

مقرر إدارة السمعة المؤسسية
**Corporate Reputation
Management**

Prepared by Dr. Sanaa Hashem Alshowa

MKT 337
Corporate Reputation Management

Fourth Lecture



دور الثقافة التنظيمية في تشكيل السمعة المؤسسية

Fourth Lecture

MKT 337

Corporate Reputation Management

Prepared by
Dr. Sanaa Hashem Alshowa

المحتويات

- ١- دور الثقافة التنظيمية في السمعة المؤسسية.
- ٢- الموظف كسفير للسمعة المؤسسية.
- ٣- قياس وإدارة الأثر الثقافي على السمعة.
- ٤- العلامة التجارية المؤسسية والسمعة المؤسسية.

مخرجات التعلم: Learning Outcomes



في نهاية هذه المحاضرة سيكون الطلاب قادرين على:

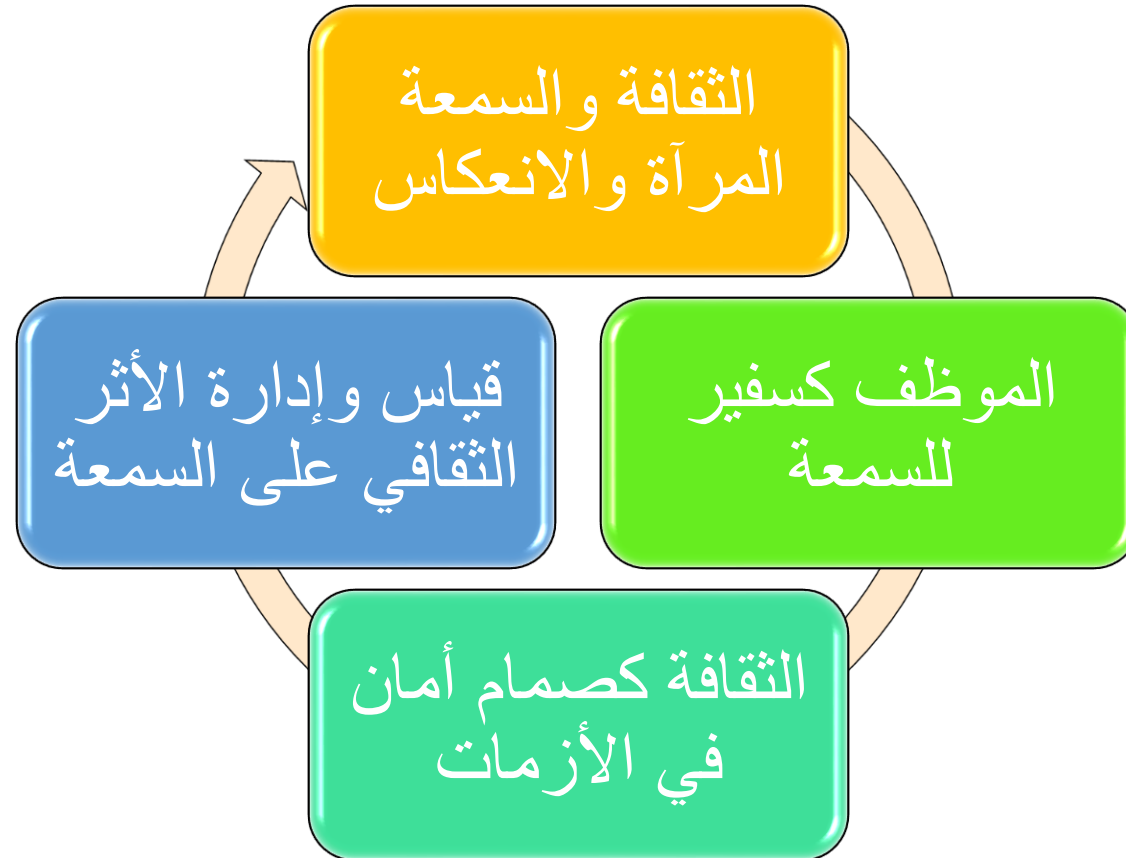
- إدراك ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في السمعة المؤسسية.
- فهم كيف نستطيع تحويل الموظف إلى سفير للسمعة المؤسسية.
- معرفة كيف تدير الثقافة لتعزيز السمعة المؤسسية.
- كيف نحول العلامة التجارية المؤسسية إلى سمعة مؤسسية.



يقال دائماً إن السمعة المؤسسية هي ما يقوله الناس عنك عندما تغادر القاعة، ولكن السؤال الجوهرى هو: من علمهم قول ذلك؟ إن الإجابة تكمن في الممرات الخلفية، وفي القرارات التي تتخذ خلف الأبواب المغلقة، وفي القيم التي يعيشها الموظفون يومياً. نحن لا نتحدث هنا عن حملات العلاقات العامة، بل نتحدث عن الروح التي تحرك الجسد المؤسسي، وهي الثقافة التنظيمية.



الثقافة التنظيمية والسمعة المؤسسية يتقاطعان مع بعض عبر مجموعة من المحاور كالاتي



الثقافة والسمعة المرآة والانعكاس

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات التي يتقاسمها أفراد المؤسسة، أما السمعة فهي القيمة التي يمنحها المجتمع للمؤسسة.

نموذج الثلج: السمعة هي قمة جبل الجليد الظاهرة فوق سطح الماء، بينما الثقافة التنظيمية فهي الجزء الأكبر والأعمق القابع تحت الماء والذي يحمل القمة ويمنعها من الانهيار.

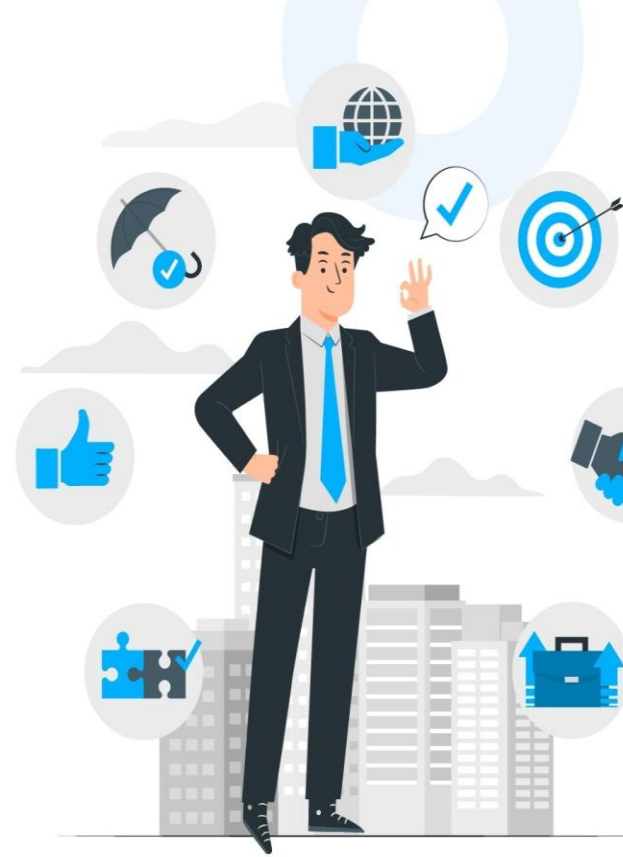


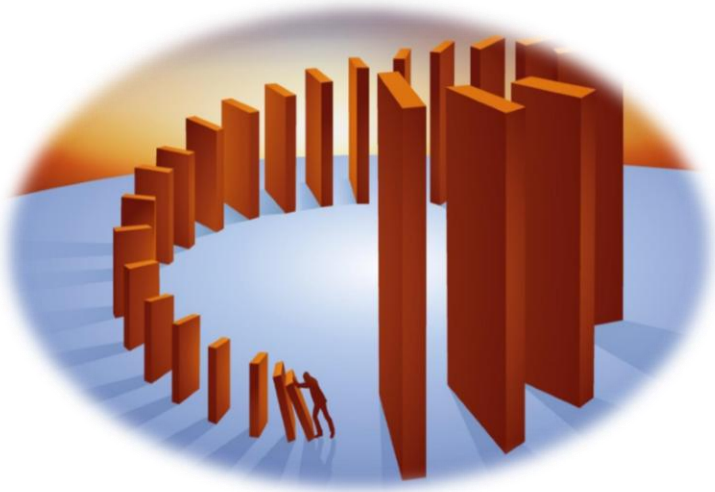
الموظف كسفير للسمعة

التركيز هنا أن السمعة لا تبنيها إدارة العلاقات العامة بل يبنها الموظفون بكل تفاعل من خلال:

التسويق الداخلي: عندما يؤمن الموظف بثقافة المؤسسة يتحول تلقائياً إلى مدافع شرس عن سمعتها في دوائره الاجتماعية والرقمية.

المواطنة التنظيمية: عندما يشعر الموظف بالانتماء لثقافة إيجابية فإنه يمارس سلوكيات تعزز السمعة تلقائياً (اللطف مع العميل، الدقة في المواعيد، التحدث بإيجابية عن الشركة).





الموظف كسفير للسمعة

تأثير الدومينو: بيئة عمل محفزة = موظف سعيد =
خدمة استثنائية = عميل مخلص = سمعة ذهبية.



سفراء الرقمنة: في عصر وسائل التواصل
الاجتماعي كل منشور يكتبه الموظف هو لبنة في
بناء أو هدم السمعة المؤسسية.

الموظف كسفير للسمعة



تجربة العميل: تجربة العميل هي انعكاس لتجربة الموظف لا يمكن لموظف يعمل في بيئة سامة أن يقدم خدمة عملاء مُبهرّة تبني سمعة إيجابية.



الموظف كنقطة تماس: عندما يتعامل العميل مع موظف سعيد ومؤمن بقيمه فإنه يتلقى خدمة تفوق توقعاته هذه التجربة هي التي تشكل حكمه النهائي على المؤسسة

عندما يتحول السفير إلى ناقد

العملية لها وجهان فالموظف الذي يشعر بالظلم أو عدم التقدير هو أكبر مهدد للسمعة.

التسريبات: الثقافات السامة تؤدي إلى خروج أسرار العمل للعلن بشكل مشوه.

العدوى السلبية: شكوى موظف واحد قد تتفر عشرات المواهب من الانضمام إلى المؤسسة مما يضر بسمعة صاحب العمل



مستويات سفراء السمعة

لا يتساوى جميع الموظفين في تمثيل السمعة بل ينقسموا عادةً إلى ثلاثة مستويات كالآتي:

المستوى	التسمية	السلوك
الأول	السفير العفوي	يؤدي عمله بإخلاص ويترك انطباعاً إيجابياً لدى كل من يقابله
الثاني	السفير الرقمي	الموظف الذي يشارك نجاحات المؤسسة وقيمها عبر منصات التواصل.
الثالث	المدافع الجسور	الموظف الذي يصحح المعلومات المغلوطة عن مؤسسته في وقت الأزمات بدافع الانتماء

كيف يتحول الموظف إلى سفير (المتطلبات)

لا يمكن إجبار الموظف على أن يكون سفيراً بل يجب دفعه للترغبة بذلك من خلال:

الفخر المؤسسي: لا يمكن لشخص أن يسوق لشيء لا يفخر به الفخر يأتي من عدالة الرواتب وبيئة العمل المريحة، والهدف النبيل للمنظمة.

الوضوح القيمي: يجب أن يعرف الموظف ماذا نمثل؟ إذا لم يفهم الموظف قيم المؤسسة مثل (الأمانة – الابتكار) فكيف سيعكسها للآخرين.

التمكين: السفير يحتاج لصلاحيات عندما تمنح الموظف الثقة ليحل مشكلة عميل دون الرجوع للمدير أنت تصنع بطلاً في نظر الجمهور.

استراتيجية بناء السفراء (خارطة طريق للقادة)

لتحقيق هذا المحور في الواقع يجب على المؤسسة القيام بالآتي:

الاستثمار في التسويق الداخلي: بيع الرؤية للموظفين قبل بيع المنتج للعملاء.

التدريب السلوكي: تعليم الموظفين مهارات التواصل وكيفية تمثيل العلامة التجارية.

التمكين: تكريم الموظف الذي يجسد قيم المؤسسة ليكون قدوة لغيره.





سيدات وسادة يخدمون سيدات وسادة

هذا الشعار ليس مجرد جملة بل هو دستور ثقافي حيث تمنح الشركة كل موظف بمن فيهم عمال النظافة ميزانية تصل إلى ألفي دولار يومياً لاستخدامها في حل مشكلة أي نزيل أو إبهاره دون الحاجة لأخذ إذن رسمي.

تقديم السعادة

تعتبر النموذج الذهبي في تحويل الموظف إلى سفير حيث تؤمن الشركة بأن خدمة العملاء ليست قسماً بل هي الشركة بأكملها لديهم ثقافة تمنح الموظف صلاحية كاملة لإسعاد العملاء دون الرجوع للمدير

الثقافة كصمام أمان في الأزمات

قبل وقوع أي أزمة تبني الثقافة التنظيمية ما نسميه رصيد الثقة من خلال:

المؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية وصادقة تمتلك حصانة نسبية عندما تقع في خطأ يميل الجمهور لإعطائها فرصة ثانية لأن تاريخها الثقافي يشفع لها

الفرق بين الأزمة والانهيـار: الأزمة هي حدث طارئ أما الانهيار فهو فشل الثقافة في التعامل مع هذا الحدث



كيف تعمل الثقافة كصمام أمان في الأزمات (الآليات)

سرعة التدفق المعلوماتي (تخطيط ثقافة الصمت): في الثقافات البيروقراطية أو القائمة على الخوف يتم إخفاء الأخطاء خوفاً من العقاب مما يؤدي إلى انفجار الأزمة لاحقاً بشكل كارثي أما الثقافة الصحيحة:

تشجع الموظف على التبليغ عن الخطأ فور وقوعه.



السماح للمعلومات بالوصول للقيادة بسرعة مما يمكنها من احتواء الأزمة قبل أن تصبح قضية رأي عام.

كيف تعمل الثقافة كصمام أمان في الأزمات (الآليات)

٢) الشفافية كخيار استراتيجي لا اضطراري: عندما تكون النزاهة قيمة مركزية في ثقافة الشركة فإن رد فعلها التلقائي عند الأزمة الاعتراف والاعتذار، والتعويض ينعكس هذا على السمعة لأن الجمهور يغفر الخطأ التقني لكنه لا يغفر الكذب والتضليل.

٣) التماسك الداخلي (الجبهة الموحدة): في وقت الأزمات تتعرض السمعة للهجوم الخارجي فإذا كانت الثقافة الداخلية مفككة سيبدأ الموظفون في انتقاد مؤسساتهم علناً مما يغذي الأزمة أما الثقافة القوية تجعل الموظفين يصطفون خلف قيادتهم وتحولهم لحائط صد يصحح المعلومات المغلوطة بدافع الولاء.





نموذج نجاح شركة جونسون آند جونسون

عندما تعرضت عبوات الدواء للتسمم من طرف خارجي سحبت الشركة 31 مليون عبوة فوراً بخسارة مئة مليون دولار ورغم أن الخطأ ليس خطأها التصنيعي وذلك بسبب ثقافتها التي تضع مصلحة المريض أولاً.



نموذج فشل شركة Enron

كانت ثقافتها تمجد الربح السريع وتتجاهل الأخلاقيات عندما بدأت الأزمة انهار كل شيء لأن الثقافة نفسها كانت هشة وقائمة على الخداع مما أدى إلى زوال الشركة تماماً من الوجود.

أدوات قياس الثقافة التنظيمية (المؤشرات الداخلية)

الهدف من القياس ليس مراقبة الموظفين بل التأكد من أن النبض الداخلي للمؤسسة متناغم مع الصورة الخارجية نحن هنا نبحث عن الفجوات قبل أن تتحول إلى أزمات سمعة من خلال مجموعة من الأدوات:

استطلاعات ارتباط الموظفين: قياس مدى فخر الموظف بالانتماء للمؤسسة واستعداده للتوصية بها للآخرين.

معدل دوران العمل: الارتفاع المفاجئ في استقالات الكفاءات هو إنذار مبكر بوجود تسمم ثقافي سيصل أثره للسمعة قريباً.

مؤشر صافي الترويج الداخلي: من خلال سؤال بسيط إلى أي مدى ترشح العمل في هذه المؤسسة لأصدقائك.

مصفوفة الربط (إدارة الأثر)

بعد القياس تأتي مرحلة الإدارة يجب وضع مصفوفة تربط السلوك الداخلي بالأثر الخارجي:

السلوك الثقافي (الداخل)	مؤشر القياس	الأثر المتوقع على السمعة (الخارج)
الشفافية	سرعة التبليغ عن الأخطاء	زيادة موثوقية العلامة التجارية
تمكين الموظف	سرعة حل شكاوى العملاء	تحسن تقييمات العملاء والولاء
الابتكار	عدد الأفكار المطبقة سنوياً	ترسيخ صورة المؤسسة الرائدة في السوق
العدالة والشمول	تنوع القوى العاملة	جذب المواهب العالمية وتعزيز السمعة الأخلاقية

استراتيجيات الإدارة والتحسين المستمر

لكي ندير الأثر بفعالية يجب اتباع دورة (خطط – نفذ – تحقق – صحح) وذلك من خلال:

المواءمة: مراجعة سياسات الموارد البشرية والتحقق من أنها تدعم القيم التي نريد أن يراها الجمهور (مثلاً: إذا أردنا أن تكون سمعتنا السرعة يجب أن تكون ثقافتنا غير بيروقراطية).

التغذية الراجعة العكسية: إطلاع الموظفين على نتائج استطلاعات الرأي للسمعة الخارجية ليدركوا كيف تؤثر سلوكياتهم اليومية على مكانة مؤسستهم .

إدارة الفجوات: إذا كشف القياس أن الجمهور يرانا غير مبتكرين بينما ثقافتنا تدّعي الابتكار يجب إعادة تصميم الحوافز الداخلية لتشجيع الابتكار.

العلامة التجارية المؤسسية هي أداة استراتيجية تسويقية تمثل الوعود التي نطلقها وتعبّر عن الهوية التي نصممها والرسائل التي نتحكم بها للتواصل مع الجمهور إنها ببساطة من نريد أن نكون وما يميزنا عن المنافسين.



هندسة العلامة التجارية وبناء الوعد.

الهندسة تعني البناء على أسس وقواعد صلبة في العلامة التجارية نحن لا نختار ألواناً بل نصمم نظاماً من التوقعات ولكي تكون العلامة قوية يجب أن تركز على ثلاثة أعمدة:

(١) تحديد الجوهر: قبل أن نعد الجمهور بشيء يجب أن نعرف من نحن فعلاً فالقيم الجوهرية هي القيم الحقيقية التي تؤمن بها المؤسسة والمبادئ التي لا تقبل المؤسسة التنازل عنها حتى لو خسرت مالياً مثال (الابتكار لدى شركة تسلا، والأمان لدى شركة فولفو)



هندسة العلامة التجارية وبناء الوعد.

(٢) صياغة الوعد الاستراتيجي: هنا نحدد ما الذي سيحصل عليه العميل أو صاحب المصلحة منا ولا يجده عند غيرنا الوعد الوظيفي: منتجنا يعمل بكفاءة.

الوعد العاطفي: معنا ستشعر بالتميز الأمان والذكاء

القاعدة الذهبية: لا تعد بما لا تملك ثقافة تنظيمية قادرة على تنفيذه

(٣) هندسة التوصيل: هي الجسر الواصل بين العلامة والسمعة كيف نضمن أن الوعد يصل للعميل في كل مرة. سواء من خلال نقاط التماس المتمثلة بالموقع الإلكتروني، ومراكز الخدمة، وحتى أسلوب رد الموظف على الهاتف مع المحافظة على الاتساق.



صناعة العلامة إثبات المصادقية.

بمجرد أن تنتهي من هندسة الوعد تنتقل إلى المرحلة الأصعب والأهم وهي مرحلة الإثبات فالعلامة التجارية هي الكلام أما السمعة فهي البرهان. ولكي يصدق الجمهور وعود علامتك هناك أربعة ركائز للمصادقية:

(١) الجودة التشغيلية: هذا هو الاختبار الأول للمصادقية إذا كانت العلامة التجارية تعد بالرفاهية يجب أن يكون الملمس والرائحة والخدمة تعكس الرفاهية، المصادقية هنا تعني صفر فجوة بين المواصفات المعلنة والتجربة الفعلية.



صناعة العلامة إثبات المصداقية.

(٢) الحوكمة والنزاهة: المصداقية المؤسسية تُبنى حول كيفية اتخاذ القرار من خلال الشفافية الإفصاح عن الأخطاء قبل أن يكتشفها الآخرون، والعدالة كيف تتعامل المؤسسة مع مورديها ومنافسيها.

(٣) المسؤولية الاجتماعية الحقيقية: من خلال الانتقال من التبرع بالمال إلى تبني قضايا حقيقية تتماشى مع جوهر المؤسسة

(٤) الثبات عبر الزمن: المصداقية لا تُبنى بموقف واحد بطل بل بآلاف المواقف الصغيرة المتسقة. التذبذب هو العدو الأول للمصداقية.



اقتصاد الثقة كيف ترفع المصداقية قيمة العلامة

عندما تنجح في إثبات مصداقيتك تتحول السمعة إلى أصل مالي من خلال:

خفض تكاليف التسويق: العميل الواثق هو مسوق مجاني لا يحتاج لإقناع جديد.

جذب المواهب: الكفاءات تبحث عن مؤسسات صادقة لتضمن استقرارها المهني.

دعم المستثمرين: السمعة القوية تقلل من المخاطر المتصورة لدى الممولين والمساهمين.



الفخاخ التي تدمر المصداقية

المبالغة: الوعد بما يفوق القدرات يقتل السمعة فوراً.

الانفصال عن الموظفين: عندما يقول التسويق شيئاً لا يعرفه الموظفون في الفروع تسقط المصداقية عند أول احتكاك مع العميل.

تجاهل النقد: المؤسسة التي لا ترد على الشكاوي بجدية تعطي انطباعاً بعدم الاكتراث مما يضرب مصداقية اهتمامها بالعميل.



أسباب نشوء الفجوة

- لا تظهر الفجوة فجأة بل تسلك عبر ثلاثة قنوات:
- انفصال التسويق عن العمليات: عندما يطلق قسم التسويق حملات مُبهرّة دون التأكد من جاهزية المصنّع أو الموظفين لتنفيذها.
- الثقافة الداخلية المتآكلة: حينما لا يؤمن الموظفون بالقيم التي تروج لها القيادة فيقدمون أداءً فائراً يتناقض مع وعود التميز.
- التوسع السريع: النمو الذي يفوق القدرة على التحكم في الجودة مما يجعل العلامة تضعف عند كل توسع جديد.



استراتيجيات ردم الفجوة

لمعالجة الفجوة يجب التحرك في ثلاثة اتجاهات متوازية:

استراتيجية الصدق الراديكالي: إذا اكتشفت المؤسسة أن وعودها أكبر من واقعها فإن الحل ليس في تحسين الإعلانات بل في خفض سقف الوعود.

استراتيجية التجسيد الداخلي: ردم الفجوة يبدأ من الداخل يجب تحويل الموظف من منفذ مهام إلى مؤمن بالرسالة.

استراتيجية الاستماع النشط: إنشاء قنوات اتصال دائمة لسماع صوت العميل والموظف الفجوة تكتشف أولاً في شكاوي العملاء وأحاديث الموظفين.



إدارة التكامل كيف نحول العلامة التجارية إلى سمعة

لتحويل العلامة إلى سمعة يجب المرور في أربع محطات تكاملية:

(١) **المواءمة الثقافية:** لا يمكن تحويل العلامة إلى سمعة إذا كان الموظف مغيباً، يجب بيع العلامة التجارية للموظفين أولاً لكي تتحول العلامة من شعار إلى سلوك موظف وهذا السلوك هو ما يبني السمعة.

(٢) **تجربة العميل الموحدة:** السمعة تُبنى من تراكم التجارب، والتراكم يعني أن يجد العميل نفس روح العلامة سواء تعامل مع التطبيق الإلكتروني، أو اتصل مع مركز الاتصال، أو زار الفرع.



إدارة التكامل كيف نحول العلامة التجارية إلى سمعة

(٣) الشفافية في الأداء: التحويل يكتمل عندما تدعم المؤسسة وعودها بحقائق كنشر تقارير الاستدامة، نتائج رضا العملاء، هذه الأدلة تأخذ وعود العلامة من حيز الادعاء إلى حيز الحقيقة المثبتة (السمعة).

(٤) إدارة الاستجابة: كيف تتصرف العلامة عندما تخطئ، التكامل يقتضي أن يكون رد الفعل عند الخطأ متسقاً مع قيم العلامة .



مؤشرات نجاح عملية التحويل

انتقال العميل من مشترٍ إلى مدافع: عندما يبدأ العميل في الدفاع عن علامتك ضد الشائعات فقد تحولت علامتك بنجاح إلى سمعة.

انخفاض نسبة الاكتساب: السمعة القوية تجعل الناس يأتون إليك دون الحاجة لإعلانات مكثفة.

علاوة السعر: قدرتك على بيع منتجك بسعر أعلى من المنافسين لأن الجمهور يثق باسمك (سمعتك).



اعتراف بشجاعة – تحول من الإخفاق إلى الريادة

عام 2009 عانت الشركة من مشكلة تخص مذاق المنتج تعاملت معها كآآتي:

أطلقت الشركة حملة وثائقية عرضت فيها تعليقات القاسية والمهينة لمنتجها
خرج الرئيس التنفيذي في فيديو رسمي قائلاً لقد استمعنا إليكم نحن نعتز
أن منتجنا لم يكن جيداً وسنقوم بتغيير كل شيء.

إعادة بناء الثقة: تمّ تغيير الوصفة بالكامل وتدريب الموظفين على معايير
الجودة الجديدة وربط نظام المكافآت برضا العميل عن الطعم وليس فقط
سرعة التوصيل.



Domino's Pi
مينوز بيتزا

الدروس المستفادة

الشجاعة الثقافية: السمعة المنهارة لا ترمم بالطلاء بل بالهدم وإعادة البناء من الداخل.

الاستماع للجمهور: العلامة التجارية التي لا تنصت لانعكاسها في مرآة الجمهور هي علامة محكوم عليها بالفناء.

الشفافية كرافعة للسمعة: الاعتراف بالخطأ هو أقصر طريق لاستعادة الثقة الجمهور يغفر للمؤسسة التي تعترف وتتغير ولكنه لا يرحم المؤسسة التي تكابر على الخطأ.



في ختام هذه الجولة الأكاديمية ندرك أن السمعة هي رأس مال غير ملموس والثقافة التنظيمية هي المصنع الذي ينتج هذا المال إذا أردتم سمعة تدوم لعقود لا تبحثوا في ميزانيات التسويق أولاً بل ابحثوا في قلوب وعقول موظفيكم وفي صدق علامتكم التجارية في وعودها واعتناقها للثقافة التنظيمية التي تحمل بحق قيم المؤسسة.

"الثقافة هي ما يفعله الموظفون عندما لا يراهم أحد"

"السمعة هي ما يقوله الناس عنك عندما لا تكون موجوداً"

تذکیر

Fourth Lecture

موضوعات المحاضرة القادمة

ستتمحور المحاضرة القادمة حول الأمور الآتية:

- تحديد وتحليل أصحاب المصلحة
- إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.





Thank You