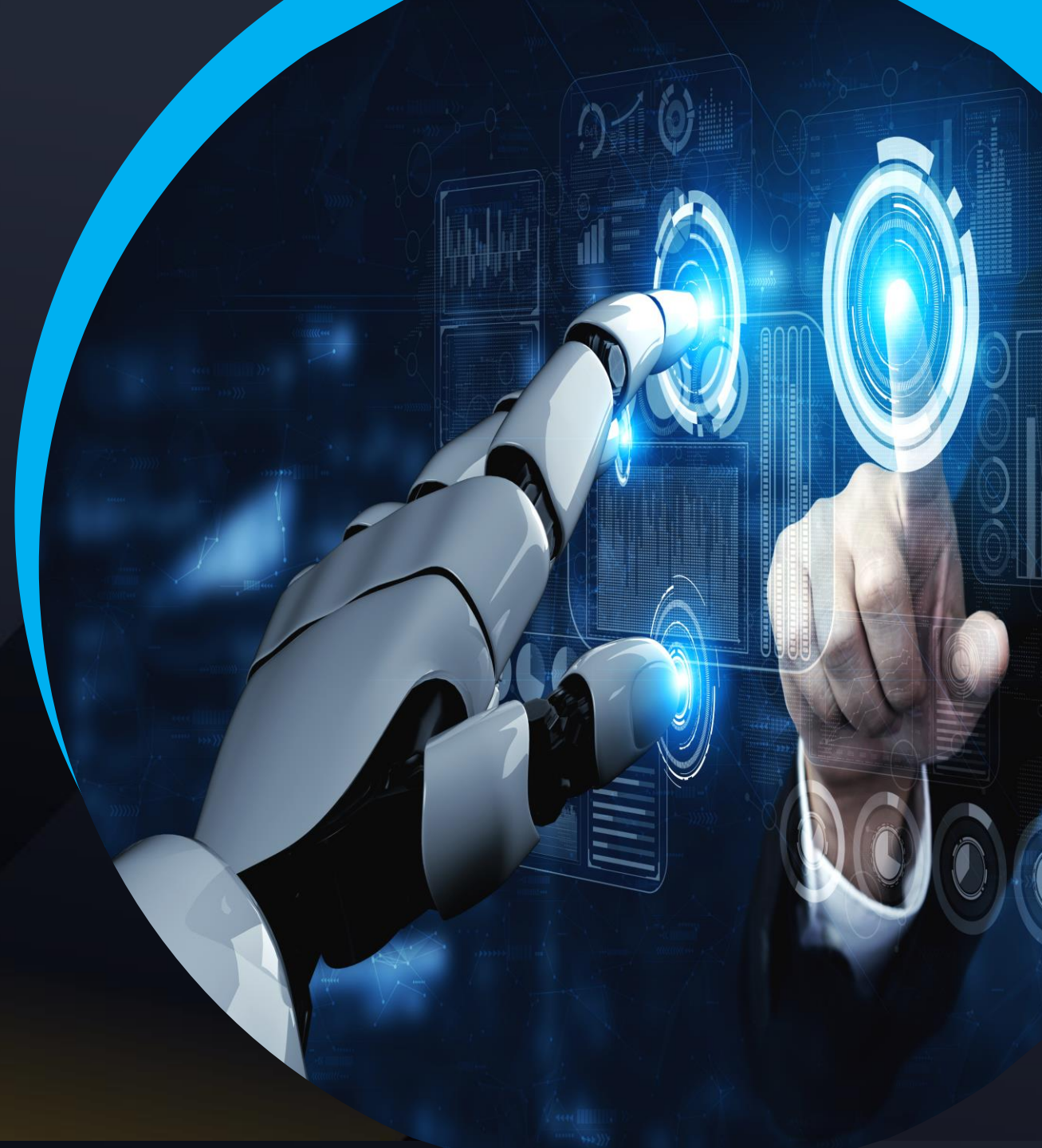


نظريات العلاقات العامة

د.ميرهان محسن طنطاوي

PRL (611)

Lecture 5





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

نماذج ونظريات ثقافة إتصالات المنظمة

Lecture 5

إعداد
د. ميرهان محسن

www.midocean.ae

نماذج ونظريات ثقافة إتصالات المنظمة



الثقافة التنظيمية هي المعايير والمعتقدات والمبادئ وطرق التصرف المميزة التي تتضافر لمنح كل منظمة طابعها الخاص ،فهي تميز منظمة عن أخرى ، وتمثل للمنظمة شخصية الفرد مثل نمط المعتقدات والقيم والطرق المكتسبة للتعامل مع الخبرة التي تطورت خلال تاريخ المنظمة بهدف تشكيل الطريقة التي يجب أن يتصرف بها أعضاء المنظمة .وهذا النمط من القيم والمعايير والمبادئ قد يكون سلوكاً غير مكتوب أو غير لفظي يصف الطريقة التي يتم بها إنجاز الأمور لإعطاء المنظمة طابعها الفريد.

والمنظمات تسعى دوماً لأن يكون لديها ثقافات محددة تدور حول إستراتيجيات وسياسة الأعمال والسلوك التنظيمي .

وظائف الثقافة التنظيمية Functions of organizational Culture

تتمثل الوظيفة الرئيسية للثقافة التنظيمية في تحديد طريقة القيام بالأشياء من أجل إعطاء معنى للحياة التنظيمية ،كما أن الثقافة التنظيمية تحدد السلوك التنظيمي من خلال تحديد الأهداف الرئيسية وطرق العمل وكيف يجب على الأعضاء التفاعل ومخاطبة بعضهم البعض وكيفية إدارة العلاقات الشخصية.

ولاشك أن الثقافة التنظيمية يمكن من خلالها إبراز مدى الإستفادة من تجارب الآخرين فيما يتعلق بالمعرفة التي تمكن الآخرين من تجميعها.



ويوضح براون أحد أبرز الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية أن أبرز وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي :



نظرية التواصل بين الثقافات (نموذج هول للتواصل الثقافي) Intercultural Communication Theory

صرح إدوارد هول مؤسس نظرية التواصل بين الثقافات في كتابه المحوري "اللغة الصامتة":
"الثقافة هي الاتصال والتواصل ثقافة" وقدم ستة عوامل لتصنيف الثقافات: ثقافات السياق العالي مقابل ثقافات السياق المنخفض؛ الثقافات الأحادية مقابل الثقافات المتعددة؛ تباين المساحة الشخصية (التقارب)؛ الرسائل السريعة مقابل الرسائل البطيئة؛ تدفق المعلومات السريع مقابل البطيء، وأخيراً وليس آخراً سلاسل الإجراءات.

شمل المسح الذي أجراه هول أربع ثقافات مختلفة من ثلاث قارات: ألمانيا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وبالتالي قدم معايير ثقافية أكثر موثوقية وملاءمة، حيث لاتزال ثلاثة أبعاد من هول Hall تستخدم على نطاق واسع للتمييز بين السلوك اللفظي وغير اللفظي للثقافات المختلفة في ممارسات الاتصال بين الثقافات والتدريب على الإدارة عبر الثقافات، وهي:

الثقافات ذات السياق العالي مقابل الثقافات ذات السياق المنخفض.

وثقافات تباين المساحة الشخصية والثقافات أحادية اللون مقابل الثقافات متعددة الألوان، إذ يرتبط العاملان الأولان ارتباطاً مباشراً باستخدام اللغة ولغة الجسدز

بينما يتعلق الثالث بالاتجاهات الشائعة لمجموعة معينة من الأشخاص في الوقت المناسب. والأبعاد الثلاثة الأخرى، هي الرسائل السريعة مقابل الرسائل البطيئة، وتدفق المعلومات السريع مقابل البطيء، وسلاسل الإجراءات والتي ترتب ارتباطاً دقيقاً بالسلوك اللفظي وغير اللفظي

وفي الثقافات ذات السياق المنخفض، يتم توصيل المعلومات بشكل صريح وتميل الكلمات إلى الاحتفاظ بمعناها الأساسي. ويتسم الكلام عموماً بنقص الاستعارات واستخدام المعنى المجازي للكلمات، حيث يتم تقديم الأفكار في أجزاء ذات هيكل واضح وحيث تكون نقطة البداية هي الفكرة العامة التي تم تطويرها لاحقاً من خلال تقديم تفاصيل محددة.

في الثقافات ذات السياق المرتفع، يتم توصيل المعلومات ضمناً مما يعني أن الرسائل توضع في السياق ويشمل السياق كل شيء: التاريخ، والخلفية الاجتماعية، والعلاقة، والمكانة وما إلى ذلك. في السياق المرتفع، فإن الثقافات التي تبدأ بالسياق هي التفضيل السائد في التفاعل البشري، وتمثل إحدى السمات الرئيسية للتواصل في ثقافات السياق المرتفع، نظراً لأن الكلمات لا تعتبر مهمة، يعتبر التواصل غير اللفظي عادةً أكثر أهمية من اللفظي.

وتنقسم الثقافات إلى أنواع من الفضاء الإقليمي والمجتمعي وفقاً للمساحة الشخصية (القريبة). فمثلاً تحتاج الثقافات الإقليمية مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة واليابان إلى مساحة شخصية محددة بوضوح أكبر بينها وبين الآخرين. بينما في الثقافات المجتمعية، يتشارك المشاركون مساحتهم الشخصية مع الآخرين كما هو الحال في البلدان العربية وأمريكا اللاتينية على سبيل المثال.

ويعتمد التمييز بين الثقافات أحادية اللون والمتعددة الألوان على التفضيل العام للأشخاص لأداء مهمة واحدة في وقت واحد أو العديد من المهام نفس الوقت. ففي الثقافات أحادية اللون مثل الولايات المتحدة والدول الإسكندنافية وما إلى ذلك يتم تحديد المهام بترتيب معين ويتم تنفيذها حسب الأهمية

بينما في الثقافات المغايرة يكون الوقت نسبي وتعدد المهام هو الطريق المعتادة التي يتصرف بها الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم. وتتمثل مساهمة هول Hall الرئيسية في أنه الشخص الوحيد الذي يركز على استخدام اللغة ولغة الجسد ويقترح أنها معايير أساسية تميز ثقافة ما عن أخرى، في حين أن النظريات الأخرى لا تتعامل مع اللغة، ومن الواضح أنها تعتبرها أحد الآثار الجانبية لأبعاد أخرى. وقد حلل إدوارد هول عالم الأنثروبولوجي ثلاث فئات رئيسية في فهم الثقافات والتواصل بين الثقافات وهي السياق والمكان والوقت.

1. السياق:

ثقافات مرتفعة السياق مقابل ثقافات منخفضة السياق - High-Context versus Low-Context Cultures

في الثقافات منخفضة السياق مثل الولايات المتحدة ومعظم دول أوروبا الشمالية يميل الأفراد أن يكونوا صريحين ومباشرين في اتصالاتهم لتلبية الاحتياجات الفردية، المبدأ التوجيهي هو تقليل هوامش سوء الفهم أو الشك ويطمح الاتصال منخفض السياق إلى الوصول مباشرة إلى هذه النقطة. ويمكن أن يكون التواصل بين الأشخاص من ثقافات ذات سياق عالٍ وأخرى ذات سياق منخفض أمراً مربكاً.

على سبيل المثال في التفاعلات التجارية يميل الأشخاص من ثقافات منخفضة السياق إلى الاستماع فقط إلى الكلمات المنطوقة ولا يميلون إلى إدراك لغة الجسد. نتيجة لذلك، غالباً ما يفقد الأشخاص أدلة مهمة يمكن أن تخبرهم المزيد عن المشكلة المحددة. في الثقافة مرتفعة السياق هناك العديد من العناصر السياقية التي تساعد الناس على فهم الموقف.

نتيجة لذلك، يتم أخذ الكثير كأمر مسلم به، قد يكون هذا مربكاً للغاية بالنسبة لشخص لا يفهم "القواعد غير المكتوبة" للثقافة. في الثقافة ذات السياق المنخفض لا يؤخذ إلا القليل جداً كأمر مسلم به، ما يعني أن هناك حاجة لمزيد من التوضيح وأن هناك فرصة أقل لسوء الفهم بين الأفراد.

ويشير السياق المرتفع والمنخفض إلى كيفية توصيل الرسالة، ففي الثقافات ذات السياق العالي مثل تلك الموجودة في أمريكا اللاتينية وآسيا وأفريقيا، يحمل السياق المادي للرسالة قدراً كبيراً من الأهمية ويميل الأفراد أن يكونوا أكثر مباشرة ويتوقعون أن يقوم الشخص الذي يتواصلون معه بفك شفرة الجزء الضمني من رسالتهم. في حين أن الشخص الذي يرسل الرسالة يتوخى الحذر الشديد في صياغة الرسالة، فقد تفتقر الرسالة إلى التوجيه اللفظي الذي تتوقعه في ثقافة ذات سياق منخفض. ففي الثقافات ذات السياق العالي تعتبر لغة الجسد مهمة وأحياناً أكثر أهمية من الكلمات الفعلية المنطوقة.

2-المساحة:

تشير إلى دراسة المساحة المادية والتي تركز على المسافة بين الأفراد أثناء تفاعلهم، وتشير المساحة إلى كل شيء بدءاً من مدى قرب الأشخاص من بعضهم البعض إلى كيفية تحديد الأشخاص لأراضيهم أو حدودهم في مكان العمل وفي أماكن أخرى. على سبيل المثال تفضل الولايات المتحدة مسافة جسدية "آمنة" وتتقلص مسافات القرب الأشخاص وتتوسع باختلاف الثقافات. على سبيل المثال اللاتينية والإسبان والفلبينيين (الذين تأثرت ثقافتهم بثلاثة قرون من الاستعمار الإسباني) يقفون قريبين إلى حد ما حتى في لقاءات العمل.

3-الوقت:

حدد هول مفهوم مهم للوقت يتأثر بشكل كبير بالثقافة، في الثقافات متعددة الأزمنة ، يمكن للناس القيام بعدة أشياء في نفس الوقت. بينما في الثقافات أحادية اللون أو ثقافات "المرّة الواحدة" يميل الناس إلى القيام بمهمة واحدة في كل مرة، ويفترض التخطيط الدقيق والجدولة وهو نهج غربي مألوف يظهر في تخصصات مثل "إدارة الوقت". ويميل الأشخاص في الثقافة أحادية الوقت أيضاً إلى أن يكونوا منخفضي السياق بينما الوقت المتعدد في الثقافات متعددة الأزمنة يتم تقييم التفاعل البشري بمرور الوقت والأشياء المادية مما يؤدي إلى تقليل الاهتمام بـ"إنجاز أشياء"- يتم إنجازها بالفعل، ولكن أكثر من وقتها المفترض.

على النقيض من ذلك، في الثقافات متعددة الأزمنة، يكون الوقت لطيفاً لكن الأشخاص والعلاقات أكثر أهمية وقد يكون إنهاء مهمة أكثر أهمية أيضاً. إذا كنت في أي وقت مضى في أمريكا اللاتينية أو البحر الأبيض المتوسط أو الشرق الأوسط، فأنت تعرف كل شيء عن العيش بجداول زمنية مربحة، قد يجتمعون بشكل غير رسمي بدلاً من ترتيب موعد، وفي الثقافات متعددة الأزمنة لا يعتبر الذهاب إلى اجتماع بعد الوقت المحدد إهانة.

في الثقافات متعددة الأزمنة يعتبر الأفراد العمل جزءاً من تفاعل أكبر مع المجتمع. إذا لم يكن جدول الأعمال مكتملاً، فمن غير المرجح أن يقوم الأشخاص في الثقافات متعددة الثقافات بإنهاء الاجتماع ببساطة، ومن المرجح أن يستمر في إنهاء العمل المطروح أولئك الذين يفضلون النظام الأحادي، لأنهم قد يجدون النظام متعدد الألوان محبطاً ويصعب إدارته بشكل فعال. من ناحية أخرى، قد يستاء أولئك الذين نشأوا بحساسية متعددة الألوان من "استبداد الوقت" ويفضلون التركيز على إكمال المهام المطروحة.

محددات الثقافة في نموذج هول

هناك عوامل خارجية أخرى تشكل أيضاً الثقافة في نموذج هول وهي الأخلاق، والعقليات، والقيم، والطقوس، والمعتقدات الدينية، والقوانين، والفنون، والأفكار، والعادات، والمعتقدات، والاحتفالات، والمؤسسات الاجتماعية، والأساطير، واللغة، والهوية الفردية، والسلوكيات، على سبيل المثال لا الحصر. في حين أن هذه العوامل أقل تنظيماً ولا توفر إطاراً مقارناً، إلا أنها مفيدة في إكمال فهمنا لما يؤثر على الثقافة. عندما ننظر إلى هذه العوامل الإضافية فإننا نسعى لفهم كيف تنظر كل ثقافة وتدمج كل منها من بين هذه العوامل الإضافية فإن العامل الوحيد الأكثر أهمية هو التواصل وينقسم إلى:

1- اللغة اللفظية Verbal Language

اللغة هي واحدة من أكثر تعبيرات الثقافة وضوحاً كما أوضح هول، فإن فهم سياق كيفية استخدام اللغة ضروري لتفسير المعنى بدقة. بصرف النظر عن الاختلافات فغالباً ما تُبنى المفردات على الخبرات الثقافية للمستخدمين. على سبيل المثال، في حالة افتتاح شركة Dunkin Donuts الصينية أدى الالتزام بالثقافة المحلية إلى تعقيد قدرة المنظمة على إدراج اسمها بالأحرف الصينية.

وبالمثل، من المثير للاهتمام ملاحظة أن المتحدثين باللغة العربية لديهم كلمة واحدة فقط للجليد وهي ثلج والتي تنطبق على الجليد والثلج والبرد وما إلى ذلك. في المقابل تحتوي لغات الإسيكمو على كلمات مختلفة لكل نوع من أنواع الثلج حتى كلمات وصفية محددة للإشارة إلى كميات الثلج. مثال آخر على كيفية تأثير اللغة على العمل هو في الاتصالات المكتوبة أو عبر البريد الإلكتروني حيث لا تستفيد من رؤية الإيماءات الجسدية أو المواقف الجسدية لشخص ما. على سبيل المثال تعتبر الهند رسمياً دولة ناطقة باللغة الإنجليزية ومع ذلك يعاني العديد من رجال الأعمال من سوء التواصل المرتبط بسوء الفهم في اللغة.

وبالنسبة للهنود، فإن الاستخدام الشائع والمقبول للكلمة هو أكثر بساطة ويعني "العودة إلى شخص ما". ولمعرفة كيف تؤثر اللغة على الاتصالات، حدث الموقف لمدير أمريكي أثناء التفاوض على شروط مشروع حيث أصيب بالإحباط من رسائل البريد الإلكتروني التي قالت إن المنظمة الهندية ستعود "إلى الوراء". هو اعتبر ذلك على أنه يعني عدم إحراز أي تقدم في بعض القضايا وأنهم سيعودون إلى الشروط الأصلية. ولكن الواقع، قصد الهنود ببساطة أنهم سيعودون إليه بشأن القضايا المتعلقة. دلالة اختلاف الكلمة بسبب الاختلافات الثقافية يؤدي إلى أن اللغة أو الكلمات تصبح رمزاً وتحتاج إلى تفسير الكلمة والسياق.

2- لغة الجسد Body Language

في الثقافات مرتفعة السياق، من الضروري فهم لغة الجسد من أجل تفسير دقيق للموقف أو التعليق أو الإيماءة. قد لا يفهم الأفراد الكلمات لكنهم بالتأكيد سيفسرون لغة الجسد وفقاً لمعاييرهم المقبولة، فمعرفة هذه التصورات ستستند إلى خبرات وتجارب ثقافتهم وليس ثقافة الآخرين.

ويعتبر الاتصال بالعين أيضاً جزءاً مهماً من المفردات غير المنطوقة حيث يتم تعليم الأفراد في الثقافات الغربية النظر في عيون مستمعيهم. وبالمثل، إنها طريقة يبادل المستمع الاهتمام بها. على النقيض من ذلك، في بعض الأماكن بالشرق قد يبدو النظر والتركيز مباشرة في عين شخص ما على أنه عدم احترام، لذلك قد يفسر هذا عند التفاعل مع أشخاص من ثقافات أخرى، بأن قلة التواصل البصري تعني شيء سلبي.

3-التعصب العرقي Ethnic intolerance

التعصب العرقي هو الرأي القائل بأن ثقافة الشخص "مركزية" ويتم قياس الثقافات الأخرى في ضوء العلاقة بها. إنه أقرب إلى تفكير الشخص في أن ثقافته هي "الشمس" التي تدور حولها جميع الثقافات الأخرى. في أسوأ أشكالها، يمكن أن تخلق إحساساً زائفاً بتفوق ثقافة ما على ثقافة أخرى.

السياق والمعلومات والمعنى هي المصطلحات الأساسية لمفهوم هول، الذي يناقش فكرة عدم وجود معنى بدون مزيج من المعلومات والسياق. ونتيجة لذلك، فإن نهج التعريف الخاص بالمفهوم ضروري لإنتاج نمط أكثر قابلية للتفسير ومثير للاهتمام من الناحية النظرية.

- وقرر الباحث هول بأهمية تحديد المصطلحات الأساسية مثل السياق والذي يكون دائماً مهماً وصعباً في كثير من الأحيان، لتقديم مفهوم واضح يتم فيه تضمين السياق مع المعلومات لخلق المعنى. ويجب عدم الخلط بين المعلومات والمعنى حيث ثم يعتبر المعنى نتيجة لتوليف السياق والمعلومات ومفهوم المعنى له جانب شخصي يتجاوز فكرة معالجة المعلومات وبالتالي، يمكن فهم المعنى على أنه نتيجة لمجموعة معرفية من السياق والمعلومات.

نموذج الاختلافات الثقافية الوطنية (ترومبينارس وتيرنر)

Trompenaars and Turner's Model of National Culture Differences

استند نموذج ترومبينارس وهامبدن-تورنر (1997) إلى استطلاع شمل أكثر من 8500 مدير في شركة شل في 43 دولة، وكان يهدف إلى تحديد القيم الثقافية والعلاقات الشخصية عبر الثقافات، ونتيجة لذلك تم تحديد 7 أبعاد ثقافية، تعكس **الأبعاد الخمسة الأولى** العلاقات المختلفة بين الأفراد، **والبعد السادس** فيتناول العلاقة بين الأفراد والزمن، أما السابع فيركز على علاقة المجتمع بالبيئة.

البعد الأول: تنقسم الثقافات إلى ثقافات ذات شمولية عالية تعارض الثقافات ذات الخصوصية العالية.

وتفترض النظرية أن المجتمع يؤمن بضرورة تطبيق الأفكار والممارسات على كل مجال اجتماعي دون تعديل، بينما تتبنى الخصوصية وجهة النظر القائلة بأن الممارسات والأفكار تخضع لظروف معينة ويجب تغييرها وفقاً لها.

البعد الثاني: الفردية مقابل الجماعية، وتفترض الفردية التركيز على الإنجاز الفردي والاستقلال بينما تهتم الجماعية بإنجاز المجموعة والرفاهية العامة.

البعد الثالث: يتعلق بمدى تصنيف الأدوار الاجتماعية للأفراد أو دمجها ، ففي ثقافات معينة يتم ملاحظة فصل واضح بين الأدوار المختلفة للشخص بينما تتميز بعض الثقافات المنتشرة بتكامل الأدوار المختلفة للشخص ، ويرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بمفهوم **هول** عن الثقافات، كما تسمح ثقافات معينة بمساحة عامة أوسع ومساحة خاصة صغيرة للفرد، بينما في الثقافات المنتشرة يتساوى الفضاء العام والمساحة الخاصة.

البعد الرابع: الإنجاز مقابل ثقافات الإسناد، ويتعلق الأمر بكيفية اكتساب الأفراد للمكانة الاجتماعية والاحترام في ثقافتهم. ففي ثقافات الإنجاز احترام الفرد بناء على إنجازاته المكتسبة بينما في ثقافات الإسناد يعتمد الاحترام والوضع الاجتماعي على الحالة المعطاة أو الموروثة.

- **البعد الخامس:** يتعلق بمدى شعور الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم في الأماكن العامة. ووفقاً لهذا البعد تنقسم الثقافات إلى محايدة وعاطفية. فالأفراد في الثقافات المحايدة يتجنبون إظهار المشاعر في الأماكن العامة، بينما في الثقافات العاطفية يظهرون عواطفهم علانية وغالباً ما يبتسمون ويضحكون ويتحدثون بصوت عالٍ في الأماكن العامة.
- **البعد السادس:** يتعلق بالتوجه الزمني وبشكل أكثر دقة بإدارة الوقت، تنقسم الثقافات إلى مجموعتين: الماضي والحاضر مقابل المستقبل. إذ تميل الثقافات السابقة والحالية إلى التركيز على الانتصارات الماضية والمجد، بينما تركز الثقافات المستقبلية على الحاضر والتخطيط من أجل تحقيق النتائج المستقبلية.
- **البعد السابع:** يتعلق بعلاقة الإنسان والبيئة، وتنقسم الثقافات إلى مجموعتين: داخلي وموجه وخارجي موجه. وتميل الثقافات الموجهة داخلياً إلى التحكم في البيئة بينما تفضل الثقافات الخارجية الموجهة عدم التدخل في البيئة والعيش في وئام معها. ويرتبط هذا البعد الأخير تقريباً بشكل كامل مع إتقان المعارضة لشوارتز مقابل ثقافات الانسجام.

نظرية أصحاب المصالح Stakeholder Theory

طرح عالم الاقتصاد الراحل إدوارد فريمان؛ عام 1984، في كتابه “الإدارة الاستراتيجية”، ما سُمي فيما بعد “نظرية أصحاب المصالح”.

وتقترب نظرية أصحاب المصالح من التنظيم من المنظور ما بعد الصناعي، فالسمة المميزة للمنظمات ما بعد الصناعة هي اللامحدودية مما يعني أن الحدود مع البيئة أو بين المجموعات الداخلية إما شفافة، أو قابلة للاختراق، أو اختفت (2013 Hatch & Cunliffe) ويتعاون الأشخاص بطريقة متعددة الوظائف والتغيير موجود دائماً.

وتناقش نظرية أصحاب المصالح الالتزام الأخلاقي حيث الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للشركات كعنصرين رئيسيين، وأبعاد الثقافة الأكثر صلة هي تجنب عدم اليقين ومسافة السلطة والتوجه البشري.



وتتضمن فئة أصحاب المصالح كل من تربطه بالشركة علاقة مميزة، والذين لهم تأثير حاسم في تلبية مصالح الشركة. وتشمل هذه الفئة: المساهمون؛ أي الذين لهم حقوق ملكية في المؤسسة، والعملاء؛ وهؤلاء هم المعول الأساسي لجلب الأرباح للشركة، والموردون والموزعون؛ وهم أولئك الأشخاص الموكل إليهم نقل وتوصيل منتجات الشركة إلى الشرائح المستهدفة، والعملاء الحاليين والفعليين. والموظفون والعمال هم أحد أصحاب المصالح، كذلك، وربما هم أحد أهم الأطراف في هذه العملية، فتروس ماكينات الشركة لا تدور إلا عن طريقهم.

ويعرف أصحاب المصالح بأنهم : "مجموعة من الأشخاص الذين يمكنهم التأثير أو يمكن أن يتأثروا بتحقيق أهداف المنظمة" وهناك تعريف آخر يرى أنهم "تلك المجموعات الحيوية لبقاء المنظمة".

ويرى "فريمان" أن بقاء المؤسسة مرهون بحسن إدارتها للعلاقة مع أصحاب المصالح، يعني، ضمناً، أن استمرار وجود أصحاب المصالح هو استمرار لأنشطة وفعاليات المسؤولية الاجتماعية المختلفة؛ طالما فهمنا أن الشركة برمتها، وما تقوم به من نشاطات اجتماعية متنوعة مرهون بمحافظ هؤلاء المستثمرين والمساهمين فيها.

وهو ما يبدو منطقياً ، فاستدامة الثروة تأتي من استدامة مصادرها، ومصادر المؤسسة، وسبب تحقيقها الأرباح هو هؤلاء المساهمين وأصحاب المصالح، وإن كان بمقدورنا تمديد هذا المفهوم (أصحاب المصالح) ليشمل حتى الموظفين والعاملين في المؤسسة.

وقيام المؤسسة بمسؤولياتها تجاه هؤلاء الموظفين والعاملين (مجتمع الشركة الداخلي) هو، في حد ذاته، قيام بمفاعيل ومقتضيات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

و"نظرية أصحاب المصالح" تقوم على مبدئين أساسيين الأول ، "مبدأ حقوق الشركات" الذي يطالب الشركة بالتزام ، أو القول ، واجب عدم انتهاك حقوق الآخرين. و"مبدأ آثار الشركات" التي تنص على أن الشركة هي المسؤولة عن آثار أفعالهم على الآخرين.

شكل يوضح نظرية أصحاب المصالح

أصحاب المصلحة الداخليين

أصحاب المصلحة الخارجيين



Customer Relationship Management نموذج إدارة علاقات العملاء

تُعد إدارة علاقات العملاء CRM جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال الحديثة. وتتعلق إدارة علاقات العملاء بالعلاقة بين المنظمة وعملائها. فالعملاء هم شريان الحياة لأي مؤسسة سواء كانت شركة عالمية تضم آلاف الموظفين ويبلغ حجم مبيعاتها عدة مليارات، أو تاجراً وحيداً لديه عدد قليل من العملاء المنتظمين. فإدارة علاقات العملاء هي نفسها بالنسبة لهذين المثالين.

إن إدارة علاقات العملاء ، نهج يساعد الشركات على تحسين العلاقات مع العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد بشكل أسرع.

وتستخدم المنظمات الناجحة ثلاث خطوات لبناء علاقات مع العملاء وهي:

-تحديد أهداف مرضية بشكل متبادل بين المنظمات والعملاء.

-إقامة علاقة مع العملاء والحفاظ عليها.

-إنتاج مشاعر إيجابية في المنظمات والعملاء.

ولدى كل من المؤسسة والعملاء مجموعة من الشروط التي يجب مراعاتها عند بناء العلاقة، مثل رغبات واحتياجات كلا الطرفين؛ وتحتاج المنظمات إلى تحقيق ربح من أجل البقاء والنمو، ويريد العملاء خدمة جيدة ومنتجات عالية الجودة وسعر مقبول.

وإدارة العلاقات مع العملاء مفهوم جديد للعديد من المنظمات. فمعظم المنظمات ذات التفكير المستقبلي تركز الكثير من الطاقة والموارد لإدارة العلاقات مع العملاء. ويمكن أن يكون لإدارة علاقة العملاء تأثير كبير على المؤسسة من خلال:

- تحويل التركيز من المنتج إلى العميل.

-تبسيط العرض إلى ما يطلبه العميل وليس رغبة المنظمة في تقديمه.

-تسليط الضوء على الكفاءات المطلوبة لعملية إدارة علاقات العملاء الفعالة.

أهمية إدارة علاقات العملاء

مع تزايد أهمية وسائل التواصل الاجتماعي، أصبحت المنظمات تعي جيداً ضرورة الاهتمام بشكل وطبيعة العلاقة بينها وبين الجمهور على أساس تفاعلي من شأنه تكوين انطباعات جيدة وصورة إيجابية مع الجمهور، وسمعه مثلي؛ لذا حرصت المنظمات وعبر مواقع التواصل الاجتماعي أن تكون هذه القنوات أحد وسائل تدعيم العلاقات بينها وبين الجمهور والتي تتم من خلال إدارة الانطباع الجيد بين المنظمة وعملائها

إن إدارة علاقات العملاء تعد إستراتيجية ونهج قوي وأكثر فاعلية في الحفاظ على العملاء الحاليين للمنظمة، واستقطاب عملاء جدد، إن مدخل إدارة علاقات العملاء الاجتماعي لا يعد مهماً فقط في مجال الأعمال، وإنما يعمل أيضاً على خلق علاقات وروابط قوية مع العملاء، ويعمل على تنميتها مما يقود الأعمال إلى مستويات أفضل من النجاح، وتبدو أهمية إدارة علاقات العملاء الاجتماعية من خلال تمكين المنظمات من التفاعل بأسلوب سهل ومعاصر وبشكل مباشر مع العملاء في اتجاهين من خلال تأثير البعد الاجتماعي، وتعتمد إستراتيجية إدارة علاقات العملاء على تكوين قاعدة معلوماتية عن العملاء، ومن ثم إمكانية

التعرف على احتياجات العملاء، والحرص دوماً على تلبيتها بفاعلية لتحقيق مستوى ولاشك أن المنظمات تسعى للحصول على سمعة أعلى من خلال تقديم أفضل الحلول الممكنة والمنتجات المناسبة للعملاء إضافة إلى ذلك فإن وسائل التواصل الاجتماعي تمكن منظمات الأعمال من التواصل مع العملاء في الوقت المناسب، مباشرة بتكلفة أقل وأعلى كفاءة من أدوات الاتصال التقليدية الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك، تسمح مواقع وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك وتويتر للمستخدمين لمتابعة العلامات التجارية المفضلة لديهم والتعليق أو نشر الأسئلة المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات ذات الصلة، ومن خلال مواقع التواصل الاجتماعي، تستطيع منظمات الأعمال تحديد ما يقال عن علامتها التجارية والتواصل مباشرة مع المستهلكين

وقد أحدثت وسائل التواصل الاجتماعي تغييرات هائلة في الإستراتيجيات والأدوات المستخدمة في منظمات الأعمال للاتصال بالمستخدمين، ولعل ما تتميز به وسائل التواصل الاجتماعي المزاوجة بين أدوات الاتصالات التسويقية المتكاملة التقليدية، والاتصالات التنظيمية مع المستخدمين إضافة إلى التسويق من خلال الكلمة المنطوقة (اتصال المستخدمين مع بعضهم البعض)، والتفاعل في وسائل التواصل الاجتماعي له عدة أشكال منها: تبادل الخبرات والمعلومات وتشارك الخبرات والنكات ومقاطع الفيديو والتعليقات .

إن فضاء ويب 2.0 أو الويب الاجتماعي أسهم بصورة إيجابية في دعم التواصل والتشارك بين المستخدمين في فضاء الإنترنت مما أتاح للجميع فرصاً اتصالية متساوية، كما أسهم تحسين أداء المنظمات المختلفة نحو جمهورها، حيث أتاح للمنظمات الوصول إلى قطاعات عريضة من المجتمع والمتابعة المستمرة لتعليقات وتغريدات المستخدمين من أصحاب المصالح، وتحميل ومشاركة فيديوهات ومقاطع الصوت والصورة المتعلقة بالمنظمة وإنشاء وإدارة وتحديث المدونات الإلكترونية بصفة مستمرة .

والغرض النهائي من إدارة علاقات العملاء هو زيادة الأرباح ويتحقق ذلك بشكل أساسي من خلال تقديم خدمة أفضل للعملاء ولا يقتصر نظام إدارة العلاقات مع العملاء على تحسين خدمة العملاء فحسب بل ستعمل إدارة العلاقات مع العملاء الجيدة على تقليل التكاليف والهدر والشكاوى.



ويقلل نظام إدارة علاقات العملاء الفعال أيضاً من إجهاد الموظفين، لأن الاستنزاف أحد الأسباب الرئيسية للتوتر ويقل مع تحسن الخدمات والعلاقات.

ويتيح أيضاً إجراء بحث فوري عن السوق، وفتح خطوط الاتصال مع العملاء، ورد فعل مباشر ومستمر للسوق تجاه المنتجات والخدمات وهو أفضل بكثير من أي دراسة استقصائية للسوق.

وقد تم إجراء الكثير من الأبحاث حول إدارة علاقات العملاء (CRM) منذ ظهورها الأكاديمي عام 1997. وبعد أكثر من عقد من الزمان، تم إهمالها من بعض المجالات الأكاديمية والمهنية – ورؤيتهم أنه غالباً ما يُنظر إليها على أنها "حل سريع"، وتركز العديد من مناهج إدارة علاقات العملاء على الأسواق الكبيرة وعلى مبادرات إدارة علاقات العملاء ذات الصلة مثل إدارة الاحتفاظ بالبيانات.

وهي فلسفة توفر رؤية للمنظمة للتعامل مع العملاء. ويتمثل هدف إستراتيجيتها في تعظيم العلاقات المربحة مع العملاء من خلال زيادة قيمة العلاقة لكل من البائع والعميل، ففي معظم المنظمات ولنجاح أي مؤسسة، تُعد إدارة علاقات العملاء مطلباً أساسياً وتتطلب إستراتيجية وعملية شاملة لإنجاحها. وقد تطورت لتصبح أهم إستراتيجية مؤسسية للعديد من المؤسسات. وتهتم بإنشاء وتطوير وإثراء علاقات العملاء الفردية مع استهداف العملاء بعناية. وأدت إلى تعظيم القيمة الإجمالية للعميل، فهي الأسلوب المميز والمبتكر مع تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات. ويعد هذا النظام إستراتيجية لتجميع احتياجات وسلوكيات عمل العملاء التي تؤدي إلى علاقات أقوى مع العملاء. أخيراً، فالعلاقة القوية هي الطريق إلى النجاح أو الإنجاز في أي عمل تجاري، وبناء علاقات دائمة مع العملاء هو السبيل لخلق قيمة ورضا العملاء.

وإدارة علاقات العملاء هي عملية ثقافة موجهة نحو العملاء والذي يتم من خلالها وضع إستراتيجية لاكتساب والارتقاء بالربحية، والاحتفاظ بالعملاء، والتي يتم تمكينها من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتحقيق المنافع المتبادلة لكل من المنظمة والعملاء وبالتالي زيادة فهم تصور إدارة علاقات العملاء. وإدارة علاقات العملاء هي نشاط تسويقي محدد تقوم المؤسسة من خلاله بإعداد عملائها لاستخدام مواردها لإنتاج وتسويق منتج لا يقدر بثمن لهم.

**CUSTOMER
RELATIONSHIP
MANAGEMENT**



أهداف إدارة علاقات العملاء

- تقليل النفقات العامة للتسويق
- إنتاج جهود تسويقية أفضل
- زيادة العملاء الجدد.
- تعزيز رضا العملاء.
- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- زيادة الدقة.
- تحسين ولاء العملاء.
- تقديم خدمة عملاء أفضل.
- تقليل المصاريف المختلفة.
- مواكبة الحفاظ على العملاء.
- زيادة المبيعات.
- تطوير ممارسات عمل أفضل والحفاظ على كفاءة الأعمال.

وهي عملية تعليمية يتم فيها تحديث المعلومات باستمرار والتحدث مع العملاء بحيث يمكن تشريح طلب العميل وإكمال رد الفعل المناسب للعميل، وتعد أمراً ضرورياً لأي مؤسسة من أجل التنمية والربح، ويتم استخدام محددات المسؤولية الاجتماعية للشركة لتحسين جودة الإدارة لجعل العميل مرضياً. ومن فوائدها:

-	زيادة الدخل.
-	تسويق أكثر إقناعاً
-	تحسين منفعة العميل.
-	تحسين وقت رد الفعل لمتطلبات العميل للحصول على المعلومات.
-	تعزيز ولاء العملاء.
-	تحسين الجودة وإدارة النظام.
-	خفض نفقات الشراء واستخدام المنتجات والخدمات.

-	تحديد أفضل قنوات للمراسلات
-	جمع البيانات المتعلقة بالعملاء.
-	عمل ملفات تعريف مفصلة للعملاء كأفراد.
-	تحسين رضا العملاء.
-	الوصول إلى سجل اتصال العملاء.
-	ترتيب المعلومات ببيانات العملاء.
-	التعرف على العروض الجديدة.
-	زيادة سعر الحصة السوقية والأرباح.

وإدارة علاقات العملاء هي عملية ثقافة موجهة نحو العملاء والذي يتم من خلالها وضع إستراتيجية لاكتساب والارتقاء بالربحية، والاحتفاظ بالعملاء، والتي يتم تمكينها من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتحقيق المنافع المتبادلة لكل من المنظمة والعملاء وبالتالي زيادة فهم تصور إدارة علاقات العملاء. وإدارة علاقات العملاء هي نشاط تسويقي محدد تقوم المؤسسة من خلاله بإعداد عملائها لاستخدام مواردها لإنتاج وتسويق منتج لا يقدر بثمن لهم.

وقد اقترح الباحث شارب مراحل لبناء إستراتيجية ناجحة لعلاقات ناجحة مع العملاء وتشمل هذه المراحل :

التفاعل: Interacting وفي هذه المرحلة، فإن الحوار يتم بين المنظمة والعملاء حول معلومات عن المنتج، وشكاوى من المنتج، ومقترحات، ومعاملات (طلب منتج أو خدمه).

التحليل: Analysing وتعني هذه المرحلة ضرورة تطبيق الممارسات التسويقية مثل: (تلبية احتياجات العملاء، وتحديد دقيق للأسعار، وذلك من أجل خلق تفاعلات وعلاقات مع العملاء.

التعلم: Learning وتهدف هذه المرحلة من التعلم وتطبيق المعلومات المكتسبة من تحليل سلوك العملاء من أجل خلق التفاعلات بين العميل والمنظمة.

التخطيط: Planning وهي المرحلة الأخيرة حول التخطيط لأفضل الإستراتيجيات الممكنة والتخطيط لتلبية احتياجات كل مستهلك والذين يرتبطون بالمنظمة، وتعد هذه المرحلة حيوية للغاية لنجاح إستراتيجية إدارة علاقات العملاء وبخاصة أن العميل في العصر الحالي لديه معلومات وتعليم جيد وأصبحت متطلباته من السلع والخدمات أكثر.

ووفقا لـ (Nor Hidayati, et.all, 2012) تعتبر مزايا إدارة علاقات العملاء أكثر أهمية في إرضاء العملاء من حيث:

- زيادة منفعة العميل.
- توسيع الإدارة الشخصية المتوازنة.
- الاستجابة لمتطلبات العميل أو ضروراته.
- تحسين تخصيص التسويق.
- تكامل متعدد لقنوات الاتصال.
- توفير الوقت.
- تطوير معلومات العميل.

وختاماً

فإن إدارة علاقات العملاء هي فن إدارة الخدمة والتي تقوم على العلاقة والمعلومات المكثفة وتلبي توقعات العملاء وتحسن من جودة الخدمة وتحافظ بالعملاء وتحسن ربحية المؤسسة .

وتتأثر المنظمات بالابتكارات الجديدة من خلال تسريع سرعة المعرفة والبيانات ، وفي الوقت الحالي يقتنع المشرفون والمالكون شيئاً فشيئاً باستخدام إدارة علاقات العملاء في مؤسساتهم لتعزيز الدخل والفائدة وطبيعة المنتجات والخدمات من خلال تنفيذ إدارة ناجحة تظهر المزايا ، وبالطبع فإن المنظمات أكثر حرصاً على استخدام نظام إدارة علاقات العملاء وعلى الرغم من حقيقة أن هناك عدداً كبيراً من المزايا للمؤسسات نتيجة تفعيل CRM إلا أن هناك بعض المزايا التي سنؤثر إيجاباً على العملاء أيضاً.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

