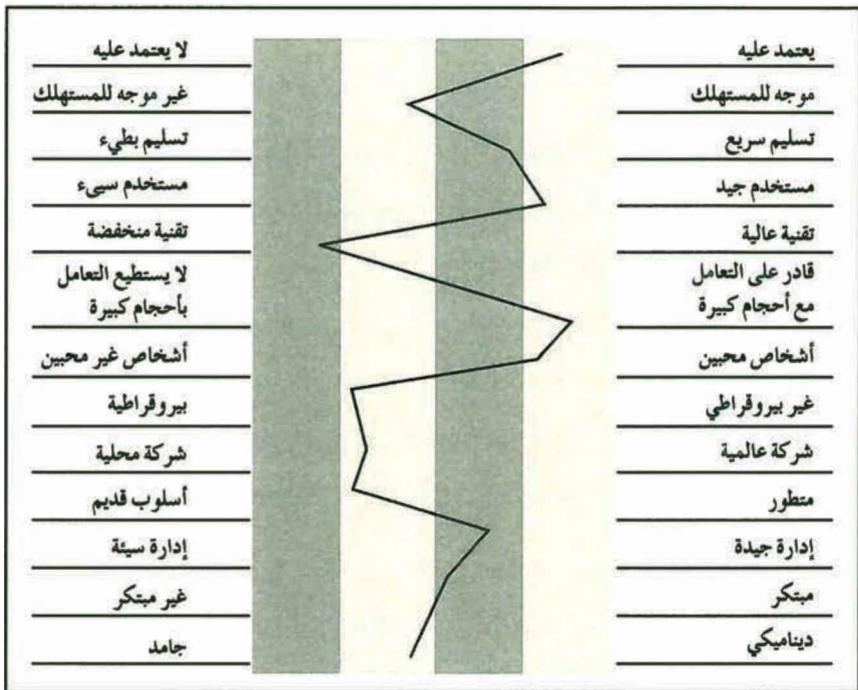
الفرق	المطوية			الراهنة			نتائج تحاليل الشبكة
	وسط	منخفض	عالي	وسط	منخفض	عالي	
1,4 -	6.8	9	8	2,7	8	5	الشركة الشاملة
1,9 -	8.8	10	8	6,9	8	6	شركاء في العمل
0,3 -	9.8	10	8	8,6	9	8	تسليم سريع
2,3 -	5.8	9	8	6,2	7	4	موجة للمستهلك
0,9 -	4.8	9	8	7,5	8	7	قابلية التعامل بأحجام كبيرة
1,7 -	6.8	10	8	6,9	7	6	مدير ممتاز
2,7 -	7.8	10	7	6,0	7	4	مقدم الخدمة
0,7 -	7.8	10	8	8,0	8	8	قابل للاعتماد عليه
1,7 -	6.8	9	8	6,9	8	5	تقنية متقدمة
1,3 -	1.8	9	8	6,8	7	6	ثقافة مفتوحة/ غير رسمية

الخطوة (3) تحليل السمعة واتجاهات الرأي العام

إن سمعة شركة يمكن دراستها بطرق مختلفة. أغلب الشركات الكبيرة قد تستخدم درجات السمعة الشائعة، مثل فورتشن، برايس واتر هاوس، كوبرز فايننشال تايمز، آسيان بيزنس وغيرها (فومبرون 1998). هذه الدرجات تركز على ما يقدمه متخذي القرارات، أي أشخاص في مراكز مسؤولية في الشركات الرائدة ومؤسسات القطاع العام في بلدان محددة. ويطلب منهم أن يشاركو في تقدير السمعة لأنه يعتقد أن لديهم خبرة - أكثر من الوسط - عن الشركات التي سيقدمون بتقييمها، من حيث حسن أطلاعهم وتقديرهم. إن الدراسات الأكاديمية تنتقد بشدة درجات السمعة. فريكسل ووانغ (1994)، مثلاً، يقول أن هذه الدرجات تدل بشكل أساسي على الوضع الحالي للشركة. وينظر بعض المؤلفين الآخرين إلى الدرجات على أنها متميزة لأنها مبنية على آراء مجموعة منتقاة من الأشخاص. وعلى الرغم من ذلك، وسواء أكان ذلك صحيحاً أو لا، فهي لا تبدو مؤثرة على شعبية هذه الدرجات، أنا أعتقد أن الدرجات تعطي، من ضمن أشياء أخرى، مرجعاً مهماً لخلق قصة مؤسسة موثقة. إن سمعة الدرجات الوحيدة هي احتمال تحليل اتجاهات في السمعة لشركة ما مقارنة مع منافسيها المباشرين، وذلك على مدى فترة طويلة من الزمن.

في التطورات الحاسمة في دورة حياة شركة، مثل حالة خلق قصة مؤسسة موثوقة، من الضروري تطبيق - قياسات خاصة - من معطيات سمعة شركة محددة. هذه البيانات يمكن الحصول عليها من مجموعة كبيرة من الطرق (مثلاً: مقياس الموقف، فوتوسورت، كيو سورت ناتورال غروبينج، كيلي ريبورتوري كريد، لادرينغ)، ولقد حللنا زميلي وأنا، في مقالة ظهرت في مجلة سمعة المؤسسة، إيجابيات وسلبيات هذه الطرق الست (انظر فاريل 1998). وتوصلنا إلى نتيجة، نظرياً، أن أحسن أسلوب هو الخلط لطريقة مفتوحة واحدة على الأقل (بفصل اثنان) وواحدة مغلقة، حيث يظهر

أن الطرق المفتوحة تقدم وصف نوعي ملائم (كما يراها الموجودون في الخارج) المؤسسة يمكن استخدامه كمدخل للطرق المغلقة. الدراسة البيانية هي طريقة مغلقة رخيصة نسبياً، تستعمل غالباً. وهذه الطريقة باعتمادها على مزيج من الصفات المميزة الداخلية والخارجية ممكن أن تعطي نتائج كما في الشكل 10 - 4.



الشكل 10 - 4 نتائج دراسات بيانية لسمعة شركة محددة

الخطوة (4) خلق وتثبيت قصة المؤسسة الموثوقة

إن البيانات الداخلية والخارجية التي جمعت سوف تمكن مستشار من وضع مسودة قصة مؤسسة موثوقة، ويمكن فعل ذلك بكل بساطة بكتابة وعد الشركة الأساسي، بالاعتماد على تفسيرات البيانات التي جمعت في

الخطوات 1 (التمركز)، 2 (الهوية) و3 (التقلبات طويلة المدة في الرأي العام بخصوص الشركة، بالإضافة إلى نتائج سمعة المؤسسة المحددة). إن بيان الوعد يجب أن يكون نص كامل بجمل عادية وبنية واضحة. هذه فترة حاسمة في خلق قصة مؤسسة موثوقة، فالآن، ولأول مرة في عملية اتخاذ القرار، تتحول الكلمات إلى جمل مجبرين المدراء أن يكونوا واضحين بالنسبة للمعنى الذي يجب أن تأخذه الكلمة ضمن إطار هذه الشركة فجملة كاملة مثلاً تقول ما هو «شريك في العمل» توضح الكثير حول ماهية الشركة و/أو ماذا تريد.

إن خلق نص بيان الوعد يمكن (وبرأيي يجب) أن يتم تحضيره ضمن مجموعة صغيرة لا تتعدى الأربع إلى ستة أشخاص. وتسلم ذلك كلياً لمستشار المركز، الذي يجب اعتباره بداية قصة مؤسسة موثوقة، يجب أن تتم مراجعة ونقد المعطيات من قبل أكبر عدد من الأشخاص من داخل ومن خارج الشركة. وهذا سيتحقق أمرين: الأول: سيجمع تعديلات تؤدي إلى تحسين صفات القصة الملائمة والواقعية. ثانياً: اشترك العديد من الأشخاص في عمليات اتخاذ القرار سوف يشكل إجماع بالرأي حول ملاءمة النص.

هناك أساليب متعددة للحصول على معلومات، يمكن استعمالها زيادة المشاركة في خلق نص ملائم وواقعي. والبيانات الداخلية يمكن تأمينها عن طريق استبيان للرأي كتابي يوزع، مثلاً: على كل مدراء التسويق والاتصالات في الشركة، طالبين فهم تقييم نص مسودة يوضح النواحي التالية:

- 1 - وعد الشركة الأساسي.
- 2 - نوع الإثباتات التي يمكن أن تقدم لدعم هذا الادعاء: و
- 3 - اللهجة التي يرغبون في استعمالها لجعل الرسالة أكثر جاذبية.

ويوضح الجدول 10 - 3 نوع المعلومات التي نحصل عليها في حال تطبيق هذه الطريقة.

من الطرق المطبقة غالباً لتقدير مدى الدعم الخارجي لمسودة قصة الشركة هي استفتاء للجمهور الخارجي المهم بالاعتماد على طريقة آي دي يو ل روستير وبيرسي (1997). إن اختبار مالكي الأموال يجب أن يتم على اختيارات محددة من قبل المدراء الداخلية (انظر جدول 10 - 1). إن أسلوب ال IDU يركز على تطور الجمهور الخارجي فيما يتعلق لدرجة تقديرهم لصفات مميزة محددة للشركة على اعتبارها «ضرورية» و«فريدة». وتقيم أيضاً مدى إيمان الجمهور الخارجية بقدره الشركة على تقديم هذه الصفات. ويجب أن نبقي في ذهننا أن كلمة اختيار المستعملة في استفتاء الجمهور الخارجي يجب أن تعاد صياغته، لأن هؤلاء المشاركين ليس من المتوقع أن يفهموا المصطلحات الفنية الداخلية. وتظهر نتائج أسلوب IDU في الجدول 10 - 4.

الجدول 10 - 3 نتائج الاستفتاء الداخلي في تقييم بيان الوعد

الصفات المميزة المذكورة في بيان الوعد	نتائج الشبكة	الدعم الداخلي لهذه العناصر	الإبانات المعطاة من قبل المدراء الداخليين
شركة عالمية	8,6	وسط	تسليم في 200 بلد في كل أنحاء العالم
شركاء في العمل	8,8	جيد	شهادة مستهلكين
تسليم سريع	8,9	جيد جداً	95% سلم في اليوم التالي
موجه للمستهلك	8,5	جيد جداً	درجات لرضى المستهلك
القدرة على التعامل بكميات كبيرة	8,4	وسط	أرقام الكميات المتعامل بها
مستخدم ممتاز	8,6	وسط	معاش وشروط العمل
الخدمات المقدمة	8,7	جيد	من المعلومات إلى التسليم
يعتمد عليه	8,7	جيد جداً	99% مسلم إلى العنوان الصحيح
التقنية	8,6	جيد	آليات حديثة جداً
ثقافة مفتوح/ غير رسمية	8,1	جيد	شهادة شخصية

الجدول 10 - 4 نتائج استفتاء خارجي يقيم ملاءمة وواقعية بيان الوعد المقترح

الصفات المميزة	الأهمية	التسليم	التمييز (الفردية)
1 - تسليم إلى العنوان الصحيح .	10,0	7,2	6,6
2 - يحافظ على الوعد	9,9	7,00	4,4
3 - تسليم إلى كل أنحاء العالم	9,8	6,9	7,2
4 - خدمة سريعة	9,1	7,2	5,3
5 - جيد في المنطق الرمزي	9,5	7,0	5,3
6 - سهولة الحصول عليه	9,5	7,1	3,8
7 - يعطي قيمة مضافة	9,1	6,8	4,8
8 - الزبون	8,9	6,7	3,6
9 - محترف	8,8	7,1	4,4
10 - تقنية	9,3	7,1	6,5
11 - جودة عالية	9,4	6,9	4,8
12 - الأمانة	9,8	7,5	4,7
13 - اتصال شخصي	7,9	6,8	3,5
14 - الشعور بالثقة	7,8	6,6	3,8

للحصول على تحليل بيانات أكثر تطوراً مع استعمال أسلوب IDU يتحقق بدراسة إحصائية لتأثير الأهمية والفردية في التسليم، والتي توضح مجموعة كلمات محددة (ملخصة بإشارات محددة) تعتبر حيوية في نظر الجمهور الخارجي. بعد ذلك، أحسن طريقة لتعديل القصة هي باتباع نفس الأسلوب ولكن بصورة عكسية، بالاعتماد على العديد من مالكي الأموال المعبرين أساسيين في نظر الإدارة، ويظهر في الشكل 10 - 5 مثال على نتائج لمجموعة من مالكي الأموال.

إن المعلومات التي تم جمعها فيما سبق تمكن من الانتقال إلى الخطوة

التالية في خلق قصة مؤسسة موثوقة. بالاعتماد على التقييم الداخلي لبيان الوعد (بما في ذلك إثباتات، اقتراحات نبرة الصوت)، بالإضافة إلى التقييم الخارجي، وأنا أنصح بإقامة جلسة تركيز جماعية مع الإدارة العليا، مقترحين عليهم بناء الموديل الذي يدعى سي. أي. آر. CAR. وهذا عامل يساعد على ترجمة شكل القصة حسب أسلوب سرد ملحمة أسفار البطل، إلى أسلوب قصة الأسلاف - النتائج.

CAR هي مختصر لعوامل النجاح الخطرة، النشاطات والنتائج. وال CAR يركز على عوامل مثل:

- 1 - كيف تعمل المؤسسة.
 - 2 - في أي مجال هي مختلفة عن منافساتها.
 - 3 - ما الذي يجعل هوية المؤسسة باقية.
- إن العامل الثاني في أسلوب CAR (النشاطات) يجب على السؤال الذي يتكرر طرحه (والإجابة عليه صعبة) والمتعلق «بأي عمل نحن»:
- 1 - ما هي مجموعة منتجات أسواق المؤسسة الأساسية.
 - 2 - في أي بلاد.
- آخر عامل في أسلوب CAR يمثل نتائج كل ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، مثل:

- 1 - إرضاء المستهلك.
- 2 - زيادة الحصة في الأسواق.
- 3 - إيرادات عالية للاستثمارات.
- 4 - التقدير من قبل مالكي الأموال الداخلين والخارجين.
- 5 - المقام.

ويجب إعطاء المشاركين في مجموعة التركيز أولاً كل المعلومات التي تم جمعها عن رؤيا والتفضيلات فيما يتعلق بالاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة (التمركز)، الهوية والسمعة مشتركة مع التقييمات الداخلية

والخارجية لبيان الوعد. بعد مناقشة النتائج المحققة في هذه المرحلة، يطلب من المشاركين تشكيل رؤيا مشتركة، مفصلة قدر الإمكان، ل«عوامل النجاح الخطرة»، «النشاطات» و«النتائج» للشركة التي يعملون فيها. وللمساعدة في خلق هذا الأسلوب يبدأ العمل ببساطة بتحديد مكعبات (C, A, R ل)، متصلة مع بعضها بأسهم تشير إلى العلاقات السببية بين العوامل الثلاث في أسلوب CAR. الخطوة التالية ممكن أن تكون بتقديم مثال عن شركة في فرع أو مجال مختلف تماماً. وهذه هي بعض الإرشادات الضرورية التي يجب إعطاؤها للمشاركين في مجموعات التركيز:

- 1 - ابدأ بما يبدو الأبسط، وهو وصف النشاطات الأساسية للشركة.
- 2 - تابع بنوع النتائج التي تعتقد أن الشركة قد حققتها أو يجب وتستطيع أن تحققها.
- 3 - الخطوة التالية هي البدء بالتفكير حول العلاقات السببية بين الرؤيا المختلفة المتشكلة ضمن المكعبات في قسم الأسلاف من أسلوب CAR (عوامل النجاح الخطرة).
- 4 - اسمح لنفسك بالحركة السريعة من عنصر إلى آخر من أسلوب CAR، حيث أن القرارات المتخذة في قسم تؤثر بشكل كبير على القرارات في الأقسام الأخرى.
- 5 - اسمح لنفسك (أو أجبر المجموعة) بوضع نسختين معدلتين (وهذا، يناقش مع كل أعضاء مجموعة التركيز) على الأقل. من أسلوب CAR.
- 6 - حلل أسلوب CAR الأخير، فاصلاً عناصر تعلم «ب أحمر» (مشيراً إلى عناصر أسلوب CAR التي تحتاج للتحسين أولاً قبل أن يتم ترفيعها إلى عنصر أساسي في هوية المؤسسة بالنسبة للعالم الخارجي). أو «أخضر» (أن هذه العوامل يمكن تبريرها بالارتكاز على نتائج سابقة).

ولتوضيح نتائج تطبيق هذا الأسلوب، وصفنا الشكل 10 - 6 كأسلوب

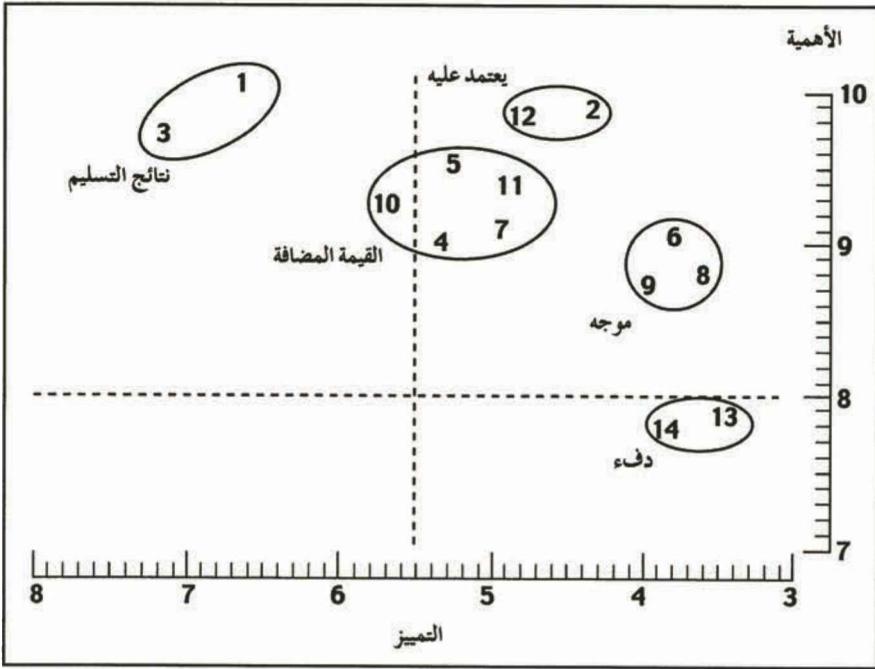
افتراضي.

الخطوة (5) تطبيق الفسحة النهائية لقصة المؤسسة الموثوقة

إن تخيل فكرة (في هذه الحالة قصة مؤسسة) يبدو مشيراً للحماس، خاصة بالنسبة للمدراء المرتبطين مباشرة بها. وعلى عكس بناء نص بيان الوعد، فإن تخيل أسلوب الـ CAR يحقق شيء حيوي في سرد القصص: يمكن الأشخاص، إلى حد ما، من استخدام تفسيرهم لقصة الشركة. ومن ناحية ثانية، يضطر الأعضاء المؤسسين من البقاء ضمن الإطار الذي تخيلوا منه الأسلوب، محققين على الأقل الحد الأدنى من الفهم من طريقة سرد القصة.

يمكن استخدام قصة المؤسسة كمصدر للإلهام على مختلف المستويات. ومع ذلك، إذا استخدمت كوسيلة اختصار لإنتاج رسائل عملية متعلقة بالإعلام، يجب أن تكون واقعية. والحل يكون تنظيم تحويل القصة إلى رسائل نهائية بمساعدة ما يدعى بنقطة البداية المشتركة CSPs. وكما ذكر سابقاً، يمكن للـ CSP أن يوصف كقيمة مركزية تعمل كأساس كبدء أي نوع من الاتصالات تتصورها المؤسسة. هذه القيم يجب أن تبقى ثابتة قدر الأمكان، على الرغم من أنها سوف تتغير مع الوقت بسبب التأثير الداخلية والخارجية، كل سنتين أو ثلاث سنوات، يجب على مدير الاتصالات المؤسسة أن يختار مجموعة لا تتجاوز الخمس من الـ CSPs. ومن الطبيعي أن هذه الـ CSPs يجب أن تكون مرسخة في موديل الـ CAR (وقصة المؤسسة الأساسية). وللتمكن من تطبيق هذه المواضيع، يجب أن تحظى باهتمام مستمر من قبل كل أافية الاتصالات الحيوية التابعة للمؤسسة، ويمكن تنظيم ذلك كما يظهر في الجدول 10 - 5.

ولكن، العمل بـ CSP هو فقط مساعد لتحقيق فهم رسمي لاتصالات الشركة. ولا يجب (برأيي) أن ينظر إليه كقاعدة للمؤسسة، مما يقتل الابتكار ولا يساعد على القبول الموضوع. بنظري، قوة قصة مؤسسة موثوقة تكمن



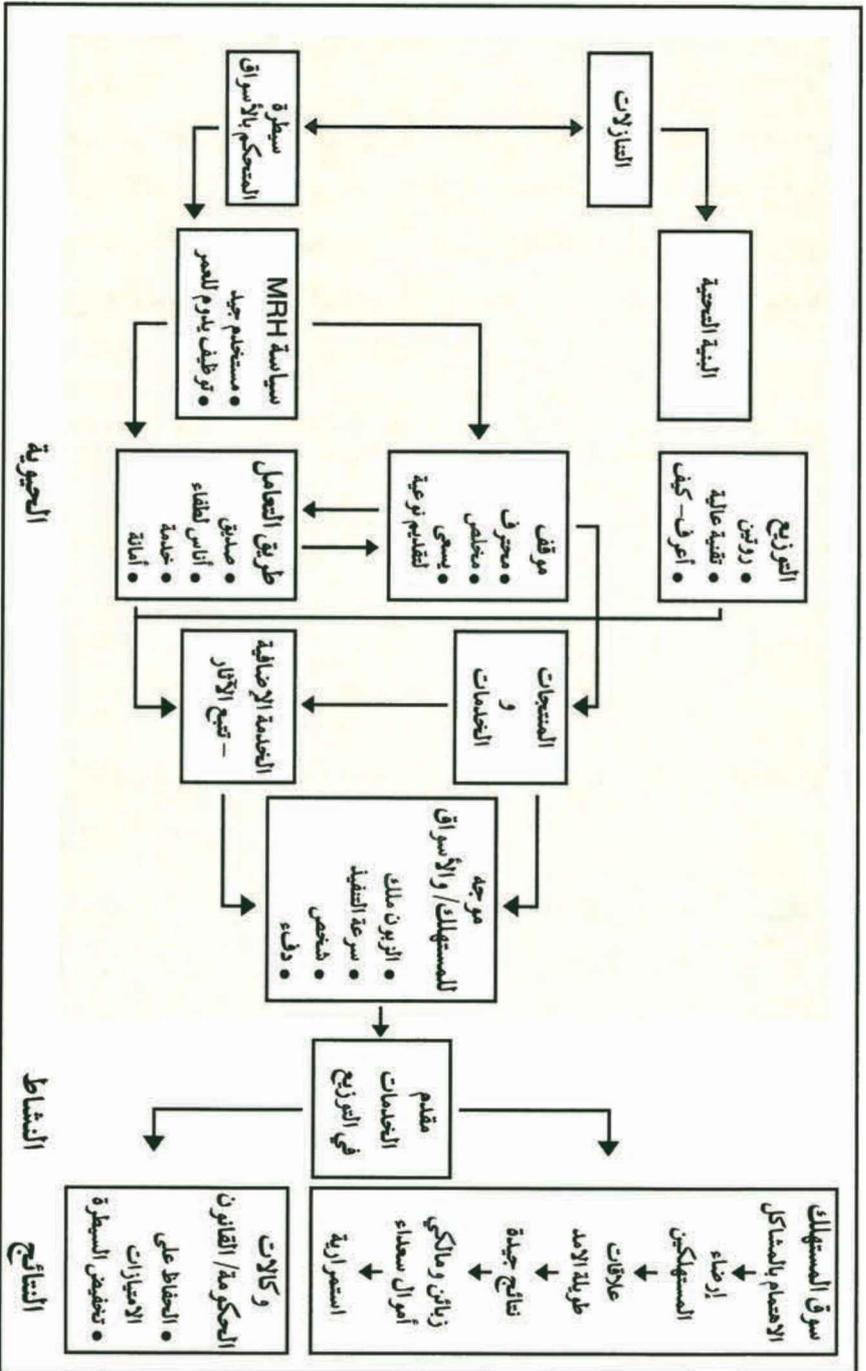
الشكل 10 - 5 نتائج استفتاء داخلي - التمييز مقابل الأهمية

في خلقها وسردها. وتزيد قوة تأثير القصة كلما زاد عدد الممثلين للتحالفات المسيطرة، الذين يسردون القصة.

الخطوة (6) مراقبة نجاح قصة مؤسسة موثوقة

إن قصة مؤسسة موثوقة هي وحدة ديناميكية وليست جامدة. هذا يعني أن القصة لن تنتهي أبداً. إنها حية مثل المؤسسة نفسها. فإذا تغيرت المؤسسة أو البيئة المحيطة بها فإن القصة ستتغير أيضاً. وكما ذكرنا سابقاً، فإن إحدى مواصفات قصة مؤسسة موثوقة هي الأسلوب الذي خلقت ونقلت به.

والأفضل هو إيجاد أسلوب يشجع المؤيدين والمعارضين على المشاركة



الشكل 10 - 6 مثال افتراضي لأسلوب الـ CAR

في حوار مع الشركة. إن مواقع الأنترنت هي أسلوب الأكثر انتشاراً هذه الأيام في خلق حوار مع الجمهور الخارجي، مع أن الطرق التقليدية مازالت قيمة. تخيل شركات تنظيم بكل بساطة «عشاء القائد» بشكل دوري، بحيث تمكن مالكي الأموال الأساسيين من سماع والإجابة على ما يعتقد أنه مميز أو مهم وما يجب أن يتم تحسينه في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يطبق كامل سلسلة دراسات السوق التقليدية لمعرفة وتتبع آثار الاتجاهات المهمة في تقدير الشركة، وبنتيجة ذلك تغيير القصة.

ليس فقط خلق، بل استمرارية القصة الناجحة يتوقف على الدعم الداخلي. والاستمرار في الدعم الداخلي برأي، يتحقق فقط بوضع بيانات مفصلة باستمرار، تجمع فيها البيانات عن درجة الدعم للوضع الحالي، وليس من شك في ضرورة أخذ الآراء الخارجية عمل الجد، ولكن هذا لا يعطي سبباً كافياً لاعتبار أن الآراء الخارجية يجب أن تكون أكثر أهمية من الآراء الداخلية.

الجدول 10 - 5 تحويل قصة المؤسسة الموثوقة إلى نقطة بداية مشتركة كإطار ومرجع لتنظيم كل الاتصالات

أقنية الـ CSP	خطابات الإدارة العليا	الإعلام الداخلي	موقع أنترنت	التمرير السنوي	دعاية المؤسسة	المعارض
القدرات : تقنية عالية						
قابلية الاعتماد : مخلص						
القيمة المضافة : متابعة الآثار						
توجيه المستهلك : الأمانة						

مناقشة واستنتاجات

إن قصة مؤسسة موثوقة ليست ضماناً للنجاح، بل وسيلة لزيادة الفهم المشترك بين مؤسسة ومالكي أموالها. إن خلق وتطبيق قصة مؤسسة ناجحة ليس مجرد موضوع استعمال الأساليب وطرق «صحيحة»، بل فوق كل شيء، الرغبة الصادقة في تطوير قصة سوف تحسن فعلاً نوعية اتصالات المؤسسة في المنظمة.

إن قصة مؤسسة موثوقة يمكن أن تكتب في وثيقة رسمية (بحث موجز عن المؤسسة، موقع أنترنيت، نشرات داخلية، وغيرها). يجب أن تستعمل القصة في الإعلام بشكل متنوع وأن يكون لها هدف طويل الأمد، والأهم من ذلك، يجب أن تسرد القصة: إن سرد القصة أهم من الإثباتات الكتابية التي تثبت وجوده، الاتصال الشفهي مقنع أكثر (الاتصالات الشخصية أكثر تأثيراً من الأسلوب الغير مباشر عن طريق الإعلام المكثف)، ويمكن الحاكي من التركيز على النواحي التي يمكن أن تكون جذابة لجمهور محدد، إن قصص كهذه يمكن تحقيق أهداف داخلية (وضع قوانين، ضمناً، تتعلق بتصرفات أعضاء المنظمة المرغوب فيها) ويمكن أن يضع خطوط أساسية للتطلعات الخارجية (يمكن الشركة من الحصول على مورد تعتمد عليها). إن مدى توسع القصة، شكلها وأسلوب ابتكارها يمكن أن يختلف، حسب أهداف المؤسسة والمجال الذي تعمل فيه. والفكرة الأساسية يجب، مع ذلك، أن تبقى ظاهرة، خاصة في رسائل الشركة الهادفة لتحسين سمعة المؤسسة مع مالكي الأسهم الأساسيين.

في هذا القسم ناقشت خليط من عدة أساليب يمكن تطبيقها لخلق وتطبيق قصة مؤسسة موثوقة. هنا يمكن الوصول إلى ثلاث استنتاجات:

1 - إن قصة مؤسسة سوف تكون موثوقة إذا احترمت كل الاعتبارات. وهذا يتضمن وجهات نظر مختلفة لمالكي الأموال التي تتطلب

بالنهاية حوار مفتوح مع كل مالكي الأموال ومع ذلك، فإن الاستعمال الإرادي لمعطيات من معارضي ومساندي مالكي الأموال لا يعني أن المؤسسة ليس لها الحق والواجب في تحمل مسؤولية طريقة تقديم نفسها للجمهور الخارجي والداخلي.

2 - إن التجربة مع العديد من المنظمات في خلق صورة المؤسسة الموثوقة علمتني ضرورة ليس فقط الحصول على بيانات من الجمهور الخارجي والداخلي، بل فعل ذلك بالطريقتين الكمية والنوعية. فالقصة التي تنقصها معطيات من مالكي أموال أساسيين، أو التي تستعمل معطيات مبنية «فقط» سواء أكانت على «وقائع وأرقام» أو «انطباعات وهمية»، لن تنجح أبداً.

3 - إن خلق قصة يتطلب جاهداً من أعضاء المنظمة يضاهاى جهد مالكي الأموال الخارجين في تطوير فهم وتقدير لها. لذا فإن من الضروري تعلم الصبر (الممثلين الداخليين)، سواء في خلق أو في تطبيق قصة مؤسسة موثوقة.

يمكن اختتام الموضوع بأن قصص المؤسسات الموثوقة تكون أدوات فعالة في تحقيق درجات عالية من الاعتبار والثقة ضمن مالكي الأموال الداخليين والخارجيين، إذا تحققت أربع معايير. يجب على القصة أن تكون معتبرة «ملائمة» من قبل هذه المجموعات (وصف النشاطات التي تبدو أنها تعطي قيمة مضافة) «واقعية» (وصف ماهية الشركة وطبيعة عملها) «موثوقة» (إيجاد التوازن الصحيح بين الطلبات التنافسية لكل مالكي الأموال) «والمستجيبة» (تشجيع الناس فعلاً على المشاركة في حوارات مفتوحة مع المؤسسة). إن فعالية قصة المؤسسة سوف تزيد أيضاً إذا ما سردت القصة مرات عديدة، خاصة من قبل التحالف المسيطر، كل على طريقته وبأسلوبه ضمن حدود وصف أسلوب ال CAR.

وأخيراً وليس آخراً، مهما كانت القصة جذابة ومثيرة للاهتمام، لا

يمكن المحافظة على التقدير لها إلا إذا كانت الفروقات بين القصة المسردة وما يتم عمله فعلاً في المنظمة محدودة قدر الإمكان.