



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة



القيادة

المحاضرة الخامسة القيادة و إدارة العلاقات

إعداد : د. هند علي

www.midocean.ae

الفصل

5

القيادة و إدارة العلاقات

- أنماط القيادة وتطبيقات نظرية العلاقات العامة الممتازة.
- القيادة و إدارة الإتصالات للمنظمة.
- تطبيقات نظرية إدارة العلاقات و تشمل :
 - خصائص ،أبعاد وأنواع إدارة العلاقات.
 - استراتيجيات إدارة العلاقات .
 - استراتيجيات و تكتيكات اتصالات إدارة العلاقات.
 - قياس مخرجات إدارة العلاقات.

قدم هذه النظرية " جيمس جرونج" و مجموعة من زملائه من خلال مشروع بحثي استمر عقداً كاملاً لتحديد خصائص و سمات العلاقات العامة التي يمكن أن توصف بالممتازة . و فى هذا المشروع قام جرونج و زملاؤه بمسح 300 منظمة لتحديد طبيعة ممارسة العلاقات العامة بها، و أجروا استقصاءً على 5000 من القائمين على البرامج الاتصالية فى المنظمات المختلفة. و من خلال التحليلين: الكمي و الكيفي لنتائج البحث توصل الفريق إلى عدة مبادئ للعلاقات العامة الممتازة (1992).

وتقوم النظرية على أن هناك تأثير أساسي للقيادة على تطبيق المبادئ التي تقوم عليها النظرية من عدمه، بل مستوى تطبيق كل مبدأ أساسي منها، هو عامل أساسي ومؤثر على مستوى تطبيق برامج العلاقات العامة سواء الإتصالية، أو تلك الخاصة بإدارة علاقات المنظمة بجمهورها الداخلية أو الخارجية على السواء، وبالتالي مدى قدرة العلاقات العامة على تحقيق أهداف برامجها المتخصصة، و من ثم أهداف المنظمة، حيث أن بناء علاقات متبادلة مع الجماهير الاستراتيجية للمنظمة يُعزز من القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمة، ومن سمعتها وصورتها الذهنية لدى جماهيرها المتعددة، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ الأساسية التي توافرها لتحقيق أسس العلاقات العامة الممتازة

مبادئ العلاقات العامة الممتازة

1. **الإدارة الإستراتيجية للاتصالات الداخلية والخارجية:** تستطيع العلاقات العامة من خلال إدارة برامج اتصالية استراتيجية مساعدة المنظمة فى تحقيق أهدافها فى تحقيق التفاهم بين المنظمة وجماهيرها، وبناء علاقات قائمة على المنفعة المتبادلة مع مجموعات المصالح التى تمثل فرصاً للمنظمة أو تهديداً لوجودها، كما أنها تضمن تمكن الإدارة من توقع المشكلات/الأزمات، و تقليل احتمال ظهورها، والاستجابة الفورية لها فى حالة حدوثها .
2. **إستقلالية الوظائف الاتصالية للعلاقات العامة :** فالعديد من المنظمات يمزق و وظيفة العلاقات العامة من خلال جعلها أداة للأقسام الأخرى مثل التسويق، أو تنمية الموارد البشرية، أو التمويل، أو الشؤون القانونية . وتجزئة العلاقات العامة لا يسمح بتحريك الموارد الاتصالية Communicative Resources من أحد الجماهير الإستراتيجية إلى جمهور آخر مما يقلل من كفاءة اتصالات المنظمة.
3. **تكاملية وظائف العلاقات العامة الإدارية:** فالمنظمات الممتازة تتضمن قسماً متكاملًا يقوم بجميع وظائف العلاقات العامة الاتصالية، و لديه المرونة لتحويل المصادر المالية و البشرية للإستجابة للبيئة الديناميكية المتغيرة . و هو ما يتوقف على موقف الإدارة العليا منها كوظيفة ضرورية و تقدير اهميتها البالغة فى إدارة علاقات المنظمة الداخلية و الخارجية معاً.

4. **العلاقات العامة جزء من ائتلاف القوى الميسطر Dominant Coalition**: تُعد عضوية مدير العلاقات العامة فى الإدارة العليا و عملية صنع القرار التنظيمي أو على أقل تقدير إمكانية دخوله إلى القائمين على هذه العملية (Senior Managers) أحد الخصائص المهمة فى ممارسة العلاقات العامة الممتازة . و هو ما يشير إلى أن نمط القيادة و ثقافتها عامل حاكم فى مدى منح جهاز العلاقات العامة السلطات و الدعم الذى يمكنه من العمل بكفاءة.

5. **تطبيق الاتصال المتناسق فى اتجاهين Two Way Symmetrical Communication**: تؤكد البرامج الاتصالية الممتازة على التفاعل مع الجماهير الاستراتيجية فى اتجاهين . حيث تهدف هذه البرامج إدارة النزاع Conflict Management و تحقيق الفهم المشترك مع الجماهير . كما أضافت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة الممتازة تزيد من الرضا الوظيفى للعاملين من خلال الاتصالات الداخلية المتماثلة .

6. جمع مهارات الكوادر الفنية و الإدارية : القيادة التي تمتلك رؤية و رسالة تحفز جهاز العلاقات العامة على عادة ما يكون لممارس العلاقات العامة دور أساسى من دورين مهمين فى المنظمة ، **الأول :** هو الدور الإدارى Managerial، (مدير الاتصالات) و فيه يقوم بالإشراف على برامج الاتصال و إدارتها، **الثانى:** هو الدور الفنى Technician، (فنى الاتصالات) و فيه يقوم بالكتابة و التحرير و تصميم المطبوعات و ترتيب الأحداث الخاصة. و يجب أن يرأس إدارة العلاقات العامة مديراً تنفيذياً لها و ليس فنى اتصال، و إلا ستوجه هذه الوظيفة الإدارية من خلال أعضاء آخرين فى الإئتلاف المسيطر و الذين لا يمتلكون علماً كافياً يمكنهم من الاتصال أو بناء العلاقات.

7. العضوية النشطة للعلاقات العامة فى الاتحادات المهنية و الاطلاع على أدبيات المهنة.

8. تطبيق مبدأ الفاعلية (المبادرة بالعمل بدلاً من رد الفعل): أخذ زمام المبادرة و دراسة البيئة الخارجية و رصد تطوراتها و تحديد القضايا التى يمكن أن تمثل مشكلات للمنظمة و تصميم البرامج المناسبة للتعامل مع هذه القضايا،حتى تقلل من ضغط الجماعات النشطة على المنظمات و تهديدها لإستقرارها.

9. ضرورة وجود سياق تنظيمى مدعم : يتحقق السياق التنظيمى المدعم للعلاقات العامة من خلال درجة توافر أربعة عناصر هى: أن يعتمد الهيكل الإدارى اللامركزية (**هياكل تنظيمية مستعرضة** يسهل الإتصال بين وحداتها ،ويعزز استقلالية العاملين و يسمح لهم بالخطأ غير المقصود)،و كذلك أن تدعم **ثقافة المنظمة التى هى فى الأصل ثقافة القيادة مبدأ المشاركة** فى صنع القرار التنظيمى و عدم السلطوية و اعتماد توزيع السلطة حتى يمكن تنفيذ البرامج الاتصالية المخطط لها، أم الاتصال الداخلى يجب أن يكون مفتوحاً لا يتقيد بالهيكلية .وأن تعكس **طبيعة عمل المرأة** نسبة وجودها الفعلى فى الوظيفة (تمثل المرأة 60 % من ممارسين العلاقات العامة فى الولايات المتحدة،80% من دارسيها).

القيادة و إدارة الإتصالات الداخلية

Internal Communication Management

تطورت الإتصالات الداخلية بين القيادة و العاملين عبر أربعة مراحل حيث بدأت فى مرحلتها الأولى فى الأربعينيات بهدف تسليية العاملين Entertaining employees in the 1940s ، ثم مرحلة إعلام العاملين فى الخمسينيات Informing employees in the 1950s، تلتها مرحلة إقناع العاملين فى الستينيات Persuading employees in the 1960s، ثم المرحلة الرابعة والأخيرة وهى إشراك و تمكين العاملين فى المعلومات منذ الثمانينيات و حتى بداية القرن الحادى و العشرين Sharing & Empowering employees.

ولما كان من حق أفراد المنظمة الحصول على المعلومات، فإن قوانين دول كثيرة تنظم هذا الحق، فالفرد الذى يلتحق بوظيفة فى منظمة ما من حقه أن يعلم كل شروط التوظيف (الأجر، التعويضات المختلفة، الأجازات، الحق فى إقراض و الواجبات، نظام العلاج،). و بصرف النظر عن الحق القانونى للعامل فى أن يعرف، فإن العلاقات العامة تتطلب أن يعلم الموظف التطورات المتوقعة فى مستقبل المنظمة، و أن يعلم أيضاً المشكلات التى تواجهها، و ليس هذا مجرد حق له، و إنما هو ضرورة لتحقيق تفهم العاملين للقرارات التى تصدرها الإدارة لضمان تعاونه فى تنفيذ هذه القرارات، كضرورة لنجاح خطة المنظمة.

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى إهتمام العاملين بمعرفة الكثير من المعلومات عن المنظمة التي يعملون فيها، و من أهمها ما يلي:

- تاريخ المنظمة و نشاتها و تطورها .
- السياسة العامة للمنظمة، و الأسس التي وُضعت بناء عليها هذه السياسة .
- سياسة التوظيف و سياسات الإلزام الأخرى .
- منتجات المنظمة و علاقاتها ببعضها.
- مشكلات التسويق التي تواجه المنظمة .
- البحوث العلمية التي تجريها المنظمة.
- خطط التوسع، و مستقبل الصناعة و ما تواجهه من تحديات .
- شخصيات المديرين و الرؤساء.
- التنظيم الإداري للمنظمة .

أنماط الاتصالات الداخلية

و يتم إدارة الإتصالات الداخلية للمنظمة - بكل انماطها- من خلال مجموعة متنوعة من تكنيكات الاتصال، و التي تعنى الأساليب و الطرق/الوسائل المختلفة المستخدمة فى تطبيق الاستراتيجيات الاتصالية بشكل عملى .وقد صنفت الباحثة هذه التكنيكات لنمطين رئيسيين:

1. **تكنيكات الاتصال المباشر/ الشخصي:** و هى تلك التكنيكات التى لا تستخدم وسيطاً إعلامياً ،وإنما تستخدم الاتصال المواجهى الفعال، و تعد التكنيكات المباشرة هى الأكثر فعالية خاصة عند نقل التعليمات لأول مرة، التدريب، الاستشارة، التفويض، حل النزاعات، ، والتعامل مع الأمور العاجلة .

2. **تكنيكات الاتصال غير المباشر/:** وهى تلك التكنيكات التى تتم من خلال وسيط إعلامى،و تستخدم قناتين رئيسيتين هما :

أ- **الاتصالات المطبوعة:** على الرغم من تكنولوجيا الاتصال الجديد، إلا ان المطبوعات لا تزال الوسيلة الأساسية للإتصالات الداخلية فى معظم المنظمات وتتسم بأنها وظيفية ومتنوعة

و تسمح للإدارة بالقيام بعدة وظائف هامة هي

- توثيق وحفظ المعلومات الهامة الخاصة برؤية ورسالة المنظمة، وخطة العمل الإستراتيجي والتنفيذي.
- نقل رسائل معينة إلى فئة محددة من الجماهير الداخلية للمنظمة دون غيرها.
- دقة نقل المعلومات والتعبير عن الأفكار والمعاني، وعدم قابليتها للتحريف أو التشويه.
- تستخدم كوسائل للإتصال **الموثق** الثنائي الإتجاه، وذلك فيما يتعلق بالتماس التعليقات و المداخلات، أو الرفض على بعض الطلبات أو الإجراءات كتابياً بما يحفظ الحقوق الإدارية والقانونية للمنظمة، ويمكن من تقييم رشد الأداء لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك عرض نتائج قياسات الرأي والبحوث. فالمطبوعات الداخلية تقدم ميكانيزمات ممتازة لرجع الصدى .

ب- الاتصالات الالكترونية: وذلك عبر شبكة الإنترنت Intranet Network ،والتي تتميز الإتصالات الداخلية التي تتم من خلالها بعدة مميزات هي:

- نشر المعلومات على نطاق واسع و بسرعة فائقة .
- التفاعلية و سهولة تبادل الإتصالات المتبادلة فى نفس وقت الحدث.
- المرونة وتخطى العوائق الزمانية التي يستغرقها إنتقال المعلومات فى الأشكال الإتصالية التقليدية التي تتم عبر مستويات الهيكل التنظيمى للمنظمة.
- تقدم للعاملين مدخلاً جاهزاً للمعلومات التي يحتاجونها لإتمام مهام العمل.
- تتغلب على العوائق الجغرافية، حيث يستطيع الأفراد فى المواقع البعيدة أن يعملوا معاً فى المشروعات، فالإتصال من المحتمل أن يكون أكثر تكراراً و أن يكون ثنائى الإتجاه فى جماعات العمل التي تستخدم الانترنت

قنوات الاتصالات التنظيمية الداخلية

أولاً : قنوات الاتصال الشخصي المباشر

1. **جولات العمل الميدانية** Managing By Walking Around : من أقوى الأساليب الاتصالية التي يفضلها العاملون ، و التي تمكن القادة من شرح و توضيح رؤيتهم ، و كذلك إظهار اهتمامهم بالعاملين .
2. **المناقشات الفردية** One-on-One Discussion: تعطي هذه المناقشات فرصة للعاملين لمعالجة القضايا في بيئة مفتوحة و ودودة، حيث تطرح الإدارة الأسئلة للموظفين، و كذلك تستمع إليهم. و قد تأخذ هذه المحادثات دقائق أو ثوانى قليلة، و لكنها بالغة الأهمية لخطة الاتصالات الاستراتيجية .
3. **إجتماعات الفريق** Group Meetings: قد تحدث مرتين أو ثلاثة أو أربعة مرات سنوياً، حيث يشرح المديرون ماذا يفعلون و لماذا، و يجيبون على أسئلة العاملين، تجنباً لسوء الفهم الذي قد يحدث.
4. **جلسات الإحاطة الإعلامية** Compliance Sessions : و تعقد هذه الاجتماعات شهرياً، ولا تتعدى الساعة، و تحدث خلال عمل اليوم و تقدم الإدارة التطورات الخاصة بالقضايا الهامة، وتشجع الموظفين على مناقشة أى جانب من سياسة الشركة أو الأمور العادية مثل تلك المتعلقة بالمتقاعدين يحاول الطرفان الوصول إلى إجماع أو اتفاق مشترك و هي طريقة فعالة لصيانة مستوى من الرضا بين جميع العاملين .

5. **اجتماعات دوائر الجودة/ Quality Circles** الجماعات الصغيرة: و تتكون هذه الجلسات من جماعات صغيرة من الموظفين، مما يجعل من هذه الجلسات أكثر حميمية من الطرق السابقة و بالتالى فهي الأكثر فعالية فى معالجة مشكلات العمل، و فحص الإنتاجية، و تقديم المقترحات لتحسين العمل بكفاءة من خلال حوار مباشر بين المدير و العاملين، مما يجعل العاملين يشعرون بقدراتهم و كفاءتهم.

5. **اجتماعات كبار الموظفين** Meetings for Senior Employees: و قد أثبتت أنها وسيلة فعالة فى نقل تقدير الإدارة لالتزامات العاملين طويلة المدى نحو المنظمة . و من الضرورى للإدارة أن تعرض أن هؤلاء العاملين يتم تقديرهم لإهتمامهم بتحقيق مصلحة المنظمة .

6. **المؤتمرات الإدارية** : Management Conferences هي تكتيك للإتصال المواجهى، حيث يجتمع المدير التنفيذى CEO مع جميع العاملين لمناقشة القضايا ونقل رسائل العمل الاساسية الهامة، و قد تنعقد ورش عمل تقوم على تفاعل و مشاركة العاملين على هامش هذه المؤتمرات .

ثانياً : قنوات الاتصال غير المباشر

أ- الاتصالات المطبوعة

1. **البيانات الإخبارية** News letters: الوسيلة الأكثر دورية و استخداماً، وقد ترسل فى بيان مطبوعة أو من خلال البريد الإلكتروني، تكتب بإسلوب صحفى إعلامى لإخبار العاملين ببرامج و أخبار الشركة.
2. **الخطابات الشخصية** Personal letters: ترسل بالأيمل، لتقديم الشكر للعاملين على مساعدتهم، أو لتهنئتهم على إنهاء تدريب أو أى إنجازات أخرى .
3. **المذكرات الخاصة** Personal Memos: تنقل للعاملين تذكيرات هامة، أو توضح إعتراف الإدارة بإنجازهم للأهداف المطلوبة منهم.
4. **لوحة الملاحظات** Public Notices .
5. **التقييمات الذاتية** Self Appraisal: تستخدم شكل بسيط فى الكتابة، و تعطى العاملين الفرصة للكتابة عن أنفسهم .

6. **اللوحات الإعلانية** Bulletin Boards: تعمل كصحيفة للمنظمة، تقدم الاعلانات الهامة، و تعرض ملاحظات عن سياسة المنظمة، قواعد العمل، أحداث العاملين، متطلبات الوظائف . و ينبغى أن توضع فى مكان يتيح لجميع العاملين رؤيتها، وأن يتم تحديثها باستمرار.
7. **الملصقات** Posters.
8. **المطويات و الكتيبات** : Brochures إعلامية أو تعليمية .
9. **النشرات الإخبارية** .
10. **مجلة المنظمة الداخلية** House Organ: تنقل أخبار المنظمة / عناصر إجتماعية
11. **صحيفة المنظمة** News Paper.
12. **الوثائق الإعلامية**.
13. **الكتب التذكارية** .
14. **التقارير السنوية** Annual Reports.
15. **النشرات** Publications.

ب- الاتصالات الإلكترونية :

- شبكة الإنترنت. Intranet
- مواقع الشبكات الإجتماعية مثل: Face book
- المدونات Blogs
- البريد الإلكتروني. E-Mail
- CD.Rom و الأقراص المدمجة D.V.D
- شرائط الفيديو أو الكاسيت .
- مؤتمرات الصوتية conference calling.
- العروض التقديمية. Presentations
- البريد الصوتي. Voice Mail
- مؤتمرات الفيديو Video conference

- **غرف المحادثة Designated chat Rooms**
- **الخطوط الساخنة: Hot Lines**
- **تنقل المعلومات الأساسية العاجلة.**
- **اعلانات البريد الإلكتروني. E- Adv**
- **النشرة الإلكترونية: E- Publication**
- **نسخة الكترونية من المجلة**
- **الشبكة التلفزيونية المغلقة. Closed TV Networks**
- **رسائل الجيل الثاني و الثالث من التليفون المحمول .**

يتضح من العرض السابق أن تكتيكات الاتصالات الداخلية قد تكون مواجهة أو عن بُعد عبر وسيط إتصالي، و قد تكون شفوية، أو مكتوبة، أو إلكترونية، و كذلك قد تكون أحادية أو ثنائية أو جمعية، و كما أشارت نتائج البحوث فإن الموظفين يفضلون الاتصالات الشخصية وجهاً لوجه مع المشرفين . كما أن هناك قاعدة عامة تفيد بأن تطوير العلاقات الشخصية مع العاملين يتطلب اتصالاً مباشراً، و لكنه ليس دائماً ممكناً او واقعياً . كما انه لا يعكس تفضيلات جميع العاملين فبرامج العلاقات يجب أن تحاول الوصول إلى كل فرد، و ليس فقط الأغلبية . ويتمثل التوجه السليم في وضع وتنفيذ برنامج إتصالي يتضمن مزيجاً من الوسائل و الطرق الإتصالية التي تشمل شيئاً أساسياً مثل Suggestion boxes و التي لا تزال تستخدم تحت أسماء متنوعة مثل Team information input channels حيث يستطيع الموظفون وضع تعليقاتهم بتوقيعاتهم أو دون توقيع، و كذلك الإعلام الجديد من خلال كل من الإنترنت و الانترنت (الموقع الإلكتروني للمنظمة، مواقع الشبكات الإجتماعية، المدونات) أصبحت تتيح خاصية التفاعلية بين الطرفين و إمكانية تلقى الاتصالات المساعدة من خلالها و بالتالي يستطيع المتصلون الإختيار من بين مدى واسع و مستمر من وسائل الاتصال و يعتمد الإختيار على الغرض من الرسالة، مضمونها، درجة عاجليتها، و الجمهور المستهدف و الموارد المتاحة.

تطبيقات نظرية إدارة العلاقات :

التحول من إدارة الاتصالات إلى إدارة العلاقات :

سعى أصحاب هذا الاتجاه إلى التأصيل العلمي لإتجاه بعض المنظمات فى الولايات المتحدة و أوروبا للتحول بوظيفة العلاقات العامة من إدارة إتصالاتها إلى إدارة علاقاتها مع الجماهير، ويشمل هذا التحول المجالين الأكاديمى و المهنى للعلاقات العامة .

و تضمن تعريف الباحثين 1985 Cutlip ,Center &Broom للعلاقات العامة أنها الوظيفة الإدارية التى تُعنى بإنشاء و صيانة العلاقات النافعة و المتبادلة بين المنظمة و جماهيرها،والتي يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمة "، وعلى الرغم من شيوع هذا التعريف و قبوله من جانب الأكاديميين و الممارسين على السواء ، شهدت التسعينيات اهتماما كبيرا من جانب عدد كبير من الباحثين بالدراسات المعنية بمفهوم إدارة العلاقات و قياس مخرجاتها ، و قد أكدت هذه الدراسات أن إدارة علاقات المنظمة لها تأثيرات إيجابية على الأهداف التنظيمية ، و أن بناء علاقات إيجابية بين المنظمة و جماهيرها تساهم فى تحقيق مخرجات هامة مثل الفعالية التنظيمية ، كما وأنها تزيد من الأرباح و المبيعات ، وقد ركزت هذه الدراسات على كيفية إدارة العلاقات بين المنظمة و جماهيرها الاستراتيجية ، ووضعت مقاييس لجودة هذه العلاقات ، كما إهتمت بالربط بين إدارة العلاقات بين المنظمة و الجماهير ، والمخرجات المؤسسية المتحققة منها -

إدارة العلاقات الفعالة

خصائص عملية إدارة "العلاقات" بين المنظمة و جماهيرها الداخلية:

توصل Bruning & Ledingham 1998 لتعريف مفهوم إدارة العلاقات "بأنها الحالة التي توجد بين المنظمة و جماهيرها الأساسية و التي تتضمن حدوث منافع متبادلة إقتصادية و اجتماعية و سياسية و ثقافية للطرفين , و التي تتميز بنظرة إيجابية متبادلة تحقق الثقة بينهما

وواصل الباحثون جهودهم لوضع تعريف إجرائى يمكن قياسه، و إقترحوا أبعاداً متنوعة تحدد خصائص العلاقة بين المنظمة و الجمهور، حيث اقترحت Furgson 1984 خمس خصائص رئيسية للعلاقات هي :

1. الديناميكية /عدم الثبات Dynamic Vs Static
2. الإنفتاح /عدم الإنغلاق Openness Vs Closed
3. درجة رضا كل من المنظمة و الجماهير عن العلاقة The degree to which both an organization and its public with the relationship
4. توزيع القوة Distribution of Power
5. الفهم المتبادل و الإجماع Mutual Understanding & Agreement Consensus

□ مراحل إدارة علاقات المنظمة :

إدارة العلاقات داخل المنظمة Internal-Organizational Relationships / أو ما يطلق عليه Employee-Organization relationships خاصة، فالمرؤوسين من بين مجموعات المصالح المختلفة التي تحرص المنظمات على بناء و صيانة علاقات فعالة معها، توضح تأثير إختلاف أنماط القيادة على ممارسات العلاقات العامة الداخلية مع توضيح مخرجات هذه العلاقات . وباعتبار العاملين أحد الجماهير الإستراتيجية الهامة للمنظمة، فإن فهم طبيعة العلاقات التنظيمية معهم و مخرجات هذه العلاقات يتطلب فهم نظرية إدارة العلاقات مع الجماهير و التي تشرح استراتيجيات بناء العلاقات الجيدة مع كافة الجماهير التنظيمية بما فى ذلك جمهور العاملين .

وتتكون نظرية إدارة العلاقات بين المنظمة و جماهيرها من عدة مراحل قدرها البعض على أنها ثلاثة ،واضاف لها آخرون مرحلة رابعة ،وذلك على النحو التالي :

1. مقدمات العلاقة / الشروط المسبقة للعلاقة Antecedents of Relationships.
2. أنواع العلاقات Dimensions& Types of Relationship.
3. استراتيجيات البناء Cultivation Strategies.
4. مخرجات العلاقة Relationships Outcomes.

1. مقدمات العلاقة، وشروطها :

يعد البحث في المقدمات أو الشروط المسبقة أمراً حتمياً في دراسة العلاقات بين المنظمة و جماهيرها، ما الذي يبنى العلاقة ؟، و ما أسباب إقامة المنظمات لعلاقات مع الجماهير ؟، و ما الذي يؤثر على أنماط و مخرجات هذه العلاقات ؟. وتشكل هذه الأسئلة أهمية كبيرة لفهم طبيعة العلاقات المؤسسية، و على الرغم من أهمية مقدمات العلاقات و الاعتراف بها من جانب باحثي العلاقات العامة، إلا أنه القليل من البحوث هي فقط التي حاولت فحص طبيعتها و وظائفها وخاصة من منظور العلاقات مع الموظفين .

و تعد دراسة (Broom et al 2000) و التي فحصت أسباب دخول المنظمات في علاقات مع جماهير محددة من الدراسات الرائدة في مقدمات العلاقات- على مستوى المفاهيم- ، حيث ذكروا أن "مقدمات العلاقات تشمل: المدركات، الدوافع، الإحتياجات، السلوكيات"، و هكذا افترضها كحالات طارئة Contingencies أو كأسباب في تشكيل العلاقة . كما أنها فسرت أن ضغوط البيئة الخارجية للتغيير تنشئ هذه العلاقات و ذلك في نماذج النظم المفتوحة

- و بينما اهتمت دراسة Broom بشرح أسباب اتجاه المنظمات إلى بناء علاقات مع جماهيرها، فإن دراسة Grunig & Huang 2000 قد ركزت على النواحي الموقفية للمنظمة، و لاحظوا أن الضغوط البيئية قد لا تؤثر كثيراً على الموارد و التبادلات. و أكدت أن العلاقات تستند على مواقف محددة، و مخرجات سلوكية معينة للجماهير يتم قياسها من خلال المسح البيئي لكل من الجمهور و الإدارة .
- و يمكن إعتبار كل من ثقافة المنظمة، و الاتصالات الداخلية المتوازنة (العلاقات العامة الداخلية الممتازة)- و هما متغيران تابعان لنمط القيادة- مقدمات أو شروط مسبقة للعلاقات بين المنظمة و العاملين .حيث أوضحت نتائج الدراسات التي أشارت إلى ارتباط الاتصال المتوازن في إتجاهين بمخرجات العلاقات الفعالة / الجيدة و هي: الثقة، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، و تبادلية السيطرة.و قياسا على ذلك فإنه من المتوقع أن تساهم اتصالات العاملين المتوازنة في إتجاهين في بناء علاقات مفتوحة، تقوم على الثقة و الاعتمادية مع العاملين، فالعلاقات الجيدة مع العاملين تساعد المنظمة على البقاء خلال الأزمات، كما تساعد في حل النزاعات.

و كذلك فإن تطبيق الثقافات المشاركة -التي تعززها القيادة التحويلية - تساهم فى تدعيم الاتصال المتوازن من خلال تدعيمها للتفويض واستراتيجيات مشاركة العاملين فى صناعة القرارات التنظيمية، مما يدعم من استقلالية الأفراد و تقلل من العوائق و النزاعات، بل يزيد من احتمالية تحقق المخرجات التنظيمية المرتبطة بالعلاقات الفعالة القوية السابق ذكرها .

أبعاد وأنواع العلاقات بين المنظمة وجماهيرها

• قدم الباحثان (Bruning and Ledingham) مقياساً متعدد الأبعاد لإدارة العلاقات التنظيمية Multi-item & Multidimension scale يقوم على أن المنظمة تربطها بجماهيرها علاقة ذات ثلاثة أبعاد هي:

• **البعد المهني Professional:** يقصد به "العلاقات المهنية بين المنظمة و جماهيرها فى ضوء طبيعة عمل المنظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية أم منظمة غير ربحية"، فالجمهور يريد من المنظمات أداءاً مهنيّاً يتمشى مع احتياجاته.

• **البعد الشخصى Personal:** يقصد به العلاقات التى تبنيها المنظمة مع جمهورها على أساس شخصى ، و ليس باعتبارهم افراداً مجهولين أو مجموعة من التابعين السلبيين ، أى انها عليها أن تسعى لكسب احترامهم و ثقتهم كأفراد .

• **البعد المجتمعى Comunity:** يقصد به التزام المنظمة فى علاقة جماهيرها الداخلية بجماهيرها الخارجية بالالتزام باحتياجات و اهتمامات و قيم الجماهير من جانب ، والجماهير العامة فى المجتمع من جانب آخر ، وحث موظفى الشركة على المشاركة فى أنشطة المسئولية الإجتماعية للمنظمة

أنواع العلاقات بين المنظمة وجماهيرها

- وقد طور الباحثان *Mills & Clark 1994* نمطين أساسيين للعلاقات-مذكورين في البداية- يتم استخدامهما بصورة متكررة في دراسة العلاقات بين المنظمات و جماهيرها في مجال العلاقات العامة، ثم لاحقاً تبني *Hung,2002, 2005* هذين النمطين وقام بتطوير ستة أنماط إضافية من العلاقات بين المنظمة و جماهيرها وهي:
- **علاقات المنفعة المشروطة** Exchange Relationships : يقدم كل طرف منافعاً مشروطة بتلقيه منافعاً من الطرف الآخر في الماضي أو من المتوقع أن يتلقاها في المستقبل .
- **علاقات المنفعة المتبادلة** Communal Relationships: حيث يقدم كلا الطرفين منافعاً للآخر كونه يهتم بتحقيق مصلحته، حتى إن لم يحصل على شيء في مقابل ذلك .
- **العلاقات الاستغلالية** Exploitive Relationships: عندما يستغل أحد الطرفين الآخر و لا يلتزم معه في علاقة تبادلية .
- **علاقات المناورة** Manipulation Relationship: عندما تطبق منظمة - تعلم جيداً ماذا يريد الجماهير - مداخلات اتصالية متماثلة او غير متماثلة لخدمة مصالحها الخاصة، و تحدث عادة في العلاقات الاعلامية، عندما تستخدم المنظمات هذه العلاقات لتحقيق أهدافها.

- **علاقات التكافل / التعايش Symbiotic**: تعنى أن الأطراف المختلفة تعتمد على بعضها من أجل بقائها أو تحقيق أهدافها .
- **العلاقات التعاهدية Covenantal Relationships**: يلتزم الجانبان بالصالح العام من خلال تبادلات مفتوحة و معياراً للتبادل.
- **العلاقات التعاقدية Contractual Relationships**: تبدأ عندما يتفق الجانبان على ماذا يجب على كل منهما فعله فى العلاقة، هذه العلاقات قد لا تضمن علاقات متكافئة بسبب عدم توازن القوة.
- **العلاقات التبادلية مع فئة محددة من الجماهير Mutual Communal Relationships**: والتى تعنى النية النفسية لكل طرف فى صيانة مصلحة الطرف الآخر.

استراتيجيات إدارة العلاقات التنظيمية المتوازنة

قدم الباحثون *Canary & Stafford (1994), Plowman (1996) Huang Hon & (1997), J.Grunig (1999) Grunig & Huang (2000)* مفهومًا لاستراتيجيات بناء العلاقات المتوازنة و غير المتوازنة *symmetrical & asymmetrical relationship strategies*، و التي تنبع من نماذج العلاقات العامة، الاتصال الشخصي، و حل النزاع. و تشمل الاستراتيجيات المتوازنة *Symmetrical Strategies* الآتي:

- **استراتيجية الوصول Access:** حيث يقدم أعضاء الجماهير أو قادة الرأي مدخلات هامة لممارسي العلاقات العامة أو مديري الإدارة العليا *senior managers*، و الذين يقدمون بدورهم هذه المدخلات في عمليات صناعة القرار التنظيمي. فكل طرف يمكن أن يتصل تليفونياً بالآخر، أو يرسل له رسالة بريد إلكتروني، و بالتالي عندما يريد الجمهور تقديم شكوى أو استفسار فإنه يتصل بالمنظمة بشكل مباشر بدلاً من إتخاذ ردود أفعال سلبية نحو طرف ثالث.
- **الإيجابية Positivity:** تعني وفقاً لأدبيات العلاقات العامة أي شيء تفعله المنظمة أو الجمهور لجعل العلاقة أكثر إمتاعاً للطرفين "، و يتطلب ذلك أن تفعل المنظمات ما هو ضروري لجعل الجماهير تشعر برضا أكبر في العلاقة، و يتحقق ذلك من خلال سلوكيات اتصالية مثل: اللياقة في المحادثة، تجنب انتقاد الجانب الآخر.

- **الانفتاح و المكاشفة Openness&Disclosure:** بُنيت نظرية الإمتياز، و نماذج العلاقات العامة على مفهوم التوازن Symmetrical، فالشركاء فى علاقة ما وفقاً لهذه النظرية ينبغى أن يتبادلوا المعلومات بإنفتاح وعدالة، وكذلك التصرف بشكل أخلاقى مع المعلومات الواردة. فالمكاشفة أمر أساسى فى أخلاقيات العلاقات العامة، كما ان الانفتاح يعنى المشاركة فى مناقشات مباشرة عن طبيعة العلاقات (كشف الأفكار و المشاعر بين الاطراف المتضمنة فى العلاقة) . و لكن قد لا يضمن الانفتاح تحقيق علاقات ذات جودة عالية بسبب اختلاف القوى، فهؤلاء الذين يتمتعون بقوة أكبر يلتزمون بإثبات أن حماية/حفظ المعلومات يحقق مصلحة أولئك الذين يتمتعون بقوة أقل .
- **تأكيد الشرعية Assurance of Legitimacy:** أن تتفاعل المنظمة مع بيئتها، فكسب الشرعية من جانب الجماهير يتطلب أن تمنح المنظمة أولاً الشرعية لتلك الجماهير، و ضمان هذه الشرعية يتطلب جهوداً من طرفى العلاقة للإعتراف بأن مصالح كل منهما شرعية، و كذلك للتعبير عن التزامهم نحو صيانة هذه العلاقة.
- **بناء الشبكات Networking:** هى تلك الجهود التى تبذلها المنظمة من أجل بناء شبكات /علاقات أو إتحادات مع نفس الجماعات التى ترتبط بها جماهيرها مثل أنصار البيئة، النقابات، و الجماعات .

- **الاشتراك فى المهام Sharing of tasks:** فالمنظمات و الجماهير يشتركون بعدالة فى حل المشكلات التى ترتبط بمصلحة المنظمة او الجماهير أو كليهما، وذلك من خلال اشتراكهما عملياً فى مهمة محددة مثل: الحد من التلوث، إدارة قضايا المجتمع، تقديم فرص توظيف، البقاء فى العمل stay in Business، تحقيق الربح making a profit .

وانفردت دراسة (Bortree 2008) بإقتراح استراتيجية إضافية هي:

- **استراتيجية التوجيه و الإرشاد Guidance Strategy:** و هي تتشابه مع استراتيجية تقديم النصيحة Strategy of Advice فى أدبيات العلاقات الشخصية و التى تلعب دوراً هاماً فى العلاقات العاطفية Romantic Relationships . و يعنى التوجيه النصيحة، المساعدة، و الدعم . فقد يقدم أحد الطرفين التوجيه من خلال تقديم المشورة، تطوير المبادئ التوجيهية، توضيح الحدود الفاصلة، المساعدة فى إتخاذ القرارات، و تقديم المعلومات بنية المساعدة أو كمصدر للأفكار يمكن الإعتماد عليه .
- استراتيجيات الاهتمام الثنائى Dual Concern:** تأخذ فى اعتبارها تحقيق التوازن بين مصالح الجماهير و مصالح المنظمة على المدى الطويل، و هذه الاستراتيجيات هي:
 - **التعاون Cooperating:** يعمل كل من المنظمة و الجمهور سوياً لتسوية مصالحهما معاً و للوصول إلى علاقة ذات منفعة متبادلة .
 - **البناء غير المشروط Being Unconditionally Constructive:** تفعل المنظمة ما تعتبره الأفضل للعلاقة، وإن كان ذلك يعنى أن تتخلى عن قدر من مكائنها، أو إذا لم يبادلها الجمهور النوايا الصالحة.

الاستراتيجيات غير المتوازنة لبناء العلاقات

Asymmetrical Relationship Strategies

- **الاستراتيجية الفردية Distributive:** وفقاً لنظريات إدارة النزاع Conflict management theories هي إستراتيجية غير متوازنة حيث يستفيد طرف واحد فقط في مقابل خسارة الطرف الآخر Win-Lose Situation .
- **بعض استراتيجيات الاهتمام الثنائي Dual Concern غير متوازنة لأنها تحقق مصلحة المنظمة بغض النظر عن مصلحة الجماهير أو العكس، و بالتالي قد تكون غير فعالة في تنمية و صيانة العلاقات الفعالة على المدى الطويل، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:**
 - **استراتيجية المجادلة Contending:** تحاول المنظمة اقناع الجمهور بقبول مركزها.
 - **استراتيجية التجنب Avoiding:** تتجاهل المنظمة النزاع مادياً و نفسياً .
 - **الملاينة Accommodating:** تتخلى المنظمة -على الأقل- عن جزء من مكانتها، و تخفض من تطلعاتها .
 - **المساومة Compromising:** تقابل فيها المنظمة إهتمامات الجماهير جزئياً وفقاً لموقفها المفضل، وليس كما يرغب الجمهور في تحقيقه، ويُرضية.

استراتيجيات إدارة العلاقات مع الموظفين

استراتيجيات و تكتيكات اتصالات إدارة العلاقات: و تنفذ الاستراتيجيات المتوازنة في إدارة العلاقات مع الرؤوسيين من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التفصيلية و التي يمكننا أن نطلق عليها استراتيجيات الاتصالات المساندة **Supportive Communication** التي تشجع الإنفتاح، الثقة، و المصادقية بين العاملين و القادة، و مساندة الأفكار كذلك تساهم في تحقيق الفهم المتبادل بينهما . حيث تسمح للأفراد بالتركيز على قضايا العمل و تحدياته بدون الشعور بالحاجة إلى الدفاع عن أنفسهم، مما يسفر عن تدعيم الإتجاهات و المشاعر الإيجابية و قوة العلاقة بين الأفراد، فتنحس قدرة المنظمة على المنافسة و النجاح . وهذه الاستراتيجيات هي

استراتيجية الإستجابة لتساؤلات العاملين Asking Strategy: هي استراتيجية تقوم على الاتصالات المفتوحة المستمرة والقائمة على الاستماع "Listening"، و الاستجابة "Responding". فهذه الاستراتيجية تعتبر الموظفين من أهم مجموعات المصالح التي تتأثر بالمنظمة و تؤثر فيها. فالأفراد الذين يعملون العمل الحقيقي للشركة هم غالباً يمتلكون أفضل الإقتراحات لتحسين العمل وتطويره . ولكن غالباً فإن فريق الإدارة لا يمتلك استراتيجية السؤال لأن أعضاء هذا الفريق يؤمنون أنهم يمتلكون جميع الأجوبة، و بالتالي قد يشعر العاملون بالغربة و تنشئ المنظمة و ترعى علاقة من الخصومة مع عاملها . و لكن على العكس حينما يستمع كل من الإدارة و الموظفين كل منهما للآخر ————— و يسعيان لحل المشكلات معاً ينتج عن ذلك تولد الثقة المتبادلة بين الطرفين

➤ و تستخدم هذه الاستراتيجية عدة آليات لتطبيقها فعليا مثل :

- خلق آليات رسمية لرجع صدى : **Formal Feedback Mechanisms** مثل صناديق الإقتراحات أو الخطوط الساخنة مع ضمان هذه الآليات عدم كشف الموظف عن هويته إذا لزم الأمر .
- أخذ هذه المدخلات من المعلومات بجدية **Take input seriously** بأن تلجأ الإدارة إلى التطبيق الفعلى للإقتراحات التى تصلح للتطبيق , و تقدم تفسيراً للإقتراحات التى لم تطبق .
- أن تراجع الإدارة إتجاهاتها **Take input seriously** فى حالة إذا أدرك العاملون أن ثقافة الشركة محبطة و أنها تعادى صراحة أسئلة العاملين، فإذا اعتقد العاملون أن سياسة الشركة غير عادلة فإنهم سوف يلتزمون الصمت مما يولد علاقات غير جيدة بين القائد و الموظف.
- مراجعة نظم المكافآت **Reward Feedback** حيث يجد العاملون صعوبة فى الموازنة بين المخاطر الفورية التى قد تلحق بهم جراء التحدث لأعلى، و بين عدم تأكدهم من أن الإدارة سوف تقدر و تكافئ مساهماتهم. و لذلك ينبغى على الإدارة ان تفصل نظم للمكافآت تشجع الموظفين على مزيد من المشاركة المباشرة و تقديم الأفكار التطوعية التى تساهم فى زيادة عوائد المنظمة و تقليل التكاليف .

- **استراتيجية التوقيت Timing Strategy** يعد أكبر الأخطاء التي يصنعها المديرون هي الفشل في فتح أبواب الاتصالات قبل أن تظهر مشكلات العمالة . فغالباً ما يتم ذلك في وقت متأخر جداً و عندئذ يشك العاملون في الهدف من وراء الحوافز و يربطون كافة المعلومات التي تقدمها الإدارة إليهم في هذا التوقيت بعدم التصديق، و بالتالي فمن الضروري أن تتسم الاتصالات المفتوحة بالاستمرار وألا تنتظر وقوع المشكلات .
- **استراتيجية بناء الثقة من خلال بناء المصداقية Building Trust by Building Credibility** و هي نتيجة طبيعية لتطبيق الاستراتيجيتين السابقتين، فالاتصالات المفتوحة المستمرة التي تقوم على الاستماع و التحدث مع العاملين بصراحة وشفافية و الاستجابة لاحتياجاتهم و قضاياهم يعرض مصداقية الإدارة و تدعم الثقة و الفهم المتبادل . و يتطلب السؤال و الاستماع و التحدث بإخلاص من جانب المديرين أن يكونوا على علم جيد بالموظفين الذين يتحدثون إليهم بداية من اسم كل عامل ،التوصيف الوظيفي ،سجل الأداء لكل عامل، إلى أهم القضايا و المشكلات التي تهمهم هذا إلى جانب المحادثات غير الرسمية التي لا تقوم على مصالح متبادلة و التي تعد مناسبات ممتازة لمتابعة إنجاز العاملين و كذلك اكتشاف المشكلات قبل ظهورها، كما أنه أيضاً قد تكون أداة تحفيز قوية.

و كذلك هناك تكنيكات أخرى إلى جانب الاستماع و السؤال تؤدي إلى بناء الثقة مع العاملين أهمها رعاية العاملين و تحقيق مصالحهم و تقديم مجموعة من المنافع الفعالة مثل تقديم قروض صغيرة قصيرة الأجل و بدون فائدة في حالة الطوارئ، أو إرسال كروت المعايدة، إقامة حفلات العشاء للإحتفال بأعياد الميلاد، بعض الترتيبات الخاصة برعاية الأطفال، تقديم المعلومات مثل المعلومات المالية عن استثمارات المعاشات، فصول اللياقة البدنية و الحد من التوتر. و تجعل مثل هذه المنافع الإضافية الموظفين يشعرون بأنهم مقدرون في المنظمة و تزداد ثقتهم في الإدارة .

- **استراتيجية مشاركة العاملين Get Employees Involved:** و يتم ذلك من الناحية العملية من خلال اللجوء إلى ممثل للعاملين An Employee-Assistance Representative (EAR) يحضر جميع الاجتماعات للتأكد من أن جميع القضايا قد تمت مناقشتها، و يختار كل من العاملين و الإدارة هذا الممثل و هو يعمل مع إدارة الموارد البشرية للشركة، و الهدف من وجوده هو نقل اهتمام الإدارة للعاملين من خلال الاستجابة و التصرف
- **استراتيجية التوجه بالمشكلة Problem Oriented** أى التركيز على المشكلة و ليس الفرد و يتحقق ذلك من خلال اشراك العاملين فى حل المشكلة و مناقشتها بموضوعية دون فرض قيم او وجهات نظر أو حلول شخصية مخططة على العاملين .
- **استراتيجية اشعار العاملين بالتقدير Giving employees their due** تعد برامج المكافآت أداة أخرى تستخدمها الإدارة لتقدير الموظفين، حيث تساعد هذه البرامج المنظمة على الإحتفاظ بأفضل موظفيها من خلال الإعتراف بمساهماتهم فى النجاح الكلى للشركة فهى تبني التقدير الذاتى للموظف و تدعم السلوكيات المرغوبة و تساعد فى خلق و صيانة مناخ من الثقة و التقدير . و لزيادة التأثير الإيجابى لهذه المكافآت، ينبغى على الإدارة أن تقدمها فى أحداث خاصة .

- **استراتيجية المقابلات مع العاملين المتقاعدين An Untapped Resource: Exit Interviews** يعد إجراء المقابلات مع الموظفين السابقين للشركة أحد أفضل الفرص للإدارة لكسب التقييم المخلص للشركة من العاملين . فعندما يترك الموظفون الشركة من المحتمل أن يشعروا بالحرية فى تقديم الآراء و النصيحة و الاهتمامات المخلصة، حيث يناقش المشكلات التى كانت تواجهه عندما كان يعمل فى الشركة و يمد الإدارة بمعلومات و مقترحات قيمة لتحسين ظروف عملها مما يعزز من مستويات الإنتاجية و الكفاءة
- **الاستراتيجية الفورية Immediacy** أثبتت الابحاث أن العاملين يرغبون فى مشرف يستجيب لرغباتهم بشكل فوري، و يشعر المرؤوسون انهم يستطيعون أن يعملوا بشكل أفضل تحت قيادة هذا النمط، فالمشرف الفوري أكثر قبولاً و يكتسب التعاون من مرؤوسيه بدون استخدام سلطة الاجبار، فالتعاون هو مفتاح النجاح لأى منظمة. و تتم هذه الاستراتيجية من خلال فتح قنوات للإتصال الفوري بين الرئيس و مرؤوسيه، و تحسن هذه الاستراتيجية من الاتصالات و العلاقات الإيجابية بين الطرفين، مما يحفز المرؤوسيين و يزيد من رضاهم الوظيفى . و يعيب هذه الاستراتيجية أن الرئيس قد يتلقى اتصالات أكثر مما يستطيع معالجته بفعالية، لذلك ينبغى على المشرف الفعال أن يتعلم ما هى الاتصالات اللازم معالجتها، و ما هى الاتصالات اللازم تفويضها . إلى جانب أنه قد يدرك المرؤوس رئيسه بأنه غير مسيطر، أو أنه متساهل معهم بشكل زائد عن الحد، و يتغلب الرئيس على ذلك من خلال أن يحافظ على المسافة بين الأدوار مع مرؤوسيه خاصة عند وجود رئيسه الأعلى .

- **استراتيجية التأكد من استماع و فهم الجمهور للرسالة Make Sure Your Message Is Heard** فطريقة نقل الرسالة غالباً لا تقل أهمية عن مضمون الرسالة نفسها . و تستخدم هذه الاستراتيجية عدة آليات منها:
- **أن يقوم القائم بالإتصال بتقييم قدراته الخاصة:** أى تحديد نقاط القوة و الضعف . ففى بعض الاحيان قد تشمل خاصية واحدة نقاط قوة و ضعف فى نفس الوقت، فمثلاً الفرد الواثق من نفسه من المحتمل أن يجرى إجتماعاً جيداً، و يعرض آرائه و فى نفس الوقت يحافظ على تركيز العاملين . على الجانب الآخر، بعض الأفراد المسيطرين جداً قد يتسببوا بإسلوبهم فى إحباط المدخلات الإبتكارية من مرؤوسيههم.
- **التركيز و الوضوح فى الرسالة Sharpen your message:** أكدت الدراسات أن الأفراد يتذكرون بشكل طبيعى فقط ثلاثة أو خمسة نقاط من أى رسالة اتصالية، لذلك ينبغى على القائد أن يحافظ على الرسالة قصيرة و مركزة ويتحقق ذلك بصفة خاصة فى الرسائل المكتوبة مثل البريد الإلكتروني و المذكرات حيث تُكتب النقاط الرئيسية فى الأعلى .
- **أن تعترف الرسالة بالعمل الجيد:** أن توازن الرسالة بين الإلتقاد و المديح، فإذا كانت الرسالة سلبية دائماً، فلن تُسمع .
- **تفصيل الرسالة على الجمهور:** يجب أن يخطط المتصل لما سوف ينقله للآخرين و كيف سيقوله بما يتوافق مع خصائصهم التى تمت دراستها .

- **إختيار الوسيلة أو الطريقة المناسبة لنقل الرسالة إلى الجمهور:** التي قد تكون شخصية أو مكتوبة، رسمية أو غير رسمية، و يتوقف اختيار الطريقة أو الوسيلة على ثقافة المنظمة . فالإيميل مثلاً أصبح مقبولاً بشكل متزايد حتى فى نقل المعلومات الهامة و لكن توجد استثناءات .
- **التوافق بين اللغة اللفظية و غير اللفظية:** توافق تعبيرات الوجه و الإيماءات و الأفعال مع الرسائل، حيث تشكل اللغة غير اللفظية أكثر من نصف اتصالات الفرد . وكذلك عدم إظهار مشاعر الغضب فى الاتصال أو نقل الرسائل الهامة بإسلوب به شئ من المزاح و عدم الجدية .
- **الموضوعية فى نقل الرسالة:** بدون إعطاء أية مؤشرات أنه يريد أن يغير اتجاه أو سلوك المتلقى، فالكلمات أو الأفعال التي توضح تقييماً للفرد تخلق عائقاً للاتصالات الفعالة . فالتعابير، طريقة التحدث، أو نغمة الصوت تستطيع أن تجعل المتلقى يشعر أنه يتم تقييمه أو الحكم عليه . و بالتالى أفضل طريقة للتعامل مع الاتصال هى وصف الحدث، السلوك، أو الظروف بطريقة موضوعية و ذلك بالتركيز على السلوك و رد الفعل و ليس خصائص الفرد .

- **تقدير و احترام المتلقى:** فالحوار يجعل الأفراد يشعرون أنهم معترف بجهودهم، مقدرين، و مفهومين . من المهم خلق فرص متساوية الاتصال بين المرسل و المتلقى بغض النظر عن الاختلاف بينهما فى الموقع الوظيفى و المكانة، احترام الاختلاف فى وجهات النظر و الآراء المخالفة.
- **التركيز على قضايا محددة Specific Issues:** يجب أن تكون الاتصالات بشأن قضايا محددة، ليست أشياء عامة لا يعرفها المتلقى . فالمعلومات العامة او غير الكاملة تتسبب فى إرباك الموظفين، فالاتصال المباشر بشأن قضايا محددة أو مع أفراد محددين يسهل من إدراك و فهم الرسالة بشكل صحيح.
- **التحدث باستخدام ضمير المتكلم Owned communication:** مناقشة القضايا باستخدام: "أنا"، و "نحن" لأنها تعطى إنطباع بأن المتصل يقدر المتلقين، بينما استخدام "هم"، "بعض الناس" تعطى إنطباعاً أن المتصل يتحدث لأى شخص و انه لا يمتلك معرفة مباشرة أو اهتمام شخصى .
- **الأمانة فى التعبير Expressed Honesty** ألا يعطى المتصل إنطباعاً بأنه يسحب المعلومات من المتلقى لأن ذلك يوحى ان المتصل لا يمتلك محفزات أو لا يمتلك أجندة مخططة مسبقاً لخلق مناخ داعم . كما أن الاتصالات الامينة تعنى أن نقول ما يجب ان يُقال، كما أن رجع الصدى الأمين ضرورة لدعم الأفراد فى الوصول إلى الهدف .

قياس مخرجات إدارة العلاقة

:Relationship outcomes

استناداً على دراسات 1991 Stafford & Canary, قدم Huang 1997 لأول مرة مفهوم مخرجات العلاقة، فقد حدد أربع مؤشرات للعلاقة هي: الثقة Trust، تبادل السيطرة Control Mutuality، الالتزام Commitment، الرضا Satisfaction و هذه المتغيرات قد تم تبنيها في دراسات عديدة مثل: (J. Grunig & Hung, 2000; Hung, 2000a Brunner, 2000; Len-Rios, 2001)* وسنعرض لها تفصيلياً :

1. الثقة trust : عرفها كل من Hon & J.Grunig 1999 بأنها " مستوى ثقة/إتيمان أحد طرفي العلاقة في الآخر و رغبته في الانفتاح على هذا الطرف الآخر"، وتقاس الثقة اجرائياً من خلال الأبعاد التالية :

- مستوى سلامة الاداء التنظيمي Integrity: الاعتقاد بأن المنظمة عادلة .
- درجة الاعتمادية Dependability: الاعتقاد بان المنظمة ستفعل ما تقوله .
- مستوى الجدارة Competence: الاعتقاد بأن المنظمة لديها القدرة على فعل ما تقوله .

و بناءً على نظرية التبادل الإجتماعى، فإن التبادلات بين الطرفين (المنظمة و الجمهور) يمكن أن تنقسم إلى تبادلات إقتصادية، و تبادلات إجتماعية . و تقوم التبادلات الإجتماعية على الثقة، حيث لا تشتط عوائد محددة مقابل المنافع المستلمة، فى حين تستند التبادلات الإقتصادية على هيكل قانونى.

2. تبادل السيطرة **Control Mutuality**: درجة رضا كل طرف فى العلاقة عن حجم التأثير الذى يمتلكه عبر العلاقة (درجة التأثير المتبادل: إلى أى مدى تؤثر المنظمة على الجماهير و كذا العكس)، و درجة اتفاق طرفى أو بمعنى آخرجة درجة إتفاق طرفى العلاقة بشأن من منهم ينبغى أن يقرر أهداف العلاقة و الإجراءات السلوكية .

و عند مناقشة تبادلية السيطرة من الضرورى الأخذ بعين الإعتبار قضية الإختلال فى ميزان القوة داخل العلاقة. فالإختلافات فى القوة (النفوذ Power) تُعد جزءاً من السياق الإجتماعى، و الذى يؤثر فى حد ذاته على التبادلات الإجتماعية . و بناءً على مدخل الإعتماد على الموارد الخاص بنظرية التبادل الإجتماعى، فإن تبادلية السيطرة يمكن تفسيرها، بأن تركيز القوة/ النفوذ أمر لا مفر منه و ذلك لأن الموارد محدودة، و تتداخل الرغبة فى امتلاك هذه الموارد بين الأطراف المختلفة. و بالتالى، فإن العلاقة بين المنظمات و الجماهير لا تستطيع أن تهرب من قضية اختلال القوى، و مع ذلك، فهناك حاجة إلى تقييد مناسب لكل طرف لصيانة علاقة مستمرة .

3. **الالتزام Commitment**: يعنى وفقاً لـ Hon & Grunig 1999 مدى اعتقاد الطرفين (المنظمة / الجماهير) بأهمية العلاقة، و مدى رغبة كل منهما فى بذل الجهد من اجل صيانة هذه العلاقة. و قد حددا جانبين للالتزام هما: الإلتزام الفعال Effective Commitment و يرتبط بالعاطفة، و الإلتزام المستمر Continuance Commitment و هو نحو نمط محدد من الأفعال، أى يرتبط بالسلوك . و وفقاً لنظرية التبادل الإجتماعى فإن كل علاقة تتسم بوجود تفاعل بين الأطراف، و أن جميع العلاقات المتبادلة ترتبط بأنشطة تنطوى على اعتماد متبادل أو تقاسم للموارد. و بالتالى فكلما زاد الإعتماد على الشريك، كلما ازدادت الرغبة فى استمرار العلاقة و صيانتها على الأمد البعيد .

4. **الرضا Satisfaction**: درجة رضا (الشعور الإيجابى) كل طرف نحو الآخر لأنه حقق توقعاته الإيجابية عن العلاقة . و من منظور التبادل الإجتماعى social exchange، فإن كل الأطراف تشعر بالرضا عن العلاقة عندما يتحقق توازن بين المكافآت و التكاليف . و قد لاحظ (Grunig & Huang 2000) أن الرضا ينطوى على العاطفة بينما تتضمن الثقة و تبادلية السيطرة أبعاداً إدراكية Cognitive.

- قياس مخرجات إدارة العلاقات بين المنظمة و الجماهير :

يُعنى بقياس تأثير أنشطة العلاقات العامة على المخرجات التنظيمية الهامة حيث قام كل من *Ledingham, Bruning*, *Thomlison, and Lesko* 1997 بفحص 17 بعدا- لنوعية العلاقات بين المنظمة و جماهيرها - تم اشتقاقها من أدبيات العلاقات الشخصية، العلاقات العامة و التسويق- وخلصوا إلى أن العديد من العوامل تؤثر على العلاقات بين المنظمة و جمهورها، وهى:

1. الثقة *Trust*
2. الانفتاح *Openness*
3. المشاركة *Involvement*
4. الاستثمار *Investment*
5. الالتزام *Commitment*

وقد أضاف Hong & Grunig مقياساً آخر لجودة العلاقات المؤسسية Relationship quality يُبنى على قياس نوعية العلاقة من خلال قياس مؤشرات محددة تتضمن العناصر الخمس السابقة، ويضيف عليها أخرى هي:

6- السيطرة /التحكم المتبادل Control Mutuality

7-الرضا Satisfaction

8-العلاقة المتبادلة Exchange Relationship

9-العلاقة الخاصة بفئة محددة من الجماهير Communal Relationship (عاملين-مستثمرين.....)

وقد أضاف Hong & Grunig مقياساً آخر لجودة العلاقات المؤسسية Relationship quality يُبنى على قياس نوعية العلاقة من خلال قياس مؤشرات محددة تتضمن العناصر الخمس السابقة، ويضيف عليها أخرى هي:

6- السيطرة /التحكم المتبادل Control Mutuality

7-الرضا Satisfaction

8-العلاقة المتبادلة Exchange Relationship

9-العلاقة الخاصة بفئة محددة من الجماهير Communal Relationship (عاملين-مستثمرين.....)



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

