

مقرر إدارة السمعة المؤسسية
**Corporate Reputation
Management**

Prepared by Dr. Sanaa Hashem Alshowa

MKT 337
Corporate Reputation Management

Fifth Lecture



أصحاب المصلحة

Fifth Lecture

MKT 337

Corporate Reputation Management

Prepared by
Dr. Sanaa Hashem Alshowa

المحتويات

- ١- مفهوم أصحاب المصلحة.
- ٢- تحديد وتحليل أصحاب المصلحة.
- ٣- توقعاتهم وتأثيرهم على السمعة.
- ٤- إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

مخرجات التعلم: Learning Outcomes



في نهاية هذه المحاضرة سيكون الطلاب قادرين على:

- إدراك وفهم مفهوم أصحاب المصلحة في سياق السمعة.
- كيفية تصنيف أصحاب المصلحة وفق القوة والاهتمام.
- استراتيجيات التواصل مع أصحاب المصلحة.
- كيف ندير العلاقة مع أصحاب المصلحة في سياق السمعة.



في عالم إدارة السمعة نحن لا نغرد منفردين. المؤسسة تعيش في نظام بيئي متكامل يحيط بها شبكة معقدة من الأفراد والجهات الذين نسميهم (أصحاب المصلحة). هؤلاء ليسوا مجرد أرقام في التقارير السنوية، بل هم القضاة الذين يمنحون المؤسسة رخصة العمل المجتمعية، أو يسحبونها منها، فالسمعة لا تُبنى بما تقوله المؤسسة عن نفسها، بل ما يقوله أصحاب المصلحة عنها عندما يغادر مديرها الغرفة.



أصحاب المصلحة: هم أي فرد أو مجموعة يمكن أن تؤثر على أهداف المؤسسة، أو تتأثر بها، وفي إدارة السمعة هم ليسوا مجرد متلقين للرسائل بل هم شركاء في صناعة المعنى. والسمعة هي المحصلة الإجمالية لتقييمات أصحاب المصلحة لأداء المؤسسة التاريخي.



تصنيف أصحاب المصلحة

لا يمكن معاملة أو إرضاء الجميع بنفس الطريقة لذلك الخطوة الأولى يجب أن تكون تصنيفهم بناءً على نموذج القوة والاهتمام:

(١) أصحاب مصلحة رئيسيون: (عالي القوة / عالي التأثير) مثل المستثمرين، المنظمين الحكوميين، كبار العملاء. هؤلاء يجب إدارتهم عن كثب لأنهم يمنحون المؤسسة الشرعية للعمل.

(٢) أصحاب مصلحة سياقيون: (عالي القوة / منخفض الاهتمام) مثل الجهات الرقابية العامة وهؤلاء يجب الحفاظ على رضاهم



أصحاب مصلحة تشغيليون: (منخفض القوة / عالي الاهتمام) مثل الموظفين أو المجتمع المحلي وهؤلاء يجب إبقاؤهم على إطلاع وهم خط الدفاع الأول وسفراء السمعة.

يقسم بعض الأكاديميين أصحاب المصلحة أيضاً إلى قسمين داخليين يشمل (الموظفون، الإدارة، ومجلس الإدارة)، وخارجيون يشمل (العملاء، المستثمرون، الموردون، وسائل الإعلام، الحكومة، المجتمع).



مصفوفة مندلو لتحليل القوة والاهتمام

لإدارة السمعة بذكاء يجب تصنيف أصحاب المصلحة على معيارين:

(١) القوة: مدى قدرتهم على التأثير في قرارات المؤسسة.

(٢) الاهتمام: مدى اهتمامهم بمخرجات المؤسسة وأنشطتها.

مستوى الاهتمام	قوة منخفضة	قوة عالية
اهتمام منخفض	جهد أدنى: المراقبة فقط (مثل عامة الناس)	الحفاظ على الرضا: إبقاؤهم مطلعين لتجنب معارضتهم (مثل الجهات التنظيمية)
اهتمام مرتفع	إبقاء المطلعين والتواصل المستمر معهم (مثل المجتمع المحلي)	اللاعبون الرئيسيون: الشراكة الوثيقة (مثل كبار المستثمرين والعملاء)

دور أصحاب المصلحة في دورة السمعة

تتشكل السمعة من خلال الفجوة بين الوعود والواقع:

(١) التوقعات: لكل فئة توقعات مختلفة (الموظف يريد الأمان، المستثمر يريد الربح، العميل يريد الجودة).

تحدث الأزمة في السمعة عندما تفشل المؤسسة في تلبية التوقعات لأصحاب المصلحة وهذه التوقعات تنقسم لقسمين:

✓ توقعات عقلانية: مرتبطة بجودة المنتج والسعر.

✓ توقعات عاطفية: مرتبطة بالقيم، الأخلاقيات، والنزاهة.

دور أصحاب المصلحة في دورة السمعة

(٢) الإدراك: كيف يرى أصحاب المصلحة سلوك المؤسسة الفعلي؟

(٣) الفجوة: إذا كانت التوقعات أعلى من الواقع تنهار السمعة. لذلك وظيفة مدير السمعة هنا أن يكون جسر لهذه الفجوة.



إدارة توقعات أصحاب المصلحة

السمعة لا تنشأ من العدم بل هي نتاج معادلة بسيطة ولكنها حاسمة:
السمعة = الأداء - التوقعات.

إذا كان الأداء أكبر من التوقعات تنمو السمعة وتصبح إيجابية جداً.

إذا كان الأداء يساوي التوقعات هنا تكون السمعة مستقرة لكنها عرضة للاختراق.

إذا كان الأداء أصغر من التوقعات هنا تحدث أزمة السمعة.



خريطة توقعات أصحاب المصلحة (ماذا يريدون حقاً)

كل فئة تنظر إلى المؤسسة من زاوية مصلحتها الخاصة وتوقعاتهم تختلف جذرياً.

صاحب المصلحة	التوقع الرئيسي	تأثيره على السمعة عند الخذلان
العملاء	الجودة، القيمة مقابل السعر والصدق	مقاطعة، تقييمات سلبية (سوشيال ميديا)
الموظفون	الأمان الوظيفي، التقدير، البيئة الأخلاقية	تسريب أسرار، انخفاض الإنتاجية، فقدان الكفاءات.
المستثمرون	الربحية، الشفافية والحوكمة	انخفاض أسهم الشركة وسحب الاستثمارات
المجتمع	المسؤولية البيئية ودعم القضايا المحلية	احتجاجات وضغط شعبي وتشويه الصورة الذهنية
الحكومة	الامتثال للقوانين ودفع الضرائب	غرامات قانونية وسحب تراخيص العمل

كيف تتشكل التوقعات (مصادر التأثير)

التوقعات ليست ثابتة بل تتشكل عبر ثلاثة مصادر:

وعود المؤسسة: ما تقوله المؤسسة في إعلاناتها، وتصريحات مسؤوليها.

الخبرة السابقة: كيف كان التعامل معهم في الماضي.

تأثير الأقران والمنافسين: ما الذي يقدمه المنافسون؟ ماذا يقول المؤثرون عن القطاع؟



نشاط تفاعلي لحلقة النقاش

تخيل أنك مدير سمعة في شركة طيران وحدث تأخير مفاجئ لرحلة دولية بسبب عطل فني.

أمامك أربع أطراف يجب التعامل معهم فوراً، رتبهم حسب الأولوية مع ذكر السبب:

- (١) المسافرون الغاضبون في المطار. (العملاء)
- (٢) طاقم الطائرة المنهك. (الموظفون)
- (٣) الصحفي الذي بدأ يُغرد عن الحادثة. (الإعلام)
- (٤) هيئة الطيران المدني. (الجهات التنظيمية)



استراتيجيات التواصل مع أصحاب المصلحة

للحفاظ على سمعة قوية يجب اتباع نهج اتصالي مكون من أربعة أركان في التعامل مع أصحاب المصلحة:

(١) الشفافية والمصداقية: السمعة تُبنى عندما تتطابق الوعود مع الأفعال الفجوة بين ما تقوله المؤسسة وما يختبره أصحاب المصلحة هو المكان الذي تولد فيه الأزمات، كما أن الصدق في الأزمات يعزز الثقة مع المستثمرين والإعلام.



استراتيجيات التواصل مع أصحاب المصلحة

٢) التواصل ذو الاتجاهين: الانتقال من مرحلة إبلاغ أصحاب المصلحة إلى مرحلة إشراكهم في صنع القرار، الاستماع لمخاوفهم وتوقعاتهم، جعلهم يشعرون بالملكية تجاه نجاح المؤسسة مما يرفع مستوى الولاء المؤسسي، ويحولهم إلى مدافعين عن السمعة وقت الأزمات

٣) المسؤولية الاجتماعية: الاهتمام بالقضايا التي تهم المجتمع (أصحاب المصلحة الخارجيين) يعزز من رصيد الثقة هذا الرصيد هو ما يحمي المؤسسة عندما ترتكب خطأ غير مقصود.

٤) الاستجابة: التفاعل السريع مع شكاوى العملاء على منصات التواصل الاجتماعي.

مثال عملي للفشل في إدارة أصحاب المصلحة



مثال عملي للنجاح في إدارة أصحاب المصلحة

النجاح في إدارة أصحاب المصلحة لشركة ستاربكس خلال أزمة العنصرية عام 2018 بعد أن تعرضت الشركة لأزمة كبرى بعد اعتقال رجلين من ذوي البشرة السمراء في أحد فروعها دون سبب، مما أثار موجة غضب عارمة.

التحرك السريع: لم تكتف الشركة ببيان اعتذار بل استهدفت كل صاحب مصلحة بخطوة ملموسة.



مثال عملي للنجاح في إدارة أصحاب المصلحة

العملاء والمجتمع: اعتذار علني مباشر من المدير التنفيذي.

الموظفون: إغلاق 8000 فرع لمدة يوم كامل لتدريب 175000 موظف على مواجهة الانحياز غير الواعي.

المستثمرون: إثبات أن قيم العلامة التجارية أهم من أرباح يوم واحد من المبيعات.

النتيجة: تحولت الأزمة من كارثة سمعة إلى نموذج للمسؤولية الاجتماعية واستعادت الشركة ثقة الجمهور بسرعة قياسية.



قياس أثر أصحاب المصلحة على السمعة

لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه لذلك يمكن استخدام أدوات للقياس
مثل:

استطلاعات الرأي: لقياس مدى رضا العملاء والموظفين.

تحليل المحتوى: ماذا يقول الإعلام والمؤثرين عنا؟.

صافي نقاط الترويج: لقياس مدى استعداد العميل للتوصية
بالمؤسسة.



مستويات تأثير أصحاب المصلحة على السمعة

لا يمتلك جميع أصحاب المصلحة نفس القدرة على التأثير ويمكن تقسيم تأثيرهم إلى ثلاثة أنواع:

التأثير المباشر: مثل العملاء والمستثمرين، قراراتهم بالبيع أو الشراء تؤثر فوراً على القيمة السوقية والمكانة العامة.

التأثير التنظيمي: مثل الحكومات والنقابات يمكنهم فرض قوانين تعيد تشكيل سمعة المؤسسة ككيان مخالف أو كيان ممتثل.

التأثير الاجتماعي الإعلامي: مثل ناشطي البيئة أو مدوني التقنية قد لا يشترون منتجك لكنهم يملكون القدرة على تسميم البيئة التي ينمو بها اسمك التجاري.



إستراتيجية إدارة الفجوة

لكي تسيطر المؤسسة على سمعتها يجب عليها إدارة الفجوة بين ما يتوقعه أصحاب المصلحة وما تقدمه فعلياً عبر أربع خطوات:

الرصد الاستباقي: استخدام أدوات الاستماع الاجتماعي لمعرفة التوقعات المتغيرة قبل أن تصبح مطالب.

تعديل الوعود: لا تعد بما لا تستطيع الوفاء به الصدق يقق سقف التوقعات إلى حد آمن.

تطوير الأداء: تحسين العمليات الداخلية لتواكب ما ينتظره الجمهور.

الاتصال التفسيري: إذا فشلت المؤسسة في تلبية توقع ما. يجب شرح لماذا فوراً قبل أن يملأ الآخرون الفراغ بالإشاعات.



مصفوفة إدارة أصحاب المصلحة

صاحب المصلحة	قوة التأثير	مستوى الاهتمام	الاستراتيجية المثلى	قناة التواصل المفضلة
مستثمر	عالية جداً	عالي جداً	إدارة عن كثب، تقارير شفافة عن الأداء المالي والمخاطر	اجتماعات الجمعية العمومية، تقارير ربع سنوية
جهات حكومية	عالية جداً	متوسط	ضمان الامتثال: الالتزام التام بالقوانين والمعايير	تقارير الامتثال، اجتماعات رسمية، زيارات تفتيشية
الموظفون	متوسطة	عالي	المشاركة والتمكين: جعلهم سفراء للمؤسسة	رسائل داخلية، ورش عمل، منصات تواصل اجتماعي

مصفوفة إدارة أصحاب المصلحة

صاحب المصلحة	قوة التأثير	مستوى الاهتمام	الاستراتيجية المثلى	قناة التواصل المفضلة
العملاء	عالية	عالي	بناء الثقة: التركيز على الجودة وخدمات ما بعد البيع	منصات التواصل الاجتماعي، استطلاعات الرأي
المجتمع المحلي والإعلام	منخفضة لمتوسطة	متوسط	المسؤولية الاجتماعية: إظهار الأثر الإيجابي للمؤسسة	البيانات الصحفية، مبادرات المسؤولية الاجتماعية
الموردون	منخفضة	عالي	الشراكة الاستراتيجية: ضمان استدامة سلاسل التوريد	عقود واضحة، اجتماعات دورية لتقييم الأداء

سيناريو أزمة تسريب بيانات ضخمة

تخيل أن لديك شركة تقنية وهذه الشركة تعرضت لخرق أمني أدى لتسريب بيانات 500 ألف عميل، بما في ذلك عناوينهم، وتاريخ معاملاتهم:

السمعة الآن في خطر حقيقي!! كيف ستقوم بإدارة أصحاب المصلحة بناءً على المصفوفة السابقة؟؟



خطة إدارة أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	الأولوية	الرسالة الجوهرية	الإجراء الفوري	الهدف من التواصل
العملاء المتضررون	قصوى	نحن نعتذر! بياناتكم أولويتنا وسنعوضكم ونحميكم	إرسال بريد إلكتروني مباشر وتوفير خط ساخن للدعم	الحد من الغضب ومنع الهجرة للمنافسين
جهات حكومية أمن سيبراني	قصوى	نحن ممثلون للقانون أبلغناكم فوراً ونتعاون للتحقيق	تقديم تقرير فني أولي رسمي خلال 24 ساعة	تجنب الغرامة الضخمة وسحب التراخيص
موظفون	عالية	هذا ما حدث إليكم الحقائق لا تصرحوا للإعلان نحن معاً	اجتماع داخلي عاجل يشرح الموقف	منع تسريب معلومات مغلوبة والحفاظ على الثبات

خطة إدارة أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	الأولوية	الرسالة الجوهرية	الإجراء الفوري	الهدف من التواصل
مستثمرون	عالية	الوضع تحت السيطرة، الأثر المالي مدروس ولدينا خطة تعافي	بيان توضيحي للسوق المالي والمساهمين	منع انهيار السهم وبيع الحصص الدُعري
وسائل إعلام	متوسطة	نحن شفافون نتعامل مع الموقف بجدية وسنوافيكم بالتحديثات	مؤتمر صحفي أو بيان رسمي موحد	السيطرة على الرواية الإعلامية

قواعد ذهبية

قاعدة الـ 24 ساعة: في عصر السوشيال ميديا الصمت هو اعتراف بالذنب، يجب أن تخرج الرسالة الأولى لأصحاب المصلحة بسرعة فائقة

الاتساق: لا يجوز أن تقول للمستثمرين المشكلة بسيطة وتقول للجهات الرقابية المشكلة معقدة. أي تضارب سيتم اكتشافه وسيدمر ما تبقى من مصداقية

تحمل المسؤولية: أصحاب المصلحة يغفرون الأخطاء التقنية، لكنهم لا يغفرون الغطرسة والتهرب من المسؤولية.



ما بعد الأزمة

بمجرد انتهاء العاصفة يجب العودة للمصفوفة والبحث عن مَنْ مِنْ أصحاب المصلحة تضررت علاقتنا به أكثر

إذا كانوا العملاء: نطلق حملة ولاء وخصومات.

إذا كانوا المنظمون: نطلب تدقيقاً خارجياً لإثبات جدارتنا.



دليل تواصل أصحاب المصلحة

(١) مع العملاء (بناء الطمأنينة): نستخدم عبارات مثل:

نحن نتحمل المسؤولية كاملة عن هذا الخل. (النزاهة)

أولويتنا القصوى هي حماية بياناتكم وأموالكم. (التعاطف)

إليك الخطوات التي اتخذناها لضمان عدم تكرار ذلك. (الفعل)

تجنب تماماً العبارات الآتية:

المشكلة تقنية بحتة ولا داعي للقلق. (استخفاف بالعقول)

نحن لسنا الوحيدين هناك شركات أخرى تعرضت لنفس الخرق.
(هروب من المسؤولية)



دليل تواصل أصحاب المصلحة

٢) مع الموظفين (الحفاظ على الجبهة الداخلية): نستخدم عبارات:
نحن نقدر ثباتكم وإيكم الحقائق كاملة كي تكونوا على دراية. (الشفافية)
نعتمد عليكم لتقديم أفضل خدمة للعملاء في هذا الوقت الصعب. (التمكين)

تجنب تماماً العبارات الآتية:

لا تتحدثوا مع أحد، ولا تسألوا ماذا يحدث؟. (إثارة الشك)
إرسال بريد إلكتروني جاف دون عقد اجتماع مباشر.



دليل تواصل أصحاب المصلحة

٣) مع المستثمرين (الحفاظ على القيمة السوقية): نستخدم عبارات:
لقد قمنا بتفعيل خطة استمرارية الأعمال. (الاحترافية)
الأثر المالي المتوقع يقع ضمن نطاق الاحتياطات المرصودة.
(السيطرة المالية)

تجنب تماماً العبارات الآتية:

لا نعرف حجم الخسائر حتى الآن. (إثارة الذعر)
التأخر في إصدار بيان رسمي للسوق المالي.



دليل تواصل أصحاب المصلحة

٤) مع الجهات الرقابية (تجنب العقوبات): نستخدم عبارات مثل:
نحن ملتزمون تماماً بالتعاون مع التحقيقات وتزويدكم بكافة
الوثائق. (الامتثال)
نحن بصدد مراجعة كافة بروتوكولاتنا لرفع معاييرنا فوق الحد
المطلوب. (الاستباقية)

تجنب تماماً العبارات الآتية:

لم نكن نعلم بوجود هذه الثغرة. (الاعتراف بالتقصير المهني)
محاولة إخفاء حجم الضرر الحقيقي.



نصيحة ذهبية قاعدة 3C



قاعدة الـ 3C في لغة السمعة لكي تنجح في إدارة أي علاقة مع صاحب مصلحة يجب أن تتسم رسالتك بـ:



(١) التعاطف (Compassion): أظهر أنك تشعر بالمتضررين.

(٢) الثقة (Confidence): أظهر بأنك تملك الخبرة والأدوات لحل المشكلة.



(٣) السيطرة (Control): أظهر بأنك تمسك بزمام الأمور ولست منقاداً للأحداث.

في ختام حديثنا اليوم يجب أن نتذكر أن السمعة المؤسسية ليست مجرد درع نحتمي به وقت الأزمات، بل هي "رصيد بنكي" من الثقة نبنيه يومياً من خلال تعاملاتنا مع كل صاحب مصلحة لقد تعلمنا أن أصحاب المصلحة ليسوا عبئاً يُدار، بل شركاء في النجاح! فالموظف الراضي هو أفضل مسوق، والعميل الواثق هو أكبر مدافع، والمستثمر المطمئن هو الداعم الاستراتيجي. الشفافية هي العملة الوحيدة المقبولة في سوق السمعة اليوم، فالأخطاء يمكن غفرانها، لكن الكذب والتضليل يدمر الجسور التي قد يستغرق بناؤها عقوداً.

تذکیر

موضوعات المحاضرة القادمة

ستتمحور المحاضرة القادمة حول الأمور الآتية:

- الاتصال المؤسسي وإدارة السمعة:
- ✓ استراتيجيات الاتصال المؤسسي.
- ✓ الاتصال الداخلي ودوره في بناء السمعة.
- ✓ الإعلام والعلاقات العامة.





Thank You