

## الفصل السابع

### هوية الشركة

#### Corporate Identity

إن كيفية إدارة هوية الشركة يعتمد على تكوين الصورة الذهنية الصحيحة لمنظمة ما والعمل على نشرها بشكل فعال . فهي تُعد ملامحاً حيويًا يُحث أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة (من المنتخبين والموظفين والمساهمين والمستهلكين) .

قد نجد مثلاً أن مؤسسة Nike تتميز بالشدة والعدائية والقدرة على مجازاة الأحداث في الوقت نفسه . أما شركة The Body Shop فهي تتحمل مسئولية الاجتماعية نظراً لاهتمامها بمجال البيئة والحيوان . وتسمى مؤسسة Marks & Spencer إلى الحصول على التصميم المحافظ وتحقيق الجودة الجيدة وشعارها "Made in Britain" أو "صُنِعَ في بريطانيا" - هذا ما اعتادت أن تسعى إلى تحقيقه المؤسسة . وخلال وقت كتابة هذا المؤلف لم يكن يبدو أن شركة M&S تعرف تحديداً الشيء الذي تُمثله وكنتيجة لذلك فقد عانت مالياً . لكل منظمة شخصيتها المستقلة ومصطلح "هوية الشركة" يشير إلى امتزاج جميع الأساليب التي يتم بها التعبير عن تلك الشخصية من خلالها . ومن هنا فإن "الهوية" تشتمل على ملامح تصميمية مثل "الرمز" ، "اللون" ، "شكل الواجهة" ، و"الطراز الذي بُني على أساسه هيكل المؤسسة" . لكنها في ذات الوقت تتضمن عناصر غير ملموسة مثل السلوك ،

والثقافة ، والقيم ، والرسالة ، التي تقوم بتوصيلها ، ونمط الاتصال ، والروابط (مع الشخصيات أو المؤسسات الخيرية أو الأحزاب السياسية أو أي منظمة أخرى عبر التبرعات التي تقدمها أو ضمانات للإعانات أو التمويل) .

وضع علم أحمر أفضل أو وردة حمراء ؟ اتخاذ لقب Rule Britannia أفضل أم Cool Britannia ؟ إن اتخاذ الهوية بالأسلوب السليم يُعد شيئاً مهماً استراتيجياً . لقد تم عمل اقتراح (استفتاء) عام 1995 أجرته مؤسسة MORI والذي اشترك فيه حوالي 177 شخصاً من ذوي الخبرة في مجال تحديد الهوية عند توليهم رئاسة شركات أوروبية . وكان التصويت يهدف إلى إظهار الفوائد التي تحققها الشركة صاحبة أقوى هوية . والجدول (7-1) يتضمن بعضاً من تلك النتائج الخاصة بالتصويت . وهناك فوائد أخرى والتي تشتمل على مساعدة الشركات في التغلب على الأزمات واختيار أفضل الموظفين للعمل لديها .

#### جدول 7-1 فوائد هوية الشركة القوية

النسبة المئوية للتصويت من قبل كل دولة على كل خاصية			
ألمانيا 100%	فرنسا 100%	بريطانيا 100%	
68	23	53	- الاعتراف الجماهيري بال شخصية
			- تجذب العملاء وتساعد على علاقات العملاء
3	10	30	
0	17	30	- تدعم المنتجات بماركة مسجلة
10	7	10	- وحدة العرض / التقديم المرئي
			- المميزات المالية / الثقة المتداولة بين المجتمع المالي
6	23	20	
3	3	30	- التعبير عن القيم / الثقافة
23	3	10	- الدافع الذي يحرك العاملين
0	3	13	- دعم الدعاية والاتصالات .

ومن هنا فإن الحصول على هوية للشركة قوية وصورة ذهنية إيجابية يعني تحقيق أفضل الفوائد . ولكن ما مدى سهولة تحقيق ذلك ؟ هذا ما سيقنأوله هذا الفصل من خلال توضيح معنى الصورة الذهنية والهوية للشركة . وبالتالي فسوف

يتناول كيفية إدارة تلك الصورة والهوية ، ويختتم بعرض دراسة حالة تكشف لنا من خلالها عن برنامج تغيير هوية .

### هوية الشركة مقابل الصورة الذهنية للشركة

أحياناً ما يختلط علينا فهم الفرق بين مصطلح "هوية الشركة" ومصطلح "الصورة الذهنية للشركة" نظراً للتداخل الشديد بينهما . أولاً : فإن مصطلح "الهوية" يشير إلى ما تحاول المنظمة نشره (سواء كان بقصد أو بغير قصد) عبر طرق متعددة ؛ بينما صورة الشركة الذهنية فهي تعكس الطريقة التي يراها بها الآخرون حقيقة . فالصورة هي التصور الذي يدركه المرء وتتواجد فقط داخل عقل مُتلقيها . ولكي يُكوّن الجمهور تلك الصورة فإنهم يفسرون الهوية داخل نطاق أوسع وذى اتجاهات أشمل وأعم .

فقد نجد مثلاً أن مؤسسة Nike ذات هوية عامة نشأت نتيجة لتكوين اندماج مُدار بحرص وناشئ عن الروابط التي صنعتها المؤسسة (مع شخصيات رياضية عصرية ، وأحداث رياضية رئيسية مثل الأولمبياد ، وكذلك مع الأحداث المحلية والخيرية) . كما ساعد في نشأة هذا الاندماج التصميم الواضح والمهمة التي تسعى الشركة لتحقيقها . لذا فقد أصبح بإمكان العديد من الأشخاص الذين تعرضوا لملامح هوية شركة Nike أن يكونوا صورة ذهنية جيدة عن Nike بوصفها مؤسسة عالية الجودة ووسيط عصري جيد في مجال التصميم . وقد يكون البعض الآخر صورة خاطئة عن Nike بوصفها مؤسسة استغلالية ، ومن ثم يقاطعون منتجاتها وذلك بسبب التغطية الإعلامية السلبية لسياسة التصنيع التي تنتهجها مؤسسة Nike في دول العالم الثالث (تفسير الهوية وفق نطاق أوسع) .

ومن هنا يتضح أنه ليس بإمكان المنظمات "تأسيس صورة ذهنية نظراً لعدم إمكانية التحكم في السياق الذي توصل من خلاله أهدافها ويستقبلها ويفسرهما ويستوعبها الآخرون بداخله . ورغم ذلك فالهوية التي يتم إدارتها بشكل جيد تستطيع أن تستمر في التقدم حتى تكوّن صورة ذهنية استراتيجية مهمة بينما الهوية المهملة هي التي قد تُرسل جميع الرسائل الخاطئة عن شركتها "فقد تدعي إحدى المنظمات مثلاً أنها تتصل مع الآخرين فقط عندما تود ذلك ولكن

لسوء الحظ فإن الفشل في الاتصال يعني للعديد من الشركات تكون صورة مشوشة عنهم" (Ind 1990:21) .

ولكن الإدارة الجيدة للهوية تعني شمولها لجميع الملامح التي تكون مزيج "هوية الشركة (Corporate Identity (CI) في مفهوم (Van Reil 1995) والتي تُشكّل خليطاً من السلوك والاتصال والرمزية . وحالة Nike توضح ذلك جيداً . فرغم الإدارة الجيدة للاتصال والرمزية لدى Nike إلا أن التصورات التي كونها (عمّال العالم الثالث) حول ملامح سلوك Nike قد أثرت على الصورة الذهنية للشركة .  
إذا هل يمكن إدارة الهوية لشركة ما بشكل فعّال أم لا ؟ وإذا أمكن ذلك ، فكيف يتم ؟

### المفاهيم الأساسية لهوية الشركة

- تتضمن عملية إدارة الهوية الخصائص المشتركة التالية :
- عمل بحث من أجل تحديد آراء الإدارة العليا ومجموعة من آراء أصحاب المصلحة حول الصورة الفعلية والمرغوبة للمنظمة .
  - فحص جميع عناصر الهوية من أجل تحديد إذا ما كانت متلائمة مع الصورة المنشورة أم لا .
  - صياغة خطة من أجل تعديل الهوية عند الضرورة .
- ورغم أن ذلك كله يبدو أمراً بسيطاً إلا أن التحكم في الهوية وتنظيمها بشكل سليم ليس بالمسألة السهلة أو المباشرة . لذا فقبل تناول مسألة عملية الإدارة ينبغي طرح مجموعة من الأسئلة والقضايا .

### الخطة الاستراتيجية للشركة

تتمثل إحدى القضايا الرئيسي الخاصة بعملية إدارة الهوية لشركة ما في دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة . والهدف وراء رسم خطة الهوية هو تحديد وتوصيل الهوية للشركة لتلبية تلك الأهداف الاستراتيجية المستقبلية . ويحضرنا هنا على سبيل المثال تقديم "حزب العمل" لهوية جديدة خلال فترة التسعينيات (1990) (والمتمضنة تقديم رمز جديد "الوردة الحمراء" واسم جديد وهو "العمل الجديد" .

وقد كان ذلك التقديم للهوية الجديدة مرتبطاً بخطته الاستراتيجية العامة القائمة على تحديث الحزب حتى يصبح ملائماً لإعادة الترشيح في الانتخابات .

ورغم ذلك فقد يتجادل عدد من المفكرين في هذا المجال "وعلى رأسهم Grunig بأنه لا ينبغي تصميم عملية إدارة الهوية لشركة ما فقط بهدف المساعدة في تطبيق خطة استراتيجية مسبقة . ولكن بدلاً من ذلك يجب صياغة الخطة الاستراتيجية ولو جزئياً طبقاً لاحتياجات وآراء أصحاب المصلحة ، فالمنظمات "المتميّزة" (Grunig, 1992) والتي تمارس منهجاً متناسقاً ذا اتجاهين في إدارتها الخاصة بالاتصال ينبغي أن تُوفّق خططها الاستراتيجية العامة لتتلاءم ومطالب وآراء الجمهور والتي تظهر خلال البحث . وقد يفترض العديدون في الواقع أن الغرض الاستراتيجي لحزب العمل في التحديث قد تشكل تلبية للنتائج التي أظهرها البحث الذي تم ليكشف عن تصورات الجمهور الخاصة بصورة الحزب الذهنية . لكن بالرغم من ذلك فهناك القليل من المفكرين الذين يعتقدون بأن "حزب العمل" كان "بارعاً" لاستفادته من وظيفة العلاقات العامة في اتخاذه لقراره الاستراتيجي هذا .

## الرمزية

تساعد الأعراف الثقافية والمعاني المصاحبة لها المصممين في اختيار ألوان وأشكال وأنباط طباعة خاصة بهدف استثارة ردود أفعال عاطفية معينة أو الإشارة إلى معانٍ خاصة . فقد نجد مثلاً أن استخدام نظام خطوط معينة في الطباعة Times New Roman والمستخدم في العناوين العامة (صحافة "الجودة") له دلالات خاصة بالعرف والاستمرارية والجودة . ويُعدُّ خط Sans Serif المستخدم في الطباعة هو الخط المفضل لدى الجرائد (ذات الموضوعات المختصرة المفيدة) حيث يُعتقد أنه يعبر عن الحداثة .

إن الجدول المثار بشأن اختيار "حزب العمل" لشعار "الوردة الحمراء" مقابل "العلم الأحمر" يوضح مدى قوة الرمز . فقد تم تفسير تغيير تلك المرثيات بأنه تغيير يرمز إلى تحوّل فكري رئيسي من المعتقدات السياسية اليسارية المتطرفة إلى المعتقدات السياسية المحورية . وقد بدلنا التحليل الخاص بهذا الموضوع على أن "الحزب قد

تخلى عن رمز العلم الأحمر (والذي كانت تعتبره القيادة علامة ذات دلالات سلبية للبيروقراطية والاشتراكية على الطراز السوفيتي) وفضل رمز "الوردة الحمراء" وهو الشعار الذي تم تناوله لأول مرة وبنجاح من قِبَل الاشتراكيين الفرنسيين"

(McNair 1994)

ويقترح (1999) Olins بأن :

« إن المشكلات التي تواجهها عملية تطوير الرموز مشكلات معقدة . فإضافة إلى تجنب الدلالات السلبية يجب وضع متطلبات التكلفة والحدثة والإبداع والمتطلبات التقنية كلها في الاعتبار . إن خلق شيء سوف يجسد الفكرة المبنية حول المنظمة والذي لن يبلى بمرور الزمن مع مرونته وقلة تكلفة استخدامه وقدرته على إثارة مشاعر عاطفية إيجابية وقوية داخل جميع من يتعاملون مع تلك المنظمة لهو شيء يصعب جداً القيام به في الواقع » .

لكن أهمية الرموز تفوق بالطبع جميع ملامح التصميم ذاته مثل "الشارات" فهو يشتمل على وجود (أو غياب) وتوزيع الرموز الدالة على المكانة مثل دورات مياه الإدارة العليا وأماكن وقوف السيارات والسجاد الفاخر المريح . وسوف نعود لهذا الملمح لاحقاً باعتباره جزءاً من ثقافة المنظمة .

### العثبات والتماسك

إنه لضمان توصيل الهوية المرئية للرسائل التي صممت خصيصاً من أجلها يجب إذا تطبيقها بشكل ثابت عبر وسائل الإعلام . لذلك يجب تطوير الأدوات اللازمة لإعداد الطراز الذي سيكون عليه شكل الشركة بطريقة تساعدها في السيطرة على كل ملمح من ملامح التطبيق بدءاً بالألوان المحددة وانتهاءً بالواجهة المطبوعة . ورغم ذلك فليس كل المنظمات تريد تمثيل أنفسها بوحدة متجانسة فالبعض يطبق نظام اللامركزية ويجب أن تشير الهوية إلى ذلك الأمر .

ويحدد لنا (1999) Olins ثلاث فئات لتحديد البناءات المختلفة للهوية :

1- الأحادية : حيث يقوم اسم واحد وهوية مرئية واحدة بتمثيل الشركة (مثل

مؤسسة IBM)

2 - المُصدّق عليها : حيث يكون للمنظمة عدة أنشطة أو شركات تابعة والتي تُصدّق عليها بنفس الاسم والهوية (مثل Chanel) .

3 - المُصنّفة (المُعَلِّم عليها) : حيث تعمل المنظمة من خلال سلسلة من "الماركات" والتي قد لا تربطها ببعضها البعض هوية واحدة (مثل مؤسسة Procter & Gamble) .  
 قد يبدو ذلك مباشراً نسبياً ، لكن هل يمكن أو ينبغي أن تتجانس "باقي ملامح الهوية" مثل الاتصال والسلوك ؟ يفترض كل من (Markwic & Fill 1997) أنه من المهم تأسيس صورة ذهنية داخلية مقبولة وثابتة بين جميع الموظفين بالشركة حتى يتم الاستفادة من هذا الثبات كمدلول إيجابي تقديري به الفئات أصحاب المصلحة الأخرى" فمن الواضح أنه يجب على المنظمات إقحام مجموعة من أصحاب المصلحة في عملية تحديد الفلسفات والقيم الجوهرية التي تقوم عليها المؤسسة كما يعملون بشكل واضح على نشر الأهداف المُتفق عليها . ولكن الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة غالباً ما يكون لها احتياجات وتوقعات مختلفة عن المنظمات الفردية ، لذا فإن عملية توفّع تحقيق الوحدة في الأهداف قد تبدو أنها هدف غير واقعي . وهذا يوضح مدى أهمية تعريف المعنى المقصود من مصطلح "الثبات" .

لكن (Van Reil 1995) يتغلب على هذا التصور المعقد "للوحدة المفترضة" بعرضه لفكرته الخاصة بـ "نقاط بدء مشتركة (CSPs) Common Starting Points" . ونقاط البدء المشتركة "هي عبارة عن القيم المحورية المطورة بواسطة فريق الاتصالات من خلال البحث داخل الصورة والهوية المنشورة لدى المنظمة . وهناك أمثلة خاصة بالـ CSPs تتمثل في الثقة والابتكار والجودة وتحقيق الربح والاتحاد في العمل (Van Reil 1995) . وتعتبر وظيفة CSPs مثل "أدوات لقياس أطوال الموجة" أو "الباراميتير" المستخدم في توجيه النشاط الاتصالي . إن مفهوم الـ CSPs يحتضن التصوير الخاص بالعملية العضوية المسؤولة عن تنمية وتطوير ونشر الصورة الذهنية التنظيمية للمؤسسة بخلاف منهج "من القمة إلى أدنى" والذي يحصر أفراد العمل في دائرة التصورات الساكنة المتفق عليها . ووفقاً لتفسير (Leitch & Motion 1999 : 195) فإن : "أي منظمة قد تقدم العديد من الصور الذهنية لجمهورها المتنوعة بشرط أن

تكون تلك الصور ثابتة ودائمة التماسك - ليس ببعضها البعض - ولكن "بنقاط البدء المشتركة" أو CSPs الخاصة بالمنظمة . وستكون مهمة الهوية للمنظمة هي إدارة تلك التعددية في الصور الذهنية بدلاً من طمسها أو إخمادها .

### ثقافة الشركة

إن سلوك المنظمة يعكس ، أو ينعكس في ثقافتها (أحياناً ما يُشار إلى الثقافة على أنها الطريق التي نقوم من خلالها بأداء الأشياء في محيط حياتنا) . إن تغيير ثقافات المنظمات من أجل تحسين مستوى الأداء داخل اقتصادنا العالمي هو الموضوع الأساسي الذي يشغل صناعة كاملة تدور حول الشخصيات الشهيرة والتي ساهمت في "التغيير الثقافي" . ويُعرض حالياً عدد ضخم من الإرشادات الخاصة بمسألة تغيير ثقافات المنظمات ويطلق على تلك الإرشادات "برامج التغيير الثقافي" والتي يعلق عليها Wilson (1992) قائلاً أن "تلك الإرشادات أو البرامج غالباً ما تقدم "الأدوات العامة" المستخلصة من التحليل الذي تم عمله على بضع عمليات "ناجحة" تم متابعتها داخل شركات مُعينة (أو أحياناً ثقافات قومية إنتاجية كما هو الحال في الشرق الأقصى) .

وتشير تلك المناهج إلى إمكانية خلق ثقافات متحدة وقوية من خلال القيادة القوية . وتفترض "الإرشادات" السابقة بأن الثقافات سوف تصبح أكثر فاعلية بإعادة هندسة ملامح معينة مثل نماذج القيادة أو تقنيات الاتصال .

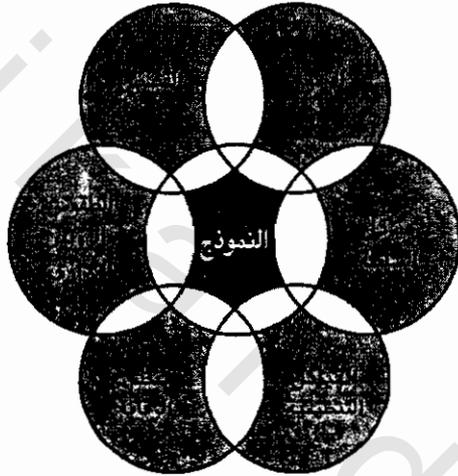
ويعترض Space على استكمال بحث مطول حول مفهوم ثقافة المنظمات . بل إنه يحاول تغييرها لكن Wilson (1992) يقدم قدرًا لافئًا من التحليل النقدي الممتع حول العديد من الأفكار والمناهج .

وتعد الشبكة الثقافية (Johnson & Scholes (1999 أداة نافعة في تخطيط وفهم الثقافة التنظيمية (الشكل 7-1) . وتقوم الشبكة الثقافية بتوضيح درجة التعقيد الخاصة بالثقافة التنظيمية أو بشكل عملي المجالات التي ينبغي فحصها عند أي محاولة لتصنيف الثقافة كجزء من الهوية العامة للمنظمة . فقد قام مثلاً كل من Johnson & Scholes (1999 بفحص مجموعة كاملة من أسئلة البحث الملائمة بالتفصيل

بحثاً عن مجالات كالتي تتناول نوع السلوك الذي تشجعه أنظمة روتينية معينة ، أو المعتقدات الجوهرية التي تعكسها القصص ، أو الأساليب التي يتم توزيع السلطة من خلالها داخل المنظمة ؛ وأخيراً الرموز المُفضل استخدامها لتعكس مكانة الشركة المعنية .

شكل رقم 7-1

الشبكة العنكبوتية الثقافية



ويشير الشكل (7-1) إلى النموذج الخاص بالمنظمة والذي يمكن تفسيره بأنه مجموعة من "الافتراضات المُسلم بها" (Johnson & Scholes 1999) أو أنه الرابط الذي يصل بين الهيكل التنظيمي والثقافة (Grundy 1993) . كما قد يفترض البعض بأنه مفهوم مشابه للشخصية الخاصة بالشركة .

### شخصية الشركة

لقد تم التوصل إلى العديد من المناهج التي تناولت كيفية إدارة الهوية عبر فكرة الشخصية العامة للشركة .

« إن شخصية الشركة تتكون من حصيلة المعتقدات والقيم الثقافية وتاريخ المنظمة الطويل (والتي ينبعث منها جميعاً فلسفتها ورسالتها التي تسعى لنشرها وخطتها الاستراتيجية المستخدمة في ذلك) وجميعها خصائص يتم

إدراكها من خلال فريق العمل الخاص بتلك المنظمة وأنظمتها البنائية ومنتجاتها أو الخدمات التي توفرها .

(Georgory 1999 : 1)

ويتحدث (Bernstein 1989 : 56) في هذا الشأن حول خبرات أصحاب المصلحة داخل بناء تنظيمي محاط بلوحة سيفسائية (من الزجاج الملون) "أي صورة لفرد مستقل" صورة لشخصية هامة بالشركة تخص مثلاً Mr. Cadtbuy أو Mr. Shell أو Ms. Avon .

ويربط (Olins 1979 : 82) فكرة "شخصية الشركة" بشخصية بشرية حقيقية : "لقد أصبحت شخصية الشركة التي تم إعدادها بحرص شديد هي البديل المُتاح لشخصية صاحب العمل تماماً مثلما أصبحت سياسة التسويق المخططة بحرص هي البديل لمشاعره البديهية حيال ما يتطلبه السوق" ويتجادل (Markwick & Fill 1997) بأن عملية الإدارة الاستراتيجية - أي الأسلوب الذي تتشكل من خلاله الخطة الاستراتيجية - تعتبر مكوناً رئيسياً من مكونات شخصية الشركة . ويفسر Van Reil (34 : 1995) ذلك بأنه يتم الكشف عن الشخصية من خلال الهوية : "تكشف الخصائص المنفردة للشركة ، من خلال أبنية ومنتجات الشركة وفقد طبيعة ومعيار اتصالها مع الآخرين ومن خلال سلوكها"

هؤلاء الذين ينظرون إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من الأفراد قد يجدون أن مفهوم الشخصية للشركة مفهوم يصعب تصوّره . ولكن رغم ذلك ، في ضوء محاولة التوصل إلى صورة ذهنية خاصة بالشركة نجد أن فكرة رسم شخصية الشركة (ليست شخصية حقيقية هنا بل البديل المتكامل لتلك الشخصية) تعتبر من خلال حركات معينة مثل لغة الجسد ، نبرة الصوت أو اختيار الملابس فإن المخطط الاستراتيجي للعلاقات العامة يؤكد على إشارات معينة عبر "السلوك ، الاتصال والرمزية" (Van Reil 1995) للتعبير عن الشخصية المنشودة .

ورغم ذلك فقد يصبح مثل هذا التصوّر أمراً معقداً إذا لم تعكس لنا تلك الشخصية المأمولة الواقع الذي تنشأ فيه .

## انعكاس الواقع

« إن انشغالنا الأول بالصورة الذهنية واعتمادنا عليها له مضامين هامة بالنسبة للدراسة والممارسة العملية لطرق الاتصال بين الشركات والجمهور أو غيرها من الشركات الأخرى . فالصورة المتكونة دون أي علاقة مؤكدة أو واضحة تربطها "بالواقع" ربما تصبح هي الشكل المسيطر داخل كل من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي شركة » .

(Cheney 1992 : 172)

لقد وجدت وسائل الإعلام متعة بأن تجعل من الـ BBC (أو هيئة الإذاعة البريطانية British Broadcasting Corporation) مجالاً للسخرية نظير إنفاقها قدرًا لافتًا من الملايين لتعديل شارتها من الوضع المائل إلى الوضع المستقيم . وتباهى "حزب العمل" باستبدال "بالعلم الأحمر" "الوردة الحمراء" ومصدر السخرية والانتقاد نابع من التصور بأن الأساتذة نوي الأتعاب الباهظة في "التلفيق" كانوا يركزون على الشكل الخارجي وليس على الجوهر - وذلك بخلق وهم من المهنية المدعومة والمبالغ فيها . وسوف نتناول مدى مصداقية هذا التصور في موضع آخر . والمقصد هنا هو أنه يجب على ممارسي العلاقات العامة دراسة الدوافع والأخلاقيات وراء ممارساتهم بحرص شديد . وكما يوضح لنا Cheney فإن :

« مجال العلاقات العامة المعاصر مهتم بشكل أساسي بتمثيل مؤسسات ومنظمات رئيسية في مجتمعنا ذات قيم وصور ذهنية وهويات ، وقضايا .... إلخ وبالتالي فمن المهم أن ندرس بعق بنية ومعنى عملية التمثيل تلك » .

(Cheney 1992 : 172)

يجب ألا يغفل ممارس العلاقات العامة عن الجهات صاحبة المصلحة عندما يعمل على تأسيس الهويات للشركات والمخطط لها بدقة . إن الممارس الملتزم بصدق تجاه فكرة مجتمع أصحاب المصلحة (والذي يؤكد في هذا السياق على مصالح العاملين بالمنظمة على وجه الخصوص) - يجب أن يناضل ليتأكد من أن الهوية تعكس الواقع أكثر مما تخفيه . وإذا كان واقع "المنظمة غير مستحب إظهاره فإن

الممارس المتبع لنظام ذي اتجاهين قد يقدم المشورة إلى الإدارة في محاولة منه لتغيير هذا الواقع بدلاً من تصميم خطة إنشاء هوية كي تُشكل قناعاً يُخفي هذا الواقع .

### البحث في "شخصية الشركة"

إن تحديد الواقع والحصول على شخصية حقيقية للشركة يمكن أن يُشكل مُشكلة .  
 « إن معرفة هوية شخص ما هي القدرة على تعريفه أو تعريفها - أو تمييزه أو تمييزها عن الآخرين والإشارة إليه أو إليها بوصفه أو بوصفها شخصاً مستقلاً .  
 وتعتبر العناوين والجنسيات والأعمار والملاصق البدنية جميعها معلومات جديرة بالملاحظة حيث أنها غالباً ما تستخدم في معرفة الفرد . لكن هل يكفي قراءة جواز السفر الخاص برجل أو امرأة لتحديد ماهيته أو ماهيتها فعلاً ؟ إن الملاحظة البسيطة تصبح سريعاً أسلوباً غير كافٍ لفهم الهوية . فإذا أردنا حقاً معرفة هوية الأشخاص يجب أن نتمتع أكثر من ذلك . بحيث يدور بيننا وبينهم نقاش أطول كما يجب أن نسألهم عن أذواقهم ومعتقداتهم ويجب كذلك أن نعرف تاريخهم » .  
 (Moingeon and Ramanantsoa 1997)

لكي يزداد فهمنا عمقاً لإحدى الشخصيات فمن المهم أيضاً التحدث مع مجموعة كاملة من الأصدقاء والعائلة والمعارف حتى نستطيع تقدير آرائهم وتجاربهم . وبنفس الأسلوب ، فعندما نحاول تحديد صورة دقيقة عن شخصية الشركة فإنه يجب علينا البحث في آراء مجموعة كاملة من أصحاب المصلحة بتلك الشركة . لذا فيجب استخدام تقنيات البحث في أمور أصحاب المصلحة (المطروحة للمناقشة في الفصل السادس) من أجل تحديد الهويات الملائمة لأصحاب المصلحة الذين يتم استخدامهم في البحث .

والآن كيف تستطيع وضع خطة "محادثات مطولة" لكي نعلم المزيد عن أذواق ومعتقدات والمراحل التاريخية في حياة منظمة ما من المنظمات ؟

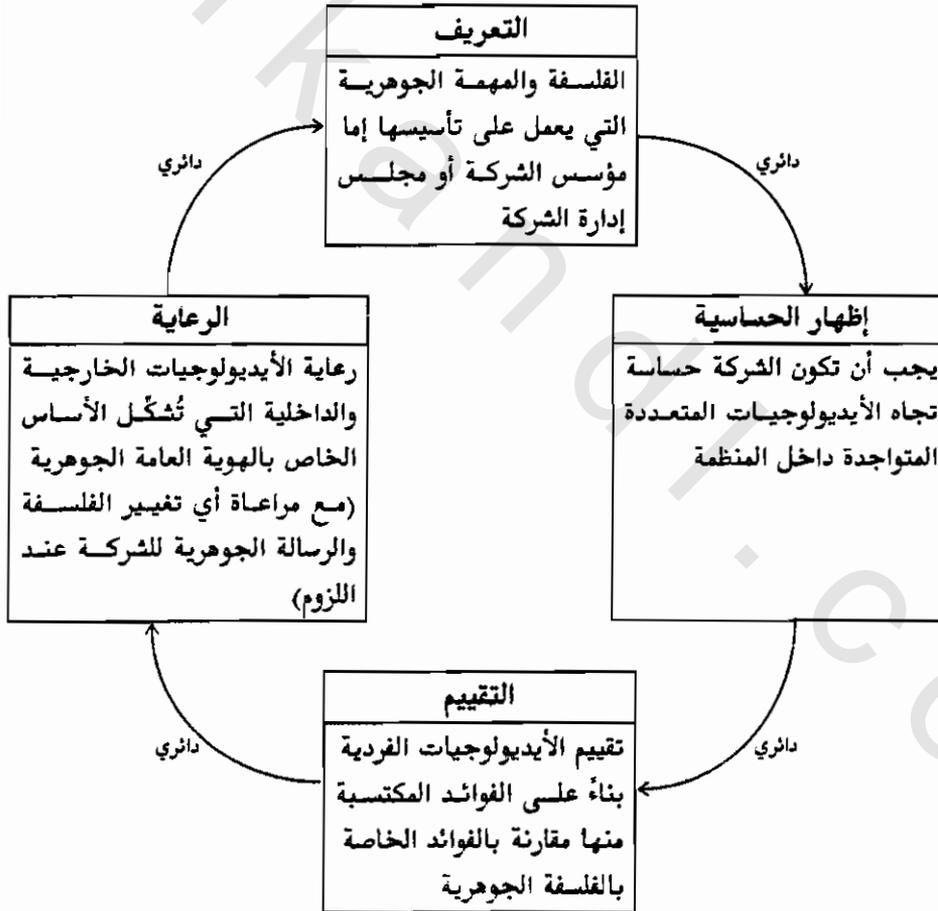
وكما هو الحال مع أي بحث فإن التثليث (التقسيم إلى ثلاثة) يعتبر شيئاً مهماً لضمان المصداقية . لذا يجب اختيار مزيج من أساليب البحث المنهجية والموجهة نحو مجموعة من أصحاب المصلحة . قد تشمل تلك الأساليب المنهجية على تحليل المحتوى لوثائق الشركة ، المسوحات ، جماعات التركيز ، المقابلات ، وتحليل الدقائق الحرجة .

## بحث الصورة الذهنية للشركة: الواقعية والمرغوبة

تُعدُّ مراجعة الائتلاف الذي قام به Balmer (1996) اتجاهًا ابتكارياً يسعى إلى كشف آراء الجماهير الداخلية حول الأنظمة السائدة داخل المنظمات والتي تعتبر مسؤولة عن القيم والمعتقدات" (الشكل 7-2). تقوم مراجعة الائتلاف على استخدام طرق عديدة من أساليب جمع البيانات المشتملة على مقابلات شبه موجهة وملاحظات وفحص الوثائق التنظيمية ؛ وفيما يلي مراحل أربع للدراسة :

شكل رقم 2-7

### مراجعة الائتلاف



- 1 - وضع غرض واستراتيجية الشركة .
- 2 - الكشف عن ماهية الأنظمة الخاصة بالمعتقدات والقيم السائدة داخل المنظمة .
- 3 - تقييم تلك الأنظمة الخاصة بالقيم والمعتقدات من خلال مقارنتها بفرض واستراتيجية الشركة .
- 4 - رعاية تلك القيم والمعتقدات التي تُدعم بدورها غرض الشركة وخطتها الاستراتيجية .

يمدنا هذا الفحص المتكامل بخطة مفيدة في توجيه البحث نحو شخصية الشركة "التي تعتبر مطلباً مسبقاً من أجل فهم هوية المنظمة" (Van Reil & Balmer 1997) . كما يمدنا هذا النوع من المراجعة برؤية قيّمة لآراء الجماهير حول المنظمة وخطتها الاستراتيجية . لذا يجب توخي الحرص عند إدراك المرحلة الثالثة والرابعة لفحص Balmer ووصفها بعملية ذات اتجاهين (متماثلة) ، بدلاً من النظر إليها باعتبارها هندسة ترتيب للقيمة . ويُحدّد Balmer أيضاً أن الفلسفات والمهام الجوهرية قد تتغير عند الضرورة . فكما هو الحال داخل الشركات "المتميّزة" (Grunig 1992) فإن الائتلافات السائدة قد تقوم باستخدام البحث الخاص بهوية الشركة باعتباره فرصة لإعادة تقييم الخطط الاستراتيجية للشركة في ضوء الرأي العام بدلاً من استخدامها في هندسة ترتيب المهام الأكثر إقناعاً لاستخدامها في توصيل القيم المحددة سلفاً عبر الإدارة . (المنهج غير المتماثل لـ Grunig & Hunt 1984) .

وعند الانتهاء من تخطيط التصورات الداخلية يجب القيام بعمل المزيد من البحث مع الجماعات الخارجية من أجل تحديد إدراكاتهم بشأن الصورة الذهنية الحقيقية والمنتشرة . وعند الوصول إلى اتفاق بشأن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في تحقيقها يمكن مقارنتها بالتصورات الخاصة بصورتها "الفعليّة" الحالية . وسيكون الهدف الأساسي للبرنامج المسنول عن تحديد الهوية للشركة هو تضييق الفجوة بين الصورة الذهنية الفعلية والصورة المنشودة لتلك المنظمة . كما يجب فحص كل ملمح من ملامح هوية الشركة من أجل تحديد إذا ما كان سيساعد على أو يعوق تكوين الصورة المنشودة .

## مراجعة الهوية الحالية للشركة

يعدنا مزيج الهوية للشركة الذي أعده (1995) Van Reil المكون من (الاتصال ، السلوك والرمزية) بدليل مفيد في تحديد ملامح الهوية التي يجب فحصها .

## المراجعات السلوكية والاتصالية

تقوم المراجعات السلوكية - والمعروفة عمومًا باسم مسح الاتجاهات - بقياس مدى الإرضاء الوظيفي وجمع حالات التغذية المرتدة حول فعالية السياسات الداخلية كما تمدُّنا برؤية (عميقة) لاتجاهات وسلوكيات أفراد العمل على كل المستويات . أما المراجعات الاتصالية فهي مسنولة عن مسح "المناخ الذي تتم فيه تلك الاتصالات" متضمنة كلا من محتوى وبنية ونموذج الاتصال .

ويتضح هنا أن كلاً من السلوك والاتصال عاملان مترابطان ارتباطاً معقداً . فتعريف الاتصال يجب أن يتعدى مجرد تقنيات الاتصال أو نعاذج للتسليم ، كذلك لا ينبغي أن تعتقد المنظمات أن توفير نظام توجيهي لفريق العمل وبعض التدريب الخاص بأسلوب التقديم لفريق المديرين هما الحل الوحيد لجميع المشكلات التي يظهرها المسح الخاص بالاتجاهات أو الفحص الخاص بعملية الاتصال ويفسر ذلك Grunig & Hunt (1984) بأنه :

« غالبًا ما ترغب الإدارة في طريقة سهلة لكسب ولاء موظفيها والحصول على المزيد من جهودهم . إن تغيير أساليب الاتصال يُعد أكثر سهولة من تغيير البنية التنظيمية وعلاقات الأدوار - وذلك للوصول إلى أساليب أكثر واقعية وذات تأثير جيد على مستوى الأداء وتحقيق الرضا المطلوب » .

وهذا يثير بدوره قضايا أهم مرتبطة بالسلطة والهيكل التنظيمية . فإذا أقرت شركة ما أن الابتكار يعتبر قيمة جوهرية لكنها كانت ذات بنية شديدة البيروقراطية ؛ حيث تتضمن طبقات من مستوى السلطات المركزية المسنولة عن عملية صنع القرار ، لذا فإن الابتكار لن يلقي الدعم المطلوب . هنا يجب أن يتم عمل بحث حول هوية الشركة ليتناول "سلوك" الشركة بمفهوم أوسع بحيث يشمل جميع ملامح ثقافة

الشركة التي ناقشناها خلال الفصل السابق وكذلك ملامح السلطة والبنية . وقد تكون شبكة Johnson الثقافية السابق ذكرها (شكل 7-1) وتحليل القوى الميدانية Lewin 1935 الأدوات المفيدة في تخطيط (رسم) عدد من الأبعاد الخاصة بسلوك الشركة .

### المراجعة البصرية أو التصميمية

« تتم قيادة المراجعة التصميمية من قبل أحد المصممين في فريق الاستشاريين الخاص ببناء هوية الشركة . ومهمته هي دراسة وتوثيق الأسلوب الذي يتم عرض أجزاء المنظمة المختلفة من خلاله وفق ثلاثة مجالات تقليدية من التصميم (التخطيط) : الأول يتناول المصانع وصالات العرض وهكذا ... والثاني يتضمن المنتج والتعبئة والمادة المعلوماتية ، أما الثالث فيشمل المركبات والزي الخاص بالعاملين واللافقات والكتيبات والدعاية وكتيبات الإرشادات وكل شيء آخر من أشكال الرسوم أو الصور البيانية . فكيف يبدو ذلك كله ؟ وما هي الرسالة المقصود نشرها من ورائه ؟ » .

(Olins 1999 : 162)

إن المراجعة البصرية ليست سطحية ولكن ينبغي أن تكشف أكثر من مجرد تحديد مكان يحتاج إلى طبقة طلاء جديدة . ويوضح كلُّ من Baker & Balmer قيمة المراجعة البصرية باعتبار أداة بحث ، كما يوضحان إسهامها الفعّال في صياغة الخطة الاستراتيجية بجامعة Strathclyde ، على سبيل المثال ، والتي ساعدت المراجعة البصرية التي تمت بها في كشف خصائص هامة لهوية الجامعة ، أشارت إلى أن الجامعة قد كانت على درجة متطرفة من "اللامركزية" كما أنها كانت تدير مجموعة من الاتصالات على مستوى المنظمة شديدة التجزئة .

ورغم ذلك فالمراجعة البصرية تُعد أحد ملامح البحث داخل الهوية العامة للمنظمة . "إن المراجعة التخطيطية تُعد جزءاً لا يتجزأ من المراجعة الخاصة بالاتصالات وتكميلية له في نفس الوقت وكلتا الوظيفتين مرتبطتان بصورة معقدة بالمراجعة السلوكية « .

(Olins 1999 : 162)

## تخطيط هوية الشركة

إن الغرض وراء القيام بالعملية الموضحة أعلاه (وهي البحث عن الصورة الذهنية الحقيقية والمنشودة للمنظمة وتحديد نوعية الملامح الخاصة بهوية الشركة والتي يجب أن تتغير حتى تعكس المعنى الملائم) هو استخدام تلك المعلومات في صياغة خطة لتكوين الهوية . وغالباً ما يكون الهدف من تلك الخطة هو معالجة المتغيرات الخاصة بالهوية للتأكد من أنها تُشكل شخصية متماسكة ومرغوبة . لكن هل يمكن حقاً معالجة المتغيرات الملائمة (من الرمزية ، والاتصال والسلوك) بشكل فعال ؟

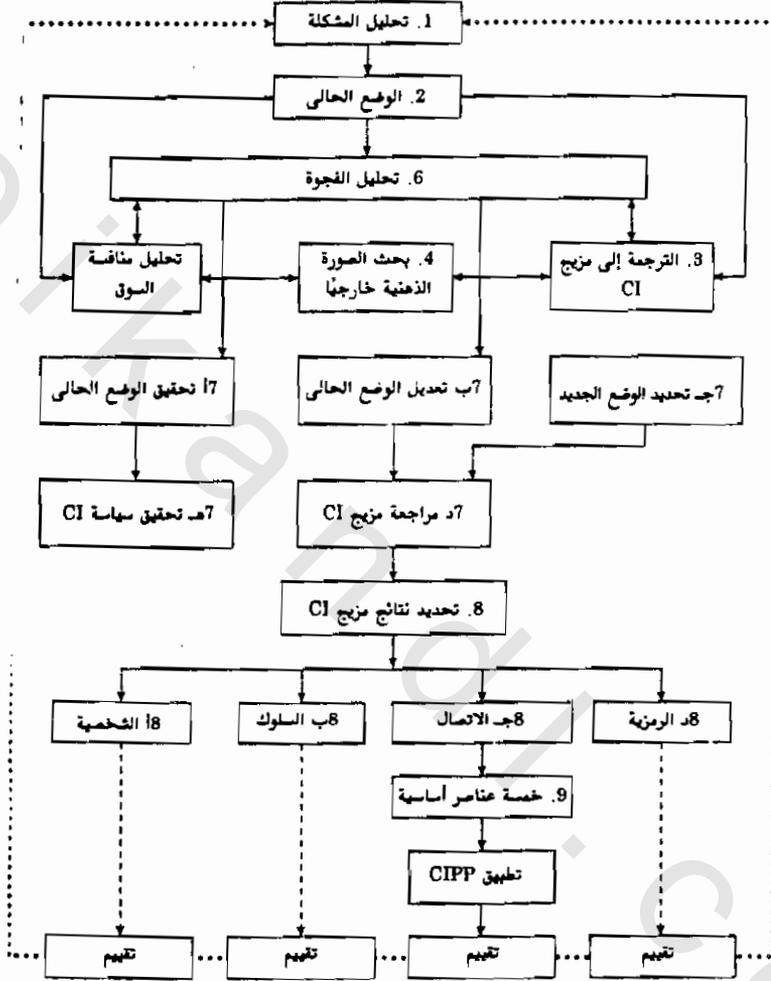
إن هوية الشركة تعتبر فكرة معقدة حيث يصعب التخيل أنه من السهل التحكم فيها ومعالجتها . ورغم ذلك أحياناً ما يدعى المستشارون ذلك . فمثلاً نجد أن Schmidt (1997) قد طُور منهجاً خاصاً بإدارة الهوية والذي يتضمن خمسة أبعاد : "الأول يتضمن المنتجات والخدمات والثاني يخص التصميم والاتصالات ، الثالث : السلوك العام للمنظمة ، الرابع يتناول أحوال السوق ، والخامس يشتمل على الثقافة العامة للمنظمة والخطط الاستراتيجية الخاصة بها" . ويواصل قائلاً أن "منهجنا الكلي الناجح يجعل من الممكن تحليل وبناء والتحكم في جميع الأبعاد المتاحة متضمنة الثقافة . لكن هناك آخريين من ذوي الآراء المتضاربة منهم رأي (Hatch & Schultz 1997) الذي يشير إلى أنه :

« يتم خلق الرؤى والاستراتيجيات من خلال لغة ثقافية وسيطة مثل الاستعارة والقصص والفكاهة كما يتم إيضاحها من خلال حقائق تقنية مادية مرتبطة بالثقافة مثل المنتجات والمباني والترتيبات المادية . وبالتالي لن يتم التحكم الكلي في هوية الشركة نهائياً » .

ورغم احتمالية عدم "التحكم الكلي" في الهوية العامة إلا أنه يمكن صنع اختراقات داخل عملية تحديد ونشر هوية للشركة مهمة استراتيجياً . بافتراض أن القراء يحتفظون بطريقة تفكير واقعية حول ما يمكن تحقيقه فعلاً ، فإن هناك عدداً من الخطط المفيدة متعددة الخطوات حول كيفية إدارة هوية الشركة متاحة في أدبيات الإدارة « Dowling (1999) ، (1999) ، Olins (1999) ، Bernstein (1989) ، Van Reil (1995) ، Abratt (1989) و Ind (1997) .

## شكل رقم 3-7

## نموذج Van Riel لإدارة هوية الشركة (مُعدل)



والأكثر نفعاً من بين هؤلاء جميعاً هو النموذج الذي ساهم به Van Riel .  
 الشكل التوضيحي (3-7) الخاص بنموذج Van Riel يوضح كيف يمكن أن يؤثر  
 البحث الشامل الخاص بالنمط الذي بحثناه أعلاه على خطة إدارة هوية الشركة  
 يفيدنا في الإجابة على الأسئلة التالية :

- 1 - ما هي صورتنا الذهنية الحالية ؟
- 2 - ما هي الهيئة التي نحتاج أن تكون عليها صورتنا الذهنية حتى نلبي أهدافنا الاستراتيجية ؟
- 3 - ما هو الفرق بين "السؤال الأول" و "السؤال الثاني" ؟
- 4 - ما هي التغييرات اللازم إجراؤها في شخصية شركتنا من أجل تضيق أي فجوة بين صورتنا الذهنية الحالية (السؤال الأول) والصورة التي نطمح أن نكون عليها (السؤال الثاني) ؟

إن نموذج Van Reil يقترح أن تكون أهداف برنامج سياسة هوية الشركة The Corporate Identity Policy Programme (CIPP) كآآتي :

- الحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة (يوضح البحث تشابه (السؤال الأول والثاني) أو
- تعديل وضعها الحالي (هنا يتضح الاختلاف الطفيف بين (السؤال الأول والثاني) أو
- تحديد وضع جديد تماماً (هنا يتضح الاختلاف الشاسع بين السؤالين) .

يمكن توظيف العديد من الأساليب (أو التكتيكات) المتمركزة حول تعديل الاتصالات والسلوك والرمزية .

يحدث التقييم في نموذج Van Reil الأصلي في نهاية العملية ويبدو كخطوة نهائية . بينما في هذه الترجمة المعدلة للنموذج فإن دورة التغذية المرتدة تتداخل بين كل نوع من أنواع التقييم وبداية العملية (تحليل المشكلة) تُشير إلى إضافة خطوة أخرى . وهذا يمثل العملية التي يتم من خلال مقارنة نتائج التقييم بتحليل المشكلة الأصلي . (الخطوة الأولى من نموذج Van Reil) للتأكد من أن التكتيكات التي تم توظيفها قد ساهمت في حل تلك المشكلة الأصلية . كما تُمثل دورة التغذية المرتدة تلك الطبيعة الدائرية لعملية إدارة هوية الشركة . ولا يجب النظر إليها باعتبارها إجراءً فردياً أحادي الجانب ، بل عملية استراتيجية متواصلة . وكما هو الحال مع أي خطة استراتيجية فيجب أن يحيط التقييم المتكرر العملية التخطيطية علماً . إن التقييم المستقبلي لملامح المزيج المكون لهوية الشركة CI يمكن أن يُشير إلى وجود مُشكلات جديدة والتي قد تبادر ببرنامج سياسة جديدة لمساعدة المنظمة على التطور والتكيف مع بيئتها .

ورغم ذلك فقد علق (65 : 1997) Ind قائلاً :

« مهما كانت صحة النموذج فإن المنظمات في حاجة إلى امتلاك الموارد والهيكل والأشخاص والالتزام بالاتصال . تنعكس مصداقية دورة التغذية المرتدة فقط إذا كانت المنظمة تمتلك القدرة على الإنصات لما تسمعه والرغبة في تناول ما تكتشفه » .

وفيما يلي مثال خاص بمنظمة تعمل على التغذية المرتدة الناتجة عن بحث مكثف حول هويتها الذاتية . توضح لنا دراسة الحالة الخاصة "بكلية جامعة الملكة مارجريت (Queen Margaret University College (QMNUC" العديد من النقاط المطروحة خلال النص ، وخاصة توضيح مفهوم شخصية المنظمة وكيفية تأثيرها بالظروف المحيطة . فهذه الدراسة تُظهر قيمة البحث وكيفية تفاعل المنظمات تجاه نتائج البحث ، كما تُمدنا برؤية قيمة عميقة داخل برنامج إدارة شاملة للهوية متضمناً أصحاب المصلحة الأساسيين .

### دراسة حالة : الهوية الذاتية لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMC)

لقد تم تأسيس كلية الملكة مارجريت (QMC) Queen Margaret College في إدنبرة Edinburgh عام 1875 وهي الفترة التي كانت الإناث فيها مستبعدة تماماً من معظم الجامعات . وأولى عمليات النضال التي قامت بها النساء من أجل الوصول للتعليم العالي نتجت أساساً مع ظهور مدرسة الطهي التي عُرفت بعد ذلك بالتعليم الصحي . وخلال ذلك الوقت كان البحث قد بدأ فقط في إظهار الرابطة بين الفقر واعتلال الصحة . ولقد عملت الكلية على تحسين مستويات الصحة وظروف المعيشة ، كما أعدت حملات لتقديم مرضات للعمل بالضواحي للعناية بالنساء داخل منازلهن . وخلال جيل تال كان مُعدّل الوفيات قد انخفض بنسبة 50% . ولا يزال الإسهام الذي قدمته كلية الملكة مارجريت يعتبر مصدر فخر وملح مهم من ملامح ثقافتها والتي غالباً ما تناولتها الكثير من الأحاديث (والتي ترتبط إلى حد كبير بالقصص والشخصيات الأسطورية (Johnson & Scholes, 1999) .

وبحلول عام 2001 توسعت جامعة الملكة مارجريت QMUC حتى أصبحت تشتمل على أربع كليات : الآداب ، دراسات المستهلك والتجارة ، العلوم الصحية ، وكلية الرعاية الصحية والعلوم الاجتماعية . ويقوم حوالي 3,700 طالب من 50 دولة مختلفة بجميع أنحاء العالم بدراسة مجموعة كبيرة من المواد المختلفة من "التغذية الصحية وصولاً إلى دراسة "الدراما" ومن "الطب الإشعاعي" وصولاً إلى "تجارة التجزئة" وبالطبع دراسة "الاتصال المشترك" .

ورغم تلك التطورات إلا أن تاريخ كلية الملكة مارجريت QMUC لا يزال يؤثر على شخصيتها العامة وذلك واضح من خلال بيانها الذي تشير فيه إلى أن مهمتها هي :  
« خدمة المجتمع والارتقاء بمستوى المعيشة من خلال التميز والقيادة عبر توفير الاستشارة والبحث والتعليم اللائقين مهنيًا وفنيًا باعتبارها مجتمعًا أكاديميًا متقدمًا وملتزمًا بالابتكار والتعليم طوال الحياة » .

### الأغراض والأهداف الاستراتيجية

لقد منح "المجلس الخاص the Privy Council" في عام 1999 لقب الكلية "الجامعية" لكلية الملكة مارجريت (QMC) كمكافأة لها نظير مجهوداتها . لم يكن مُتاحًا منحها لقب "الجامعة" بشكل مستقل لأن كلية الملكة مارجريت (QMC) لم تكن تشتمل إلا على عدد لا يزيد على 4,000 طالب . ورغم ذلك فهي تهدف إلى تحقيق ذلك اللقب بحلول عام 2003 . ويفسر ذلك البروفسيور John Stringer ، رئيس "كلية الملكة مارجريت" قائلاً :

« نحن مؤمنون بأننا نُلبي متطلبات لقب "الجامعة" وهي - جودة خريجينا وفريق العمل لدينا ومستوى الأداء لدينا . وهذا ما يؤكد نظام تقدير جودة التدريس" وتظهره المؤشرات الأخرى . ورغم أننا فخورون بحصولنا على لقب "كلية جامعة الملكة مارجريت" إلا أن نظراءنا ومنافسينا جميعهم حاصلون على لقب "جامعة" لذا فإن عدم حصولنا على لقب "جامعة" كامل يُقلل من قيمتنا الحقيقية » .

ولقد كانت إضافة كلمة "جامعة" لاسم "كلية الملكة مارجريت" تعني وجوب تحديث الهوية المرئية للكلية . لكن بدلاً من إضافة الكلمة الجديدة للشارة الحالية للكلية أدركت الإدارة العليا الرئيسية للكلية ضرورة القيام بمراجعة أكثر شمولاً وجوهرية للصورة الذهنية للكلية لمساعدة "كلية الجامعة" على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المستقبلية . ويعلق على ذلك Gregor McMeechan مدير التسويق قائلاً "لقد اتخذنا منهجاً متكاملًا وشاملاً وبحثنا هويتنا بمفهومها الكامل . فلم نكن ننظر إلى مظهرنا الخارجي فقط ولكن إلى ثقافتنا وقيمنا وكيفية نشرنا لصورة ذهنية دقيقة عن ماهيتنا « .

### خطة هوية الشركة

إن الهدف الاستراتيجي الأساسي لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) هو تحقيق لقب "الجامعة" المتفرد كبديل "لكلية الجامعة" بحلول عام 2003 . لذا فقد كان هدف برنامج الهوية هو التأكد من أن الهوية العامة لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) ظلت تحافظ على مستوى الأداء الجامعي داخل الكلية (لقب "الجامعية") بالنسبة لكل أصحاب المصلحة فيها .

كما انعكست الخطة خلال عدد من الأغراض التنظيمية الموضحة داخل خطة "كلية الجامعة" ، والأغراض الأساسية منها تتضمن :

- التوسع في نشر وتطوير شخصية وسمعة "كلية الجامعة" (QMUC) محلياً وإقليمياً وقومياً ودولياً .
- مواصلة استعراض الهياكل والأساليب التنظيمية للتأكد من التحسينات التي ينبغي حدوثها في نظام تكوين السياسة العامة وتطبيقها بالجامعة والتأكد كذلك من تحقيق المرونة والكفاءة التنفيذية ومدى الاستجابة للفرص المتاحة ودرجة التغيير .

(QMUC Strategic Plan 1999-2000)

(الخطة الاستراتيجية لكلية جامعة الملكة مارجريت في الفترة من 1999-2000)

كما دعمت خطة الهوية أيضاً الأهداف البارزة داخل الخطة الاستراتيجية المرتبطة بمعدلات توظيف عالية للخريجين . استقطاب الطلبة عالمياً وتطوير الروابط الاستراتيجية .

## الجماهير

إن الجمهور الأساسي لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) يتضمن الأطراف التالية :

- الموظفين بجميع المستويات لدى QMUC .
- الطلبة الجامعيين الذين تتألف غالبيتهم من الجنسية البريطانية . كما تُعدُّ QMUC وُجْهَةً مشهورة بالنسبة للطلبة في العالم أجمع وقارة أوروبا (خاصة النرويج) .
- أنواع الطلبة المحتمل التحاقهم لاحقًا بالجامعة - حيث تتطلع الـ QMUC إلى توسيع مُعدّل الالتحاق ليشمل الطلبة البالغين - والطلبة الدارسين لبعض الوقت - والأقليات العرقية - الطلبة من الذكور - والمتعلمين عن بُعد .
- القطاع التعليمي المشتغل على المدارس - كليات التعليم الإضافي - والجامعات الأخرى .
- طلبة الدراسات العليا والبحوث .
- ممولي وطلبة "مواصلة التطور المهني (CPD) Continuing Professional Development .
- المستخدمين وأماكن الضيافة التي يمكن تخصيصها للطلبة المغتربين .
- لجان الجوائز والسلطات المسؤولة عن تمويل منح البحوث .
- رفقاء البحث المشترك - خاصة الجامعات "القديمة" .
- عملاء الاستشارة في مجال دوائر الأعمال .
- المعاهد والشركات المهنية .
- السياسيين من : أعضاء البرلمان المحليين وأعضاء البرلمان المركزيين .
- وسائل الإعلام .
- المجتمع المحلي .

## البحث

لقد تم توظيف العديد من أساليب البحث الكمي والنوعي في نفس الوقت من أجل تحديد مجموعة من آراء المساهمين بالجامعة بشأن كل من الصورة الذهنية الحالية والصورة المنشودة لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) ومنها :

- تحليل واف متضمن وثائق متنوع ما بين البرامج التي تصدرها الشركات المساهمة عند التأسيس والخطط الاستراتيجية وصولاً إلى التغطية الإعلامية والإنترنت .
- عمل الاستقصاءات والاستبيانات .
- ممارسة رسم شخصية المنظمة مع الإدارة العليا .
- عقد مقابلات شخصية شبه موجهة .
- جماعات التركيز .
- المراجعة البصرية .

قد تم الاستعانة بعينات بحث مختارة للتأكد من الوصول إلى بيان كافٍ مستمد من جميع الفئات صاحبة المصلحة . وقد اشتملت تلك الأمثلة على الآتي :

#### الفئات الداخلية

- فريق عمل أكاديمي (مكون من موجهي المناهج ومرشدي القبول والمحاضرين المشتركين في السعي إلى تمويل البحوث ورؤساء معاهد البحث والمراكز التجارية) .
- فريق عمل إدارة مكون من مجالات مختلفة مثل تطوير الأعمال والخدمات التجارية ، التسويق ، الخدمات الطلابية واتحاد الطلاب .
- الحكام المحليين (المحافظين) .

#### الفئات الخارجية

- الفئات المنتظرة من طلبة الدراسات العليا والطلبة الجدد الدارسين بالكلية .
- العلاقات الصناعية والمهنية مثل ممولي البحوث - أصحاب دار الضيافة للطلبة - أعضاء الندوات الاستشارية ، الأعضاء الاستشاريين ، الاستشارات التجارية ومجلس التمويل .

#### أسئلة البحث

إن المشكلة التي تواجه عقد مناقشة مركزة عن الهوية هي أن معظم الأشخاص يربطون هوية الشركة بالتصميم الخارجي الذي يتم الحكم عليه غالباً بناءً على التذوق الشخصي حيث يكون لكل شخص آراؤه الخاصة بما يجب وما يكره . وكانت المهمة الرئيسية للمسهل Facilitator داخل مجموعات التركيز متمثلة في تفسير مفهوم

الصورة الذهنية ودور الهوية وإبقاء المناقشة مركزة على هوية QMUC وفق أغراضها الاستراتيجية . فعندما بدأ فريق العمل مثلاً في دراسة الصورة المنشودة لكلية الجامعة (QMUC) تم تغيير مجرى المحادثات تجاه ما يلزم تحقيقه خلال العشر سنوات المقبلة ومدى الإسهام الذي قد يقدمه وضع عام مُعَيَّن لكلية من أجل تحقيق نجاحها بدلاً من الاستمرار في مناقشة الألوان المفضلة والواجهة الأفضل لكلية ! ولقد أفاد طلب الآراء حول الشارة الحالية والصورة الذهنية التي عملت الكلية على توصيلها في كسر الجمود في المناقشات . فعند تبسيط وشرح الآراء التي غالباً ما كانت موضع جدل شديد فإنه من الممكن توجيه المشاركين في هذه المناقشات إلى العمليات الجماعية صعوداً نحو قمة السلم الفكري (التصوري) للوصول إلى المرحلة التي يتم فيها عرض آراء جذابة وصحيحة .

وقد قام البحث بتحديد مسار آراء المشاركين في هذا النشاط حول الصورة الذهنية الحالية والمنشودة للجامعة ومقارنتها بالجامعات الأخرى ؛ وبناءً على التوقعات الخاصة بالهيئة التي ينبغي أن تكون عليها الجامعة عموماً .

### النتائج الرئيسية

لقد تم تحديد عدد من الخصائص . بعضها حظي بالاتفاق العام من المشاركين بينما كان للجماهير الأخرى آراء متضاربة بشأن بعض الملامح المهمة . وفيما يلي ملخص حول تلك الخصائص :

#### الخصائص المؤيدة من قِبَل جميع الفئات المشتركة بالبحث :

- لطالما ارتبط اسم "الملكة مارجريت" بدلالاته التي تُثَم عن المصادقية - السلطة والمكانة الاجتماعية المرموقة بالجامعات المؤسسة قديماً .
- إن موقع QMUC في إدنبرة (رغم التأكيد الزائد على الأصول الاسكتلندية) ينبغي ألا يتضمن المحدودية ويتجاهل المكانة الدولية لكلية جامعة الملكة مارجريت .
- استخدام القُنبرة (ريشة الخوذة) في هوية QMUC المرثية بدلالاتها التي تشير إلى الاستمرارية - التقليد - الجودة والتعليم .

الخصائص المتفق عليها من قِبَل فريق العمل والفئات المهنية :

- تدريس الجودة ، أعمال الاستشارة والبحث وتميز الشخصية . تشمل مفاهيم الجودة على أمور متمثلة في الدرجات العالية المكتسبة خلال تدريبات تقييم الجودة المستقل - والمستوى المرتفع للانتباه الفردي الممنوح للطلاب - ومعدل التوظف المرتفع للخريجين (أعلى مُعدل في اسكتلندا) .
- يُعد الحجم الصغير نسبياً "لكلية الجامعة" ملمحاً مهماً في مفاهيم فريق العمل الخاصة بالطبيعة المساندة والمُحبة والودودة بالمكان .
- إن الثقافة البحثية القوية وتاريخ التحصيل الأكاديمي "بكلية جامعة الملكة مارجريت" يزيدان من شعور فريق العمل بالألفة تجاه القطاع الجامعي "الجديد" أكثر منها تجاه الجامعات "القديمة" .
- الطبيعة "التطبيقية" للخبرة الأكاديمية والروابط المهنية "بكلية الجامعة" QMUC داخل مجموعة من المهن .
- كما تم التأكيد على القيم الاجتماعية الخاصة بالرعاية والمرتبطة بأفكار مثل "خدمة المجتمع" ، الارتقاء بمستوى المعيشة (خاصة بالنسبة لكليات الصحة والتعليم مدى الحياة" .

المجالات التي لم يستطع فريق العمل البتُّ فيها :

- الشعور بالارتباك حيال وضع خطة واضحة من أجل إدارة المطالب المتضاربة بشكل متزايد (مثل الحاجة إلى كسب دخل لتعويض الخصومات الحكومية وتلبية أهداف البحث ، والتحكم في المنافسة المتزايدة مع الاستمرار في تلبية الاحتياجات الطلابية) .
- الاتصالات الداخلية الضعيفة .
- إدراك أن خطة QMUC التي كانت تهدف إلى شراء مساحة جامعية جديدة نتج عنها نقص في مُعدّل الاستثمار في الأبنية والتسهيلات المتواجدة بالفعل .

- الخصائص المتفق عليها من قبل الطلبة الدارسين بالكلية والطلبة المُتوقَّع التحاقهم بها :
- لقد تم اختيار خصائص مُحدَّدة باعتبارها الدوافع الأساسية للطلاب والتي أظهرت أنهم يسعون إلى الحصول على : الجودة وتوفير التعليم المواكب للعصر من أجل إعداد القدرات والمهارات والمعارف اللائقة لديهم ، والوصول بمستواهم إلى الدرجة التي يُقدِّرها أصحاب العمل ، ومن هنا يحققون مستوى عاليًا من الدعم والاهتمام الفردي وتهيئة بيئة سارة وحياة اجتماعية مُثيرة .

### تضارب وجهات النظر

ينظر فريق العمل إلى أفكار "خدمة المجتمع" و "التعليم مدى الحياة" باعتبارها خصائص مهمة في تكوين الشخصية العامة بينما يرفض الطلاب تلك الصورة . فقد كان الدافع وراء ذلك الرفض هو تأثير الطلاب بالعناصر التي قد تفيدهم كأفراد بدلاً من تصورات الجامعات القائمة على الارتقاء بمستوى الحياة عمومًا . (وهذا الأمر يرتبط بدرجة كبيرة بالمناقشة الخاصة بالثبات والتي ذكرناها أعلاه) .

### التوصيات

- عقب دراسة مجموعة الآراء المعروضة قام الباحثون بإعداد التوصيات التالية :
- تُعتبر الهوية المنشودة لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) هي الهوية التي توصل بفاعلية : المجالات الأساسية للنشاط ، جودة المنتجات وفق تصديق مستقل وثابت (الموروثات ، معدلات تأكيد الجودة ، مُعدل توظيف الخريجين) ، بيئة مساندة ومُحِبَّة ، وكذلك الإثارة والقوة المُحرَّكة .
  - تعكس النغمة المنشودة من QMUC نيابةً عن فريق العمل لديها والطلبة الملتحقين بها مكانة اجتماعية مرموقة وجودة ثابتة وكذلك الملاءمة الموضوعية الحديثة للتقدم والابتكار .
  - إن الضغوط الشديدة الموضوعية على عاتق "كلية الجامعة University College" تتطلب خطة استراتيجية واضحة بهدف ترتيب المطالب وفق الأولوية وتوزيعها على فريق العمل ووضع أسلوب منطقي يحكمه أغراض مستقبلية هادفة وغير متضاربة .

## تطبيق هوية المنظمة الجديدة

الرمزية :

من بحر النتائج البحثية استقطر لنا المصممون المفاهيم المنشودة التالية لتنقل لنا الهوية المرئية الجديدة :

- الميراث والجودة الثابتة .
- الابتكار .
- لقب "الملكة مارجريت" .
- حداثة المناهج اللائقة .
- جودة التدريس .
- فردية المنظمة .
- موقع إدنبرة .
- المنهج الدعم والوَدَي

ولقد كانت أهم الرسائل الواجب توصيلها هي الخاصة بـ "الجودة الثابتة" لذلك ، كيف يتمكن التصميم من توصيل تلك الخصائص ؟ ينقل لنا الشكل التوضيحي 4-7 الشارات القديمة والجديدة الخاصة بكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) . ويفسر لنا Lauren Rennet ، المدير الابتكاري مفهوم التصميم قائلاً :

شكل رقم 4-7

(أ) التصميم القديم (ب) التصميم الجديد

Queen Margaret University College  
EDINBURGH

established 1875



(أ)



Queen Margaret University College

EDINBURGH

(ب)

« لقد تم استخدام القنبرة (التاج) من أجل نشر ميراث كلية جامعة الملكة مارجریت (QMUC) . لكن بعد ذلك تم تبسيطها وتحديثها حتى تعكس الغرض الحالي والمستقبلي "للكلية الجامعة" وليس الغرض الخاص بتاريخها المبكر الذي استخدمت فيه "التاج" بحالته الأولى .

ومع وضع ذلك التغيير في الاعتبار تم تعديل الرموز الموجودة داخل التاج بهدف أن تُمثل "كلية الجامعة" بشكل أكثر تميّزاً . إن المحور الأساسي - وهو هنا "تاج الملكة مارجریت" - يمدّنا برمز مشهود للسلطة والزعامه والتميّز .

إن اللون الأزرق الملكي المتألق واللون الفضي الذي يعكس المستقبل والطباعة الخالدة للأحرف ، جميعها علامات تكملّ هذا "التاج" الحديث العواكب للتيارات الجديدة دون فقدانه للإحساس القيم بشأن الجودة الثابتة بمرور الزمن .

ويتمتع طاقم العمل بإمكانية متفردة في الدخول على موقع website "دليل هوية المنشأة" المتاحة بالإنترنت. وسيتم استخدام الهوية المرئية الجديدة بشكل ثابت عبر تطبيقات تتنوع ما بين "عناوين ورق الخطابات" وصولاً إلى "المركبات الخاصة بالشركة" . ومن "الأزياء الرسمية" إلى "مواقع الإنترنت" .

### مزيج هوية المنظمة

يلقى (1995) Van Reil الأضواء على أهمية جميع ملامح مزيج الهوية أو CI . فلقد تأثرت الرمزية مثلاً بخطة الهوية لكلية جامعة الملكة مارجریت (QMUC) . ولكن ماذا عن الملامح المهمة الأخرى كالسلوك والاتصال ؟

لقد أشار البحث الذي دار بين فريق العمل بالجامعة إلى وجود حاجة إلى القيادة والاتصال المتطورين للاستفادة منهما في عمليتي موازنة وترتيب المطالب حسب الأولوية على المحاضرين . وبناءً على ذلك فقد تم تقديم عدد من المُبادرات كاستجابة إلى تلك المطالب .

يوفر مشروع تنمية المسار المهني وتقييم الأداء بنية أساسية تساعد فريق العمل على قبول الأهداف الفردية من خلال إطار عمل يرتبط بوضوح بالأغراض التنظيمية . ويشترك أعضاء فريق العمل في تحديد معاييرهم الخاصة من أجل تحقيق النجاح .

وتعمل Dorothy Wright - مديرة هيئة الموارد البشرية - على التخطيط من أجل إحداث تطورات ثقافية بعيدة المدى :

« إن الخطة الاستراتيجية تُصَف المرونة والوعي التجاري والجودة والابتكار والإبداع بأنها الخصائص الرئيسية للثقافة التي نحتاج إلى دعمها من أجل تحقيق أغراضنا وأهدافنا المشتركة . ووظيفتي هي فحص الأسلوب الذي نحتاج إلى التصرف من خلاله من أجل تحقيق أهداف تلك المجالات » .

ولقد كانت أولى مهامها هي إدارة جلسة مبسطة مع الإدارة العليا مُستعينة بأدوات مثل تحليل القوى الميدانية من أجل تحديد نوعية التغييرات اللازم تحقيقها . ثم تم التفويض بعمل مسح شامل حول الاتجاهات المختلفة من أجل تحديد آراء طاقم العمل .

وسوف يتناول جزء من مسح الاتجاهات فحص طريقة الاتصال . وهناك موارد مُتاحة من أجل تطبيق أنظمة اتصال ذات اتجاهين وفعالة . ورغم ذلك فقد تم التخطيط لإحداث تغييرات سلوكية عميقة كتطبيق لفكر Grunig & Hunt (1984) والذي كان يرى أنه بدلاً من مجرد التبديل في تكتيكات الاتصال فإن "تغيير البيئة التنظيمية وعلاقات الأدوار" تُعد أساليب أكثر واقعية في التأثير على مستوى الأداء وإحداث الإشباع المطلوب .

وتشتمل تلك التغييرات على برنامج تطوير إداري أساسي . ويفسر لنا ذلك Wright قائلاً :

« سوف يعمل بحثنا الحالي على تحديد نموذج الإدارة المطلوب لمساعدة (QMUC) على التطور وتحقيق النجاح المستقبلي . وحينئذ فسوف نقوم بتصميم برنامج تدريبي من أجل المساعدة في نشر تأثير ذلك المنهج . وأتوقع أن هذا البرنامج سوف يتضمن تنمية المهارات التدريبية المرتبطة بتعزيز صلاحية التصرف لفريق العمل كما سيتضمن نموذج اتصال يهدف إلى منح وتلقي التغذية المرتدة » .

## ملاحظات :

- يزودنا Gregory (1999) بملخص حول التفكير الحالي :
- لقد عان مفهومنا "الهوية" و "الصورة الذهنية" من نقص في الوضوح نابع جزئياً من الارتباك بين معني المصطلحين . وعموماً قد يمكننا القول بأن "الهوية" كانت تعتبر أساساً هي الرموز المرئية التي كانت تستخدمها المنظمة كشارات وشكل معماري للمبني والأشكال الأخرى المصاحبة للتصميم . ولا زالت تلك الرؤية لمصطلح "الهوية" مؤثرة على بعض الممارسين . ورغم ذلك فقد اتسعت مؤخراً فكرة "هوية الشركة" وشملت نطاقاً أوسع من الروابط القائمة بين الاتصال والخطة الاستراتيجية العامة لأي منظمة ... ويرى Margulies (1997) أن مصطلح "الهوية" يعني إجمالي الأساليب التي تختارها الشركة لتعريف نفسها أمام جميع جماهيرها والعاملين بها .
- لقد شرعت شركة Nike في عدد من المبادرات لتحسين تلك الصورة والتي يمكن كشفها عبر موقعها بالإنترنت .
- المصطلح "صاحب المصلحة Stakeholder" يشير إلى فئات من الجماهير (متمثلة في الموظفين والعمولين ، المساهمين ، العملاء ، والمجتمع المحلي) الذين لهم تأثير واضح على المنظمة أو يتأثرون بها . ويمكن الحصول على دراسة أكثر تفصيلاً حول هذه الفكرة بالرجوع للفصلين "الرابع" و "السادس" .
- المزيد من التفسير حول الدور الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة "بالفصل الرابع" .
- للحصول على المزيد من النقاش يمكنك الرجوع إلى Franklin (1994) & McNair (1994) .
- يشير مصطلح "التثليث" أو "Triangulation" إلى اتحاد ثلاثة أساليب بحث منهجية على الأقل . وسوف تزيد المراجع المتبادلة الخاصة بالاكشافات من درجة صحتها .
- يقدم لنا Van Riel (1995) ملخصاً شاملاً للمناهج .

- انظر الفصل الأول للحصول على تفسير لنماذج Grunig .
- يشير المصطلح "الائتلاف المهيمن" إلى "فئة الإدارة العليا" المسؤولة عن تنظيم المؤسسة (Grunig 1992) . وللحصول على المزيد من النقاش حول دور العلاقات العامة في عملية صنع القرار "بالائتلاف المهيمن" (انظر الفصل الرابع) .
- انظر (Hargie & Tourish (2000) للحصول على دليل وافٍ حول البيانات الخاصة بمراجعات الاتصال .
- يمدنا (Grundy (1993) بدليل جيد في استخدام التحليل الخاص بالقوى الميدانية .
- تم الاستعانة بالمقتبسات من خلال المقابلات الشخصية مع الكاتب هذا إن يذكر خلاف ذلك .
- إن الخطة الاستراتيجية لكلية جامعة الملكة مارجريت (QMUC) متوفرة بموقع الكلية وهو : <[www.qmuc.as.uk/stplan.html](http://www.qmuc.as.uk/stplan.html)> .
- غالباً ما يُشير علماء الاجتماع إلى الفئات التي تتحرك خلال العديد من المراحل (التشكيل والهجوم ووضع المعايير) قبل أن "تؤدي" وتسهم بآراء نافعة وصادقة .
- وللحصول على المزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى (Vernelle (1994) .
- لقد تمت إدارة البحث بواسطة عدد من المستشارين ؛ شاركت فيه الشركة البحثية النظام الثالث والمؤلف .