

مقرر إدارة السمعة المؤسسية
**Corporate Reputation
Management**

Prepared by Dr. Sanaa Hashem Alshowa

MKT 337
Corporate Reputation Management

Lecture Seven



السمعة والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة

Lecture Seven

MKT 337

Corporate Reputation Management

Prepared by
Dr. Sanaa Hashem Alshowa

المحتويات

- ١- مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- ٢- مفهوم الاستدامة.
- ٣- مفهوم الأخلاقيات والحوكمة.
- ٤- كيف تؤثر المفاهيم السابقة على السمعة المؤسسية.

مخرجات التعلم: Learning Outcomes



في نهاية هذه المحاضرة سيكون الطلاب قادرين على:

- إدراك مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتأثيره على السمعة.
- استيعاب مصطلح الاستدامة وكيفية تعزيزه للسمعة.
- فهم دور كل من الأخلاقيات والحوكمة في المسؤولية الاجتماعية.
- التعلم كيف نبني سمعة عصيّة على الكسر.



سنتحدث اليوم عن ثلاثة أعمدة أساسية لاستمرارية الأعمال: السمعة كأصل غير ملموس، المسؤولية الاجتماعية كواجب مؤسسي، والاستدامة كضرورة حتمية. سنقوم بتحليل العلاقة الطردية بينهم، فكلما زاد شعور المؤسسة بمسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة، تعززت استدامتها، وبالتالي نمت سمعتها، في قلوب وعقول أصحاب المصلحة، إذاً السمعة، المسؤولية الاجتماعية، الاستدامة تشكل معاً المثلث الذهبي لنجاح أي منظمة في العصر الحديث. إذ لم يعد الربح وحده كافياً، بل أصبح كيف نحقق هذا الربح هو المقياس الحقيقي.



التعريف: هي التزام المنظمة الطوعي بالمساهمة في تنمية المجتمع وحماية البيئة بما يتجاوز المتطلبات القانونية.

الأهمية: بناء جسور الثقة مع المجتمع المحلي وتحفيز الموظفين من خلال شعورهم بالانتماء لكيان ذي رسالة سامية.



سيكولوجية السمعة: لماذا يستجيب الجمهور للمسؤولية الاجتماعية؟

السمعة ليست مجرد "صورة ذهنية"، بل هي "عقد عاطفي" بين المؤسسة والجمهور. التوسع هنا يكمن في فهم ثلاثة مفاهيم نفسية:

١) **نظرية الهوية الاجتماعية:** يميل البشر لتعريف أنفسهم من خلال الكيانات التي ينتمون إليها أو يشترون منها. عندما تدعم الشركة قضية نبيلة، يشعر المستهلك أن شراءه للمنتج هو "فعل أخلاقي" يعزز صورته أما نفسه.



٢) تأثير الهالة: عندما تشتهر شركة بمبادرة بيئية ضخمة، يميل الجمهور تلقائياً للاعتقاد بأن منتجاتها ذات جودة عالية وخدمة عملائها ممتازة، حتى لو لم يجربها. العمل الأخلاقي يصطبغ ببقية جوانب الشركة بصبغة إيجابية.

٣) العدالة التوزيعية: المجتمع يراقب كيف توزع الشركة أرباحها. إذا كانت الأرباح تذهب فقط للمساهمين بينما يعاني المجتمع المحيط، تنشأ حالة من "الاستياء المؤسسي" التي تدمر السمعة عند أول أزمة.



كيف تبني المسؤولية الاجتماعية السمعة؟

تعمل المسؤولية الاجتماعية كمحرك لبناء السمعة من خلال أربعة مسارات رئيسة:

(١) بناء رصيد الثقة:

كل مبادرة اجتماعية تقوم بها الشركة هي بمثابة "إيداع" في بنك الثقة. عندما تمر الشركة بأزمة (فشل منتج، أو خطأ تقني)، يسحب الجمهور من هذا الرصيد بدلاً من الهجوم الفوري. لذلك فإن السمعة المبنية على المسؤولية تعمل كدرع واقٍ.



٢) التميز عن المنافسين:

في سوق تتشابه فيه الجودة والأسعار، تصبح "القيم الأخلاقية" هي الفاصل. المستهلك لا يشتري المنتج فقط، بل يشتري "القصة"، و"الأثر" وراء هذا المنتج.

٣) تعزيز هوية صاحب العمل:

السمعة لا تُبنى خارجياً فقط، الموظفون هم سفراء العلامة التجارية، فعندما يشعر الموظف أن شركته مسؤولة تجاه المجتمع، يزداد ولاؤه وإنتاجيته، وينقل هذه الصورة الإيجابية لمحيطه، مما يعزز السمعة العامة.



أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤثرة في السمعة:

لكي تؤثر المسؤولية الاجتماعية في السمعة، يجب أن تغطي أربعة جوانب أساسية (وفقاً لمعايير الحوكمة الحديثة):
البعد البيئي: كيف تتعامل المنظمة مع النفايات، الطاقة، والتغير المناخي؟

البعد الأخلاقي: النزاهة في التعامل مع الموردين، ومكافحة الفساد.
البعد الخيري: دعم القضايا الإنسانية، التعليم، والصحة في المجتمع المحلي.

البعد الاقتصادي: خلق فرص عمل ودعم الاقتصاد الوطني بعيداً عن الاستغلال.



هرم كاريول للمسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاقتصادية: أن تكون مربحة (الأساس).

المسؤولية القانونية: الالتزام بالقوانين والتشريعات.

المسؤولية الأخلاقية: فعل الشيء الصحيح حتى لو لم ينص عليه القانون.

المسؤولية الخيرية: المساهمة في تحسين جودة الحياة المجتمعية.

هرم المسؤولية الاجتماعية



شروط نجاح العلاقة (لماذا تفشل بعض الشركات):

ليس كل نشاط اجتماعي يؤدي لسمعة طيبة. هناك شروط حتمية ومنها:

المصداقية: يجب أن تتبع المسؤولية من قيم الشركة الحقيقية، لا أن تكون مجرد حملة علاقات عامة.

الاستمرارية: المبادرات الموسمية لا تبني سمعة، الاستدامة في العطاء هي التي تبنيها.

الملاءمة: يجب أن ترتبط المبادرة بمجال عمل الشركة (مثلاً: شركة تقنية تدعم محو الأمية الرقمية).



المخاطر التشغيلية والقانونية لإهمال المسؤولية الاجتماعية:

عندما تتجاهل المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية، فإنها تضع "سمعتها" في مهب الريح، مما يعرضها لثلاثة أنواع من المخاطر:

(١) المخاطر القانونية والغرامات الباهظة:

الدول والمنظمات الدولية (مثل الاتحاد الأوروبي) بدأت بفرض قوانين صارمة بشأن سلاسل التوريد، الانبعاثات الكربونية، وحقوق العمال.

الأثر: قضايا قانونية مكلفة، تعويضات للمتضررين، ومنع من ممارسة العمل في أسواق معينة.



٢) انخفاض القيمة السوقية (عقوبة المستثمرين):

المستثمرون اليوم يستخدمون معايير ESG (البيئة والاجتماعية والحوكمة) لتقييم المخاطر.

الأثر: أي فضيحة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى "هروب رؤوس الأموال". انسحاب صناديق الاستثمار الكبرى يؤدي لهبوط حاد في سعر السهم.

التأثير على السمعة: يُنظر للشركة على أنها "عالية المخاطر" وغير موثوقة في إدارة الأزمات.



٣) المقاطعة الشعبية وفقدان الحصة السوقية:

في عصر التواصل الاجتماعي يمكن لحملة مقاطعة واحدة ناتجة عن سلوك غير مسؤول مثل (استغلال العمالة، أو تدمير الغابات مثلاً) أن تنتشر عالمياً في ساعات.

الأثر: هبوط المبيعات وتضرر العلامة التجارية لسنوات طويلة. استعادة الثقة أصعب وأكلف بكثير من الحفاظ عليها.



كيف تتحول المسؤولية من تكلفة إلى استثمار:

لإقناع الإدارة العليا بتبني المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز السمعة يجب عرضها كآتي:

من منظور الاستثمار بالسمعة (حديث)	من منظور التكلفة (قديم)
وسيلة لفتح أسواق جديدة وجذب عملاء أوفياء	عبء مالي يقلل الأرباح
استراتيجية جوهرية تدار من قبل مجلس الإدارة	نشاط هامشي لقسم العلاقات العامة
استباق للمخاطر وبناء درع واقٍ للسمعة	رد فعل عند وقوع الأزمات

قياس الأثر العائد على السمعة

كيف نعرف أن جهودنا الاجتماعية نجحت في تحسين السمعة؟
مؤشر الثقة: قياس مدى ثقة المجتمع في قرارات الشركة.
تفاعل المنصات الاجتماعية: رصد نبذة الحديث حول
العلامة التجارية
قيمة العلامة التجارية: الزيادة في القيمة السوقية الناتجة عن
الصورة الذهنية الإيجابية.



شركة الاتصالات (STC وزين)

المبادرة: خلال الأزمات (مثل جائحة كورونا) قدمت هذه الشركات بيانات مجانية للطلاب "لدعم التعليم عن بُعد".
الأثر على السمعة: نُظر إليها كشريك وطني ومجتمعي وليس مجرد مقدم خدمة يهدف للربح
النتيجة: تعزيز الولاء لدى المشتركين وتقليل احتمالية انتقائهم للمنافسين، لأن الشركة أثبتت وجودها وقت الشدة.
لمزيد من التفاصيل راجعوا الرابط الآتي:

<https://zain.com/SR2021/ar/03-zains-response-to-covid-19-ar/>

stc



الاستدامة: هي تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

لماذا أصبحت الاستدامة هي لغة السمعة الجديدة؟

في السابق كانت السمعة تبنى على جودة المنتج وسعره. اليوم، يسأل الجمهور:

من أين أتت المواد الخام؟

كيف تعاملت الشركة مع الموظفين والبيئة أثناء التصنيع؟

ما هو الأثر الذي تتركه المؤسسة بعد رحيلها؟

الاستدامة هي الإجابة على هذه الأسئلة، وهي التي تحدد "شرعية العمل" في المجتمع.



لكي تؤثر الاستدامة في السمعة يجب أن تلمس ثلاثة جوانب:

١) الاستدامة البيئية: تقليل الانبعاثات، تدوير النفايات، الحفاظ على الموارد. بما يضمن أن ينظر للمؤسسة كصديق للأرض ومسؤول تجاه الأجيال القادمة.

٢) الاستدامة الاجتماعية: العدالة، التنوع، حقوق العمال وتنمية المجتمع. بما يُعزز بناء صورة ذهنية للمنظمة ككيان "إنساني" يهتم بالبشر وليس فقط بالأرقام.

٣) الاستدامة الاقتصادية: الحوكمة، الشفافية، النزاهة المالية، والنمو طويل الأمد، بما يعزز ثقة المستثمرين والموردين في استمرارية المؤسسة وقوتها.



كيف تحول الاستدامة السمعة إلى قيمة مالية:

الاستدامة ليست تكلفة بل هي استثمار يعزز السمعة ويحقق مكاسب ملموسة:

(١) بناء درع ضد الأزمات: المؤسسات المستدامة تمتلك مخزوناً من الثقة لدى الجمهور.

(٢) جذب المستهلك الواعي: تشير الدراسات إلى أن أكثر من 70% من جيل الألفية مستعدون لدفع مبالغ إضافية لعلامات تجارية مستدامة.

(٣) جاذبية الاستثمار الأخلاقي: أصبح المستثمرون اليوم يبحثون عن الشركات التي تلتزم بمعايير (البيئة، المجتمع والحوكمة).



كيف تحول الاستدامة السمعة إلى قيمة مالية:

٤) تقليل تكلفة رأس المال: المستثمرون والبنوك الآن يقدمون قروضاً بفوائد أقل للشركات التي تلتزم بمعايير الاستدامة لأن مخاطرها المستقبلية أقل.

٥) استباق التشريعات: الشركات المستدامة تكون مستعدة للقوانين البيئية قبل صدورها مما يحمي سمعتها من صدمات التوقف أو الغرامات المفاجئة. ويظهرها بمظهر القائد والمبادر عند صدور هذه القوانين وليس بمظهر "المتأخر".



مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المستدامة:

وجه المقارنة	المؤسسة التقليدية	المؤسسة المستدامة
الهدف الأساسي	تعظيم الأرباح للمساهمين فقط	خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة
النظرة للزمن	المدى القصير (النتائج الربعية)	المدى الطويل (الأجيال القادمة)
إدارة الموارد	الاستهلاك ثم الهدر	الاقتصاد الدائري (إعادة التدوير)
العلاقة بالمجتمع	تبرعات موسمية (علاقات عامة)	شراكة استراتيجية وتنمية مستدامة

خارطة طريق لبناء سمعة قائمة على الاستدامة:

لتحويل الاستدامة إلى أصل قوي للسمعة يجب اتباع الخطوات الآتية:

الدمج: اجعل الاستدامة جزءاً من استراتيجية الشركة، وليس مجرد قسم "علاقات عامة".

الشفافية: انشر تقارير سنوية توضح النجاحات والإخفاقات بكل صراحة.

الإشراك: إشراك الموظفين والعملاء في مبادرات الاستدامة (مثلاً: حملات تشجير، تقليل استخدام البلاستيك)

القياس: استخدم معايير عالمية لقياس أثرك الفعلي.



مخاطر الغسيل الأخضر وأثره العكسي:

في التوسع الاستراتيجي، يجب الحذر من أن تتقلب المسؤولية الاجتماعية والاستدامة ضد السمعة.

التعريف: هو تضليل المستهلكين بشأن الممارسات البيئية والاستدامة للشركة من خلال تسويق كاذب.

النتيجة: إذا اكتشف الجمهور أن الشركة تدّعي حماية البيئة بينما مصانعها تلوث الأنهار، فإن سقوط السمعة يكون مضاعفاً لأن الجمهور يشعر بالخداع.

الحل: الشفافية الراديكالية: نشر التقارير التي تعترف بالإخفاقات قبل النجاحات يعزز المصداقية بشكل مذهل.



شركة نستله وتحول السمعة

التحدي: واجهت الشركة أزمة سمعة حادة بسبب استهلاك المياه وزيت النخيل.

الاستجابة العلمية: تبنت الشركة منهج "خلق القيمة المشتركة" وهو مفهوم علمي طوره مايكل بورتر. قامت بربط استدامتها بأصغر تفصيل من أصحاب المصلحة مثل الموردين.

النتيجة: تحسن تصنيف الشركة في مؤشرات الاستدامة العالمية مما أدى لارتفاع تدريجي في مؤشر الثقة لدى المستهلكين بعد سنوات من المقاطعة.



<https://www.nestle.com/>

تأثير هالة الاستدامة:

في علم النفس التسويقي، تسهم الاستدامة في خلق ما يسمى بـ "تأثير الهالة".

المثال العملي: دراسة أجرتها (Harvard Business Review) أظهرت أن المستهلكين عندما يعلمون أن الشركة "مستدامة بيئياً"، فإنهم يميلون تلقائياً لتقييم منتجاتها على أنها "أعلى جودة"، وأكثر أماناً، حتى لو لم تكن هناك علاقة تقنية مباشرة بين الاستدامة والجودة.

الأثر على السمعة: الاستدامة تعطي انطباعاً بـ "الكفاءة الشاملة" في الإدارة.



مفهوم الأخلاقيات المؤسسية: الأخلاقيات ليست مجرد "نوايا طيبة"، بل هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تحكم القرارات والسلوكيات داخل المنظمة.

أهمية الأخلاقيات:

بناء الثقة مع العملاء والموردين.

خلق بيئة عمل محفزة قائمة على العدالة.

تقليل مخاطر السلوكيات المنحرفة (كالرشوة أو الاختلاس).

ميثاق الشرف الأخلاقي: الوثيقة الرسمية التي تحدد ما هو

مقبول وما هو مرفوض، وتعمل كمرجع عند تضارب

المصالح



الحوكمة: هي "نظام الرقابة والتوجيه" في المنظمة. وهي القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين.

المبادئ الأربعة الكبرى للحوكمة:

(١) **العدالة:** حماية حقوق المساهمين ومعاملة أصحاب المصلحة بإنصاف.

(٢) **المسؤولية:** تحديد صلاحيات مجلس الإدارة والمسؤولية تجاه المجتمع.

(٣) **المساءلة:** وجود آليات لتقييم الأداء ومحاسبة المقصرين.

(٤) **الشفافية:** الإفصاح عن المعلومات المالية والتشغيلية بوضوح وفي الوقت المناسب.



العلاقة التكاملية بين الأخلاقيات والحوكمة:

الأخلاقيات تضع "المعيار"، والحوكمة تضع "الآلية":

الحوكمة بدون أخلاق هي مجرد نظام ورقي جاف
(قواعد بلا روح).

الأخلاقيات بدون حوكمة هي مجرد هشة (روح
بلا حماية).



دور الحوكمة والأخلاقيات في تعزيز السمعة:

جذب الاستثمارات: المستثمرون يبحثون عن الشركات "المحكومة جيداً"، لأنها أقل عرضة للانهيئات المفاجئة.

الاستدامة التشغيلية: الحوكمة تضمن أن المنظمة ستستمر حتى بعد رحيل القادة الحاليين، لأنها تعتمد على مؤسسة لا أفراد.

الوقاية من فضائح السمعة: معظم الانهيئات الكبرى (مثل شركة إنرون) كانت بسبب فشل في الحوكمة وتدني الأخلاقيات المهنية.



أدوات تفعيل الأخلاقيات والحوكمة:

لتحويل هذه المفاهيم إلى واقع تحتاج المنظمة إلى:

لجان المراجعة والمخاطر: لضمان النزاهة المالية.

سياسة التبليغ عن المخالفات: حماية الموظفين الذين يبلغون عن السلوكيات غير الأخلاقية.

التدريب الأخلاقي: تدريب دوري للموظفين على كيفية التعامل مع المعضلات الأخلاقية



شركة يونيليفر:

في عام 2010 وتحت قيادة الرئيس التنفيذي السابق بول بولمان، أطلقت الشركة خطة طموحة تهدف إلى فصل نمو الشركة على أثرها البيئي، مع زيادة أثرها الاجتماعي الإيجابي:

١) الركائز الأخلاقية والحوكمة:

الشفافية الكاملة: التزمت الشركة بنشر تقارير دورية دقيقة عن سلسلة التوريد الخاصة بها. بما في ذلك مكافحة عمالة الأطفال في مزارع الكاكاو والشاي.



<https://www.unilever.com/>

شركة يونيليفر:

الحوكمة المسؤولة: ربطت مكافآت المديرين التنفيذيين بتحقيق أهداف الاستدامة والأخلاقيات، وليس فقط الأرباح المالية قصيرة المدى:

دعم صغار المنتجين: دمجت ملايين المزارعين وأصحاب المشاريع الصغيرة في سلسلة قيمتها لضمان تجارة عادلة.

نجاح يونيليفر لم يتوقف عند الأرقام الورقية، بل انعكس بشكل مباشر على رأس مال السمعة الخاصة بها كما يلي:



شركة يونيليفر:

(١) ولاء المستهلك (العلامات التجارية الهادفة)

وجدت يونيليفر أن العلامات التجارية المستدامة لديها مثل (Dove) تنمو بنسبة 69% أسرع من بقية أعمالها. المستهلك الحديث أصبح يثق في العلامة التي تتبنى قضايا أخلاقية مما حول السمعة إلى مبيعات

(٢) جذب المواهب:

تُصنف يونيليفر باستمرار كواحدة من أكثر جهات العمل جاذبية في قطاع السلع الاستهلاكية عالمياً. الخريجون الجدد يبحثون عن شركات ذات "رسالة"، وهو ما وفر للشركة أفضل العقول بأقل تكاليف استقطاب مقارنةً بالمنافسين.

شركة يونيليفر:

٣) ثقة المستثمرين وتقليل المخاطر

من خلال تطبيق معايير حوكمة صارمة، قللت الشركة من مخاطر الفضائح القانونية أو البيئية التي قد تدمر قيمة الأسهم مما جعل سهم الشركة ملاذاً آمناً للمستثمرين المهتمين بالاستدامة.

النتائج الختامية:

في مجال النمو: تفوق أداء العلامات المستدامة على غيرها بنسبة كبيرة، وفي مجال التكاليف: وفرت أكثر من مليار يورو من خلال تحسين كفاءة المورد، أما السمعة فقد تصدرت استطلاعات الرأي العالمية كقائدة للاستدامة لأكثر من عقد.

شركة X:

تخيل عزيزي الطالب أن شركة ما تطرح شعار حماية البيئة والأشجار والاستدامة قام أحد موظفي هذه الشركة بتسريب معلومة عبر وسائل التواصل الاجتماعي بأن هذه الشركة تستهلك كميات كبيرة من الأوراق بشكل يومي وبغير مبرر. انتشر كلام الموظف عبر وسائل التواصل الاجتماعي انتشار فيروسي مما نتج عنه تظاهرات واحتشاد من قبل الجمهور أمام الشركة للاحتجاج ودعوة لمقاطعة منتجات الشركة، الأمر الذي انعكس بشكل سلبي كبير على أسهم الشركة التي بدأت بالانخفاض. كمدير سمعة ماهي توصياتك للتعامل مع الأزمة؟

في ختام محاضرتنا اليوم يجب أن ندرك حقيقة واحدة لا غنى عنها: أن المسؤولية الاجتماعية والاستدامة ليستا مجرد مشاريع جانبية لتحسين الصورة، بل هما نظام التأمين الحقيقي على مستقبل المنظمة. لقد رأينا كيف تتحول الأرقام والدراسات العلمية إلى واقع ملموس، فالسمعة التي تُبنى على الوعود وحدها هي سمعة هشة قد تنهار أمام أول أزمة، أما السمعة المتجذرة في قيم الاستدامة فهي حصن منيع يمنح المنظمة شرعية مجتمعية وولاء لا يشتري بالمال.

تذکیر

موضوعات المحاضرة القادمة

ستتمحور المحاضرة القادمة حول الأمور الآتية:

- إدارة الأزمات والسمعة:
- ✓ أنواع الأزمات المؤسسية.
- ✓ استراتيجيات إدارة الأزمات الاعلامية.
- ✓ استعادة السمعة بعد الأزمات.





Thank You