



جامعة 8 ماي 1945، قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال و علم المكتبات

المطبوعة البيداغوجية:

صورة المؤسسة والاتصال الشامل

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة

محتوى خاص بالسداسي الثالث

إعداد:

د. علي سردوك

سنة الإيداع: 2022

فهرس المحتويات	
01	مقدمة عامة
01	بطاقة تقنية عن المادة (خطة الدرس)
04	الماضرة الأولى: الاتصال الشامل وصورة المؤسسة: مدخل مفاهيمي
07	الماضرة الثانية: الفرق بين الصورة الذهنية والمفاهيم الأخرى المقاربة
10	الماضرة الثالثة: مكونات صورة المؤسسة: مدخل عام
14	الماضرة الرابعة: الملاك، رأس المال، القيادة، وصورة المؤسسة
27	الماضرة الخامسة: أنماط القيادة، وصفات القائد الناجح
36	الماضرة السادسة: المدراء، التخطيط الاستراتيجي، وصورة المؤسسة
44	الماضرة السابعة: الموظفون، الرضا الوظيفي، وصورة المؤسسة
47	الماضرة الثامنة: الموظفون، الأداء الوظيفي، وصورة المؤسسة
55	الماضرة التاسعة: محوقات الأداء الوظيفي
59	الماضرة العاشرة: جودة المنتج وصورة المؤسسة
66	الماضرة الحادية عشرة: الإشهار وصورة المؤسسة
73	الماضرة الثانية عشرة: خطوات تصممع وتنفيذ الإشهار الداعم لصورة المؤسسة
76	الماضرة الثالثة عشرة: خدمة الزبائن وصورة المؤسسة
84	الماضرة الرابعة عشرة: العوامل الأخرى المؤثرة على صورة المؤسسة / الأزمة
96	الماضرة الخامسة عشرة: العوامل الأخرى المؤثرة على صورة المؤسسة / البيئة
98	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة عامة

في بيئة اقتصادية تتسم بالديناميكية والتنافسية، أصبحت الصورة الذهنية الإيجابية واحدة من أهم أصول المؤسسات. إنها بمثابة عامل راحة للجمهور الخارجي يؤكد لهم أنهم يتعاملون مع الأفضل. علاوة على ذلك، فإنها لا تؤثر على مواقف الزبائن فحسب، بل أيضاً الموظفين ووسائل الإعلام والمحللين وكل من لديه مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة. لذلك لم يعد غريباً على المؤسسات أن تستثمر جهداً وأموالاً طائلة على كل الأصعدة؛ من تخطيط استراتيجي، رضا وظيفي، إشهار، جودة المنتج، وكل ما يساعد على تكوين الصورة الإيجابية في ذهن الآخر.

تتطرق هذه المطبوعة إلى مفهوم الاتصال الشامل، وكذا صورة المؤسسة وتحليل بنيتها ومكوناتها في إطار نظرية أصحاب المصالح. سنستعمله بعرض مفهوم الصورة ومقارنته مع بعض المفاهيم المقاربة، ثم نقترح نموذجاً لمكونات صورة المؤسسة والتفصيل في كل مكون على حدة؛ مفهومه، أهميته، أبعاده، وتفاعلاته. لنختتم الفصل بالتطرق إلى عاملين مؤثرين على صورة المؤسسة، هما: الأزمة وبيئة المؤسسة.

بطاقة تقنية عن المادة (خطة الدروس)	
وحدة التعليم: الأساسية	المادة: صورة المؤسسة والاتصال الشامل
الميدان/الشعبة: الاتصال والعلاقات عامة (ماستر)	
السداسي: الثالث	السنة الجامعية: 2023/2022
الرصيد: 05	المعامل: 02
الحجم الساعي الأسبوعي الكلي: 03	
محاضرات (عدد الساعات في الأسبوع): 1.5	
الأعمال الموجهة (عدد الساعات في الأسبوع): 1.5	
الأعمال التطبيقية (عدد الساعات في الأسبوع): /	
لغة التدريس: العربية	

الأستاذ المسؤول على المادة : علي سردوك	الرتبة: أستاذ محاضر "أ"
/ المكتب:	
البريد الإلكتروني: aliserdouk@gmail.com	الهاتف: 0661367795
أوقات الاستشارة البيداغوجية: الأربعاء: 11.00 – 12.30.	

الأهداف: تمكين الطالب من الوقوف عند أهمية الصورة التي تحاول المؤسسة بناءها وتلميعها عن طريق الاتصال المؤسسي، وعليه لا بد من تمكين الطالب في التحكم في مكونات صورة المؤسسة، وكيف تتحكم المؤسسة في صورتها وجعلها إيجابية ومنسجمة مع أهداف المؤسسة الاتصالية.

توظيف العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة " اقتصادية- إدارية – مرفق عام

برنامج المحاضرات النظرية:

المحاضرة الأولى: الاتصال الشامل وصورة المؤسسة: مدخل مفاهيمي

المحاضرة الثانية: الفرق بين الصورة الذهنية والمفاهيم الأخرى المقاربة

المحاضرة الثالثة: مكونات صورة المؤسسة: مدخل عام

المحاضرة الرابعة: الملاك، رأس المال، القيادة، وصورة المؤسسة

المحاضرة الخامسة: أنماط القيادة، وصفات القائد الناجح

المحاضرة السادسة: المدراء، التخطيط الاستراتيجي، وصورة المؤسسة

المحاضرة السابعة: الموظفون، الرضا الوظيفي، وصورة المؤسسة

المحاضرة الثامنة: الموظفون، الأداء الوظيفي، وصورة المؤسسة

المحاضرة التاسعة: معوقات الأداء الوظيفي

المحاضرة العاشرة: جودة المنتج وصورة المؤسسة

المحاضرة الحادية عشرة: الإشهار وصورة المؤسسة

المحاضرة الثانية عشرة: خطوات تصميم وتنفيذ الإشهار الداعم لصورة المؤسسة

المحاضرة الثالثة عشرة: خدمة الزبائن وصورة المؤسسة

المحاضرة الرابعة عشرة: العوامل الأخرى المؤثرة على صورة المؤسسة/ الأزمة

المحاضرة الخامسة عشرة: العوامل الأخرى المؤثرة على صورة المؤسسة/ البيئة

التقييم: مراقبة المعارف والترجيحات:

الترجيح	المراقبة
%50	الامتحان النهائي
%50	الأعمال الموجهة
%100	المجموع

المحاضرة الأولى: الاتصال الشامل وصورة المؤسسة: مدخل مفاهيمي

1. مفهوم الاتصال الشامل

نحو قرابة النصف قرن تم إقران هذا المفهوم حصراً بفئة الصم والبكم ليشير إلى الأساليب الاتصالية المعتمدة في تكوين تلك الفئة. طُرح المفهوم لأول مرة من طرف أساتذة مدرسة ميريلاند للصم (Maryland School for the Deaf) سنة 1969 ليعني: "حق الطفل الأصم في تعلم استخدام كل أشكال وأساليب الاتصال (Kyle, 1987, p. 75). "شيئاً فشيئاً تطور هذا المفهوم ليشمل أبعاداً أخرى ذات طابع اتصالي، ففي سنة 2002 كيفت مؤسسة بابليسييس غرافيكس (Publicis-Graphics) هذا المفهوم مع مجال العلاقات العامة ليشير إلى: "دمج كل أشكال الاتصال؛ كالإعلان، العلاقات العامة، الترويج، التكنولوجيا المتاحة، الأحداث، التصميم، والأفكار المبدعة معاً للوصول إلى الزبائن المستهدفين في الحملة (صحيفة الرأي، 2005)".

2. مفهوم صورة المؤسسة

على الرغم من عديد المحاولات لتعريف صورة المؤسسة، لا يزال هناك عدم اجماع حول كيفية تبني هذا المفهوم بين النظرية والتطبيق (Christensen & Askegaard, 2001, p.293). حيث تعرّف على أنها "الصورة الذهنية الفورية التي تكوّنها الجماهير عن المؤسسة بالاعتماد على برامج اتصالية مصممة بعناية" (Gray & Balmer, 1998, p.697)، وهو ما يبين أهمية الاتصال كعامل أساسي في تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة. ويُعرّفها نجوين (Nguyen) على أنّها "استجابة المستهلك للعروض الإجمالية وترتبط باسم المؤسسة، هندستها المعمارية، منتجاتها، تقاليدها، أيديولوجيتها، والانطباع الذي يتشكل عنها" (Chung, et al., 2015, p. 543). يتضح لنا من هذا التعريف بأن صورة المؤسسة لا تختزل في كونها مجرد تصور ذهني، بل هي استجابة نحدد من خلالها طبيعة التصوّرات التي يشكلها المستهلك عن جملة مكونات هوية المؤسسة/العلامة. في هذا الصدد، يقرّ سبيكتور (Spector) بأن المستهلكين لا يشترون منتجات مؤسسة ما لجودتها وخصائصها فحسب، بل بسبب تحيزهم إلى منتجات صادرة عن مؤسسات بعينها (Spector, 1961, p.47).

ومن التعريفات الأخرى للصورة الذهنية، يقول غراهام داولينغ (Grahame Dowling): "هي مجموعة المعاني التي تعرف بها المؤسسة، والتي من خلالها يصفها الناس ويتذكرونها ويستندون إليها في علاقتهم مع المؤسسة. أي أنّها النتيجة الصافية لتفاعل معتقدات الشخص، وأفكاره، ومشاعره، وانطباعاته حول مؤسسة ما" (Moingeon & Soenen, 2002).

أما روبينسون وبارلو (Robinson and Barlow) فيعرّفانها على أنّها: "الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن الأفراد والجماعات والمؤسسات المختلفة، وقد تكون هذه الصور وليدة التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الإشاعات والأقوال غير المؤثقة، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعا صادقا لمن يحملونه في رؤوسهم" (عجوة، 1997، صفحة 6).

في حين، تعتبرها كليز توملينز (Claire Tomlins): "الواجهة بين هوية المؤسسة وبين أصحاب المصلحة الخارجيين" (Tomlins, 2014).

وعموما يمكن تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة على أنّها: مجموعة السمات والملامح التي يدركها الجمهور، ويبنى على أساسها مواقف واتجاهاته نحو المؤسسة، وتتكون تلك الصورة عن طريق الخبرة الشخصية للجمهور استنادا لمصادر معلومات مختلفة.

3. أنواع الصور الذهنية

لقد حاول الباحثون التوصل إلى تصنيفات للصور الذهنية، وعلى الرغم من توفر بعضها إلا أنه لا يوجد لحد الآن تصنيف متفق عليه لهذه الصور، وعلى العموم سنحاول عرض أبرز تلك التصنيفات على النحو التالي (صالح، 2005، صفحة 26):

أ- الصورة الواقعية: وهي الصورة التي يتم تشكيلها عن المؤسسة بناء على الخبرة الميدانية والاتصال المباشر بين الجمهور وتلك المؤسسة.

ب- الصورة الاتصالية: وهي الصورة التي تسعى المؤسسة للعمل على تشكيلها من خلال الحملات الاتصالية الموجهة إلى الجمهور المستهدف، والتي تتم عبر وسائط الاتصال المختلفة.

ت- الصورة المرغوبة: وهي تلك الصورة التي تسعى المؤسسة لتشكيلها عن ذاتها وترسيخها في ذهن الجمهور، وهي تتطلب استراتيجيات اتصالية طويلة المدى.

ث- الصورة الناتجة عن أزمة: وهي ليست صورة قوية أو دائمة، ولكنها نشأت نتيجة تعرض المؤسسة إلى أزمة أدت إلى استجابات عاطفية سريعة معادية لتلك المؤسسة.

المحاضرة الثانية: الفرق بين الصورة الذهنية والمفاهيم الأخرى

المقاربة

1. الصورة الذهنية والصورة النمطية

عرّف قاموس "هاربر" (Harper) للفكر الحديث، الصورة النمطية على أنها: "صورة شديدة التبسيط لنوعية من الأشخاص، أو المؤسسات، أو الأحداث التي تتقاسم ملامح أساسية" (Gumbert & Cathcart, 1983).

أما تايلور ويليس (Taylor Willis)، فيعرّفها على أنها: "تلك الصورة التي تشير دائما إلى السمات المتميّزة في الجماعات، لكن هذه السمات تعكس علاقات السيطرة والتبعية والصراعات الاجتماعية وتركيب القوة. علاوة على ذلك، فإن تكرار الصور النمطية، والتي تشكّل نوع المعرفة عن جماعة معينة، يتم تحويلها إلى أيديولوجيا أو إلى إحساس عام" (Willis, 1999).

من خلال هذين التعريفين يظهر تداخل كبير بين مفهومى الصورة الذهنية والصورة النمطية. لكن واستنادا لاستخداماتهما في البحوث العلمية، فإن الصورة الذهنية تتطلب عادة بذل جهد مادي ومعنوي لتحقيق الإقناع، وهي متغيّرة بسبب تأثرها بتجارب الفرد المتراكمة مع ذلك الآخر، وبالتالي فإن سلوكه يتغير بتغير تلك الصورة، ناهيك عن كونها ذات سمة إيجابية. في حين أن الدراسات التي تناولت الصورة النمطية- خاصة في الاستخدام الحديث- قد تعاملت مع المفهوم على أساس أنّها صورة سلبية تتشكل بناء على تعميمات مبسّطة وغير موضوعية، فهي عبارة عن قوالب شبه جامدة يصعب تعديلها أو تغييرها (عبد الرحمن موسى، 2013)، تقوم على مجموعة من السمات التي تثير مشاعر الخوف والكراهية والنفور والاشمئزاز، من خلال تصوير واقع مُحَرَّف عن المؤسسة أو الفرد أو الكيان.

2. صورة المؤسسة وسمعة المؤسسة

سمعة المؤسسة، حسب جون بالمر (John Balmer) وإدموند جراي (Edmund R. Gray) تدل على: "مدى تقدير المؤسسة من قبل جمهورها، فقد تكون ذات سمعة جيدة أو سيئة أو متوسطة" (Balmer & Gray, 1998).

ويعرفها مايكل بارنت وزملاؤه (Michael Barnett) على أنها: "الأحكام الجماعية للمؤسسة بناءً على تقييمات الآثار المالية والاجتماعية والبيئية، التي تُنسب إلى المؤسسة مع مرور الزمن" (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006).

من خلال التعريفين السابقين يظهر تداخل كبير بين مفهومي السمعة والصورة إلى حد التطابق تقريبا، مع تسجيل ميزة أساسية للسمعة مقارنة بالصورة: فالأولى أي السمعة تعكس آراء الجماهير المعبر عنها صراحة، لكن الصورة الذهنية، كما يشير اسمها، ترتبط بما يخزّنه الفرد من آراء وتصورات عن المؤسسة في ذهنه، وبعبارة أخرى فالصور الذهنية هي المصدر المغذي للسمعة.

3. صورة المؤسسة وهوية المؤسسة

يعرف جون بالمر (John Balmer) هوية المؤسسة على أنها: "وصف المؤسسة، أي شخصيتها الفطرية. فكل ما تقوله المؤسسة وتؤديه يؤثر على هويتها، على سبيل المثال: السلع والخدمات، الاتصال الرسمي وغير الرسمي، سياسات المؤسسة، سلوك الموظفين، إلخ" (Moingeon & Soenen, 2002).

ويعرفها دومينيك بوشي (Dominique Bouchet): "هي الكيفية التي تنوي من خلالها المؤسسة تقديم نفسها إلى الجمهور" (Bouchet, 2003).

واستنادا لتعريف كل من صورة المؤسسة وهوية المؤسسة، فالفرق الأساسي بين الاثنين هو المصدر: فصورة المؤسسة هي التصور العام الذي يبنيه الجمهور عن المؤسسة، في حين أن هوية المؤسسة هي الكيفية التي تريد المؤسسة أن يُنظر إليها من قبل جمهورها (McKenzie, 2017).

4. أهمية الصورة الإيجابية بالنسبة للمؤسسة

يمكن حصر أهمية تسويق الصورة الإيجابية للمؤسسة فيما يلي:

أ- إيجابية الأداء: الصورة الإيجابية عن المؤسسة تعني بالضرورة رضا الزبون عنها، وهو مؤثر مباشر على سلوكه الاستهلاكي، ما يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ب- التنمية المستدامة: قدرة المؤسسة في الحفاظ على صورتها الإيجابية عبر الزمن، يضمن لها تنمية مستدامة، خاصة عندما تتحوّل الصورة الذهنية إلى صورة نمطية تستطيع المؤسسة من خلالها الحفاظ على وتيرة إيجابية من الأداء حتى في ظل بعض الأزمات.

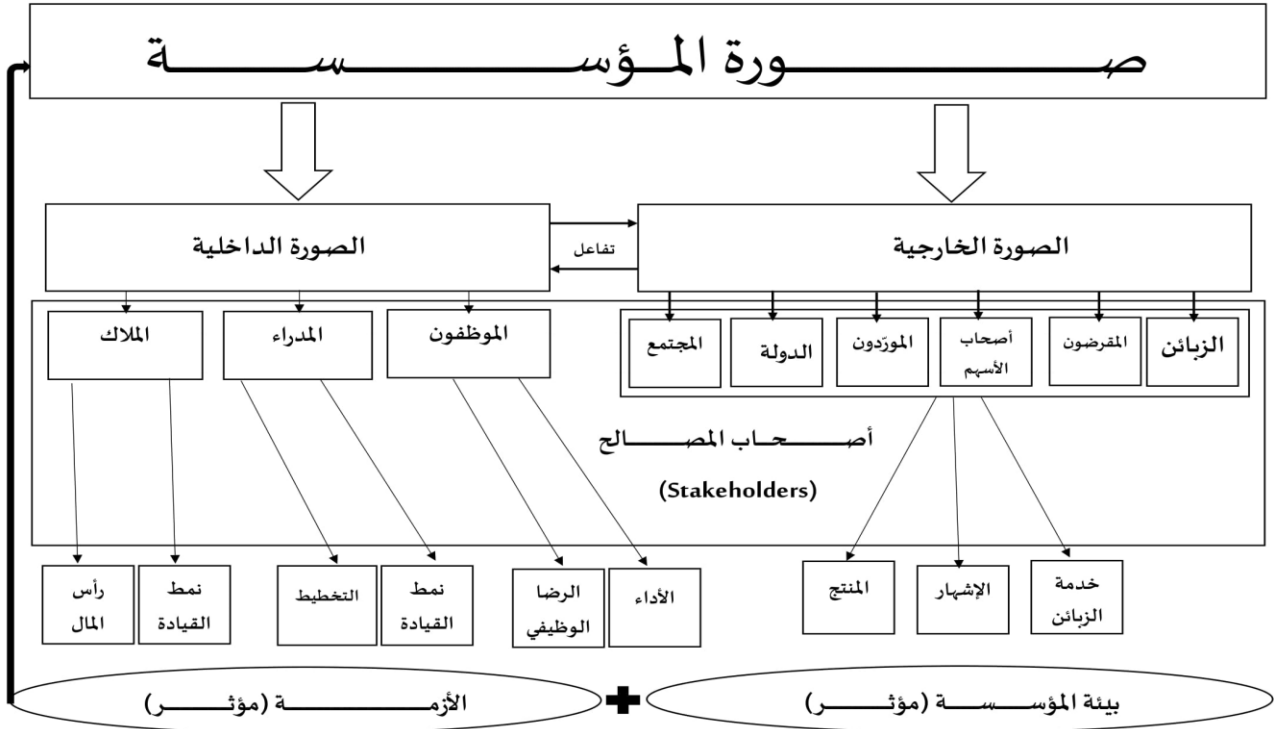
ونظرا إلى الأهمية المشار إليها سابقا، أقدمت بعض الشركات على صرف أموال طائلة من أجل تحسين صورتها وتعزيز تموقعها في السوق، من بينها شركة DoubleClick مثلا، المتخصصة في الاستهداف السلوكي عبر الأنترنت، والتي أودعت 25 مليون دولار في حساب إحدى الوكالات المتخصصة في الإشهار والعلاقات العامة من أجل مساعدتها على تحسين صورتها (Christie, 2002).

وإذا بدا هذا الرقم هائلا لوهلة، فمؤسسات أخرى صرفت أرقاما خيالية من أجل بناء الصورة وتلميعها، على غرار الشبكة الإعلامية العالمية Comcast التي لم تتردد في إنفاق ما قيمته 6.12 مليار دولار، أو AMAZON التي صرفت بدورها 4.47 مليار دولار من أجل تحقيق الهدف المذكور آنفا (De Luce, 2019).

المحاضرة الثالثة: مكونات صورة المؤسسة: مدخل عام

1. مكونات صورة المؤسسة

Dr. Ali Serdouk



مخطط مقترح لمكونات صورة المؤسسة استنادا لنظرية أصحاب المصالح

يفترض المخطط المقترح أعلاه أن صورة المؤسسة تتكون لدى أصحاب المصالح (Stakeholders) على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، تغذيها عوامل متعددة متفاعلة فيما بينها، سيتم التطرق إليها لاحقا.

استُخدم مصطلح « Stakeholder » لأول مرة عام 1963 خلال مناقشة في "الاستراتيجية" أُجريت على مستوى معهد ستانفورد للأبحاث من قبل أنسوف و ستيوارت (Ansoff & Stewart) (Freeman, 1984, p. 13). تم اشتقاق هذا المصطلح بصفة مقصودة من كلمة "المساهم" (Stockholder) للإشارة إلى أطراف أخرى تمتلك "حصة" (Stake)، وبالتالي مصلحة في التنظيم.

منذ 1984، كان لـ"فريمان" الفضل في نشر هذا مصطلح من خلال التعريف الواسع الذي اقترحه حول طائفة الفاعلين ذوي العلاقات مع المؤسسة. أما الباحثون العرب فيتفقون على مصطلح "أصحاب المصالح" كترجمة عربية لـ«Stakeholders». اهتم الباحثون منذ عقود بمفهوم أصحاب المصالح وبالبحث في علاقاتهم مع المؤسسات، ومدى تأثيرهم على القرارات التنظيمية. مما أدى إلى تعدد وتنوع التعريفات والتصوّرات الخاصة بهذا المفهوم، وهو ما يبرر الاختلاف القائم حول الحقوق أو/والحصص الممنوحة لهذا النوع من الفاعلين (Phillips, Freeman, & Wicks, 2003, p. 479).

تختلف ماهية أصحاب المصالح لدى الباحثين أو المسيرين باختلاف المناخات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية التي تنشط فيها المؤسسات، فضلا عن خصوصية كل قطاع عمل التي تحدد معالم وطبيعة السوق محل النشاط.

وحسب، سافايج وزملاؤه (Savage et al)، يقصد بأصحاب المصالح "هؤلاء الأفراد والجماعات والمؤسسات الأخرى، من لديهم مصلحة في مختلف أنشطة المؤسسة، والذين لديهم القدرة للتأثير عليها" (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991).

أما فيليبس وزملاؤه (Phillips et al) فمفهوم أصحاب المصالح حسبهم: "يرتبط بمن لديهم مساهمة في صنع القرار داخل المؤسسة، ويرتبط كذلك بمن يستفيدون من نتائج هذا القرار" (Phillips, Harrison, & Bosse, 2010).

يعرّف معهد ستانفورد للأبحاث أصحاب المصالح بأنهم "الجماعات التي يمكن أن تزول المؤسسة بدونها" (Freeman, 1984, p. 13). يتشارك العديد من الباحثين في هذا التصور، على غرار رانمان وستايمين (Rhnman & Stymne) وفريمان وريد (Freeman & Reed, 1983, p. 91). إذ نستشف من هذا التعريف ضرورة أخذ أصحاب المصالح بعين الاعتبار من قبل المؤسسة أثناء ممارستها لمختلف نشاطاتها الداخلية والخارجية، إذا أرادت أن تضمن استمراريتها في السوق والمجتمع محل النشاط. خلال عام 1984، اتضح بأن فريمان لم يعد يتفق جوهريا مع هذا التعريف لأنه أصبح يتبني تصورا أكثر اتساعا وشمولا لأصحاب المصالح، الذين يمثلون كل فرد أو جماعة الأفراد ممن يمكن أن يؤثروا ويتأثروا بتحقيق الأهداف التنظيمية (Freeman,)

1984, p. 46). وبالتالي، يوسع "فريمان" دائرة أصحاب المصالح، لأنه لا يركّز على الفاعلين الاقتصاديين والمهنيين- الذين تربطهم علاقات تجارية وتنظيمية بالمؤسسة- فحسب، بل يشير أيضا إلى فاعلين آخرين يتجرّدون من الجانب الربحي، على غرار الجمعيات، المنظمات غير الحكومية، أو حتى أولئك الذين قد يتضررون بانبعثات كيميائية لمؤسسة ما في المحيط الذي يعيشون فيه (زيابطة، 2012، ص 96).

وحسب التعريفات المعروضة سابقا، يمكن حصر أصحاب المصالح في: الملاك، المدراء، الموظفون، الزبائن، المقرضون، أصحاب الأسهم، الموردون، الدولة (مؤسساتها)، المجتمع. وفيما يلي، تصنيف أصحاب المصالح حسب طبيعة علاقات التبادل مع المؤسسة:

فئات أصحاب المصالح	ما تنتظره المؤسسة	ما ينتظره أصحاب المصالح كمقابل
مساهمون	تزويد المؤسسة برأس المال	زيادة الأرباح الخاصة باستثماراتهم
مقرضون	تمويل المؤسسة بالموارد المالية	الحرص على تسديد قروضهم في الأجل المتفق عليها
ملاك ومدراء وموظفون	تزويد المؤسسة بالوقت، المهارات والكفاءات والالتزامات	دخل منصف وظروف عمل مناسبة
زبائن	تحقيق ربح المؤسسة من خلال عمليات الشراء	- تحصيل قيمة تعادل المال المبذول - ضمان وخدمات ما بعد البيع
موردون	تزويد المؤسسة بمدخلات (مواد أولية، تجهيزات..)	أسعار عادلة ومشترون (المؤسسات) جديرون بالثقة
الدولة والمجتمع	تزويد المؤسسة بمواقع عمل، بنى تحتية، أو حتى معاملة ضريبية تفضيلية	مؤسسات مواطنة تسهم في تحسين نوعية الحياة أو/وعدم الإضرار بها، مع الحرص على عدم خرق القوانين الموضوعة من قبل الجمهور عبر وكلاءه التشريعيين

واستنادا إلى المخطط السابق، فلصورة المؤسسة مستويين أو نوعين أساسيين، يتفاعلان فيما بينهما، ويشكلان في النهاية الصورة العامة للمؤسسة:

❖ **الصورة الداخلية:** تتكون من خلال الأعضاء الداخليين للمؤسسة، أو ما يطلق عليهم أصحاب المصالح الداخليين، وهم: "الأعضاء الداخليون في المؤسسة، الذين يوقرون التمويل اللازم لمشاريعها وأنشطتها، والذين يُساهمون في تلك الأنشطة بصفة قانونية أو تعاقدية" (Chinyio & Olomolaiye, 2009, p. 75). ويمكن حصر هؤلاء في: الملاك، المدراء، الموظفون. هؤلاء يُكوّنون، بناءً على ممارساتهم ونشاطهم داخل المؤسسة، مجموع القيم والتصورات التنظيمية عن المؤسسة، تتفاعل مع جهودهم المبذول وسلوكياتهم الخارجية لتشكل صورة المؤسسة في أذهان العوام.

❖ **الصورة الخارجية:** عكس الأولى، تتكون من خلال أطراف تتموقع قانونيا وإداريا خارج المؤسسة، لكنهم يؤثرون ويتأثرون بها، ويطلق عليهم أصحاب المصالح الخارجيين، فهم: "أفراد أو مجموعات أو منظمات خارج المؤسسة، لكنهم يتأثرون بأنشطة المؤسسة ويؤثرون فيها" (Stakeholder Map, 2020). وهم كالتالي: الزبائن، المقرضون، أصحاب الأسهم، الموردون، الدولة، المجتمع. وعكس أصحاب المصالح الداخليين، نظراؤهم الخارجيون لا يتحملون مسؤولية بناء صورة المؤسسة وتكوينها، إنما يطلقون أحكامهم على المؤسسة بناء على ما وفره إليهم الفاعلون الداخليون من معلومات وسلوكيات تغذي بناء الصورة في أذهانهم. بمعنى آخر، فتصنيف الصورة، داخليا وخارجيا، يستند إلى أبعاد مكانية أكثر منها قيمية أو وظيفية.

المحاضرة الرابعة: المالك، رأس المال، القيادة، وصورة المؤسسة

المالك: نقصد بالمالك من يتحكمون في رأسمال المؤسسة، أو من يسيطرون على أسهمها (معظمها أو كلها)، ويساهم هؤلاء في تشكيل صورة إيجابية عن مؤسستهم إذا توفر عاملان أساسيان:

ا- رأس المال: من البديهي جدا أن رأس المال ضروري لكل مؤسسة من أجل ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها. لكن يجب أن يتماشى رأس المال مع الأهداف المسطرة للمؤسسة، فالمؤسسة التي تسعى إلى التمويع عالميا، على سبيل المثال، تحتاج إلى رأس مال أكبر من المؤسسة التي تستهدف التمويع المحلي فقط.

والتفكير في التمويل الكفيل بتحقيق الأهداف المرجوة، لا يشمل الأنشطة والمشاريع فقط، بل أيضا الوسائل والتجهيزات والموارد البشرية، فمن يستهدف الأداء المثالي عليه استقدام الوسائل والتجهيزات المثالية، وكذا الموظفون المثاليون.

ب- نمط القيادة: صورة المؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بالقائد فيها ونمط قيادته لها، فالقيادة الجيدة تعني أداءً جيدا، والنتيجة صورة إيجابية حتما. والقائد كمفهوم يرتبط بمن يملك سلطة القرار داخل المؤسسة. وعلى هذا الأساس يمكن أن يكون القائد مالكا، أو رئيس مجلس الإدارة، أو مديرا فرعيا، أو رئيس مصلحة. وإن كانت السلطات محدودة لدى المدراء ورؤساء المصالح، فهي شبه مطلقة لدى المالك باعتباره المقرر في رأس المال، وصاحب سلطة التعيين لكافة الموظفين بمن فيهم المدراء، حتى وإن لم يتدخل علنا في تسيير المؤسسة، وهذا يعني أن نمط القيادة يكتسي أهمية قصوى لدى المالك دون غيره.

وقبل التطرق إلى أنماط القيادة وصفات القائد الناجح، وجب تقديم حصيلة مختصرة للتراث النظري حول مفهوم القائد، وفي هذا الإطار يمكن عرض أهم النظريات المفسرة لصفات القائد وعلاقته بالمؤسسة والموظفين فيما يلي:

نظرية الرجل العظيم Great Man Theory

سادت نظرية الرجل العظيم في مجال القيادة في منتصف القرن التاسع عشر الميلادي، على يد طوماس كارلايل (Thomas Carlyle) سنة 1847 تحديداً. تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد وُلدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لم تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيًا كانت المواقف التي يواجهونها. ويعد طوماس كارلايل (Thomas Carlyle) وفرانسيس غالتون (Francis Galton) من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم. وقد قدم غالتون، ابتداءً من سنة 1879، العديد من البيانات الاحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة (Harrison, 2017, p. 17).

قام الفيلسوف الأمريكي سيدني هوك (Sidney Hook) بتوسيع منظور كل من غالتون و كارلايل بشكل أكبر، من خلال إبراز فرق التأثير الذي يمكن أن يحدثه الرجل الحدثي (Eventful Man) مقارنة بالرجل الذي يصنع الأحداث (Event-Making Man)؛ فقد يكون وقّع الرجل الحدثي كبيراً على التاريخ، لكنه لا يحدد مساره. في حين، أن الرجل الذي يصنع الأحداث عادة ما يكون فاعلاً في تاريخ البشرية، وما كان (أي التاريخ) ليتخذ نمطاً أو مساراً معيناً لولا مساهمته فيه (Khan, Nawaz, & Khan, 2016).

أبرز مبادئ النظرية:

- القادة يولدون ولا يصنعون.
- تنتج سمات معينة أنماطاً معينة من السلوك (Cherry, 2021).
- أنماط السلوك القيادي متّسقة مع المواقف المختلفة (Cherry, 2021).
- الخصائص الفطرية للقيادة لا تكرر إلا بنسب قليلة بين الناس.

-الرجال العظام يمتلكون: حرية الإرادة، والقدرة على رسم مسارات التاريخ، ومهارات التأثير والقدرة على السيطرة على الغير بما ينسجم مع رؤيتهم (جلدة، 2009).

نظرية السمات Trait Theory

ظهرت هذه النظرية في ثلاثينيات القرن الماضي. تجاهلت نظرية السمات الافتراضات المتداولة حول ما إذا كانت سمات القيادة وراثية أو مكتسبة (Khan, Nawaz, & Khan, 2016). ومع ذلك، ركز روادها على ما يمكن أن يتمتع به الناس من صفات تجعلهم يتفوقون في أدوار القيادة، أي أنّ بعض الصفات مثل الذكاء والشجاعة والشعور بالمسؤولية والإبداع والقيم الأخرى، ستجعل من أي شخص قائدا مثاليا (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015, p. 08).

يعتبر جوردن ألبورت (Gordon Allport) أبرز رواد هذه النظرية، وكان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية. والسمة من الناحية الوظيفية قادرة على تكوين أشكال متكافئة ومنظمة من الأنماط السلوكية التوفيقية والتعبيرية بحيث تعطي معنى ودلالة. والسمة حسب رواد هذه النظرية، ذات وجود حقيقي داخل الفرد؛ فهي عبارة عن نظام فيزيولوجي عصبي داخل الفرد نفسه، يمكن أن يُستدل عليها بطريقة غير مباشرة، وهي ثابتة نسبيا رغم قابليتها للتغير الطفيف على ضوء الخبرات الحياتية (فليه و عبد المجيد، 2014، صفحة 185).

تطرق ألبورت إلى سبع سمات رئيسية: (1) سمات فردية: وتخص الفرد وحده. (2) سمات عامة: تمكنا من المقارنة بين الأفراد في ثقافة معينة أو بيئة محددة. (3) السمة الرئيسة: وهي عبارة عن الاستعداد العام للسلوك. (4) السمة المركزية: وتعني قدرة الفرد على أن يعكس في جملة سلوكه خمس إلى عشر سمات أساسية وبارزة هي التي يتمركز عليها معظم سلوكه. (5) السمات الثانوية: وهي التي تظهر في بعض المواقف والظروف، وتتسم بأنها أقل بروزا ووضوحا وأقل ديناميكية واتساقا. (6) السمات الذاتية: وهي سمات يولد الإنسان مزودا بها بحكم الوراثة، ولا دخل له فيها، ومع ذلك فهناك بعض السمات التي يمكن أن تنمّي في أحضان البيئة. (7)

السمات المكتسبة: وهي سمات اجتماعية، في الغالب، تُكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، وعمليات التدريب والممارسة والتعليم (فليه و عبد المجيد، 2014، صفحة 184).

حدد ويليم جينكينز (William Jenkins) صنفين لسمات القيادة: السمات الناشئة (تلك التي تعتمد بشكل كبير على الوراثة) مثل الطول والذكاء والجادبية والثقة بالنفس. والسمات الفعالة (بناءً على الخبرة أو التعلم)، بما في ذلك الكاريزما، كمكوّن أساسي للقيادة (Khan, Nawaz, & Khan, 2016).

اجتهد باقي الباحثين لرصد سمات القيادة الفعّالة، يمكن حصرها فيما يلي (Cherry, 2021):

- القدرة على التكيف والمرونة: فالقادة الفعالون قادرون على التفكير خارج الصندوق، والتكيف بسرعة مع المواقف المتغيرة.

- الحزم: القائد الجيد قادر على أن يكون مباشرًا وحازمًا دون أن يتحول إلى عدواني بشكل مفرط.

- القدرة على تحفيز الناس: يعرف القائد الفعال كيف يلهم الآخرين ويحفزهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرجوة.

- الشجاعة والعزم: القادة المثاليون شجعان وملتزمون بأهداف المجموعة، والتحديات المتكررة لا تثني عزيمتهم.

- الإبداع: القادة الناجحون ليسوا مبدعين فحسب، ولكنهم قادرون أيضًا على تعزيز الإبداع بين أعضاء المجموعة.

- الحسم: القائد الفعال قادر على اتخاذ القرار في شتى الظروف، وواثق من اختياراته.

- النزعة إلى تحمل المسؤولية: يتحمل القادة الأقوياء المسؤولية، ولا ينقلون اللوم إلى الآخرين.

- الاستقرار العاطفي: بالإضافة إلى كونه يمكن الاعتماد عليهم بشكل عام، فإن القادة الأقوياء قادرون على التحكم في عواطفهم وتجنب ردود الفعل المفرطة.

- الذكاء البناء: يتسم القادة الفعالون بالذكاء، وهو ما يدفعهم لاتخاذ القرارات التي تلهم المجموعة وتطور المؤسسة.

- الرغبة في النجاح: القادة الأقوياء تواقون للنجاح ومساعدة المجموعة على تحقيق الأهداف.

- مهارات الاتصال: المهارات التواصلية الممتازة ضرورية للقيادة بفعالية. يعرف القادة الفعالون كيفية التفاعل بشكل جيد مع الرؤساء والمرؤوسين، والمتعاملين الخارجيين.

- المثابرة: يلتزم بها القادة الأقوياء، حتى عندما تواجه المجموعة تحديات صعبة للغاية.

- الثقة بالنفس: أفضل القادة واثقون من أنفسهم للغاية. ولأنهم كذلك، غالبًا ما يبدأ الأتباع في مشاركة هذا الإيمان بالذات.

- الكفاءة: القائد الجيد ماهر وكفؤ، وملهم للجماعة.

- الجدارة بالثقة: يجب أن يكون أعضاء المجموعة قادرين على الاعتماد على الشخص الذي يقودهم.

- فهم أتباعهم واحتياجاتهم: يهتم القادة الفعالون بأعضاء المجموعة، ويهتمون حقًا بمساعدتهم على النجاح. يتمنون النجاح لكل شخص في المجموعة سعياً لتحقيق الأهداف الأسمى للمؤسسة.

النظريات السلوكية Behavioural Theories

ظهرت هذه النظريات في منتصف القرن العشرين كرد فعل على نظرية السمات، إذ تقدم النظريات السلوكية منظورًا جديدًا، يركز على السلوك القيادي وأدوار القادة داخل الجماعة بدلاً من خصائصهم وسماتهم العقلية أو الجسدية أو الاجتماعية (عبد مرزوك الجنابي، 2019، صفحة 25). ومع تطور علم القياس النفسي، لا سيما مدخل تحليل العوامل، تمكّن الباحثون من قياس بعض العوامل التي تجعل القادة يقومون بسلوك معين. وانطلاقاً من هذه الفكرة، يمكن لأي شخص توفرت فيه بعض الخصائص المعرفية، ووضع في ظروف ملائمة، أن يكون قائداً جيداً، فالقادة يصنعون ولا يولدون (Harrison, 2017, p. 23).

رغم رواد هذا الاتجاه (أبرزهم: دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor، رنيسيس ليكرت Rensis Likert، روبرت بلايك Robert Blake وجاين موتون Jane Mouton) على أن فعالية القائد في تحقيق الأهداف الكلية ورضا الفريق، تتوقف على النمط القيادي الذي يتبعه، ومن افتراضاتها (Harvard Business Review، بلا تاريخ):

- الاعتماد على السلوك البشري في الحياة بمختلف جوانبها من جهة، وعلى النتائج

التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة من جهة أخرى.

- إن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وإن استجابة

الموظف للمسؤولين تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً،

فالمؤسسة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات

الأفراد المادية والاجتماعية.

- عموماً فقد ركزت الأبحاث السلوكية على فاعلية القائد في بعدين أساسيين (Robbins,

2004, p. 34)

- إنجاز العمل.

- العلاقات الإنسانية.

وتتضمن النظريات السلوكية نماذج علمية فرعية، مثل (النسور، عمان، الصفحات 85-

:87)

• دراسات أيوا: أجرى باحثون دراسة على عدد من التلاميذ في سن العاشرة وقسموهم إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تمثل القيادة الدكتاتورية، والثانية الديمقراطية، والثالثة فمثلت القيادة المتساهلة. كانت ملاحظاتهم على القائد والأتباع في كل مجموعة كما يلي:

- المجموعة الأولى (الدكتاتوري): يحاول القائد فيها أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة، وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة.

- المجموعة الثانية (الديمقراطي): وهو النمط الفعال في هذا النموذج، حيث يشترك المرؤوسين في صنع القرار. ويتخذ هذا النمط قراراته بأسلوبين:

(1) القرار بالإجماع: حيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يُحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

(2) القرار الديمقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع، وإنما يستلزم موافقة الأغلبية عليه.

- المجموعة الثالثة (المتساهلة): وفيه تُخوّل سلطة صنع القرار للمجموعة، ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات، ويتدخل إلا عندما يطلب منه ذلك.

• دراسات أوهايو: قام بعض الباحثين بدراسة سلوك القائد من خلال استجابات المرؤوسين على سؤال محدد وهو: ماهي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟ وتميّز هذه الدراسات بين مجموعتين من وظائف القادة:

- تصميم وتنظيم العمل.

- تقدير الناس والاهتمام بهم.

- دراسات ميشيغان: وتم فيها التركيز على بعدين أساسيين للقيادة (لهلوب و الصرايرة، 2012، صفحة 128):

- الاهتمام بالعمل.

- الاهتمام بالإنتاج.

النظريات الموقفية Contingency Theories

ظهرت هذه النظريات في ستينيات القرن الماضي، ويؤمن روادها (أبرزهم فراد فيدلر Fred Fiedler) بأنه لا يوجد أسلوب واحد للقيادة، وأن نمط القيادة الجيد يعتمد على مواقف وظروف معينة، مما يدل على وجود أشخاص معينين يؤديون مهامهم على أعلى مستوى في مؤسسات معينة، في مقابل الحد الأدنى من الأداء عند الانتقال إلى مؤسسات أخرى (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015, p. 08).

طور فيدلر نموذجا موقفيا للقيادة، اقترح فيه أن الأداء الجماعي الفعّال هو نتيجة للتوافق الجيد بين نمط القيادة المتبع، وبين كل موقف على حدة. ويجب على المؤسسات التي تسعى إلى جعل فرق العمل فعّالة، من خلال القيادة الفعّالة، تقييم القائد بناءً على سماته الأساسية، وتقييم المواقف التي قد يواجهها، ومن ثمّ تحديد أسلوب قيادة مناسب يتوافق مع كلّ من سمات القائد وظروف العمل. وتفترض نظرية فيدلر، التي أطلق عليها "زميل العمل الأقل تفضيلاً" (Least-Preferred-Coworker أو LPC)، أن بعض القادة من الممكن أن يكونوا أكفاء في مواقف ما بينما لا يبلغون ذات الكفاءة في مواقف أخرى. وتوسع النظرية إلى تحديد التوافقات بين أنماط مختلفة من القيادة وبين مواقف شتى؛ حيث يتعيّن أن يؤدي كل نمط قيادي تم تحديده نتيجة فعّالة وأداء كفاء (خضر، 2022، صفحة 113).

ويطلب نظام فيدلر من القائد أن يجيب على أسئلة استبيان تستهدف وصف الشخص - من بين جميع من يعرفهم- الأقل تفضيلاً لديه، ويتم تقييمه على أساس عدد من الأبعاد (على سبيل المثال: مدى تصرفه بود، لطيف أو مزعج، قاسٍ أو لئِن، ودود أو غير ودود، جدير بالثقة

أو غير جدير بها)، والدرجات العالية على هذا المقياس يفترض أنها تعكس المراعاة وليس هيكلية المهام (نيجستاد، 2015، صفحة 251). يعتقد فيدلر أن نتائج هذا الاستبيان ستعكس الاختلافات في السمات الشخصية للقادة وستوضح نمط قيادتهم التي سوف يتبعونها. فلو أن القائد قام بتحديد أكثر من زميل عمل لا يفضل التعامل معه بأوصاف مقبولة نسبيًا، فإن نمط قيادته يكون وقتئذٍ موجّهًا نحو العلاقات، أما لو قام بوصفه بأوصاف غير مقبولة نسبيًا، فإن نمط قيادته يكون موجّهًا نحو المهام (خضر، 2022، صفحة 114).

يُشير فيدلر إلى أنّ القادة الذين يتحصلون على درجات مرتفعة في مقياس LPC يهتمون بالعلاقات؛ إذ إنهم يُركّزون على بناء علاقات وثيقة مع الآخرين والحفاظ عليها، ويميلون إلى تقييم زملائهم الأقل تفضيلاً تقييماً إيجابياً إلى حدٍّ ما، ويكون إنجاز المهام أمراً ثانوياً بالنسبة لهذا النوع من القادة، كما ويهتمون بالمهام المنوطة بالمجموعة فقط بعد أن يتأكدوا من وجود علاقات عمل جيّدة ضمن الفريق. في المقابل، يميل القادة الذين يتحصلون على درجات منخفضة في مقياس LPC إلى تقييم الأفراد الذين تقل رغبتهم في العمل معهم تقييماً سلبياً إلى حدٍّ ما؛ فهم أشخاص يهتمون بالمهام، ولا يهتم هؤلاء القادة بإقامة علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين إلّا بعد أن يتأكدوا من أنّ المهام قد أُنجزت على النحو المطلوب (علي، 2020).

افترض فيدلر أن أنماط القيادة ثابتة، كما افترض أن هناك مواقف بعينها يتم فيها اللجوء إلى نمط القيادة الموجهة للمهام، ومواقف أخرى يتطلب فيها اتباع نمط القيادة الموجهة للعلاقات. وعلى هذا الأساس، فإن القادة الموجهين للاهتمام بالمهام سيؤدون على نحو أفضل في المواقف التي تتسم بدرجة تحكم (في البيئة المحيطة) عالية أو منخفضة، بينما يؤدي القادة الموجهين للاهتمام بالعلاقات على نحو أفضل في المواقف التي تتطلب درجة متوسطة من التحكم في تلك البيئة (خضر، 2022، صفحة 114).

وخلصت دراسات فيدلر، إلى أن القيادة الفعّالة رهينة لثلاثة عوامل رئيسية متفاعلة (أبو ناصر، 2008، صفحة 40):

- نوع القائد.

- نوع الجماعة.

- طبيعة الموقف.

وقد اقترح فيدلر أيضا، أنه في حال عدم توافق نمط القيادة مع الظرف أو الموقف الذي تطلبه، فإن الحل هو ضرورة تغيير الموقف أو القائد، سعيا لتحقيق كفاءة أعلى (خضر، 2022، صفحة 114).

هناك بعض المصطلحات التي حدّدها فيدلر فيما يتعلّق بالموقف، وهي التوافق مع الموقف (Situational Favorableness) والتحكّم في الموقف (Situational Control). المصطلح الأول الذي حدّده فيدلر (التوافق مع الموقف)، يُشير إلى مقدار السيطرة والتأثير اللذان يتمتّع بهما القائد واللذان يُشعرانه أنّ بإمكانه تحديد نتائج عمليات تفاعل المجموعة. استبدل فيدلر، بعد عدة سنوات، هذا المصطلح بمصطلح التحكّم في الموقف، والذي يُشير إلى مدى قدرة القائد على التأثير في العمليات التي تُنجز داخل المجموعة (علي، 2020).

هناك ثلاثة عوامل تُحدّد مدى توافق القائد مع الموقف، وهذه العوامل موضّحة فيما يلي ومرتبّبة حسب أهميتها (علي، 2020):

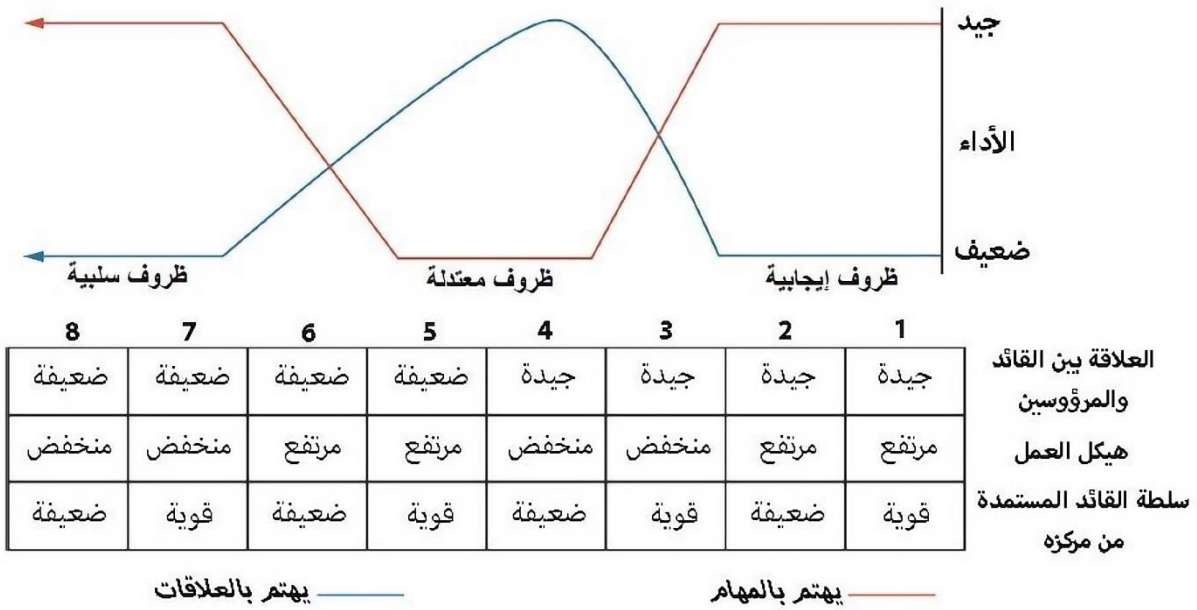
- العلاقة بين القائد والمرؤوسين: أي مدى قبول أفراد المجموعة للقائد، وقدرتهم

على العمل معًا بشكل جيد، ومستوى ولائهم للقائد.

- هيكل العمل: أي مدى وضوح تفاصيل المهام والأهداف المطلوبة وكيفية إنجازها.

- سلطة القائد المستمدة من مركزه: أي قدرة القائد المباشرة على التأثير في أفراد

المجموعة.



نموذج فيدلر: المصدر (علي، 2020)

النظريات التحويلية Transformational Theories

تعرف أيضا بنظريات العلاقة (Relationship Theories)، ظهرت في سبعينيات القرن الماضي، وترى أن تفاعل القائد مع أتباعه قادر على خلق علاقة قوية تؤدي إلى نسبة عالية من الثقة، والتي ستؤدي في وقت لاحق إلى زيادة في دافع العمل للقائد وأتباعه على حد سواء، ينعكس بالإيجاب على الأداء العام.

جوهر النظريات التحويلية أن القادة يستطيعون، من خلال طبيعتهم الملهمة وشخصيتهم الكاريزمية، والثقة بالنفس، والمبادئ الواضحة، والقوانين المرنة، بعث شعور محفز بالانتماء لدى الأتباع.

يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" (Murphy, 2005, p. 131).

يركز هؤلاء القادة، حسب النظريات التحويلية، على أداء مجموعات العمل، ولكن أيضاً على أداء كل فرد لإبراز قدراته، وغالبا ما يتمتع القائد حسب هذا النمط بقيم ومعايير أخلاقية عالية (Khan, Nawaz, & Khan, 2016). والقيادة التحويلية يجب أن تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة.

تستهدف القيادة التحويلية التغيير والتطوير الدائمين في المؤسسة، لمواجهة تحديات البيئتين الداخلية والخارجية على حد سواء. ومثل هكذا تغيير يتطلب من القائد القيام بالمهام الثلاثة التالية (جواد، 2000، صفحة 307):

- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمؤسسة، على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المؤسسة.

- السعي لبلوغ الإجماع حول الأفكار المبتكرة والمستحدثة.

- توفير وسائل إحداث التغيير في عموم المؤسسة، سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية، أو المالية، أو التسويقية، أو الإدارية.

اقترح الباحثان برنارد باس (Bernard Bass)، وبروس أفوليو (Bruce Avolio) أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، فيما أسماها "The Four I's" (Bass & Avolio, 1994, pp. 132-136):

- التأثير المثالي (Idealized Influence): ويتعلق ببناء الثقة والاحترام لدى المرؤوسين والتابعين، وهو الأساس لقبول أي تغيير (جزئي أو جذري) يقترحه القائد في المؤسسة.

- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation): وتتعلق ببث الحيوية وروح التحدي والتطوير لدى التابعين بما يضمن تحقيق أهداف الأنشطة المقترحة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتغييرات الكبرى. وهو ما يلزم القائد ضرورة توضيح المشاريع

والخطط المقترحة بشكل دقيق سعياً لتحقيق القبول والانخراط الكامل من قبل المرؤوسين.

- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): هي امتلاك القائد للقدرة على قيادة المرؤوسين، وجعلهم على أهبة الاستعداد دائماً لخوض التحديات، وهذا يستلزم حشد كل الأساليب لضمان تطوير المهارات الفكرية والجسدية للمرؤوسين، وخلق إبداع وظيفي ثابت.

- الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration): تتعلق بمدى إدراك القائد للاختلافات الفردية داخل الفريق. فالأفراد مختلفون في طموحاتهم، مهامهم، مناصبهم، أفكارهم، اتجاهاتهم، احتياجاتهم... الخ ومن واجب القائد حسن إدارة تلك الاختلافات بما يخدم أهداف المؤسسة وبما لا يعرقل خطط العمل (Bass & Avolio, 1994, p. 74).

نظرية المهارات (Skills Theory)

ظهرت في خمسينيات القرن الماضي من خلال أعمال روبرت كاتز Robert Katz، تنص هذه النظرية على أن المعرفة والمهارات والقدرات المكتسبة هي عوامل مهمة في ممارسة القيادة الفعالة.

لا ترفض نظرية المهارات الاعتراف بالعلاقة بين الصفات الموروثة والقدرة على القيادة بفعالية، لكنها تؤمن بأن المعرفة والمهارات المكتسبة هي المفاتيح الحقيقية لأداء القيادة (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015, p. 09).

المحاضرة الخامسة: أنماط القيادة، وصفات القائد الناجح

فيما يلي، أبرز أنماط القيادة، استناداً إلى نماذج علمية معروفة، أبرزها:

• نموذج رنسيس ليكرت (Rensis Likert)

حسب ليكرت، هناك أربعة أنماط أساسية للقيادة (Fayyaz , Gilkar, & Darzi, 2008, pp. 232-233):

القيادة التحكيمية المستغلة (Exploitative-Authoritative Leadership)

والقائد في هذا الإطار، يتصف بالآتي:

- أوتوقراطي للغاية، ويقود بالسلطة الرسمية، ويتخذ القرارات وحده.
- لا يثق في مرؤوسيه، إلا بنسبة ضئيلة للغاية.
- يعتمد في تحفيز مرؤوسيه، على أسلوب التهديد، والعقاب أساساً، وقليلاً من التقدير أو الثناء.
- يعتمد في الاتصال على اتجاه واحد، من الأعلى إلى الأسفل، ولا يسمح بالاتصال الصاعد.

القيادة التحكيمية المعتدلة (Benevolent-Autocratic Leadership)

والقائد في هذا النموذج يتصف بالآتي:

- تتصاعد ثقته في مرؤوسيه نسبياً.
- يعتمد في دفع مرؤوسيه للعمل على الترغيب والتقدير، مع قليل من التهديد والعقاب.
- يسمح ببعض الاتصال الصاعد.
- يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم.

- يسمح بتفويض السلطة في اتخاذ القرارات، ولكن من خلال مراقبة قريبة ووثيقة ومكثفة .

القيادة الاستشارية (Consultative Leadership)

ويتصف القائد في هذا النمط بالآتي:

- تتصاعد ثقة القائد في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، ولكن إلى حدود معينة، أي أن الثقة ليست مطلقة وكاملة تماماً.
- يحاول، في العادة، الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسيه، بطريقة بناءة.
- يستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيراً من الأساليب الإيجابية.
- يسمح بالاتصال في اتجاهين.
- يخطط للسياسات العامة العريضة، ويتخذ وحده القرارات المهمة، ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ القرارات لمرؤوسيه فيما دون ذلك، ويلجأ إلى الاستشارة في الظروف غير العادية.

القيادة الديمقراطية التشاركية (Democratic Participative Leadership)

ويتصف القائد في هذا النمط بالآتي:

- لديه ثقة كاملة في مرؤوسيه، وفي جميع الأحوال.
- يشجع آراء مرؤوسيه وأفكارهم، ويستخدمها بطريقة بناءة.
- يمنح المكافآت لمرؤوسيه، عند الاشتراك والمشاركة في مجالات مختلفة، مثل: تحديد الأهداف، تقويم نتائج الأداء.
- يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه، وعلى جميع المستويات التنظيمية.
- يشجع الاتصال في جميع الاتجاهات.

- يؤمن بالعمل كفريق واحد.

• نموذج دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor (النظرية X والنظرية Y)

حسب ماكغريغور هناك نمطين أساسيين للقيادة: النمط الاستبدادي Authoritarian (النظرية X) والنمط التشاركي Participative (النظرية Y).

النمط الاستبدادي Authoritarian (النظرية X) (Cecil & Rothwell, 2007, p. 176):

يميل القائد في النظرية X إلى التشاؤم اتجاه العمال وأدائهم الوظيفي، ويفترض أنهم غير متحمسين بطبعهم ولا يحبون العمل، ورافضون للتغيير. نتيجة لذلك، يعتقد أن هؤلاء يحتاجون إلى تطبيق نظام المكافأة أو العقاب باستمرار للتأكد من إتمام مهامهم.

يفترض هذا النمط من القيادة أن العمال:

- يكرهون عملهم.
- لا يتحملون المسؤولية وهم بحاجة دائمة إلى التوجيه.
- يجب أن يكونوا خاضعين للسيطرة والتهديد لتقديم عمل جيد.
- يحتاجون إلى الإشراف في كل نشاط يقومون به.
- ليس لديهم حافز للعمل أو طموح فيه، وبالتالي يجب أن تغريهم المكافآت لتحقيق الأهداف.

النمط التشاركي Participative (النظرية Y) (Taloo, 2007, p. 377):

لدى القائد في النظرية Y رأي متفائل وإيجابي اتجاه العمال، ويستخدم أسلوب إدارة لامركزي تشاركي، وهو ما يشجع على وجود علاقة أكثر تعاوناً قائمة على الثقة بين القائد والعمال.

يفترض هذا النمط من الإدارة أن العمال:

- سعادة للعمل، وسباقون للمبادرة.
- أكثر انخراطاً في صنع القرار.
- لديهم دوافع ذاتية لاستكمال مهامهم.
- يبادرون لتولي المسؤولية، وتحتاجون إلى القليل من التوجيه فقط.
- ينظرون إلى العمل كتحدي.
- يحلون المشاكل بشكل خلاق ومبدع.

● نموذج بلايك وموتون (Robert Blake and Jane Mouton)

هناك خمسة أصناف للقادة حسب بلايك وموتون:

قائد النادي الريفي (Country club leader): لدى القائد في هذا النوع خطة عمل واضحة ويولي أهمية كبيرة لمشاعر الموظفين وظروفهم بحيث تنشأ علاقة تشبه الصداقة بينهم، والمحصلة أن العمال سعداء في عملهم (Kadian-Baumeyer, n.d.).

وطالما أن العمال سعداء، يعتقد القائد أن ذلك سينعكس إيجابياً على الإنتاجية وسيحقق أهدافه وأهداف المؤسسة. لكن في الواقع، عادة ما يجد القائد صعوبة في معاقبة الموظفين وتوجيه العمل بسبب العلاقة الوطيدة التي نشأت بين الطرفين، وهو ما قد يؤثر على مردوديتهم (Kadian-Baumeyer, n.d.).

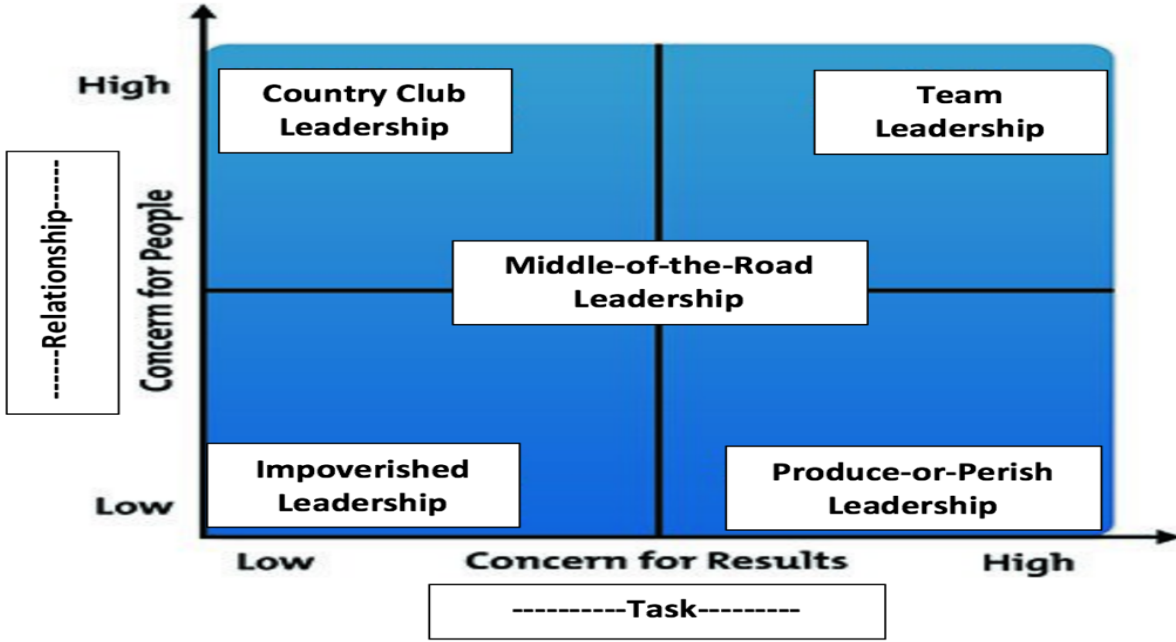
القائد الفقير (Impoverished leader): القائد في هذا النوع لا يولي اهتماماً على مستوى العمل، ولا على مستوى العمال ورضاهم. فلا يهتم لمشاعرهم ولا لاحتياجاتهم، ولا يكثر للمؤسسة ومصيرها، فكل همّه أن يقدم أقل مجهود لضمان استقراره الوظيفي. والنتيجة أن الموظفين غير سعداء في عملهم ولا يستمتعون به (Tomal & Schilling, 2013, p. 89).

وإنّ عدم اهتمام القائد الفقير بالعمل وبيئته، سيؤدي إلى نشوء نشاط فوضوي غير منسجم داخل المؤسسة، ما ينعكس بالضرورة على الإنتاجية.

قائد منتصف الطريق (Middle-of-the-road leader): في هذا النوع يحاول القائد أن يوازن بين أهداف المؤسسة وبين احتياجات العمال النفسية والمهنية سعياً لتحقيق أداء مقبول، وهو يعتقد أن ذلك أقصى ما يمكن الوصول إليه ولا يسعى للأداء المثالي. والنتيجة أن الإنتاجية متوسطة ورضا الموظفين كذلك (Tomal & Schilling, 2013, pp. 89-90).

أسلوب الإنتاج أو الإهلاك (Produce or perish leader): في هذا النوع، يهتم القائد أكثر بالإنتاج ويركز بشكل أقل على الاحتياجات النفسية والمهنية لمؤوسيه. يُطلق على هذا الأسلوب أيضاً الأسلوب الديكتاتوري، وهو مماثل تقريباً لأسلوب (X) لماكغريغور، حيث يُطلب من المرؤوسين أداء المهام وفقاً لتوجيهات الرؤساء دون اعتبار للعوامل النفسية والصحية والاجتماعية، وكنتيجة لذلك قد يرتفع معدل الإنتاج على المدى القصير، ولكن بسبب القواعد الصارمة والعمل المرهق وانعدام الرضا الوظيفي، قد تتأثر الإنتاجية كثيراً على المدى الطويل (Kubiak, 2012, p. 166).

قائد الفريق (Team leader): حسب بلايك وموتون، فأسلوب القيادة هذا هو الأكثر فاعلية، حيث يمنح القائد كل من رضا الموظفين والإنتاج قدراً عالياً من الاهتمام. يشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب (Y) لماكغريغور، فالموظفون ملتزمون بتحقيق أهداف المؤسسة ولا يحتاجون إلى تدخل وأشراف من طرف القائد في كل نشاط. وهو من جهته يثق فيهم ويشجعهم على العمل بروح الفريق ويسعى دائماً إلى تلبية احتياجاتهم النفسية والمهنية، ويتخذ من التحفيز مبدأً وظيفياً، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي والإنتاج الكلي للمؤسسة (Kubiak, 2012, p. 166).



• نموذج هيرسي وبلانشارد (Paul Hersey and Kenneth Blanchard)

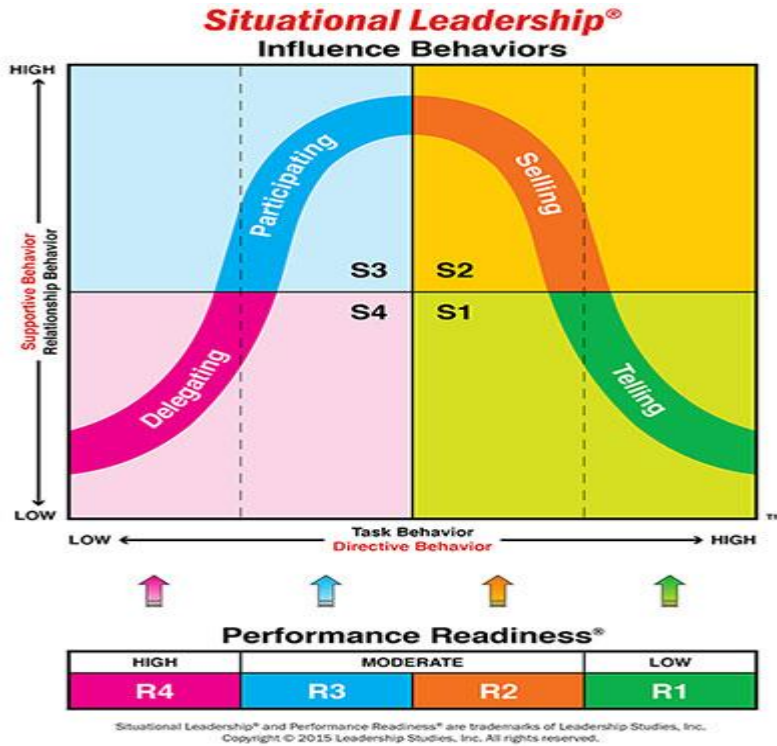
اقترح هيرسي وبلانشارد أربعة أساليب للقيادة يمكن للقائد استخدامها، يتحدد الأسلوب المناسب حسب سلوك المرؤوسين اتجاه المهام والأنشطة، وحسب طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ويمكن سرد هذه الأساليب فيما يلي (بن حفيظ و الشايب، 2016، صفحة 123)، (Kenton, 2020):

-نمط الإبلاغ (Telling): وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين (أو الاستعداد للأداء) منخفضاً، إذ يهتم القائد بالعمل من خلال إسداء التعليمات ومتابعة الأداء عن كثب، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

-نمط الإقناع (Selling): وهو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في العلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعمال ويدعمهم، لهذا تتكون علاقات اجتماعية طيبة بين الطرفين.

-النمط المشارك (Participating): وهو أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين متوسط وعال. ويلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيرا بالعمل إذ أن التوجيه الذاتي للحد من المقرر قد يواجهه بالمقاومة من قبل المرؤوسين، لذلك يحرص القائد على متانة العلاقات الإنسانية سعيا لتشجيع المرؤوسين على حل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل.

-النمط المفوض (Delegating): وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية، ومنخفض كذلك نحو الإنجاز، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين عاليا، إذ يصبحون أكثر ثقة بذواتهم وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولاً لتحمل المسؤولية، دون تدخل دائم من القائد.



صفات القائد الناجح

حاول الكثير من الباحثين تحديد الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد لضمان أداء عالي للمؤسسة، ورغم عدم اتفاق هؤلاء على صفات محددة، يمكن عرض المقترحات التالية:

• صفات القائد الناجح حسب هنري فايول Henri Fayol

اقترح فايول سبعة خصائص أساسية، يعتقد أنها يجب أن تتوفر في القائد (Palewski, 1955):

- الصحة والسلامة الجسدية.
- الذكاء والقوة الفكرية.
- الصفات الأخلاقية (الإرادة، المثابرة، الجرأة، تحمل المسؤولية، الشعور بالواجب، الاهتمام بالمصلحة العامة).
- ثقافة عامة ثرية.
- كفاءة عالية في مجال الاختصاص.
- الإلمام بمهارات الإدارة.
- فن التواصل والتعامل مع الناس.

• صفات القائد الناجح حسب روبرت كاتز Robert Katz

اقترح كاتز نموذجاً للقائد الناجح يقوم على ثلاث فئات من المهارات، وهي (Corporate Finance Institute, n.d.):

المهارات الفنية (Technical Skills):

تتضمن هذه الفئة مهارات تمنح القادة القدرة والمعرفة لاستخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لتحقيق أهدافهم. لا تشمل هذه المهارات الآلات ومعدات التشغيل ووسائل الإنتاج

والبرمجيات فحسب، بل تشمل أيضًا المهارات اللازمة لزيادة المبيعات وتصميم أنواع مختلفة من المنتجات والخدمات والعمل على تسويقها.

المهارات الذهنية (Conceptual Skills):

وتشمل هذه المهارات، المعرفة والقدرة على التفكير الموضوعي وصياغة الأفكار. إذ يجب على القائد أن يكون قادرًا على الإمام بأبعاد مفاهيم العمل، وتحليل المشكلة وتشخيصها وإيجاد حلول مبتكرة، مما يساعد على التنبؤ بالعقبات والأزمات التي قد تواجهها المؤسسة.

المهارات البشرية أو الشخصية (Human or Interpersonal Skills):

المهارات البشرية أو الشخصية هي المهارات التي تمنح القائد القدرة على التفاعل والتواصل الفعال مع الموظفين، تلك المهارات ستمكن القائد من الاستفادة من الإمكانيات البشرية في المؤسسة، وستحفز الموظفين لتحقيق أداء أفضل.

المحاضرة السادسة: المدراء، التخطيط الاستراتيجي، وصورة المؤسسة

المدراء: هم من يتولى إدارة وتسيير شؤون المؤسسة سواء على المستوى الكلي (المدير العام) أو على المستوى الجزئي (مدير الفرع أو المصلحة)، ويقع على عاتقهم وضع الأهداف والخطط الكفيلة بتحقيق الأداء الجيد للمؤسسة، وهناك عاملان يرتبطان ارتباطا وثيقا بصلاحيات المدير في سبيل جعله مساهما أساسيا في إنتاج الصورة الإيجابية للمؤسسة:

أ- نمط القيادة: ما ينطبق على المالك ينطبق على المدير فيما يتعلق بنمط القيادة وتأثيرها على صورة المؤسسة، في بعض الحالات يتولى المالك مسؤولية إدارة مؤسسته، وهذا يعني اندماج دورين وظيفيين في شخص واحد داخل المؤسسة، وفي أحيان أخرى يعين المالك مديرا لإدارة شؤون مؤسسته، وخاصية التعيين هذه لا تلغي صفة القائد فيه لكنها تحد كثيرا من صلاحياته في اتخاذ القرار.

ب- التخطيط: يعد التخطيط الجيد مفتاحا لتحقيق الأداء المنشود للمؤسسة، وهو ما ينعكس مباشرة على صورتها، وهنا يبرز دور المدير في وضع الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة.

يمثل التخطيط الاستراتيجي "أسلوبا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها" (الضمور، 2011، صفحة 13).

ويرى مارتن بترسون (Martin Peterson) أن التخطيط الاستراتيجي هو: "عملية تفكير تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تُنهي أو

تطوّر بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها" (البحراني، بلا تاريخ).

أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman) فالتخطيط الاستراتيجي حسيمهما: "تلك الوسائل التي تمكّن المؤسسة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لدور التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه التنظيم" (البحراني، بلا تاريخ).

ونظراً للاستخدام العشوائي لمصطلح "الاستراتيجية" في الأوساط العلمية وجب تحديد مفهومه:

يعرفها ألفرد شندلر (Alfred Chandler) على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واعتماد مسارات العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف" (Chandler, 2003, p. 13).

في حين يعرفها هنري مينتزبرغ (Henry Mintzberg) على أنها: "قوة الوساطة بين المؤسسة وبيئتها؛ فهي أنماط مندمجة في تيارات القرارات التنظيمية في سبيل التعامل مع البيئة" (Hammoudi & Daidj, 2018, p. 8).

أما مايكل بورتر (Michael Porter) فقد جعل من الاستراتيجية مفهوماً مقترناً بالمنافسة عندما قال: "الاستراتيجية هي أن تكون مختلفاً، وهذا يعني بالضرورة اختيار مجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة" (Porter, 2008, p. 43).

أجمع الباحثون على أن التخطيط الاستراتيجي مهم جداً لتحقيق الأداء الجيد للمؤسسة، فقد أكدت الكثير من الدراسات أن المؤسسات مُحكّمة التخطيط تحقق تفوقاً واضحاً في مؤشرات الأداء مقارنة بنظيراتها من المؤسسات التي لا تتبنى خططا استراتيجية. وفيما يلي بعض فوائد التخطيط الاستراتيجي التي تجعله أداة مهمة للتطور والنمو (البحراني، بلا تاريخ):

- تعزيز موقع المؤسسة التنافسي وضمان نجاحها على المدى الطويل.
 - رفع العائد الاستثماري من الموارد المادية والبشرية.
 - توجيه موظفي المؤسسة نحو تحقيق رؤية مشتركة يؤمنون بها.
 - رفع مستوى العلاقة بين المؤسسة وعملاءها إلى تفاهات طويلة الأمد.
 - وضوح مستقبل المؤسسة مما يعزز الشعور بالاطمئنان لدى الموظفين.
 - يرفع مستوى قدرة المؤسسة على إدارة أي أزمات خارجة عن إرادتها وتجنب تبعاتها.
 - تحدد من الهدر في الموارد نتيجة التنسيق المستمر ضمن إطار الخطة الاستراتيجية.
 - وسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها القيادي والتحكم في مسيرة المؤسسة.
 - الالتزام بقيم عمل مشتركة مما يعزز الشعور بالأمان لدى الموظفين ويرفع مستوى أداءهم.
 - توقع ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة.
- والتخطيط الاستراتيجي يمر عبر خمسة أنشطة وخطوات أساسية، يمكن تحديدها فيما يلي (العارف، 2002، صفحة 24):

- 1- تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
- 2- تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- 3- تحديد الموقف الاستراتيجي (طبيعة النشاط والوسائل).

4- تقييم الخيارات المتاحة.

5- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ويمكن للمؤسسة أن تختار، بناء على أهدافها، واحدة من الاستراتيجيات التالية: التميز، النمو، التركيز، التوسع، البقاء... الخ

وهناك عدة نماذج للتخطيط الاستراتيجي، حاول الباحثون من خلالها اقتراح ما رأوه مناسباً لضمان تخطيط جيد وفعال للمؤسسة، نذكر منها:

● نموذج ربنياك (Hrebiniak): وفيما يلي أبرز مكوناته (إبراهيم، 2018، صفحة 106):

- تحليل الموقف والهيكل الحالي.

- التحليل البيئي.

- تحليل القدرات والموارد المتاحة.

- عرض وتحليل الخيارات الاستراتيجية.

- قيم وتصورات المؤسسة.

- تحليل التكلفة والعائد.

- التقدير والتقويم الاستراتيجي.

- الاستراتيجية المختارة.

● نموذج التحليل الرباعي (SWOT): يتبنى هذا النموذج الخطوات

الاستراتيجية التالية (بوبكر، 2013، الصفحات 53-54):

- تحديد وتحليل كل من:

○ نقاط القوة Strengths: أي القوة الداخلية للمؤسسة.

○ نقاط الضعف Weaknesses: عكس الأولى، أي مواطن الضعف الداخلي للمؤسسة.

○ الفرص المتاحة Opportunities: كل الفرص الخارجية التي قد تدفع أداء المؤسسة نحو الأمام.

○ المهددات Threats: كل المهددات الخارجية التي من شأنها تقويض أداء المؤسسة.

- تحويل المحددات السابقة إلى أهداف دقيقة على كل مستويات النشاط المؤسسي.

- تحديد سبل بلوغ تلك الأهداف؛ من أطراف التنفيذ؟ متى يتم ذلك؟ كيف؟ كم التكلفة؟

- التنفيذ والمتابعة.

● نموذج هو (Howe): والذي اشتمل على المكونات الآتية (أحمد، 2017، صفحة 57):

- تحليل البيئة الخارجية.

- تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام.

- تحليل القدرات والمهارات المتاحة داخل المؤسسة.

- تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة.

- تحديد الخيارات الاستراتيجية.

- تقويم البدائل والخيارات الاستراتيجية.

- تحديد قيم الإدارة العليا.

- تحديد الفرص والغايات والأهداف.

- تحديد الاستراتيجية والسياسات والبرامج.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

● نموذج فايفر (Pfeiffer): من بين أشهر النماذج وأكثرها تبنيًا من قبل المؤسسات الاقتصادية، وهو يمر عبر المراحل والخطوات التالية (الشميلي، 2017، الصفحات 57-59):

- التخطيط للتخطيط (Plan for Planning): من خلال تحضير النماذج المعتمدة، واختيار الفرق، وتحديد وقت الإنجاز.

- فحص بيئة الأعمال: باستخدام التحليلات والقياسات التي تضمن نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف.

- استعراض قيم المؤسسة: عادة ما تبرز ثقافة المؤسسة من خلال عدة مبادئ ترتكز عليها (مثل: الشفافية، احترام ثوابت المجتمع، الجودة العالية، الرضا الوظيفي)، لذا وجب تكييف كل الخطط وفق تلك القيم بما يضمن الحفاظ على إيجابية الصورة داخليا وخارجيا.

- عرض رؤية المؤسسة ورسالتها: أي ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه على المدى المتوسط والبعيد، مجسّدا في أهدافها وتصوراتها المستقبلية.

- مجالات العمل (LOB's): تحديد جميع الأنشطة والأعمال المستهدفة، وكل ما يترابط معها.

- وحدات العمل: تحديد وتوصيف الإدارات والأقسام ذات العلاقة بكل مجال من مجالات العمل، سواء وحدات العمل الرئيسية (SBU's)، أو الوحدات المساندة (SU).

- الهياكل: من الضروري توصيف ورسم الهياكل الإدارية وعلاقتها ببعضها عموديا وأفقيا ضمانا لحسن التنسيق، ولانسباية الأعمال والأنشطة.

- مؤشرات الأداء (KPI's): هي مقاييس للوصول إلى القيمة المستهدفة بالنسبة للنشاط الواحد أو مجموعة الأنشطة، بحيث يتم من خلالها تقييم سير العمل وتقويمه بحيث توضح الحد الأدنى الذي يجب أن تحققه المؤسسة خلال فترة الخطة. تسجل مؤشرات الأداء لكل من (LOB's + SBU's + SU's)، وبمجموعها تشكل أهداف المؤسسة الكلية.

- تحليل الفجوات (Gap Analysis): بعد تسجيل جميع المؤشرات في جميع وحدات العمل والإدارات المختلفة يتم تحليلها للتأكد من مدى ملاءمتها واقتراح الحلول لأي خلل، وهناك ثلاث احتمالات رئيسية كنتاج للتحليل: مؤشرات إيجابية، مؤشرات غير واقعية، أو مؤشرات غير طموحة وعادية.

- الخطط البديلة (تخطيط الطوارئ): وضع خطة ثانية شبيهة بالأولى، ولكنها تضم البدائل للمشاريع والأنشطة في حال حدوث طارئ ما لا يمكن تفاديه، بحيث يكون البديل أسرع وأوفر للخسائر التي سيسببها الاستمرار في الخطة الأولى.

- تنفيذ الخطط: يتم شرح الخطة بالتفصيل لكل الأطراف المعنية، من خلال سلسلة من اللقاءات والاجتماعات، ثم يبدأ التنفيذ بعد التأكد من توفر كل الشروط.

- الخطة التشغيلية (Business Planning): مع انطلاق مرحلة التطبيق تتم متابعة مدى سير الأنشطة والمشاريع وفق الخطط والزمن المحدد، ويتم إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططها التشغيلية ضمانا للتنسيق الجيد وتوحيد الرؤى.

والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يمر عبر ثلاث مستويات أساسية (Weaver, 2019):

• التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة (The Corporate Level):

ويشمل الأنشطة التي تجسد الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

• التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال (The Business Unit)

:(Level

ويشمل الأنشطة التي تمارس على مستوى الفروع والوحدات الرئيسية للمؤسسة.

• التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي (The Functional Level):

ويشمل الأنشطة التي تمارس على مستوى الأقسام المشكلة للوحدات الرئيسية.

المحاضرة السابعة: الموظفون، الرضا الوظيفي، وصورة المؤسسة

الموظفون:

نقصد بهم كل الطاقم البشري الذي يتولى تنفيذ مشاريع وخطط المؤسسة مهما اختلفت طبيعة مناصبهم، ويقع على عاتق هؤلاء تشكيل أداء المؤسسة العام استنادًا لأدائهم الفردي الذي يتفاعل مع بعض المتغيرات الاقتصادية والسياسية والنفسية، ويؤثر بصورة مباشرة على صورة المؤسسة.

وفي سياق الفكرة السابقة، لن يساهم الموظفون في تشكيل صورة إيجابية عن المؤسسة، إلا إذا توفر شرطان أو عاملان أساسيان هما: الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

الرضا الوظيفي:

يعرفه روبرت هوبوك (Robert Hoppock)، على أنه: "مزيج من الظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق: إنني راضٍ عن وظيفتي" (Sharma & Chandra, 2004, p. 314).

أما جورج بولارد (George Pollard)، فيرى أن: "الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يتكون لدى العامل نتيجة تفاعل مزيج من العوامل الداخلية؛ مثل الاستقلالية والسلطة والسيطرة على العمل. والعوامل الخارجية؛ مثل الأمن الوظيفي والدخل" (Herbert, 2001, p. 60).

العوامل المساعدة على تكوين الرضا الوظيفي

حددت الدراسات العلمية عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل، نذكر أبرزها فيما يلي (ماهر، 1999، الصفحات 43-45، 439-458):

- سياسة المؤسسة ودورها في تنظيم العمل، وما توفره هذه السياسة من ظروف "ملائمة أو غير ملائمة" تقف وراء رضا الموظف من عدمه.

- طبيعة العلاقة مع المسؤولين: حيث يمكن أن ينجم عن تلك العلاقة حالة من الصراع التنظيمي، يوقع أثرا مباشرا على الرضا الوظيفي .

- العلاقة بين العاملين (العلاقة الأفقية) في المؤسسة، وما يمكن أن يترتب عنها هي الأخرى من صراع سلبي يؤدي بالضرورة إلى إحساس بعدم الرضا، والعكس صحيح إذا كانت تلك العلاقة إيجابية.

- الراتب أو الأجر أو أي دخل ممكن أن يحققه العاملون بالمؤسسة: يجب على الدخل أن يعبر عن كم الجهد والمردودية الفعلية للعامل في المؤسسة.

- فرص الترقية والتقدم في العمل: الطموح المقترن بإدراك إمكانية بلوغه في العمل، حافز ومؤثر مباشر على رضا العامل.

- مزايا العمل في المؤسسة: لكل مؤسسة مزايا توفرها للعاملين بها... هذه المزايا يتولد عنها مستوى معين من الرضا الوظيفي .

- درجة الاستقرار في العمل: ينشأ عن عدم توفر مثل هذا الاستقرار (كإحساسه مثلا بأنه معرض للطرد في أية لحظة) تأثير على أداء العامل ورضاه الوظيفي.

- طبيعة مسؤوليات العمل والقدرة على إنجازها لما يمكن أن تؤدي إليه هذه المسؤوليات من خلق نوع من المنافسة بين العمال قد تؤثر في النهاية على درجة الرضا الوظيفي لديهم.

- إحساس العامل بأهميته داخل المؤسسة: كلما أحس العامل بأنه وحدة مهمة ومصيرية داخل المؤسسة، كلما غدى ذلك شعورا إيجابيا بالرضا لديه.

وهناك تصنيف آخر للعوامل المؤثرة على درجة رضا الموظفين داخل مؤسساتهم كما يلي (عاشور أ.، 1982، الصفحات 186-197):

- عوامل شخصية: مثل السن ومستوى التعليم وأهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة ... إلخ

- عوامل تنظيمية: وهي عوامل متعلقة بظرف العمل؛ مثل نوع العمل، والأمن، والتقدم في العمل، وطبيعة المؤسسة ذاتها، والأجر، وزملاء العمل، ورؤساء العمل، وما يمكن أن يحصل عليه العامل بالمنظمة من تقدير وظروف جيدة.

المحاضرة الثامنة: الموظفون، الأداء الوظيفي، وصورة المؤسسة

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصول جميع الأنشطة بها، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء الموظفين بها أداءً متميزاً. ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام، أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام الموظفين بها. وبالتالي فالأداء لا يعكس قدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

عرّف روبرت بايلي (Robert Bailey) الأداء بأنه: "نتيجة نمط من الأنشطة والمهام التي تم تنفيذها لتحقيق هدف ما وفقاً لبعض المعايير" (Rothwell & Kazanas, 2003, p. 402).

عموماً فالأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد من خلالها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين مفهومي الأداء والجهد، فالجهد يعكس الطاقة المبذولة في العمل، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (راوية، 1988).

زيادة على عوامل الرضا الوظيفي التي تطرقنا إليها سابقاً، والتي لها أثر مباشر على أداء العامل في المؤسسة، هناك أربعة عوامل تساعد على تحقيق الأداء الجيد للعامل أو الموظف، وجب أخذها بعين الاعتبار (الحراحيشة، 2011، صفحة 93):

• المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

• نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

• كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ناهيك عن سرعة هذا الإنجاز. أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في إطار عمله (عاشور، 1986).

• المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

وحسب علي السلمي، يمكن حصر العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في مجموعتين رئيسيتين (السلمي، 1998، صفحة 266):

- عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث:

- القدرات والمهارات.

- التركيب النفسي.

- التركيب الاجتماعي.

- عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنية العمل:

- واجبات ومهام وطبيعة العمل.

- التنظيم الاجتماعي للعمل.

- الموارد والإمكانيات المادية.

محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى تتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه مهام وظيفته. وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك

المحددات، وخلصوا إلى أن أداء الفرد نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح في المعادلة البسيطة التالية (سميع، 2009، الصفحات 97-101):

أداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الإدراك

● **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء المهام".

● **القدرة:** القدرة تشير إلى الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له آنفاً، أو القدرة على استغلال الاتصال لتحسين النتائج واكتساب أكبر قدر من المعلومات، وكذا القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب القيام به. والقدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب والتعلم، ويجب أن تتناسب هذه القدرات مع الوظيفة التي يتم أدائها.

● **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم بجدية مطلقة. بمعنى آخر، فالدعم التنظيمي ينعكس في مدى تعلق القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، وكذا العناية بهم وبصحتهم الجسدية والنفسية. وإن استمرارية الدعم تعكس إيجابية المؤسسة والتزامها بشروط التنمية المستدامة في بعدها الأخلاقي والوظيفي، مما ينعكس، بصفة حتمية، على إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم كمكوّن راسخ من ثقافتها وصورتها.

● **الإدراك:** يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات، أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع

الفرد أن يعي أو أن يتعلم". وتجدر الإشارة إلى أن اختلاف الإدراك من اختلاف الخصائص الفردية، لذا لابد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب معالجتهم للمعلومات الواردة، وطبيعة تفاعلاتهم النفسية والاجتماعية.

أنماط الأداء الوظيفي

شهدت نماذج تفسير وقياس الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات فيما يلي (سميع، 2009، الصفحات 91-97):

أداء المهمة والأداء السياقي:

• أداء المهمة: تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبّر عن الأنشطة وكذا السلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموع القيم المتصلة مباشرة بوظيفته. ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة المتمثلة في: كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، والوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض، إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبئها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المؤسسة الخدمائية فإنها لا تعكس أداء الفرد بشكل كامل، لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى رصد أبعاد أخرى أكثر تفسيراً وأكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المؤسسات ذات النشاط الخدماتي. تتمثل أهم هذه الأبعاد في: الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

• الأداء السياقي: يسمي البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور، ذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، بل تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وقد أشارت بعض الأبحاث والدراسات إلى الدرجة التي يساهم فيها العاملون (في سياق العمل وبشكل غير مباشر) في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين: تضم الأولى عددا من الأبعاد من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة {العمل الشاق،

التطوع، الانتماء للمؤسسة، تأييد الأهداف التنظيمية}، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تقيس التفاعل بين الأفراد {التعاون، وحس المساعدة}.

الأداء السلبي والأداء المتكيف:

● **الأداء السلبي:** يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل مؤشرا مباشرا عن الأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد من خلال هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته، فيتكرر سلوك التغيب دون عذر، ويغيب الإتقان وتنخفض الإنتاجية كمحصلة لقتل الحافز.

● **الأداء المتكيف:** يعبر الأداء المتكيف عن "مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه لمواجهة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى حال". أصبح الأداء المتكيف أكثر بروزا في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، وإعادة الهيكلة. فهو يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف وضمان الاستقرار الوظيفي في خضم المهام المستحدثة.

تقييم الأداء الوظيفي

طرق تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما:

● **طرق التقييم التقليدية:** هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة العليا، ويمكن حصرها فيما يلي (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، الصفحات 240-248):

- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين وفق تسلسل أدائي؛ حيث يقوم المقيّم بإعداد قائمة بأسماء الموظفين ترتب من الأفضل إلى الأسوأ وفق معايير تعكس توجهات المقيّم. ومما يؤخذ على هذه الطريقة، عدم علمية وموضوعية التقييم في أغلب الحالات بسبب طغيان ذاتية المقيّم.

- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيّم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضا للتقييم ضمن المجموعة نفسها واستنادا إلى معايير محددة مسبقا. فمثلا: إذا كانت المجموعة تضم خمسة أفراد، فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، مع تسجيل تكرارات التميز، ليمنح كل فرد في النهاية تقييما خاصا به يبني على أساسه ترتيب المجموعة.

- طريقة التدرج: وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد توضع تصنيفات على النحو التالي: الأداء المرضي، الأداء الغير المرضي، والأداء المتميز. وضع هذه المعايير والتصنيفات على عاتق المقيّم، ويعامل الفرد تنظيميا على أساس الدرجة المتحصل عليها.

- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا، وتعتمد على صفات محددة في المقارنة وتقييم العاملين. يقاس أداء الموظف وفق معايير محدّدة؛ أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين (مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء)، ومن ثمّ تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج (ضعيف - مقبول - جيّد - جيّد جدا - ممتاز). ثم يتولى المقيّم إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية المتحصل عليها.

- طريقة قوائم المراجعة: تستخدم هذه الطريقة مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشّر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. وعند إتمام قوائم المراجعة تسند إلى جهة مختصة لتحليلها وتحديد الدرجات حسب كل معيار من المعايير المحددة في القائمة، والمرتبة حسب درجة أهميتها.

- طريقة المراجعة الميدانية: تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدرء الإدارات العاملة في المؤسسة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وجمع البيانات والمعلومات التفصيلية. على أن يعدّ قائمة مرتبة للعاملين حسب أدائهم، ثم تعرض على المدرء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، لكنها تظل رهينة لذاتية مدرء الإدارات الفرعية واتجاهاتهم إزاء العمال في الكثير من الحالات، ناهيك على أنها تتطلب وقتاً طويلاً لإصدار التقييم، تتغير فيه ظروف العمل وبيئته، وهو في حد ذاته مؤثر على موضوعية التقييم.

- طريقة الاختيار الإجباري: الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة، هو تقليل عامل التحيز الشخصي من خلال إيجاد نظام يزود المقيّم بمعايير موضوعية وموحدة للأداء يراعي السرية عند جمع التقييمات.

- طريقة المواقف الحرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ المسؤول المباشر بسجل الأداء؛ حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله ومسار سلوكه ضمن الظروف الطارئة. يضم السجل تصنيفين جوهريين، الأول يتعلق بنقاط القوة والثاني يمثل نقاط الضعف. ويدون، بصورة دورية، جميع البيانات المعبرة عن التصنيفين المذكورين، بما يؤدي إلى حكم موضوعي حول أداء العامل وكفاءته.

- طريقة المقالة: وفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيّم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة يطغى عليها الطابع الكيفي لا الكمي. على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفة بالعمل، والقدرات، ونقاط القوة والضعف في الأداء.

• طرق تقييم الأداء الحديثة: نظراً لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد وللمؤسسة، فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة

الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، الصفحات 249-253):

- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة. وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتا التدرج البياني والمواقف الحرجة، على أن يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك؛ كأن يكون أداءً متميزاً أو جيداً أو ضعيفاً، مما يساعد المقيّم على ربط تقيّماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

- طريقة التقييم السري: وفقاً لهذه الطريقة، يتم تقييم كل فرد عامل في المؤسسة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ويطلب من كل طرف مقيّم أن يتم العملية بشكل سري، وتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. وبعدها يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم، ثم تتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: طُوّر هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق، إلا في طريقة تصنيف الأفراد العاملين، إذ يتم ترتيبهم استناداً إلى خمسة أوزان محددة سابقاً، يشير كل منها إلى بعد سلوكي خاص بالعمل (مثلاً: ضعيف، متوسط، حسن، حسن جداً، ممتاز).

- طريقة الإدارة بالأهداف: انتشرت هذه الطريقة حديثاً على أعقاب العيوب والانتقادات التي وُجّهت لأساليب التقييم سالفة الذكر. ولدت هذه الفلسفة الإدارية، كاقترح للمفكر الأمريكي بيتر دراكر (Peter Drucker) سنة 1957. وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها: "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل، والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء". فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي عن المعدل المطلوب، عندئذ يوضع هدف لإعادة توجيه الأداء نحو ما يخدم تطلعات المؤسسة.

المحاضرة التاسعة: معوقات الأداء الوظيفي

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة من العوامل والظروف المساعدة، منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمؤسسة التي يعمل بها، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

• الظروف الفيزيائية للعمل:

وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء بالإضافة إلى الأعطاب التقنية لوسائل التشغيل... الخ مما يزيد من جهد العامل ويثنيه عن أداء عمله بشكل سريع (الطائي، الفضل، و العبادي، 2006، صفحة 211).

• عدم وضوح السياسات والمهام:

ما يجعل العمال في حيرة مما ينبغي فعله، ومما يجب تفاديه. وهنا تبرز حتمية وضوح السياسات، وكذا حتمية الاتصال الداخلي الفعال بما يضمن إرساء ثقافة تنظيمية.

• التغيب:

هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول الأعمال، مما يؤدي إلى ارتباك في ذلك الجدول نتيجة النقص في الموارد البشرية. ويعتبر التأخر جزءاً من التغيب ولو كان لفترة قصيرة. وأسباب التغيب كثيرة؛ منها ما هو شخصي أو اجتماعي، ومنها ما هو تنظيمي، مثل: عدم ملاءمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المؤسسة، أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المؤسسات المنافسة (سلطان، 2003، صفحة 488).

• حوادث العمل:

وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات؛ منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن عطب أو قدم بعض الآلات، ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة {نقص التدريب}، بالإضافة إلى الظروف النفسية المحيطة بالعمال جرّاء سوء معاملة المشرفين عليهم (سلطان، 2003، صفحة 489).

إجراءات تحسين الأداء

إن أي مؤسسة ناضجة لها طرق وإجراءات تنتهجها قصد تحسين أداء أفرادها عسى أن يساعد ذلك في تحقيق أهدافها المرجوة، وغاية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال الدراسة المعمّقة والشاملة له وللعوامل المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة في تدعيم العوامل التي تؤثر فيه بالإيجاب والتقليل من تلك التي تؤثر عليه سلباً. وإن قدرة المؤسسة على قياس أداء عمالها يرتبط أساساً بمدى تسطيرها لأهداف محددة على المستويين الكلي والجزئي، تتناسب مع الخصائص العلمية والمعرفية والسلوكية والجسدية للعمال.

وقد حدد "هاينز" ثلاث مداخل لتحسين الأداء، وهي كالتالي (الفايدي، 2008، الصفحات 90-93):

● **تحسين العامل:** هذه العملية لا تتم إلا بعد التأكد من أن العامل في حاجة إلى تغيير على مستوى أدائه خاصة في السلوكيات السلبية المرتبطة به، وهذا بعد التحليل الكامل لأداء العامل، وتوجد عدة وسائل لإحداث تحسين في أداء العامل نذكر منها:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة لدى العامل، من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية في أدائه، وتصحيح أو تعديل الجوانب السلبية، ومحاولة الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في العمل على تحقيق التوازن والانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز في حوافزه الوظيفية الشخصية، وبين مهامه داخل المؤسسة. فالعلاقة

الطردية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال الأداء الممتاز، من خلال السماح للأفراد بالقيام بالأعمال التي يرغبون بها ويكثرون لها.

الوسيلة الثالثة: وتتمثل في الربط بين الأهداف العامة للمؤسسة، وما يحمله الفرد العامل من أهداف شخصية يسعى إلى تحقيقها؛ من خلال إقناع العمال بأن ما يتم تطويره وتحسينه على مستوى أدائهم داخل المؤسسة يلي، بدوره، تطلعات العامل وينمي مهاراته الشخصية.

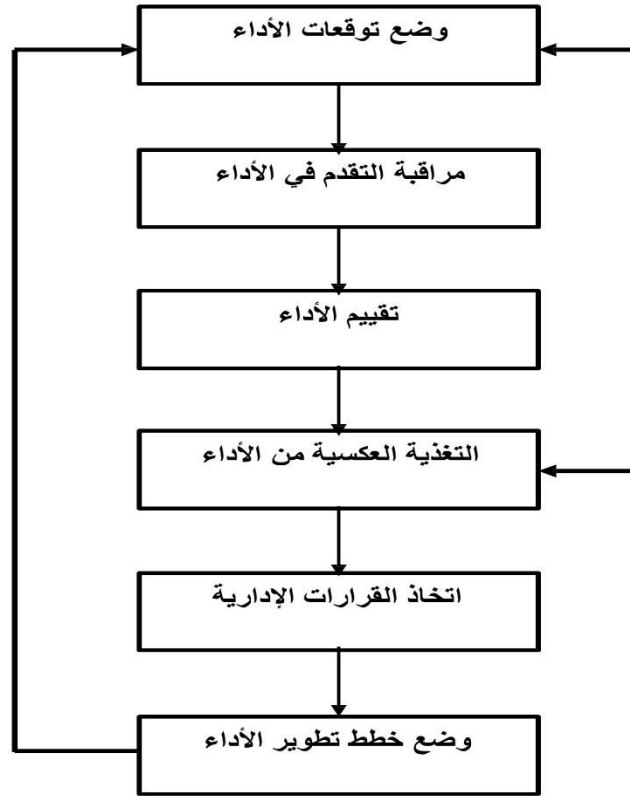
● تحسين الوظيفة:

إن لطبيعة الوظيفة تأثير كبير على الموظف؛ فإذا كانت المهام المرتبطة بالوظيفة مملة أو تفوق مهارات الموظف فإنها ستساهم حتما في تدني مستوى أدائه، والعكس صحيح. ومن وسائل تحسين الوظيفة: إدماجهم في أنشطة تتفق مع إمكاناتهم، وإتاحة الفرصة للموظفين، من وقت لآخر، للمشاركة في فرق عمل أو لجان فرعية، وكذا تنظيم دورات تدريبية دورية لهم.

● تحسين بيئة العمل:

للبيئة دورها في تحسين أداء الفرد العامل، فالموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة قد يمنح فرصا للتغيير تؤدي إلى تحسن الأداء، من خلال: معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية، ونمط القيادة، والتفاعل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، والأجور والحوافز... الخ، وإن رصد البيئة يتوقف أساسا على مجموعة من المعايير الوظيفية العامة، وكذا مواقف العمال نفسها اتجاه هذه البيئة وشروط تحسينها.

ويرى خالد الهيتي، أن تطوير الأداء الوظيفي نتيجة حتمية لتقييم الأداء استنادا إلى المراحل المقترحة التالية (الهيتي، 2003، صفحة 206):



المحاضرة العاشرة: جودة المنتج وصورة المؤسسة

عكس أصحاب المصالح الداخليين، سيتم التعامل علميا مع أصحاب المصالح الخارجيين (الزبائن، المقرضون، أصحاب الأسهم، الموردون، الدولة، المجتمع) ككتلة واحدة متجانسة. لا لأنهم متشابهون من حيث الخصائص، أو غير مؤثرين على الصورة العامة للمؤسسة، بل لأنهم لا يتحملون مسؤولية تشكيل وبناء تلك الصورة (باستثناء أصحاب الأسهم في حالات معينة)، فهم مستقبلون وناقلون لها فقط، عكس أصحاب المصالح الداخليين الذين يقع على عاتقهم تشكيل وتغذية صورة مؤسستهم، وتسويقها إيجابيا لدى أصحاب المصالح الخارجيين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أصحاب الأسهم قد يتحولون إلى فاعلين في صورة المؤسسة الداخلية في حالة ما ارتفعت نسبة مساهمتهم المالية في المؤسسة، وقد ينتقلون من مجرد مساهمين عن بعد في أنشطة المؤسسة إلى ملاك يتحكمون في كل العمليات الإدارية والإنتاجية فيها.

وهناك عدة عوامل تساعد على تسويق صورة خارجية إيجابية عن المؤسسة، تلك العوامل تشكل همزة وصل مباشرة بين أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين:

1.2.2 المنتج: المنتج حلقة أساسية في بناء صورة إيجابية عن المؤسسة اتجاه جمهورها الخارجي، ومهما اختلفت طبيعة ما تنتجه المؤسسة، سواء كان منتجا ماديا أو خدماتيا، فالمادة المنتجة يجب أن يراعى فيها اعتباران أساسيان، هما الجودة والسعر.

ا- جودة المنتج:

حسب فيليب كروسبي (Philip Crosby) فجودة المنتج تعني: "مطابقته للمتطلبات" (Ross & Perry, 1999).

وفي ذات السياق يرى سام وولتون (Sam Walton) أن: "الجودة هي منح المستهلك ما يريد" (Ross & Perry, 1999).

وحسب أرماند فايغنبوم (Armand Feigenbaum) فجودة المنتج تعني: "ملاءمته لشروط ومتطلبات المستهلك، وهي: (أ) المنفعة، و (ب) سعر البيع" (Ross & Perry, 1999).
عموما، يمكن القول بأن منتج ما عالي الجودة إذا امتلك الخصائص التالية (لحدو، 2016):

- انخفاض في مستوى العيوب التي قد توجد فيه.
- تدني الكميات التالفة والمفقودة منه.
- قلة نسبة الشكاوى من المستهلكين.
- انخفاض الحاجة إلى تفتيش المنتج، وعمل اختبارات عليه.
- إمكانية تحقيق رغبات ومتطلبات المستهلك.
- تقليل تكاليف الاستهلاك.

معايير جودة المنتج

حتى تتحقق جودة المنتج، خاصة بالنسبة للسلع المادية، يجب اتباع المعايير التالية (لحدو، 2016):

- التحقق من مطابقة المواد الخام اللازمة للتصنيع مع مواصفات الشركة، بالإضافة إلى التأكد من جودتها؛ لأن جودة المنتج النهائي تعتمد على المواد الخام الداخلة في تصنيعه.
- متابعة خطوات تصنيع المنتج؛ من أجل التأكد من سلامتها، واكتشاف الأخطاء؛ ليتم تصحيحها بشكل فوري.
- التحقق من جودة المنتج ومطابقة مواصفاته عند انتهاء عملية التصنيع، عن طريق عمل التحاليل التقنية، والفيزيائية، والكيميائية، والميكروبيولوجية.

- التأكد من سلامة المرافق المختلفة في المصنع، المتمثلة في مستودعات التخزين للمواد الخام، وللمنتجات النهائية؛ لتجنب تلفها.

- التزام العمال بالنظافة الشخصية الدائمة، حيث تعتبر من أهم الأمور التي تعكس جودة المنتج.

- الخضوع للقوانين والتشريعات واللوائح الخاصة في المصنع، وفي عملية التصنيع، بالإضافة إلى الالتزام بإجراءات ضمان الجودة.

- المتابعة المستمرة لنظافة آلات التصنيع، والأرضيات، ودورات المياه؛ لمنع دخول الميكروبات إلى المنتجات، خاصة المنتجات الغذائية.

- التعاقد مع شركات مكافحة الحشرات والقوارض؛ للتخلص منها في حال وجودها في المصنع، والتمتع ببيئة نظيفة ومثالية.

- التعاقد مع شركات نقل خاصة مزودة بأحدث الوسائل؛ للحفاظ على جودة المنتجات الغذائية، ووقايتها من التلف، وخاصةً تلك التي تتطلب شروط الحفظ في بيئة باردة، كما يجب وقايتها من الكسر إذا كانت موضوعة في عبوات زجاجية، أما بالنسبة للمنتجات الأخرى من الأقمشة أو أدوات الزينة، فيجب الحرص على توصيلها إلى المحلات دون إلحاق أي أذى فيها.

- متابعة الشكاوى التي يقدمها المستهلكون، والعمل على معالجتها.

أبعاد جودة المنتج

حصر ديفيد غارفين (David Garvin) أبعاد الجودة في النقاط التالية (Garvin, 1987):

- الأداء (Performance): أي مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.

- مزايا المنتج (Features): إمكانية إضافة بعض الوظائف والخدمات على المنتج.

- الموثوقية (Reliability): أي ثبات المنتج على نفس مستوى الأداء العالي ودون أعطاب.

- المطابقة للمعايير (Conformance) : مدى التقيد بالموصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك.

- المتانة والاستدامة (Durability): أي أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون فيها صالحاً للاستخدام.

- الخدماتية (Serviceability): مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادةه إلى حالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.

- الجماليات (Aesthetics): مدى أناقة وجاذبية المنتج.

- الجودة المتوقعة (Perceived Quality): أي السعي إلى ضمان جودة تتناسب مع سمعة المنتج والمؤسسة معاً.

أما ساندرا لحدو فالجودة حسبها يجب أن تراعي الأبعاد التالية (لحدو، 2016):

- الأداء: أي مدى قدرة المنتج على تحقيق الوظائف المرجوة منه.

- المظهر: ويتمثل في شكل المنتج الخارجي، وحجمه.

- المطابقة: أي مطابقة المنتج مع المعايير المخطط لها، والمتفق عليها مسبقاً.

- الاعتمادية: وهو مدى ثبات المنتج مع مرور الوقت، وعدم تلفه، بحيث يصبح من المنتجات المعتمد عليها.

- الصلاحية: تتمثل في عمر المنتج التشغيلي.

- الجمالية: أي مدى جذب شكله للمستهلك.

وبالنسبة لقطاع الخدمات، ترى كل من روبرتا راسل (Roberta Russell) وبرنارد تايلور (Bernard Taylor)، أن أبعاد الجودة في قطاع الخدمات تتجسد في سبعة نقاط أساسية (Russell & Taylor, 2011):

- احترام الوقت (Time & Timeliness)

- الإحاطة أو الاكتمال (Completeness)

- اللباقة (Courtesy)

- التناسق أو التناغم (Consistency)

- سهولة الوصول والراحة (Accessibility & Convenience)

- الدقة (Accuracy)

- الاستجابة (Responsiveness)

معايير قياس جودة المنتج (المنتجات الصناعية نموذجا)

هناك عدة طرق لقياس جودة المنتج، لكن من الناحية العملية هاتان الطريقتان هما

الأكثر استخداما:

أولا- الطريقة التفاضلية: تعتمد هذه الطريقة على استخدام مميّز معين للمنتج له درجة

معينة من الجودة تستخدم كمعيار لقياس جودة المنتجات الأخرى من نفس الجنس، فيتم

قياس جودة السلعة على أساس مقارنة مؤشر مميّزها مع مؤشر الأساس المعياري للجودة لنفس

التمييز على الشكل التالي:

$$Xi = Pi / P^i$$

Xi = جودة السلعة (استنادا إلى مميّز معين)

Pi = مؤشر جودة السلعة المراد قياسها

P^i = دليل جودة السلعة المتخذة كمعيار

i = مميّز معين

وكلما كانت قيمة هذا المؤشر كبيرة (تقترب أو تساوي 1) دل ذلك على درجة عالية من الجودة:

- فإذا كانت $Xi = 1$ مثلا فهذا يعني أن جودة السلعة متطابقة مع الجودة المعيارية.

- $Xi > 0 < 1$: يعني ذلك أن جودة السلعة تقترب أو تبتعد عن الجودة المعيارية، حسب اقتراب أو ابتعاد قيمة مؤشر جودة السلعة المعنية من الواحد.

- $Xi > 1$: في هذه الحالة يجب تغيير المستوى المعياري للجودة لأن المستوى السابق أصبح بالإمكان تجاوزه إلى مستوى أعلى، ويتحقق ذلك فقط عندما تكون إمكانية تجاوزه قد أصبحت ظاهرة شبه عامة.

ثانيا- الطريقة المركبة:

عندما يتم اتخاذ قرار استبدال موجودات المشروع نتيجة ظهور اختراعات حديثة ذات طاقة إنتاجية عالية تتيح للمستثمرين فرصة استخدامها بتكاليف أقل وجودة أفضل، تبرز مشكلة اختيار بديل من عدة بدائل للاستثمارات. لذلك لابد من تحديد المعايير التي يمكن بموجبها اختيار استثمار دون آخر، بما يضمن الكفاءة الاقتصادية، وتلك المعايير تتعلق بحجم الناتج والتكلفة، وخير ما يدل عليها الإنتاجية التي تمثل كمية أو قيمة الإنجاز الفعلي لوحدة معينة من العمل أو لوحدة معينة من العناصر الأخرى خلال مدة زمنية محددة، فالطاقة الإنتاجية للألة تعتبر مقياسا دقيقا لمستوى أدائها، ويمكن قياس الطاقة الإنتاجية بنفس المقاييس المستخدمة في قياس الناتج، فالطاقة الإنتاجية لوسائل النقل مثلا تقاس بالطن/كم.

غير أن ذلك لا يكفي لوحده، بل لابد من معرفة بأي تكاليف تتحقق هذه الإنتاجية، لذا فالعلاقة بين التكلفة الإنتاجية وحجم الإنتاج أساسية لاتخاذ القرار بالاستثمارات الجديدة. إن تكلفة الاستثمارات الجديدة هي مؤشر مركب يمكن حسابها بصورة مخططة استنادا إلى دراسة معمقة لعوامل الإنتاج وظروف استغلالها، وبالقياس إلى مستويات سابقة للتكلفة الاستثمارية، غير أن التكلفة المخططة مهما بلغت من الدقة لابد أن تنحرف قليلا أو كثيرا عن التكلفة الفعلية

للاستثمارات الجديدة، يدل ذلك على درجة الانتفاع من الاستثمارات الجديدة (أي على درجة جودتها).

ب- السعر:

جعل أرماند فايغنباوم (Armand Feigenbaum) السعر من بين شروط جودة المنتج، وهذا دليل على أهميته البالغة بالنسبة للمؤسسة وصورتها. والسعر المنخفض لا يساهم بالضرورة في بناء صورة إيجابية عن المنتج والمؤسسة معا، بل يشترط في السعر أن يعبر بدقة عما يلي:

- جودة ونوعية المنتج: فالمستهلك يتقبل السعر المرتفع في السلعة الموثوقة وعالية الجودة دون غيرها، لذا ليس من الغريب أن تجد من يشتري سيارة من نوع Ferrari Monza ب 1.5 مليون يورو لأنه يعلم جيدا أنها ذات جودة عالية، لكنه في ذات السياق لن يقبل بدفع نفس السعر لسيارة أقل جودة.

- تكلفة الإنتاج: تكلفة الإنتاج محدد مباشر للسعر، وكلما استطاعت المؤسسة خفض تكاليف الإنتاج على مستوى كل مسار من مسارات الإنتاج، مع ضمان مستويات عليا من الجودة، ساهم ذلك في خفض السعر وبالتالي إرضاء المستهلك ومواجهة تحديات المنافسة.

- اسم المؤسسة أو العلامة: اسم المؤسسة أو العلامة قد يمنحها رخصة استثنائية لرفع سعر المنتج حتى لو اعتبر مبالغيا فيه بالنظر لنوعية المنتج والمواد المستخدمة فيه، فمثلا: اختارت مؤسسة Apple أن تضع سعرا افتتاحيا لجهاز iPhone 12 Pro يفوق 1150 يورو، ولم يكن السعر مفاجئا بالنسبة لجمهور الشركة لأنه يعلم جيدا أن جزءا من السعر يدفع على العلامة لا على المنتج، والزبون سيحس بدرجة عالية من الرضا فقط لأنه يملك جهازا ينتهي لعلامة ذات سمعة راقية. وفي المقابل لن يقبل ذات الزبون بدفع نفس السعر لو تعلق الأمر بعلامة أخرى لا ترتقي لسمعة العلامة السابقة حتى لو تميز المنتج بجودة أحسن.

المحاضرة الحادية عشرة: الإشهار وصوره المؤسسة

يعلم القاضي والداني أن للإشهار دور كبير في تشكيل وبناء صورة إيجابية عن المؤسسة، ومفتاحا من مفاتيح نجاحها.

والإشهار (أو الإعلان) في مفهومه البسيط، حسب جمعية التسويق الأمريكية هو: "الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والترويج عن السلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع" (الصيرفي، 2013).

أما ويليم ستانتون (William Stanton) فيعرف الإشهار على أنه: "تلك الأنشطة التي تقدم كمجموعة بطريقة غير شخصية-مرئية أو شفوية- عن طريق رسالة معلومة المصدر تتعلق بسلعة أو خدمة أو فكرة معينة" (الصيرفي، 2013).

عموما، فالإشهار هو شكل من أشكال الاتصال الجماهيري، يهدف إلى لفت انتباه الجمهور المستهدف (المستهلك، المستخدم، الناخب، إلخ) من أجل تشجيعهم على تبني السلوك المطلوب، سواء كان: شراء منتج، تقديم خدمة، تحسين صورة مؤسسة، انتخاب شخصية سياسية، أو القضاء على المشكلات الاجتماعية، إلخ (Wikipédia, n.d.).

الإشهار والتنمية الاقتصادية

يرى الكثير من الباحثين أن للإشهار فائدة اقتصادية للمجتمع من خلال (الصيرفي، 2013):

- يعتبر الإشهار وسيلة لاستمالة الطلب وزيادته والاستفادة من مزايا الإنتاج على نطاق واسع. وهذه الوفرة التي تتحقق نتيجة الإنتاج على نطاق واسع تنتقل إلى المستهلكين في صورة أسعار منخفضة.

- يضيف الإشهار قيمة سيكولوجية إلى السلع، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإشباع.

- يحفز الإشهار المنافسة، ويؤدي إلى زيادة تنوع السلع وجودتها.
- يساهم الإشهار في تنمية المؤسسات ذات العلاقة، وعلى رأسها وسائل الإعلام.
- وحسب إسلام عتوم، تتلخص الأهمية الاقتصادية للإشهار فيما يلي (عتوم، 2019):
- التأثير على الاستثمار: وهو دعم الإشهار للاستثمار، والمساهمة في زيادته، وينتج عن ذلك زيادة في الدَّخَلين الفردي والقومي.
- التأثير على الأسعار الخاصة بالبيع: وهو دور الإشهار في تحقيق الثبات لأسعار المنتجات في السُّوق.
- التأثير على تكاليف الإنتاج: وهو دور الإشهار، في زيادة حجم الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف العامة، المترتبة على المنشأة.
- التأثير على جودة السلع: وهو تقديم الإشهار المساعدة بشكل غير مباشر في تحسين جودة السلع، ويساهم ذلك في تعزيز رغبة المستهلكين، للحصول على هذه السلع.
- التأثير على تكاليف التسويق: وهو تأثير الإشهار على التسويق باعتباره جزءاً من تكاليفه.
- التأثير على العرض والطلب: وهي المساهمة في زيادة الطَّلَب على المنتجات، والمحافظة على أسعارها، عند مستوى محدّد، وتعزيز دافع الشراء عند المستهلكين.
- بدورها، لخصت الباحثة كريمة زهيوه الأهمية الاقتصادية للإشهار على أكثر من مستوى فيما يلي (زهيوه، 2014):

- التعرف والتعود على مختلف العلامات المتاحة وخصائصها.

- توسيع مجال اختيار المنتجات.

- تقليص خطر اتخاذ قرارات شرائية غير مناسبة.

• يمثل الإشهار ضمانا على نوعية المنتج.

• الإشهار يخلق منتجات جديدة.

• الإشهار يحفز المنتج نحو التميز: وينبع تميز المنتج من مصدرين أساسيين:

- مصدر مادي: ويمس جوهر المنتج، فيرتبط التميز هنا بالتفوق التقني لهذا الأخير،

على أن يتكفل الإشهار بإبراز قيمة هذا الاختلاف.

- مصدر سيكولوجي: يمس الشكل الخارجي للمنتج، الذي يجب أن يعكس شخصية

المؤسسة أو العلامة.

• الإشهار يحسن نوعية المنتجات.

• الإشهار يحفز الطلب ونوعيته.

• الإشهار ضرورة حيوية للصناعة الإعلامية.

وفي دراسة أجراها الاتحاد العام للمعلنين (World Federation of Advertisers)، فإن كل

يورو يتم استثماره في الإشهار يساهم بـ 7 أورو في الناتج الداخلي الخام لدول أوروبا. ومن جهة

أخرى، ساهم الإشهار في تلك الدول في خلق ما يقارب 6 ملايين وظيفة شغل (Delcayre, 2017).

خصائص الإشهار الفعال

الإشهار الفعال هو الإشهار المُقنع الذي يجعل الناس يتذكرونه ويسعون لاقتناء السلعة

المعرضة من بين عديد السلع المنافسة.

وهناك ثلاثة مبادئ عامة تحدد مفهوم الإشهار الجيد (الغالبى و العسكري، 2006):

- الإشهار الجيد هو الذي يستجيب لتطلعات المعلن.

- الإشهار الجيد هو الذي يحقق أعلى المبيعات ويثير إعجاب الناس، ويجعلهم يتذكرونه

لفترة طويلة.

- الإشهار الجيد هو الذي يبيع السلعة أو الخدمة دون لفت الأنظار إليه. أي أن يلفت نظر المستهلك إلى السلعة وليس للإشهار في حد ذاته بحيث لا يقول المستهلك في قرارة نفسه مثلاً: ما أجمل هذا الإشهار! ولكن يقول: لابد أن أجرب هذه السلعة.

وتتوقف فعالية الإشهار على عدة عوامل حددها محمد الصيرفي فيما يلي (الصيرفي، 2013):

- أن يكون قائماً على أساس من البحث العلمي فيما يتعلق بالسوق والمستهلكين والسلع أو الخدمات التي يعلن عنها، ومحتويات الرسالة الإشهارية المراد نشرها.

- أن تكون السلعة أو الخدمة -موضوع الإشهار- جيدة، بمعنى أن تتوفر فيها عوامل الجودة سواء من حيث خصائصها أو شكلها أو تركيبها أو ألوانها أو سهولة استخدامها، دون إهمال دور السعر.

- أن تكون تلك السلعة أو الخدمة ذات فائدة حقيقية للمستهلك المرتقب بحيث تشبع حاجة من حاجاته أو رغبة من رغباته دون إسراف من جانبه.

- أن تكون وسائل نشر الإشهار المستخدمة ذات كفاية، بحيث تنقل الرسالة الإشهارية إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين المرتقبين.

- أن تتوفر في الرسالة الإشهارية كافة القواعد الخاصة بالتصميم الجيد، فتيسر على الجمهور الاطلاع عليها، ويجب أن تكون قادرة على لفت انتباهه وإقناعه بالمنطق السليم وحثه على اقتناء المنتج.

- أن تحوز الرسالة الإشهارية على ثقة جمهورها، فإن نجاح الإشهار يتوقف أساساً على ثقة الجمهور فيه. ومما يضعف هذه الثقة عدم صدق الإشهار أو أن تحتوي الرسالة الإشهارية على بيانات أو رسوم أو أشكال لا تتفق مع المثل الأدبية أو المصلحة العامة للجمهور. على سبيل المثال، يجب أن يمتنع المعلنون عن نشر أي إشهار تؤدي محتوياته إلى الآتي:

أ- الإساءة إلى الشعور العام للجمهور، سواء من النواحي الدينية أو التقاليد الاجتماعية.

ب- الإضرار بصحة الجمهور، كأن تؤدي محتويات الإشهار لإيهاام المرضى بحصولهم على الشفاء الأكيد أو منعهم من عيادة الأطباء.

ت- الإساءة النفسية للجمهور، والتي تنشأ جراء خيبة الأمل التي تمتلكه عندما لا يلحظ في المنتج ما تم عرضه في الإشهار.

- أن يحقق الإشهار مصلحة المعلن بأن يدار بطريقة اقتصادية، أي أن يحقق أكبر قدر من الفاعلية بأقل مجهود ممكن وفي أقصر وقت وبأقل تكاليف.

ويرى جيروم مكارثي (Jerome McCarthy) أن الإشهار الفاعل والمحقق لأهدافه يجب أن تتوفر فيه عدة آليات هي (الغالبى و العسكرى، 2006):

- أن يكون قادرا على خلق الوعي والإدراك بوجوده.

- أن يكون قادرا على إبقاء الوعي والإدراك متوهجا.

- أن يكون قادرا على إثارة الانتباه، والاهتمام، والرغبة.

- أن يكون قادرا على إشباع حاجة أو خلق طلب على الحاجة.

- أن يؤدي إلى نتائج تخدم أهداف المعلن والمستهلك.

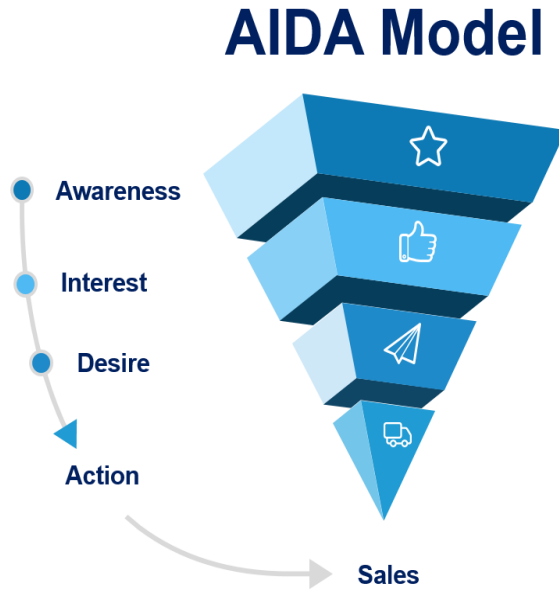
إنّ أكثر ما يهتم المسوّقين والمعلنين أن يكون الإشهار قادرا على خلق الوعي والإدراك (Awareness)، لأن هذا الإدراك يقود المستهلك إلى رسم صورة ذهنية إيجابية عن السلعة أو الخدمة المعلن عنها تساعد في خلق الولاء للعلامة.

ويتخذ نموذج أيدا AIDA الشهير من الوعي مرحلة أساسية لخلق التأثير المنشود للإشهار، وعلى المعلن حسب هذا النموذج اتباع الخطوات الأربعة التالية (Tyagi & Kumar, 2004, p. 251):

• الوعي (Attention): يجب أن يتجه المعلن نحو اختيار أحسن السبل لجذب

انتباه المستهلكين.

- الاهتمام (Interest): بمجرد أن يدرك المستهلك وجود المنتج أو الخدمة، يجب أن يعمل المعلن على زيادة مستوى اهتمام العميل المحتمل.
- على سبيل المثال، تعزز Disney الاهتمام بالجولات القادمة من خلال الإشهار عن النجوم الذين سيؤدون في الجولات.
- الرغبة (Desire): بعد أن يهتم المستهلك بالمنتج أو الخدمة، فإن الهدف التالي هو جعل المستهلكين يرغبون في ذلك، ونقل تفكيرهم من "أنا أحب ذلك" إلى "أنا أريده".
- على سبيل المثال، إذا أخبر نجوم ديزني للجولة القادمة الجمهور المستهدف عن مدى روعة العرض، فمن المرجح أن يرغب الجمهور في الذهاب.
- اتخاذ القرار (Action): الهدف النهائي هو دفع متلقي الحملة التسويقية أو الإشهارية لاتخاذ قرار شراء المنتج أو الخدمة.



ومن أبرز العوامل المساعدة على إحداث آثار إيجابية طويلة المدى في الإشهار (الغالبى و العسكرى، 2006):

أ- التكرار: من المفيد جدا تكرار عرض الإشهار لضمان رسوخ السلعة أو الخدمة في ذهن المستهلك تمهيدا لتبني السلعة وتحقيق الولاء، كما أن التكرار يمنح المعلن فرصة استقطاب مستهلكين جدد من فئة قلبي التعرض للإشهارات ووسائل الإعلام. لذلك فإن فاعلية الإشهار تعتمد على الأثر التراكمي الذي يتصاعد في خط بياني مستمر بتوالي الإشهار عن نفس السلعة إلى أن يصل الذروة التي تدفع المستهلك للاستجابة المنطقية في النهاية.

والتكرار نوعان: تكرار موزع (Distributed Repetition) وتكرار مركز (Concentrated Repetition)، ويعد النوع الأول المفضل من قبل المعلنين (في إطار الميزانية المخصصة للإشهار)، فالأحسن أن يتكرر الإشهار 5 مرات شهريا طوال السنة على أن يتكرر 50 مرة خلال شهرين فقط، باستثناء السلع والخدمات الموسمية التي تتطلب تركيزا إشهاريا خلال فترة محددة.

ب- الوقت: مهما كان الإشهار مصمما ببراعة، فلا قيمة له إن لم يعرض في وقت تواجد الجمهور المستهدف أمام الوسيلة الإشهارية المختارة. ففي الإشهار التلفزيوني مثلا هناك ساعات ذروة (Peak Hours) يكون فيها الإشهار أكثر جماهيرية وتأثيرا. مع الإشارة إلى أن أوقات الذروة تلك تختلف من مجتمع لآخر، ومن مناسبة لخرى.

المحاضرة الثانية عشرة: خطوات تصميم وتنفيذ الإشهار الداعم لصورة المؤسسة

تبعاً لما ذكره جل الباحثين، يجب أن يتبع الإشهار جملة من الخطوات لضمان قدرته على الإقناع (الصيرفي، 2013):

i. تحليل السوق: من خلال جمع المعلومات عن: المستهلكين وخصائصهم، البيئة التنافسية، الظروف الاجتماعية المحيطة، نقاط قوة وضعف المنتج، الوسائل الإشهارية المتاحة.

ii. تحديد الأهداف الإشهارية: على المعلن أن يحدد الهدف الأساسي من نشره لإشهار ما، فهل الهدف من الإشهار: الترويج لسلعة جديدة، أو التوسع في السوق، أو تحسين آراء المستهلكين حول المنتج، أو زيادة المبيعات؟

iii. تحديد مخصصات الإشهار: أي الميزانية المخصصة للإشهار. وفي هذا الإطار، يجب أن يُنظر لنفقات الإشهار على أنها استثمارات مدرة لفائدة، خاصة إذا كان هامش الربح في السلعة أو الخدمة مرتفعاً.

iv. اختيار الوسائل الإشهارية: يمكن للمعلن أن يختار أكثر من وسيلة لعرض منتجه، مع مراعاة الهدف والمخصصات المالية المتاحة.

v. جدولة الإشهار: أي اختيار التوقيت المناسب لعرض الإشهار بما يتماشى وأهداف المؤسسة المعلنة.

vi. ابتكار الرسالة الإشهارية: يكلف المعلن وكالة إشهارية لتصميم الإشهار الذي يحقق أهداف المؤسسة، من خلال اتباع الخطوات التالية:

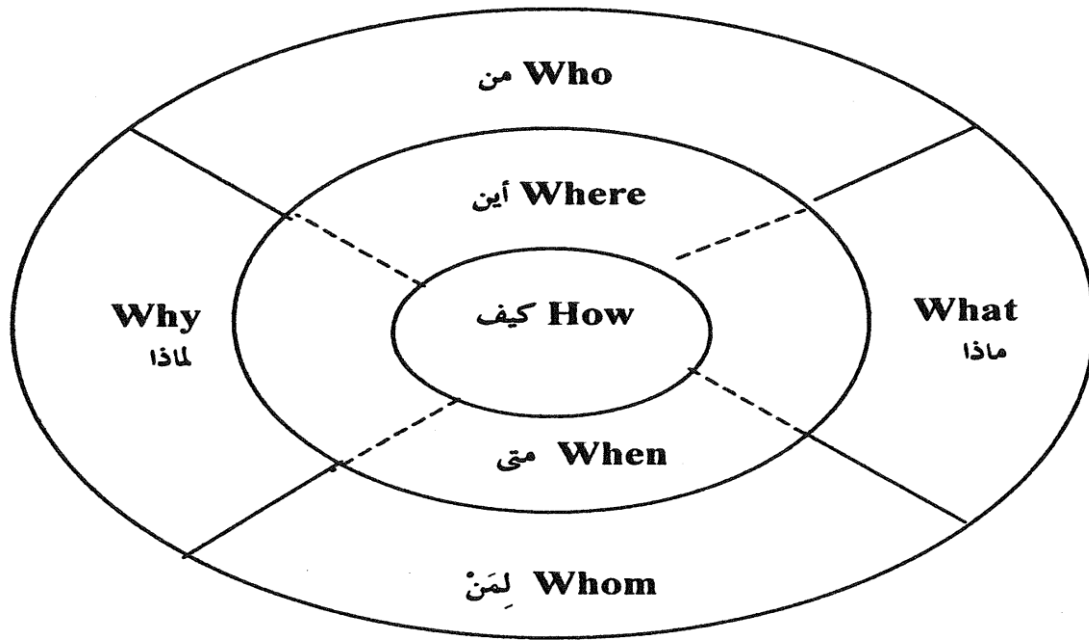
ا- تحديد الفكرة التي تتمحور حولها الرسالة الإشهارية، والتي يجب أن تراعي متطلبات المعلن، وخصائص السلعة وجمهورها، وكذا الإشهارات المنافسة.

ب- التصميم الأولي للإشهار بحيث يترجم المعاني الواردة في الفكرة الأولية.

ث- تجهيز العناصر التي سوف يحتويها الإشهار.

ج- التصميم النهائي للإشهار.

وحسب الباحثين طاهر الغالبي وأحمد العسكري، يجدر برجل الإشهار أن يطرح بعض التساؤلات التي يستطيع من خلالها أن يرسم رسالة إشهارية متكاملة، هذه التساؤلات ينبغي أن تشمل كافة مكونات المزيج الإشهاري (Advertising Mix) وهي (الغالبي و العسكري، 2006):



- من المعلن؟: أي تحديد طبيعة نشاط المعلن.

- لمن أعلن؟: أي تحديد الجمهور المستهدف.

- ماذا أعلن؟: أي تحديد خصائص السلعة أو الخدمة المعلن عليها.

- لماذا أعلن؟: أي ماهي الأهداف الذي يريد المعلن تحقيقها من خلال الإشهار؟

- أين أعلن؟: أي ماهي الوسائل الإشهارية المناسبة لعرض الإشهار؟
- متى أعلن؟: بمعنى تحديد وقت انطلاق عرض الإشهار ونهايته.
- وكيف أعلن؟: أي ماهي العناصر البشرية والمادية والفنية الذي يجب تتوفر لضمان فاعلية الإشهار؟
- vii. عرض الإشهار.
- viii. تقييم النتائج: أي هل حقق الإشهار ما سَطَّر له من أهداف؟

المحاضرة الثالثة عشرة: خدمة الزبائن وصورة المؤسسة

خدمة الزبائن تعني: " تزويد الناس بما يحتاجون إليه بطريقة لبقة، ومفيدة" (Federal Emergency Management Agency, 2000, p. 2.7). وخدمة الزبائن لا تتعلق فقط بعملية البيع، بل تشمل أيضا كل الخدمات التي تسبق العملية أو تلحقها. فهي تتضمن إجراءات مثل: تقديم اقتراحات تتعلق بالخدمات أو المنتجات، التوجيه، الرد على الأسئلة، استقبال الشكاوى، رصد المشكلات وحلها.

خادم الزبائن (له عدة تسميات مثل: رجل المبيعات، مندوب المبيعات) من بين أهم الموظفين داخل المؤسسة، وكل ما تم ذكره سابقا في إطار الموظفين ينطبق عليه طبعاً. مع ذلك، إذا وجب عقد مقارنة بين خدمة الزبائن وباقي الوظائف داخل المؤسسة، فالأولى تتسم بالخصوصية و"الحساسية"، ذلك لأن علاقة موظفي خدمة الزبائن مع الجمهور الخارجي (الزبائن) علاقة مباشرة من خلال خدمات الاستشارة والبيع أو ما بعدهما، وبالتالي فإن ما يبدر منهم سواءً بالإيجاب أو بالسلب يؤثر مباشرة على صورة المؤسسة. فلا عجب أن تولي المؤسسات المحترمة عناية فائقة عند توظيف هؤلاء لما لهم من وقع على أداء المؤسسة وصورتها.

إن الزبائن بمثابة شريان الحياة لأي مؤسسة. وعلى غرار العديد من العبارات المستهلكة، صدف أن هذه العبارة صحيحة عملياً. فبدون الزبائن لن يتوفر للمؤسسة أية عوائد وأرباح، وبالتالي لن تكون لها قيمة سوقية. ففي مسح عالمي شمل 681 من كبار المدراء التنفيذيين أجرتهما ذي إكونومست (The Economist) سنة 2002، أفاد 65% من المشاركين بأن تركيزهم الأساسي سينصب على العملاء على المدى القصير والمتوسط، مقارنة بـ 18% أفادوا بأن تركيزهم الأساسي سيوجه نحو أصحاب الأسهم (غوبتا و ليمان، 2006، صفحة 15).

ومن أبعديات المؤسسات في التعامل مع زبائنهم أن توفر ما يلي:

- اللباقة وحسن التواصل.

- التأكد من توفر المعلومات التي يحتاجها الزبون.

- حسن توجيه الزبون داخل المؤسسة.

- تخصيص ما لا تخصصه المؤسسات المنافسة لزيائنها؛ مثل التخفيضات

والعروض المغرية، المسابقات المربحة، بطاقات الولاء، خدمات التوصيل... الخ

- تعدد وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر بالزبون (هاتف، بريد الكتروني،

موقع الكتروني، صفحات مواقع التواصل الاجتماعي، دفتر الشكاوى والاقتراحات).

- تنظيم موقع الأنترنت بحيث يسهل البحث فيه، خاصة إذا كان نطاق العمل

الالكتروني بالكامل.

- تخصيص مساحة للأسئلة المتواترة FAQ على موقع الأنترنت وتنظيمها وترتيبها

فئويا، بما يسهل الاستجابة لانشغالات الزبون.

ذكرت بعض المصادر، عدة أصناف للزيائن أو العملاء، حددت صفاتهم، واقتاحت سبل

التعامل معهم بهدف تحقيق عملية البيع (بدوي، 2022)، (المؤسسة العامة للتعليم الفني

والتدريب المهني، الصفحات 3-6):

• العميل المتردد

العميل المتردد هو عميل غير صارم في اتخاذ قراراته بشكل عام، فهو لا يعرف ما الذي يريد

تحديداً. العميل المتردد قد يقوم بالسؤال عن نفس السلعة في الكثير من الأماكن وفي النهاية لا

يشترى أساساً، ليس لوجود عيب في السلعة ولكن لأن شخصيته المترددة لا تسمح له باتخاذ

القرارات الفورية أو السريعة.

طريقة التعامل مع العميل المتردد:

• العميل المتردد يحتاج أن تُظهر له أهمية وقتك، لأن ذلك سيساعده في تحديد ما

إذا كان بالفعل يهتم لمنتجك أو لا.

• يحتاج إلى إشعاره بالثقة مع عدم الضغط عليه.

• حاول أن تعرف اهتماماته منذ البداية، وذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة غير معقدة.

- قم بعرض الخيارات المتاحة أمامه، وأظهر قيمة سلعتك والفرق بينها وبين مثيلاتها الموجودة في الأسواق، والفائدة التي سوف تعود عليه من خلال شرائها.
- قم بعرض خيارات واضحة ومباشرة له، وساعده في الاختيار عند الحاجة.
- تقليل عدد الخيارات قد يقلل من تردده.

• العميل الواثق

واحد من أنواع العملاء الممتازين، هذا العميل يعرف جيداً ماذا يريد، وهو يتواصل مع المكلّف بالبيع بصفة مباشرة، ولديه نية حقيقية للشراء. وفي حالة توافر المواصفات التي يتطلع إليها في المنتج سيقوم بالشراء مباشرة.

طريقة التعامل مع العميل الواثق:

• قم بإجابة أسئلته بشكل مباشر وواضح، وقدم له ما يريد من معلومات في حالة طلب ذلك.

• حاول في أسرع وقت التوصل للنموذج الذي يريده وقدمه له. هذا العميل في الغالب يمتلك الكثير من المعلومات حول ما يريد تحديداً، لذلك عليك كرجل مبيعات التوصل للنموذج أو المواصفات التي يريدها في أسرع وقت.

• في حال لاحظت أنه بدأ في المغادرة، اسأله ما هي الصفة التي يريدها تحديداً وليست موجودة بمنتجك، هذا ربما يفتح المجال مرة أخرى للتفاوض.

• العميل الصامت

العميل الصامت عميل لا يتكلم كثيراً ولا يسأل كثيراً، هادئ الطبع وواثق من نفسه، ولا يُظهر أي نوع من الانطباعات السلبية أو الإيجابية اتجاه المنتج، فقد يبدو لرجل بيع مبتدئ أنه لن يستطيع فهمه أو التعامل معه.

طريقة التعامل مع العميل الصامت:

- طرح الأسئلة التي تدور حول الرأي والفكر، التي لا يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا، هذا سيفتح لك الفرصة إلى خلق حوار معه وفهمه بشكل أفضل.
- أعطه الفرصة لعرض رأيه وأبرز له أن رأيه هام بالنسبة إليك، وسوف تأخذه بعين الاعتبار في تحديد ما إذا كانت سلعتك تناسبه أو لا.
- لا تزعه بسيل من الأسئلة لإجباره على الحديث، بل احترم خصوصيته وامنحه المساحة لجعل الحوار يبدأ بشكل تدريجي.
- يحتاج إلى نوع من الصبر، وروح الفكاهة لاخترق جدار الصمت.

• العميل المتحدث (الثرثار)

- العميل كثير الحديث أو الثرثار، عميل لا يكف عن الحديث، لا بشأن المنتج أو الخدمة فحسب، بل قد يتحدث بأي موضوع يخطر بباله.
- هذا النوع من العملاء لن يمنح الفرصة لرجل البيع للحديث عن تفاصيل خدمته وسلعته، أو محاولة تقديم المساعدة بأي شكل من الأشكال، فهو يتخذ من الكلام وسيلة لجذب انتباه الآخرين له. لا أهمية للوقت لديه، وغير منطقي فيما يتفوه به.
- طريقة التعامل مع العميل المتحدث:

- عليك أن تسمعه بشكل جيد وتظهر له اهتمامك بحديثه.
- عليك أن تُظهر جديتك في الحديث عن سلعتك.
- حاول بشكل غير جارح إظهار أهمية الوقت لكل منكما.
- عليك أن تعده بأن تأخذ اقتراحاته محل اعتبار بما يتناسب مع معايير القطاع الذي تعمل به.
- حاول دائماً العمل على توجيه الحديث لعملية الشراء، وجعل السلعة هي محور الحوار.

• العميل الغاضب

من أصعب أنواع العملاء في التعامل العميل الغاضب، فهو شخص عادة ما تكون لديه تجربة أو عدة تجارب سابقة سيئة مع المؤسسات التي تقدم نفس السلعة أو سلع مشابهة. هذا ما يجعله يتعامل بشكل يميل إلى العدوانية وعدم المسؤولية، والرغبة في استفزاز الآخرين.

طريقة التعامل مع العميل الغاضب:

- عدم الدخول معه في جدال أو محاولة إظهار أنه على خطأ.
- ليست مهمتك تهذيبه بقدر ما هي جذبته، ويتطلب هذا كثيراً من الصبر.
- التعامل مع غضبه بصبر وهدوء وحكمة مع إظهار اهتمامك بحديثه.
- هذا النوع من العملاء يحتاج إلى إثباتات فعلية بناءً على أدلة ووقائع وبراهين وأرقام، فهي عادة ما تقلل من حدة غضبه، وتجعله يميل إلى الاستماع إليك، خاصة إذا وجد أنك جاد في محاولة حل مشكلته، أو التعاون معه من أجل حلها.
- الاستماع له وعدم مقاطعته حتى يُنهي حديثه تماماً، ويفرغ كمية الطاقة السلبية التي في دواخله.

• العميل المتشكك

العميل المتشكك يبدو أنه لا يصدق أي معلومة ممن يتواصل معهم، وربما يميل إلى الإيمان بنظرية المؤامرة، ولا يستطيع أن يصدق أن لدى رجل البيع رغبة في مساعدته أو تقديم حلول إيجابية تخدم مصالحه، وفي بعض الأحيان يميل إلى الحديث بسخرية، وبشكل غير لائق ومستفز.

طريقة التعامل مع العميل المتشكك:

- في البداية يجب أن تجعل حديثك معه موثقاً بمعلومات حقيقية عن السلعة أو الخدمة أو أي استفسار لديه.
- التعامل مع هذا النوع من العملاء يلزمه بعض الحزم، وإظهار الجدية في التعامل، والحرص على توثيق حديثك بأرقام وأدلة قابلة للقياس، كأن تقدم له تقييمات عملاء

سابقين، أو مقارنات سلعتك وخدماتك بالمنافسين، وغيرها من الأدلة التي تجعله يغير من طريقة تعامله وتفكيره.

• العميل الودود

من أفضل وأسهل أنواع العملاء الذين يمكن أن تُبنى معهم علاقات تجارية ممتازة، هذا لأنه عميل لا يسأل كثيراً، وليست لديه استفسارات دقيقة، فهو يستهدف التعاون معه من خلال تقديم خدمة أو سلعة مناسبة لاحتياجاته، وهو يقوم بطلب السلعة بشكل بسيط ومباشر جداً.

طريقة التعامل مع العميل الودود:

- لن تجد صعوبة في التعامل مع هذا النوع من العملاء، فهذا النوع من العملاء ليس لديه الكثير من المتطلبات، ولذلك يجب التعامل معه بنفس درجة الود التي يعاملك بها، ولكن مع الحرص على عدم خروج الحديث عن إطار العمل.
- عمل متابعة دورية معه من وقت لآخر، وتقديم عروض جيدة ومميزة له، فهذا يضمن لك استمرارية التعامل معه، وسيكون سبباً في استقطاب المزيد من العملاء.
- إبراز أهميته كعميل مميز لديك.

• العميل المُشاهد

هذا النوع من العملاء في الغالب لا يمتلك نية حقيقة للشراء، فهو يريد إلقاء نظرة للتعرف على ماذا تقدمه المؤسسة مقارنة بمنافسيها، أو يريد تكوين فكرة عن متوسط الأسعار، وجودة المنتجات، أو ربما يريد قضاء بعض وقت الفراغ في مشاهدة المنتجات.

طريقة التعامل مع العميل المُشاهد:

- اعطاه الحرية الكاملة للتجول في متجرك أو مؤسستك، وإجابة كل أسئلته بود وترحاب في حال هو بدأ بالسؤال.
- العمل على جعله يشعر بأنه مرحب به على أي حال، وليس هناك مشكلة بالألا يقوم بالشراء.

• توجيهه للمنتجات الجذّابة، غير باهظة الثمن، أو التي اقترحت ضمن عروض تخفيضات.

• العميل صائد التخفيضات والعروض

هذا العميل يحب تخفيضات الأسعار، وعادة ما يقوم بالشراء بشراهة في مواسم التخفيضات، فهو يحب العروض التي توفر له المال. والجدير بالذكر، أن هذا العميل ربما يتجه للتخفيضات لدوافع نفسية وليست دائما مادية، وهو في الغالب يسأل عن سعر المنتج قبل معرفة أي تفاصيل أخرى.

طريقة التعامل مع العميل صائد التخفيضات والعروض:

- أخبره دائما بسعر المنتج قبل التخفيض، لكي يدرك بشكل مباشر حجم التوفير الذي سيحصل عليه من شراء المنتج الآن.
- حاول أن تشعره بالانتصار خلال عملية البيع.
- في حالة عدم توفر تخفيضات لديك، حاول جاهداً منحه مزايا مادية بشكل خاص.
- قارن دائما بين أسعارك المميّزة في مواجهة أسعار المنافسين الأعلى.
- أخبره أن العروض والتخفيضات متاحة لفترة زمنية محدودة، فهذا سيساعده على اتخاذ قرار الشراء سريعا.

ولاء الزبون وقيمة عمره

طريقة التعامل مع الزبون هي مفتاح الاحتفاظ به، وكلما احتفظت مؤسسة بزبائننا أصبح بإمكانها أن تقلل من الاكتراث لعناء البحث عن زبائن جدد. وفي هذا الصدد، يقول جم سترن (Jim Sterne): "لما كان بيع سلعة ما إلى زبون حالي أقل تكلفة من إقناع زبون جديد بها، فليتركز الوقت والجهد للتقرب قدر الإمكان من الزبائن الحاليين" (سترن، 2003، صفحة 33).

إن قيمة عمر الزبون (LTV) (The Lifetime Value) تستند إلى فرضية مفادها: أنّ البحث عمّن يشبهه أنه زبون، ثم دراسة إمكانية كونه فعلا زبونا محتملا، وبعد ذلك اكتسابه وتحويله

إلى زبون فعلي والاحتفاظ به، قد يكلف مئات أو آلاف الدولارات (سترن، 2003، صفحة 34). لذا يبدو توجيه التركيز نحو الزبائن الحاليين أكثر قيمة من البحث عن زبائن جدد.

ونظرا لأهمية الاحتفاظ بالزبائن، وجب على كل مؤسسة إجراء بعض الحسابات الخلاقية لقياس عمر زبائنهم، من خلال حساب ما يلي (سترن، 2003، صفحة 35):

- عدد الزبائن الجدد سنويا.
 - عدد الزبائن الذين خسرتهم المؤسسة سنويا.
 - العوائد التي يوفرها كل زبون سنويا.
 - كلفة اكتساب زبون واحد سنويا.
 - كلفة الخدمات المقدمة لزبون واحد سنويا.
 - كلفة الإنتاج والتوزيع لزبون واحد سنويا.
 - الكلفة الإدارية لزبون واحد سنويا.
- وللمؤسسة أربع مسؤوليات اتجاه ولاء الزبون (مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2012، الصفحات 66-67):
- وضع أهداف ورسم استراتيجيات عامة وموجهة لتعزيز ولاء الزبائن.
 - إعداد نظم للقياس بما يتيح رفع تقارير دقيقة عن الأداء.
 - رصد وتحليل أسباب هروب الزبائن.
 - التدريب الدوري لخادمي الزبائن لضمان الثبات على الأداء الجيد، واستحداث طرق عمل مبتكرة.

المحاضرة الرابعة عشرة: العوامل الأخرى المؤثرة على صورة

المؤسسة/ الأزمة

عرف تشارلز هيرمان (Charles Hermann) الأزمة المؤسساتية على أنّها: "ظرف يفاجئ إدارة المؤسسة، ويهدد الأهداف المؤسساتية والشخصية على حد سواء، ويقلل من الوقت المتاح لرد الفعل" (Faghfour, 2012, p. 11).

في حين عرّفها كل من سايمون مور ومايك سيمور (Simon Moore & Mike Seymour)، على أنّها: "حدث دخيل؛ مثل الحوادث، تلف المنتجات، أو فضيحة تثير اهتمامًا عامًا واسع النطاق وحاسمًا، وتعطل بشكل جذري أنشطة المؤسسة المنتظمة، وتمزق ثقافتها وسمعتها. تؤخر على الأقل آفاقها المستقبلية، وتدمر المؤسسة كأقصى تأثيراتها" (Moore & Seymour, 2005).

ويرى كريستيان فرونز (Christian Fronz) أن مجرد استشعار المؤسسة للخطر يعدّ بداية للأزمة، حين قال: "الأزمة المؤسساتية طارئ تنظيمي ناتج عن وقوع خطر يشكّل تهديدًا لسمعة المؤسسة، وقيمتها الملموسة وغير الملموسة، بل حتى لبقاء المؤسسة" (Fronz, 2011, p. 28).

كل التعريفات السابقة تؤكد على تأثير الأزمة على صورة المؤسسة، لذلك وجب على كل مؤسسة التخطيط لأنشطتها جيدا (إداريا، اتصاليا، وتشغيليا) وتدعيم أنظمة الإخطار المسبق لتفادي وقوع الأزمات. وفي حال وقوعها، لسبب من الأسباب، وجب حسن إدارتها والتدارك سريعا تفاديا لنتائج أكثر خطورة قد تهدد بقاء المؤسسة.

وقد تجد أية مؤسسة نفسها في وضع "أزمة" كنتاج لعدة عوامل داخلية وخارجية، نذكر

منها:

- سوء التخطيط.

- خسارة عدد كبير من الزبائن.

- أخطاء التصنيع.
- الحوادث التقنية والمهنية.
- غلق السوق.
- الأزمات الصحية والجوائح.
- سوء دراسة السوق وعدم إدراك البيئة المحيطة.
- الأزمات السياسية، الاقتصادية، والأمنية.
- الكوارث الطبيعية والبيئية.
- الإضرابات.
- الاستقالات المتتالية.
- شغور الوظائف الرئيسية.
- نقص التمويل.
- تأخر إنجاز المشاريع.
- الإشاعات.

إدارة الأزمة

في تعريف للموسوعة الإدارية لمفهوم إدارة الأزمة جاء فيه: "هي المحافظة على أصول وممتلكات المؤسسة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة. وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تفاديها أو تخفيف أثرها على المؤسسة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل، والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك" (خيلية، 2019، صفحة 160).

ويعرفها ديون كانيون (Deon Canyon): "إدارة الأزمة تتعلق بالتدابير والمناهج المستخدمة للتعرف، السيطرة، والحد من أضرار الأزمة وتداعياتها" (Canyon, 2020, p. 8).

ويرى إدوارد ديفلين (Edward Devlin) أنّ "إدارة الأزمة تستهدف تقييد أو تقليل أي ضرر يلحق بسمعة المؤسسة أو صورتها" (Devlin, 2007, p. 1).

كما تعني إدارة الأزمة: "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنّب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها على كافة الأصعدة" (خيلية، 2019، صفحة 160).

إنّ الأساس في التعامل مع الأزمة تفاديها والوقاية منها وليس مواجهتها، لذلك وجب على المؤسسات وضع الخطط الاستراتيجية الكفيلة بالوقاية من الأزمات (ذات المصدر الداخلي على الأقل) والقضاء على مسبباتها. والجزم بأن الأزمة دافع إيجابي للمؤسسة، كما تشير إليه بعض الدراسات، هو ضرب من التفاؤل المبالغ فيه. فالتاريخ أثبت ندرة من استطاع تحويل الأزمة من مؤثر سلبي إلى مؤثر إيجابي على صورة المؤسسة، وحتى إن حدث ذلك فعلا، فالأولى توجيه الجهود والأوقات والأموال المستثمرة نحو تطوير المؤسسة، بدل إصلاح ضرر الأزمة.

وينصح بعض الباحثين، باستباق الأزمة بمجرد استشعارها، من خلال اتباع الخطوات الأربعة التالية لضمان الإدارة الفاعلة للأزمة Effective Crisis Management (علي ن.، 2019):

-أولا: تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة لكل عضو

من الفريق.

-ثانيا: تطوير واقتراح خطط عملية للتعامل مع الأزمة.

-ثالثا: اختيار الخطة العملية المناسبة لإدارة الأزمة والتأكد من فاعليتها المرتقبة

في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها.

-رابعا: تنفيذ الخطة ومتابعتها أثناء وبعد الأزمة لضمان الشفاء التام منها وتجنب

تكرارها.

وحسب يان ميتروف (Ian Mitroff) يمكن تقسيم بنية الأزمة إداريا إلى خمسة مراحل أساسية (Mitroff, 1994, pp. 106-107):

- الشعور باحتمال الأزمة – اكتشاف إشارات الإنذار (Signal Detection):

تقريبا كل الأزمات تترك أثرا من الإشارات التحذيرية المبكرة. وإذا تمكنت الإدارة من التقاط هذه الإشارات، قد ينفع ذلك في الحد من مسببات حدوثها، وتلك أفضل طريقة لإدارة الأزمة .

- الاستعداد والوقاية (Probing / Prevention) : الهدف هنا هو تجميع الجهود

للعمل على الحد من استمرار حصول الأزمة في مراحلها الأولى وإدارتها بشكل فعال .

- احتواء الأزمة (Damage Containment) : احتواء أثر الأزمة خشية امتداد

الانتشار.

- استعادة التوازن والنشاط (Recovery) : أي استعادة الوضع الطبيعي

للمؤسسة بأسرع وقت ممكن حتى لا تتم خسارة بعض من أصحاب المصالح.

- التعلم والتقييم (Learning & Evaluation) : وهي العملية التي من خلالها

تحصّن المؤسسة نفسها إزاء أية أزمة مماثلة في المستقبل.

وبدوره، اقترح ستيفن فينك (Steven Fink)، نموذجا لإدارة الأزمة يضم أربعة مراحل،

يمكن تلخيصها كما يلي (Marker, 2020) :

- مرحلة البوادر الأولى (Prodromal Stage): تغطي هذه المرحلة الفترة الزمنية

بين ظهور العلامات الأولى واندلاع الأزمة. خلال هذه الفترة، يجب على مديري الأزمات أن

يتحركوا بشكل استباقي، وأن يسعوا لتحديد علامات الأزمة الأولى، ومحاولة منع حدوثها،

أو على الأقل، الحد من نطاقها.

- المرحلة العصبية (Acute Stage): في هذه المرحلة الحساسة، وجب على إدارة المؤسسة تفعيل فرق خلايا الأزمة وتنفيذ الخطط بحذافيرها عسى أن ينفع ذلك في تقويض الأثر السلبي للأزمة.

- المرحلة المزمنة (Chronic Stage): في هذه المرحلة تسعى إدارة الأزمة لإصلاح الأضرار التي لحقت بالمؤسسة على كل المستويات بصفة متكاملة ومتزامنة، بهدف القضاء على أعراض الأزمة.

- مرحلة الحل (Resolution Stage): هذه المرحلة بمثابة نهاية الأزمة، ووقت لاستيعاب الخطأ الذي حدث، من خلال بحث وتحليل الأسباب الفعلية للأزمة، وتنفيذ التغييرات الجذرية لضمان عدم تكرارها.

ويمكن حصر أهم الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات فيما يلي (علي ن، 2019):

أولاً: أسلوب إنكار الأزمة:

هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، وتفترض إدارة المؤسسة أن الأوضاع في المؤسسة على خير ما يرام وفي أحسن صورها ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وأنها قد حققت إنجازات كبيرة تعود بمنافع جمّة على أصحاب المصالح، وأن كل من ينكر هذه الإنجازات (التي تدعي الإدارة أنها تحققت) فإنه خائن وجاحد ومنكر للجميل، ويعمل ضد الأهداف الاستراتيجية لأصحاب المصالح.

ويمكن القول، أن جوهر هذا الأسلوب هو استخدام التعقيم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الأزمة ونتائجها وتداعياتها وانعكاساتها على المؤسسة، وعلى جميع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها.

ولتحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب (لأن تطبيقه على المدى الطويل مستحيل) فإن إدارة المؤسسة تستخدم أدوات متعددة أهمها:

-التعتيم الإعلامي.

-استخدام الدكتاتورية القهرية.

-السعي إلى السيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور.

-الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة.

-تقديم الادعاءات والتبريرات بأن الأوضاع في المؤسسة في أحسن حالاتها.

-محاولة العزل الكامل لكادر المؤسسة عن مجريات الأزمة.

-مهاجمة الأطراف التي تشير إلى وجود الأزمة واتهامها بالتخريب وعدم الولاء

التنظيمي.

-استخدام الدعاية في الترويج لمواقف إدارة المؤسسة المنكرة للأزمة.

-عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المؤسسة إلى الخارج ومعاقبة كل من يخالف

ذلك.

ثانيا: أسلوب كبت الأزمة:

يطلق عليه أيضا أسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، وبدرجة عالية من الصرامة من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى. وتسعى إدارة المؤسسة إلى التضييق على قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها.

ثالثا: أسلوب بخس الأزمة:

إن جوهر هذا الأسلوب هو التقليل من شأن الأزمة ومن أهميتها ومن أسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، هذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المؤسسة بالأزمة أولا (الاعتراف بها

كحدث حصل في المؤسسة)، فيما تُوضح أن هذه الأزمة مجرد حدث عابر وحدث غير مهم لا يؤثر على سير أعمال المؤسسة وعلى أنشطتها، ويجري التعامل معه بالوسائل والأدوات المناسبة، وأنه في طريقه إلى الانتهاء والزوال، وسوف تعود المؤسسة سريعا إلى توازنها المعتادة.

رابعا: أسلوب تنفيس الأزمة:

بعض الأزمات يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد، وتندر بأن انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا جدا عندما تحين ساعة الصفر. إذ أن تأخر انفجار الأزمة يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع. ولذلك، فإن إدارة المؤسسة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة؛ وفكرة هذا الأسلوب إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوى الأزمة حول هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمّة لها.

خامسا: أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المؤسسة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافا متعددة من المؤسسة) إلى التعرف على الدوافع والأسباب والقوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة.

مع ذلك، فإن تشكيل هذه اللجنة، دون رؤى واضحة، قد يؤدي إلى إهدار الوقت دون التوصل إلى الأسباب الحقيقية للأزمة، ويدفع احتمالات تفاقمها.

سادسا: أسلوب إخماد الأزمة:

تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة، وتهدد بقاء المؤسسة ووجودها كليا.

يعتمد هذا الأسلوب على الصرامة وتركيز قوة المواجهة، وعند استخدامه فإن إدارة المؤسسة لا تلتفت كثيرا إلى القيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، متحججة بخطورة الأزمة على مصيرها ووجودها.

سابعاً: أسلوب تفريع الأزمة:

يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمت فرعية، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الأزمة ككل، فيجري السعي الحثيث والسريع للتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة من القوى، ويتم وضع أهداف بديلة لكل طرف من قوى الأزمة والعمل على التفاوض معه في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر إلحاحاً وأهمية بالنسبة إليه، وتركيز الجهود على محاولة استقطاب كل طرف بما يناسبه، والعمل على امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وحدتها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة محاور أهمها:

- تحديد ما الذي تريده كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.

- تحديد ما الذي تريده المؤسسة من كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.

- تحديد ما يمكن أن تقدمه المؤسسة لكل مجموعة من هذه المجموعات (تحديد

حدود تنازل المؤسسة لصالحهم أثناء عملية التفاوض).

- تحديد ما يجب أن تمارسه المؤسسة من ضغوط على كل مجموعة من قوى الأزمة

لإجبار هذه المجموعات على قبول ما تعرضه المؤسسة أثناء عملية التفاوض.

- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض مطالب مجموعات قوى الأزمة.

- تحديد أشكال المغريات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة كأدوات استقطاب

فاعلة أثناء عملية التفاوض مع مجموعات قوى الأزمة.

ثامناً: أسلوب عزل قوى الأزمة:

يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة، وعن الأطراف الأخرى في المؤسسة (التي ليست جزءا من قوى الأزمة).

وفقا لهذا الأسلوب، فإنه يجري تقسيم قوى الأزمة إلى:

-قوى صنع الأزمة.

-القوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة.

-القوى المهتمة بالأزمة.

وتتم عملية عزل قوى الأزمة عن الأزمة من خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون تمكن تلك القوى من بلوغ الأضرار المنشودة. وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة؛ فقد تكون ذات صفة إدارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية أو أية عوائق وحواجز أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها وتعاضم آثارها على المؤسسة.

ونتيجة التطور الذي شهده الكيان الإداري بسبب اختلاف نوع الأزمات وشكلها وطبيعتها، ظهرت استراتيجيات حديثة لإدارة الأزمات ملائمة لمتغيرات العصر، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: إستراتيجية تغيير (تحويل) المسار :

تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتواؤها، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الجيدة؛ مثل خلق نوع من التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد بغرض تعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من تلك التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة (ماهر، إدارة الأزمات، 2006، صفحة 99).

ثانياً: إستراتيجية تفتيت الأزمة :

تعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافيين والدقيقين للعوامل المكوّنة للأزمة وعلاقتها الارتباطية، من خلال تحديد الإطار المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم الأزمة إلى أجزاء متعددة قابلة للحل (الخضيرى، 2003، صفحة 304).

ثالثاً: إستراتيجية احتواء الأزمة :

تستهدف هذه الاستراتيجية حصر الأزمة ضمن نطاق محدود يمكن استيعابه وامتصاص قوته، من خلال التفاوض مع قوى الأزمة واستثمار كل المداخل لإقناعهم بالخطة المقترحة (السعدني، 2008).

رابعاً: إستراتيجية تفريغ الأزمة :

من أكثر الاستراتيجيات فاعلية، جوهرها التعرف على أسباب الأزمة واقتراح حلول تفصيلية لكل سبب على حدة، وصولاً إلى الامتصاص الكلي للأزمة (الخضيرى، 2003، صفحة 303).

خامساً: فرق العمل :

عندما تتشعب الأزمة يصبح لزاماً على المؤسسة إسناد مهام المواجهة إلى فرق عمل متخصصة، يتبع قاداتها السبل العلمية الكفيلة بإيجاد الحلول بفعالية وفي أسرع وقت (Gilpin & Murphy, 2008, p. 85).

سادساً: الاحتياطي التعبوي:

فالمؤسسات الصناعية الفطنة تجعل من احتياطي المواد الخام أولوية في خططها الاستراتيجية، وهي، إلى حد ما، شكل من أشكال الوقاية من الأزمة واستعداد للمواجهة في حال قل التوريد بالمواد الخام (ماهر، إدارة الأزمات، 2006، صفحة 96).

سابعاً: تصعيد الأزمة:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وتثير العديد من الاحتمالات المتعارضة ومتنوعة المشارب والاتجاهات. ولفك هذا اللبس يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تتركز فيها الأزمة حول محور معين، وتتفكك التكتلات المعارضة (الخضيرى، 2003، صفحة 301).

ثامننا: المشاركة الديمقراطية :

في كثير من الحالات ينبثق حل الأزمة عن جلسة عصف ذهني داخل المؤسسة يعبر فيها كل الأطراف عن رأيهم بكل حرية، ليتحول النقاش من مجرد أفكار إلى حلول عملية للأزمة وفق خطط واضحة (Gilpin & Murphy, 2008, pp. 86-87).

تاسعا: تدمير الأزمة :

تسمى بالتفجير الداخلي للأزمة أو الصدمة الداخلية المباشرة، وتستخدم حينما ترى المؤسسة أن هنالك خطرا يهدد بقاءها، فتلجأ إلى القضاء على مسببات الأزمة داخليا والأطراف المغدّية لها، من خلال (الخضيري، 2003، صفحة 305):

-ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة.

-استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين.

-استهداف محركي الأزمة ذوي القوة والتأثير، من خلال إبعادهم وإيجاد قادة بديل

للأزمة أكثر اعتدالا يمكنهم تحويل الأزمة إلى مسارات أكثر إيجابية.

دور الاتصال في إدارة الأزمة

يمكن للمؤسسة الاستثمار في الاتصال وتوظيفه بفعالية لإدارة الأزمة، وعلى القائمين بالاتصال دراسة كل المكونات الاتصالية للأزمة من خلال طرح الأسئلة التالية (الدليمي، 2019، صفحة 264):

-ماذا حدث؟

-لماذا حظيت هذه الأزمة بقدر كبير من النشر والشهرة والتداول؟

-كيف واجهت هذه الإدارة الأزمة؟ وماهي السلبيات والإيجابيات المستخلصة من

أسلوب المواجهة ذلك؟

- ماهي الوسائل والرسائل الاتصالية الكفيلة بالمساعدة على حل الأزمة؟

وقد حدّد عبد الرزاق الدليبي أدوار القائمين بالاتصال والعلاقات العامة أثناء وبعد الأزمة فيما يلي (الدليبي، 2019، صفحة 273):

أولاً: أثناء الأزمة:

- التعرف على الأزمة وتحديد أبعادها بدقة.

- السيطرة على الوسائل والرسائل الاتصالية.

- سرعة الاستجابة لمتطلبات الجمهور وأصحاب المصالح وتلبية حاجاتهم الإعلامية والاتصالية.

- إقامة روابط اتصال قوية مع مندوبي وسائل الإعلام، مع التركيز على الحقائق المؤكدة فقط.

ثانياً: بعد الأزمة:

- الاستمرار في إقامة علاقات طيبة مع وسائل الإعلام.

- اتخاذ الإجراءات العلاجية لضمان عدم تكرار الأزمة، خاصة إذا كان أصلها أو مصدرها اتصالي.

- إعادة بناء سمعة المؤسسة على النحو المرغوب، من خلال التأكيد على ثبات القيم الخاصة بالمؤسسة، وممارسة الأنشطة المكرّسة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

المحاضرة الخامسة عشرة: العوامل الأخرى المؤثرة على صورة

المؤسسة/ البيئة

حسب كيث ديفيس وروبرت بلومستروم، تعني بيئة المؤسسة: "مجموع الظروف والأحداث التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر عليها" (Davis & Blomstrom, 1975).

وحسب آرثر فايمر (Arthur Weimer)، تشير بيئة المؤسسة إلى: "المناخ أو مجموع الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والمؤسسية التي تمارس في إطارها أنشطة المؤسسة" (Senapati, 2015, p. 17).

واستنادا إلى التعاريف السابقة، من الصعب جدا حصر كل المفاهيم ذات العلاقة ببيئة المؤسسة، لكن يمكن التطرق إلى أهمها فيما يلي:

-البيئة الداخلية: تشير إلى منظومة القيم وثقافة المؤسسة، رؤيتها ورسالتها،

هيكل الإدارة وعلاقات القوة الداخلية، الموارد المادية والبشرية...الخ

-البيئة الخارجية: نطاقها أكثر اتساعا، ويشمل: المنافسون، أصحاب المصالح

الخارجيين، السياسات الاقتصادية والاجتماعية، القوانين والتشريعات، الأنظمة

السياسية، البيئة التكنولوجية، البيئة سوسيو- ثقافية، الديانات والأعراف

المحلية...الخ

أجمع الكثير من الباحثين على أن السيطرة على بيئة المؤسسة، داخليا وخارجيا، مهمة

مستحيلة. مع ذلك، فإن الدراسة العميقة لها كفيلا بإنقاذ المؤسسة من بعض الأزمات،

وبضمان أداء إيجابي على مختلف مستويات النشاط.

عموما، يمكن حصر أهم فوائد دراسة البيئة المؤسسية فيما يلي:

-ضمان الأداء السلس للأنشطة والأعمال.

- الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة.
- تجنب التبعات القانونية.
- تشجيع الابتكار وتطوير الأداء.
- ضمان قدرة تنافسية أفضل، وربحية أعلى.
- ضمان نمو المؤسسة وبقائها.
- ديناميكية الخطط والرؤى.
- ممارسة المسؤوليات الاجتماعية بشكل أفضل.
- تقويض خطر الأزمات.

1. Tyagi, C., & Kumar, A. (2004). *Advertising Management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Dist.
2. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Oloolube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management, 05*(01), 6-14.
3. Balmer, J., & Gray, E. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning, 695-702*.
4. Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review, 26 – 38*.
5. Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: SAGE.
6. Bouchet, D. (2003). *What is "Corporate Image" and "Corporate Identity" – and why do people talk so much about it?* Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/93ec/a7c8f49cbe8ce68300f8c266894885edd224.pdf>
7. Canyon, D. (2020). Definitions in Crisis Management and Crisis Leadership. *Security Nexus Research, 21*. Retrieved from <https://apcss.org/wp-content/uploads/2020/01/Definitions-in-crisis-management-and-crisis-leadership-01242020.pdf>
8. Cecil, R., & Rothwell, W. (2007). *Next Generation Management Development: The Complete Guide and Resource*. San Francisco: John Wiley & Sons.
9. Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington, D.C.: Beard Books.
10. Cherry, K. (2021, March 8). *Understanding the Trait Theory of Leadership*. Récupéré sur verywellmind: <https://www.verywellmind.com/what-is-the-trait-theory-of-leadership-2795322>
11. Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2009). *Construction Stakeholder Management*. Oxford: John Wiley & Sons.
12. Christie, D. (2002, June). *A Trilateral Model for the Management of Corporate Image: an examination of the inter-relationship between an organisation's Self Image, its Projected Image and its Perceived Image*. Retrieved from Griffith University: <https://research-repository.griffith.edu.au/handle/10072/367461>
13. Corporate Finance Institute. (n.d.). *Management Skills*. Retrieved from Corporate Finance Institute: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-skills/>
14. Davis, K., & Blomstrom, R. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility* (Vol. 1). New York: McGraw-Hill.
15. De Luce, I. (2019, October 4). *10 companies that spent more than \$1 billion in ads so you'd buy their products*. Retrieved from Business Insider: <https://www.businessinsider.fr/us/10-biggest-advertising-spenders-in-the-us-2015-7>

16. Delcayre, A. (2017, Janvier 16). *EN EUROPE, CHAQUE EURO INVESTI EN PUBLICITÉ GÉNÈRE 7 EUROS DE PIB*. Récupéré sur Stratégies: <https://www.strategies.fr/actualites/marques/1055450W/en-europe-chaque-euro-investi-en-publicite-genere-7-euros-de-pib.html>
17. Devlin, E. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. Boca Raton: Auerbach.
18. Faghfour, P. (2012). *The Role of Governance Structure in the Context of Crisis Management: An Empirical Analysis on a German Sample of Non-Family and Family Businesses*. Wiesbaden: Springer Gabler.
19. Fayyaz, A., Gilkar, N. A., & Darzi, J. A. (2008). *Organisational Behaviour*. New Delhi: Atlantic Publishers & Dist.
20. Federal Emergency Management Agency. (2000). *Federal Emergency Management Agency Customer Service Course: Instructor Guide*. Washington, D.C: Federal Emergency Management Agency.
21. Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
22. Fronz, C. (2011). *Strategic Management in Crisis Communication: A Multinational Approach*. Hamburg: Diplomica Verlag.
23. Garvin, D. (1987). *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/1987/11/competing-on-the-eight-dimensions-of-quality>
24. Gilpin, D., & Murphy, P. (2008). *Crisis Management in a Complex World*. Oxford : Oxford University Press.
25. Gumbert, G., & Cathcart, R. (1983). Media Stereotyping : Images of the Foreigner . (D. Gruyter, Éd.) *Communications, 09*.
26. Hammoudi, A., & Daidj, N. (2018). *Stratégies managériales et création de valeur: Une approche par la théorie des jeux- Volume 1 de Regards croisés sur la création de valeur*. London: ISTE Group.
27. Harrison, C. (2017). *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Cham: Springer.
28. Harvard Business Review. (s.d.). *النظرية السلوكية في القيادة*. Récupéré sur Harvard Business Review: <https://hbrarabic.com/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7>
29. Herbert, J. (2001). *Practising Global Journalism: Exploring Reporting Issues Worldwide*. Oxford: Focal Press.
30. Kadian-Baumeyer, K. (n.d.). *The Blake Mouton Managerial Grid: Five Leadership Styles*. Retrieved from Study: <https://study.com/academy/lesson/the-blake-mouton-managerial-grid-five-leadership-styles.html>

31. Kenton, W. (2020, September 28). *Hersey-Blanchard Model*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp>
32. Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review
33. Kubiak, T. (2012). *The Certified Six Sigma Master Black Belt Handbook*. Milwaukee: Quality Press.
34. Marker, A. (2020, July 20). *Models and Theories to Improve Crisis Management*. Retrieved from Smartsheet: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>
35. McKenzie, E. (2017, September 26). *Differences Between Corporate Image & Identity*. Retrieved from bizfluent: <https://bizfluent.com/list-7605016-differences-between-corporate-image-identity.html>
36. Mitroff, I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, 36(02), 101-113.
37. Moingeon, B., & Soenen, G. (2002). *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspective*. London and New York : Routledge.
38. Moore, S., & Seymour, M. (2005). *Global Technology and Corporate Crisis: Strategies, Planning and Communication in the Information Age*. London and New York: Routledge. Retrieved from <https://books.google.dz/books?id=wip-AgAAQBAJ&pg=PT67&dq=definition+of+company+crisis&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwi024HdpKD3AhVSzoUKHU5rD1YQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=definition%20of%20company%20crisis&f=false>
39. Murphy, L. (2005). Transformational Leadership: a Cascading Chain Reaction. *Journal Of Nursing Management*, 13(02), 128-136. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2005.00458.x>
40. Palewski, J.-P. (1955). *L'organisation scientifique du travail*. Paris: Presses universitaires de France. From <https://books.google.dz/books?id=l8CPDwAAQBAJ&pg=PT57&dq=Sant%C3%A9+et+vigueur+physique.+Intelligence+et+vigueur+intellectuelle.&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj0xr6I-Yf3AhVLUhoKHXrQBFIQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=Sant%C3%A9%20et%20vigueur%20physique.%20Intelligence%2>
41. Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholders Theory Is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
42. Phillips, R., Harrison, J., & Bosse, D. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholders Utility Functions and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 58–74.
43. Porter, M. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business Press.
44. Robbins, S. (2004). *Essentials of Organizational Behavior: AND Project Management*. New Jersey: Prentice Hall.

45. Ross, J., & Perry, S. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings, Third Edition*. Florida: St Lucie Press.
46. Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The Strategic Development of Talent*. Massachusetts: HRD Press.
47. Russell, R., & Taylor, B. (2011). *Operations Management*. New Jersey: Wiley.
48. Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991, May). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 05(02), 61-75.
49. Senapati, P. S. (2015). *Business Environment and Strategy*. New Delhi: Educreation Publishing.
50. Sharma, R., & Chandra, S. (2004). *Advanced Industrial Psychology* (Vol. 2). New Delhi: Atlantic Publishers & Dist.
51. Stakeholder Map. (2020, 01 01). *Stakeholder Analysis, Project Management, Templates and Advice*. Retrieved from stakeholder Map: <https://www.stakeholdermap.com/external-stakeholders.html#bus>
52. Talloo, T. (2007). *Business Organisation and Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
53. Tomal, D., & Schilling, C. (2013). *Managing Human Resources and Collective Bargaining*. Maryland: R&L Education.
54. Tomlins, C. (2014). *What's Your Business?: Corporate Design Strategy Concepts and Processes*. Burlington, USA: Gower.
55. Weaver, J. (2019, 05 31). *Breaking Down The Three Levels Of Strategy In Any Business*. Retrieved from Clear Point Strategy: <https://www.clearpointstrategy.com/levels-of-strategy/>
56. Wikipédia. (s.d.). *Publicité*. Récupéré sur Wikipédia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Publicit%C3%A9>
57. Willis, T. (1999). *Media Studies*. Oxford: Blackwell.
58. أحمد عبد الرحمن موسى. (2013). *الحروب الإعلامية على الإسلام والمسلمين*. مكة المكرمة: زهور المعرفة والبركة.
59. أحمد ماهر. (1999). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
60. أحمد صقر عاشور. (1982). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
61. أحمد طاهر أحمد. (2017). *التخطيط الاستراتيجي المستدام*. نشر ذاتي.
62. أحمد عاشور. (1986). *إدارة القوى العاملة السلوكية وأدوات البحث التطبيقي*. القاهرة: الدار الجامعية.
63. أحمد ماهر. (2006). *إدارة الأزمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
64. إسلام عتوم. (27 أكتوبر، 2019). *e3arabi*. تم الاسترداد من ما هي الأهمية الاقتصادية للإعلان؟: <https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9->

%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-
/%D9%84%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%9F

65. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. (بلا تاريخ). فن التعامل مع العملاء. المملكة العربية السعودية: المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
66. برنارد نيچستاد. (2015). الأداء الجماعي. (شيماء عزت باشا، و أيمن نصري شنودة، المترجمون) القاهرة: الأنجلو مصرية.
67. جم سترن. (2003). خدمة الزبائن على الإنترنت. (باسل الحاج قدور، و غلى أبو عمشة، المترجمون) الرياض: العبيكان.
68. حسين محمد الحراحشة. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: جليس الزمان.
69. خالد الهبتي. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل.
70. زياد عبد الكريم النسور. (عمان). القيادة: كيف نكسب قادة المستقبل؟ 2021: دار الأكاديميون.
71. سالم بن بركة براك الفايدي. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض (رسالة دكتوراه). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
72. سامر جلدة. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. عمان: دار أسامة.
73. ساندرالحدو. (31 أكتوبر، 2016). مفهوم جودة المنتج. تم الاسترداد من موضوع:
https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AC
74. سليمان صالح. (2005). وسائل الإعلام وصناعة الصور الذهنية. عمان: مكتبة الفلاح.
75. سونيك غوبتا، و دونالد ليمان. (2006). إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد. (أمين الأيوبي، المترجمون) بيروت: الدار العربية للعلوم.
76. شافية بن حفيظ، و محمد الساسي الشايب. (مارس، 2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشار من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية (23)، 117-132.
77. شوقي ناجي جواد. (2000). إدارة الأعمال (منظور كلي). عمان: دار الحامد.
78. شيراز محمد خضر. (2022). إدارة الأعمال. عمان: الأكاديمية.
79. شيماء بدوي. (1 فبراير، 2022). أنواع العملاء الـ9 وطرق التعامل معهم بذكاء لكسبهم. تم الاسترداد من: [alrab7on: https://www.alrab7on.com/types-of-customers](https://www.alrab7on.com/types-of-customers)
80. صاحب عبد مرزوك الجنابي. (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان: دار اليازوري.
81. صالح حسن زيد سميع. (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية (رسالة ماجستير). جامعة حلوان.

82. طاهر الغالبي، و أحمد العسكري. (2006). الإعلان: مدخل تطبيقي (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار وائل.
83. عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. القاهرة: دار الفجر.
84. عبد الرزاق الدليهي. (2019). العلاقات العامة وإدارة الأزمات. عمان: دار اليازوري.
85. على حسن السعدني. (9 أوت، 2008). استراتيجيات إدارة الأزمات السياسية. تم الاسترداد من: Ahewar: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=372418>
86. على عجوة. (1997). العلاقات العامة والصورة الذهنية. القاهرة: عالم الكتب.
87. علي السليبي. (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب.
88. فاروق فليهي، و السيد عبد المجيد. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار الميسرة.
89. فتحي أبو ناصر. (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات. عمان: دار الميسرة.
90. فؤاد علي البحراني. (بلا تاريخ). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. تم الاسترداد من: FuadBahrani: <https://fuadbahrani.net/2020/06/13/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA>
91. كريمة زهيوه. (2014). حول اقتصاديات الإشهار. مجلة العلوم الإنسانية، 261-280.
92. محسن أحمد الخضير. (2003). إدارة التغيير. القاهرة: دار الرضا.
93. محمد حسن راوية. (1988). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية.
94. محمد سعيد أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
95. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2013). الإعلان: أنواعه، مبادئه، وطرق إعداد. عمان: دار المناهج.
96. مركز الخبرات المهنية للإدارة. (2012). قياس رضا العملاء. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
97. موفق محمد الضمور. (2011). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام. عمان: دار المنهل.
98. نادية العارف. (2002). الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
99. ناريمان يونس لهلوب، و ماجدة الصرايرة. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج.
100. ندى علي. (2019). أساليب إدارة الأزمات ونماذجها. تم الاسترداد من: Annabaa: <https://annabaa.org/arabic/books/15344>
101. نشأت إبراهيم. (2018). قوة التخطيط الاستراتيجي. نشر ذاتي. تم الاسترداد من <https://books.google.dz/books?id=X1lxDwAAQBAJ>

102. هشام بوبكر. (2013). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية*، 7(3)، 46-59.
103. هيفاء علي. (17 أكتوبر، 2020). *النظريات الموقفية في القيادة*. تم الاسترداد من أكاديمية حسوب: <https://academy.hsub.com/entrepreneurship/managementleadership/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D9%82%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-r665>
104. وريدة خيلية. (2019). الاتصال الأزماتي وكيفية إدارته في المؤسسات: نماذج فاعلة. *المجلة الجزائرية للاتصال*، 21(01)، 156-174.
105. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*. عمان: دار الوراق.