

سياسة
السمعة المؤسسية

مكتب الاتصال الحكومي

2022

1. المقدمة

يتزايد الاهتمام بموضوع السمعة المؤسسية والصورة الذهنية للجهات الحكومية بشكل كبير جداً نظراً للقيمة الفعالة التي تؤدّيها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات وخلق السلوك الإيجابي للأفراد تجاه الجهات الحكومية، وأصبح بناء الصورة الذهنية الإيجابية هدفاً أساسياً تسعى إليه معظم الجهات التي تنشُد النجاح، ويوجد ارتباط وثيق بين السمعة المؤسسية والتميز، فكل خدمة تقدمها الجهة مرتبطة بانطباع أو بصورة ذهنية لدى أفراد المجتمع، وتتكون هذه الانطباعات من خلال تجارب شخصية أو قصص تجارب أفراد آخرين، فيتأثر أداء الجهة بالسمعة المؤسسية السائدة لدى الجمهور وتلعب السمعة المؤسسية دوراً محورياً في نجاح أو فشل الجهة.

2. الهدف

- مساعدة الجهة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- تدعيم علاقة الجهة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
- إقناع الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للجهة في خدمة المجتمع.
- تدعيم العلاقات الطيبة للجهة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للجهة.

3. المجال

تطبق هذه المنهجية على مستوى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي بأمر القيومين وعلى كافة إداراتها.

4. المصطلحات والتعاريف

أمين عام الأمانة العامة للمجلس التنفيذي	الأمين العام
رئيس الدائرة الحكومية	رؤساء الدوائر المحلية
مدراء عموم الدوائر الحكومية	مدراء الدوائر المحلية
مدير مكتب الاتصال الحكومي	مدير الإدارة
موظفي الأمانة العامة للمجلس التنفيذي	موظفي الأمانة
كل من يتولى مهمة الاتصال الحكومي في الدوائر المحلية	موظفي مكتب الاتصال الحكومي في الدوائر المحلية
هي التصورات التي تعكس ردود الأفعال عن الإجراءات والعمليات والأنشطة السابقة للمؤسسة، واحتماليات سلوكها المستقبلي.	السمعة المؤسسية

إن تكوين السمعة الإيجابية بات هدفاً أساسياً تسعى لتحقيقه كل الجهات من خلال تحقيق مستوى أداء يتفق مع احتياجات الجمهور، حيث تؤدي السمعة دوراً أساسياً في الجذب وكسب الثقة لأي جهة، فهي تمثل أحد أقوى الركائز التي تقوم عليها الجهات وتعمل من خلالها، وبدونها لن تنجح الجهة في تحقيق أهدافها، فالسمعة الجيدة ترفع من قيمة ما تقوله الجهة أو تفعله، بينما تقلل السمعة الرديئة من قيمة ما تقدمه الجهة من خدمات.

ما المقصود بالسمعة المؤسسية؟

السمعة كوعي وتشير إلى المرأقين وأصحاب المصالح الذين لديهم وعي بالجهة .

السمعة كتقييم وتشير إلى المرأقين وأصحاب المصالح الذين يشتركون في تقييم الجهة .

السمعة كثروة وتدمج بين الوعي والتقييم اللذان يمنحان أهمية للجهة.

السمعة المؤسسية هي عبارة عن تخمينات في أذهان عملاء الجهة وجمهورها متعلقة بصورة الجهة ومستوى أدائها فيما تقدمه من منتجات وخدمات. وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجهة بدعم من الإجراءات واللوائح الحكومية المنظمة للعمل، بناء على تقييم الأثار المالية والاجتماعية والبيئية، والتي يتم تشكيلها من خال مرأقة سلوكيات الماضي، وأشكال الحاضر وتوقعات المستقبل. وتتطلب إدارة السمعة المؤسسية وجود قنوات اتصال فعالة مع العملاء، وتعد مواقع التواصل الاجتماعي أفضل قنوات الاتصال لتكوين سمعة متميزة للجهة لدى عمالها. فهي استراتيجية اتصالية طويلة المدى لقياس وتقويم سمعة المنظمة وصورتها الذهنية. وتعتبر السمعة مزيج من ثلاثة مكونات: المكون الإدراكي المعلوماتي، والمكون العاطفي، والمكون السلوكي. ونلاحظ هنا أن سمعة الجهة مبنية على الإدراك، فالسمعة تقييم من قبل أصحاب المصالح من خلال الأنشطة المؤسسية، فأصحاب المنافع يمكن أن يكون لديهم اهتمامات مختلفة وفوائد وأهداف تقود إلى تقييمات متعددة للسمعة.

وتظهر أهمية الاهتمام بتكوين سمعة إيجابية في الجهة من خلال تأثير الأطراف المتعاملة معها، كالعلاء والموردين بسمعة الجهة سواء كانت إيجابية أم سلبية، فكما تنامي شعورهم الإيجابي حول سمعة الجهة حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها، أما إن كان الشعور الإيجابي طاعياً فقد يحدث أن تحاول بعض الأطراف تحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة في علاقتها مع الجهة باعتبار أن كل معاملة معها قد تكون المعاملة الأخيرة، ويمثل ذلك نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للجهة، وهو يؤثر سلباً عليها، حيث تنعدم ثقة الجمهور فيها، وبالتالي ستواجه العديد من المعوقات.

خطوات بناء السمعة الجيدة للجهة:

- تحليل المنافسة:
- وتتضمن عملية التعرف على مكانة الجهة في السوق والمميزات التنافسية لديها.
- تأسيس مكانة للمنظمة:
- وتعني تحديد العناصر التي تميز المنظمة على المستوى المهني أو التكنولوجي أو المالي أو الاجتماعي.

- تحديد الجمهور المستهدف:
 - وتتضمن عملية توصيف للجمهور والتعرف على كيفية استقباله وإدراكه للمعلومات.
- وضع الخطة الملائمة:
 - لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لأولويات الإدارة وأهميتها لأصحاب المصالح وتوقعاتهم.

أهمية إدارة السمعة:

تعتبر السمعة ذات قيمة استراتيجية كبيرة لأنها تلفت الانتباه إلى ميزات الجبهة، بالإضافة إلى ذلك فإنها توسع الخيارات المتاحة لمديرها، سواء للخدمات المقدمة أو لتنفيذ برامج مبتكرة. بمعنى أن الجبهة ذات السمعة قوية تجذب لها الداعمين، والشركاء، والكوادر المميزة، والمتطوعين، وحتى أصحاب الأفكار الإبداعية الذين يبحثون عن حاضنة لمشاريعهم. كما أن المنظمة ذات السمعة القوية تصبح بيت خبرة تسعى الجهات الأخرى للاستفادة من تجربتها واقتفاء أثرها. وإدارة سمعة الجهات المحلية تتمثل في الفهم الدائم الذي يحمله الفرد أو المجموعة عن عمل وإنجازات الجبهة في المجتمع الذي تخدم أفرادها.

ويمكن أن تعتمد الجهات المحلية في تشكيل سمعتها على جودة الخدمات التي تقدمها، ومدى توفير منتج أو خدمة ذات كفاءة عالية. ويمكن التعبير عن سمعة الجهات المحلية من خلال الانطباعات والمعلومات المتلقاة من خلال مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال مثل: الرؤية والأهداف، ويمكن أن تكون سمعة الجهات المحلية متعلقة إلى حد كبير في الانطباع الذي يؤخذ من خلال الشكل العام للمنظمة. وقدرة الجهات المحلية على تحقيق التوقعات المستقبلية فيما يتعلق بجمهور الجبهة، وإدارتها العليا، والعاملين بها وأصحاب المصالح. وترتبط إدارة سمعة الجهات المحلية بإدارة الإبداع التنظيمي؛ فتطبيق إدارة سمعة الجبهة يدفعها لتحقيق الإبداع التنظيمي، حيث قد تُسهّم إدارة سمعة الجهات المحلية في معالجة الخلل الموجود بالمنظمة، كما تزيد من فعالية النظام الخدمي من خلال جعله أكثر إبداعاً.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة سمعة الجهات المحلية قد يزيد من الثقة وقوة العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، فضلاً عن الفئات التي خاضت تجارب مباشرة وغير مباشرة مع الجبهة، الأمر الذي يعزز الموارد الاقتصادية والتخطيط الاستراتيجي، ويجذب المساهمين، وأهميتها في خلق ميزة تنافسية تحسن من الأداء التنظيمي.

وتعكس السمعة تاريخ المنظمة في الماضي وتوقعاتها حول مخرجاتها وأسلوب أدائها، وتأتي نتيجة عمليات تقوم بها لتزيد من مركزها الاجتماعي، حيث تمثل مصدر ميزتها التنافسي، ولكي تكون الجهات المحلية ناجحة بصورة مستمرة، فعليها أن تخطط بشكل منظم لكل ما يتعلق بأعمالها. فبناء سمعة المنظمة يلعب دوراً بارزاً على جميع المستويات التنظيمية للجبهة، ويعد عاملاً رئيساً في تقييم مصداقيتها وجذب القوى العاملة المميزة لها، ويعطي الثقة لتطوير وتحسين أدائها وخدماتها التي تقدمها لجمهورها. كما تلعب إدارة سمعة الجهات وتحسين أدائها وخدماتها التي تقدمها لجمهورها دوراً مهماً في بناء علاقات شراكة مع المجتمع، تمكّنها من دعم سمعتها على المدى الطويل، فضلاً عن أن كل فرد في الجبهة يعد شريكاً أساسياً وتقع عليه مسؤولية التفاعل مع كل أصحاب المصالح.

وإدارة السمعة لا تعني فقط التوجه إلى الجمهور الخارجي، وإغفال الجمهور الداخلي، وهم العاملون في المنظمة، على اعتبار أن توفير بيئة مواتية ومحفز من شأنه أن يحقق الرضا لدى العاملين في الجبهة، مما يشعرهم بالفخر بالعمل لدى المؤسسة، ولذلك انعكاساته على سلوكهم مع جمهورها الخارجي، باعتبارها حلقات متصلة ومكملة لبعضها البعض. فبناء السمعة الداخلية أو

"سمعة العمل" كما يسميها البعض، تتضمن كل ما يتعلق بالأعمال التي تقوم بها الجهة، وفهم أصحاب المصالح (القادة، العاملين، الجمهور، المساهمين) لنشاطات الجهة وتصوراتهم حولها داخلياً لعالقتهم الوثيقة بها. أما بناء السمعة الخارجية أو "السمعة الاجتماعية" فهي تقوم على أساس تصورات أصحاب المصالح الخارجيين (رجال الأعمال، ومؤسسات المجتمع المدني، ونشاطات المنظمة)، وإدراكهم لما تقدمه على أساس نشاطاتهم واتصالهم بأصحاب المصالح في الداخل. ومما لا شك فيه أن بناء السمعة الخارجية للجهات المحلية لا يقل أهمية عن بناء السمعة الداخلية. لذا يجب أن تعمل الجهة بشكل قوي وفعال في بناء العالقات الملائمة مع أصحاب المصالح في الداخل والخارج لإظهار صورة أفضل عنها وعن أنشطتها، مما يعزز سمعتها

5. العلاقة بين السمعة المؤسسية والتميز المؤسسي

يجب أن تدرك المؤسسة أن سمعتها المؤسسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعايير التميز المؤسسي المبنية على أهداف إستراتيجية واثقه تنبثق منها منهجيات وعمليات مؤسسية واضحة وقابلة للتقييم. ولهذا يجب أن تحرض كل جبهه على إصدار البيانات والتقارير التي تسلط الضوء على أداؤها على المستويين الداخلي والخارجي.

حيث يوجد هناك ارتباط وثيق بين السمعة المؤسسية والتميز، فكل خدمة مرتبطة بانطباع أو بصورة ذهنية لدى أفراد المجتمع. وتتكون هذه الانطباعات من خلال تجارب شخصية أو قصص تجارب أفراد آخرين، وقد تكون توقعات ذهنية مرتبطة بعناصر أخرى. وفي المقابل، يتأثر أداء المؤسسة بالسمعة المؤسسية السائدة لدى الجمهور حيث تلعب السمعة المؤسسية دوراً محورياً في نجاح أو فشل المؤسسة.

6. ركائز السمعة المؤسسية

- التطوير والإبتكار.
- التواصل الإستراتيجي.
- جودة المنتج أو الخدمات.
- المشاركة المجتمعية.
- تنمية الموارد البشرية.
- هوية المؤسسة.

7. قواعد لبناء سمعة المؤسسة

العناصر الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في بناء سمعة المؤسسة:

- 1- سلوك العاملين وخبراتهم وعمليات الاتصال والتواصل.
- 2- وسائل الإعلام المتعلقة بالجهة
- 3- المنافسون
- 4- الدعاية والإعلان

8. مراحل بناء السمعة المؤسسية

المرحلة الأولى: تقييم سمعة وصورة المؤسسة الذهنية

- ✓ تقييم هوية الجبهه أو المؤسسة.
- ✓ تقييم الاتصال الداخلي والخارجي.
- ✓ تقييم البرامج الإعلامية بالجبهه أو المؤسسة.
- ✓ تقييم البرامج الالكترونية بالجبهه أو المؤسسة.
- ✓ تقييم مبادرات وبرامج التواصل والمشاركة المجتمعية مع الجبهه أو المؤسسة.

المرحلة الثانية: بناء خطة تحسين السمعة والصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة

- ✓ بناء هوية الجبهه أو المؤسسة.
- ✓ بناء خطة الاتصال الاستراتيجي للجبهه أو المؤسسة.
- ✓ التخطيط للبرامج الإعلامية للمؤسسة.
- ✓ استحداث وتطوير منظومة تواصل إلكتروني في المؤسسة.

المرحلة الثالثة: تدشين خطة إدارة السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة

- ✓ وضع خطة متابعة وتقييم لخطة إدارة سمعة المؤسسة
- ✓ تقديم برنامج للتنمية المهنية ورفع كفاءة أداء منسوبي المؤسسة
- ✓ توجيه الدور المجتمعي للمؤسسات.

المرحلة الأولى

تقييم سمعة وصورة المؤسسة الذهنية

- تقييم هوية المؤسسة

تتكون هوية الشركة أو المؤسسة من ثلاث جوانب هي:

- تصميم الشركة (الاسم ، الشعارات وطريقة تصميمها، والزي الرسمي، ألوان الشركات الخ)
- شركات الاتصال (الإعلان والعلاقات العامة، والمعلومات، الخ)
- سلوك الشركات (القيم الداخلية والتفاعل،....الخ)

- تقييم الاتصال الداخلي والخارجي

ويعتمد تقييم الاتصال الداخلي والخارجي على بناء أدوات قياس منبثقة من رؤية ورسالة واهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها، ويتم تطبيق هذه الأدوات على منسوبي المؤسسة للتعرف على تقييمهم للاتصال الداخلي أو الخارجي بالمؤسسة.

ومن عناصر تقييم الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

- ✓ وضوح رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
- ✓ وضوح إجراءات وأنظمة العمل.
- ✓ إدارة الموارد البشرية وحقوق والتزامات المنسوين.
- ✓ وسائل التواصل المتاحة بالمؤسسة .

أما عناصر تقييم الاتصال الخارجي للمؤسسة فيتضمن :

- ✓ آليات التواصل مع الجمهور والمستفيدين.
- ✓ برامج المؤسسة في التواصل مع المجتمع.
- ✓ الاستراتيجيات الاعلامية المتبعة وأساليب التواصل التسويقي.
- ✓ تتبع الحملات الاعلامية وتقييمها .
- ✓ استطلاع آراء المستفيدين والمجتمع في المؤسسة والخدمات التي تقدمها.

- تقييم البرامج الاعلامية بالشركة أو المؤسسة .

ينبغي أن تبني البرامج الاعلامية بالشركة أو المؤسسة استنادا على عدة جوانب:

1. المتابعة والتقييم وتطوير البرامج وتتم هذه المرحلة من خلال قياس ردود الفعل من الفئات المستهدفة
2. وضع الخطة التنفيذية للبرامج الاعلامية والتي تراعى "الهدف - متطلبات التنفيذ - مؤشرات الأداء - الإحتياجات - المسؤول عن التنفيذ - زمن التنفيذ".
3. تحديد استراتيجيات التواصل "تليفزيون - صحف ومجلات - إذاعة - إعلام جديد (فيسبوك/تويتر/.....)" وتحديد الجهات التي سيتم التعامل معها

4. تحديد أهداف وإحتياجات المؤسسة من خطة البرامج الإعلامية
5. تحديد الفئات المستهدفة
6. تحديد إهتمامات المعنيين
7. تحديد النطاق الجغرافي المستهدف

- تقييم البرامج الالكترونية في المؤسسة.

من وسائل بناء سمعة مؤسسية طيبة وصورة ذهنية ايجابية لدى منسوبي المؤسسة وعمالها هي اعتماد الشركة على برامج وتطبيقات إلكترونية في انجاز أعمالها فهذه البرامج أو التطبيقات تضمن للمؤسسة

- سهولة التواصل.
- اختصار الوقت والجهد.
- يعطي انطباعاً ايجابيا لعملاء الشركة أو المؤسسة.
- ينعكس على المنسوين.

- تقييم البرامج الالكترونية في المؤسسة.

تقوم المؤسسات من خلال برامج المسؤولية المجتمعية ببناء دعائم ثقة بينها وبين الجمهور من خلال دعم برامج ومشاريع تساهم في تنمية المجتمع، والتي تساهم في تحسين السمعة المؤسسية وزرع انطباعات ايجابية لدى أفراد المجتمع تمكن من ربط مشاعر ايجابية باسم المؤسسة.

المرحلة الثانية

بناء خطة تحسين السمعة والصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة

- بناء هوية المؤسسة

بدراسة الأهداف والمهام التي تقوم بها المؤسسة، وتحديدتها بشكل دقيق، يلي ذلك إعادة النظر في رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وفي ضوء ذلك يتم :

- ✓ الوصول لرؤية ورسالة وأهداف معبرين عن هوية الشركة أو المؤسسة
- ✓ تصميم شعار معبر عن هوية المؤسسة
- ✓ اختيار ألوان وخطوط لشعار المؤسسة معبر عن هويتها، ويسهل على العملاء والمجتمع الاحتفاظ به ذهنياً.

- بناء خطة الاتصال الاستراتيجي للمؤسسة

تعتمد خطة الاتصال الاستراتيجي بالشركة أو المؤسسة على تحديد الجهات المستفيدة أو ذات العلاقة بها على سبيل المثال:

المستفيدون من خطة الاتصال الاستراتيجي داخلياً

- فريق العمل بمقر الجبه الرئيسي
- فريق العمل بالجبه في الفروع
- المتطوعين

المستفيدون من خطة الاتصال الاستراتيجي خارجياً

- عملاء الجبه أو المستفيدين من خدماتها
- الجهات والمنظمات والهيئات والوزارات الحكومية
- المؤسسات الأهلية
- وسائل الإعلام
- المنافسين

وفي ضوء تحديد العناصر السابقة، يتم وضع آليات وسبل التواصل معها، ووضع مجموعة من المبادرات التي سيتم تفعيلها للتواصل مع هذه الفئات، والفوائد المتوقعة من تفعيل الاتصال مع هذه الفئات، مع الوضع في الاعتبار خصوصية الجهات في الفئات المستهدفة من خطة الاتصال الاستراتيجي.

- التخطيط للبرامج الإعلامية للمؤسسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في مرحلة تقييم البرامج الإعلامية المعمول بها في المؤسسة، يتم التخطيط للبرامج الإعلامية اعتماداً على أهداف المؤسسة، والفئات المستهدفة منها، ومن بين الوسائل التي يتم الأخذ بها لتفعيل الخطط الإعلامية

- الاعلام الجديد: (فيس بوك، تويتر، واتس آب، انستجرام، يوتيوب،.....)
- الاعلام المرئي والمسموع: (القنوات التليفزيونية، الشاشات الالكترونية ، الاذاعة)

- الصحف والمجلات: (إعلانات وأخبار الصحف، إعلانات وأخبار الصحف الإلكترونية).
- الاعلام المباشر: (الندوات، ورش العمل، التواصل المباشر، المعارض).
- الرسائل الإلكترونية: (البريد الإلكتروني، رسائل الجوال).
- التطبيقات الإلكترونية.
- الاعلانات المصورة: (إعلانات البانر).
- الاعلانات المركبة على الفيديو.

- استحداث وتطوير منظومة تواصل إلكتروني في المؤسسة

بناء أو تطوير منظومة التواصل الإلكتروني بالمؤسسة على ثلاثة مبادئ رئيسية هي:

- حاجة العملاء والمستفيدين
- حاجة منسوبي المؤسسة
- حاجة المجتمع.

المرحلة الثالثة

تدشين خطة إدارة السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة

- وضع خطة متابعة وتقييم لخطة إدارة سمعة المؤسسة

في ضوء الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية للمؤسسة، ونتائج المرحلة الأولى التي تم الوصول إليها يتم وضع إطار الخطة التنفيذية لإدارة السمعة بالمؤسسة، والتي تحتوى على مجموعة من المبادرات التنفيذية أي الإجراءات والأنشطة والفعاليات التي سيتم العمل عليها من أجل بناء سمعة مؤسسية متميزة للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال جلسات عمل ومجموعات بؤرية واستعراض للتجارب الدولية المماثلة. ويعد تحديد المبادرات التنفيذية وخطط العمل بكل جانب: اعلامي، الكتروني،....) بدقة واعتمادها يتم تحديد متطلبات تنفيذ كل مبادرة من المبادرات وتشمل الاحتياجات المادية والبشرية وكافة التجهيزات التي سيتم الاستعانة بها لتنفيذ المبادرة، كما يتم أيضا تحديد المسؤول عن تنفيذ المبادرة، والمسؤول عن متابعة التنفيذ، وتحديد مؤشرات الأداء التي سيتم من خلالها الحكم على مدى تنفيذ المبادرة، فضلا عن تحديد المخاطر والتحديات المحتملة التي ستواجه التنفيذ.

- تقديم برامج للتنمية المهنية ورفع كفاءة أداء منسوبي المؤسسة

لضمان استمرار حفاظ المؤسسة على سمعتها وصورتها الذهنية لدى منسوبيها وعملائها والمجتمع، يجب رفع مستوى الوعي الثقافي عن طريق تقديم البرامج التدريبية والتوعوية الموجهة للمنسوبين، والتي تهدف إلى:

- توعية منسوبي المؤسسة بدورهم في بناء سمعة مؤسستهم.
- نشر فكرة العمل المؤسسي والموظف الفعال .
- إكساب المنسوبين مجموعة من المهارات الرئيسة لانجاز أعمالهم.
- تدريب المنسوبين ذوي العلاقة بتنفيذ خطط إدارة السمعة على آليات ومهارات التخطيط والتطبيق والمتابعة لخطط إدارة سمعة المؤسسة

9. مراجعة وتحسين وتطوير السياسة

استنادا إلى قياس أثر التطبيق يقوم مكتب الاتصال الحكومي مرة واحدة على الأقل سنويا (شهر ديسمبر) وعند الحاجة بمراجعة السياسة من حيث الكفاءة والفعالية لإدخال التعديلات والإضافات عليها بهدف تحسينها وتطويرها وزيادة الرضى من خلال تبني أفضل الممارسات العالمية في مجال السمعة المؤسسية والصورة الذهنية.

عند الحاجة يتم إعادة تعميم السياسة وعقد ورش عمل بالتنسيق مع الإدارات المعنية لإيصال التعديلات والتحسينات التي تم إدراجها في السياسة.