

جامعة القاهرة  
كلية الإعلام  
قسم العلاقات العامة والإعلان

بحث مستخلص من رسالة دكتوراة بعنوان:

" كفاءة إدارة علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح "

إعداد

**إنجى محمد أبوسريع خليل**

مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان

كلية الإعلام - جامعة القاهرة

2012

## أولاً- المقدمة :

تحول اهتمام المنظمات من محاولة التأثير على الرأي العام إلى محاولة بناء وتدعيم العلاقات السلوكية طويلة المدى التي تحقق المنفعة المتبادلة لكل من المنظمة ومجموعات المصالح المتفاعلة معها دون التركيز فقط على الاتصال الرمزي الهادف إلى بناء صورة المنظمة أو تدعيمها والذي قد لا يحافظ على فاعلية المنظمة ونجاحها<sup>(1)</sup>. وبذلك لا يُنظر للمنظمة باعتبارها النقطة المحورية في خريطة مجموعات المصالح وإنما يُنظر للعلاقات مع هذه المجموعات باعتبارها أساس استمرار المنظمة بالعمل في المجتمع الذي يمنحها الشرعية<sup>(2)</sup>.

ولا تستطيع المنظمة أن تصبح كياناً فعالاً دون بناء علاقات إيجابية مع مجموعات المصالح ، فالمنظمة تتكون من مجموعة أفراد بينهم علاقات متنوعة وتوجد المنظمة عندما يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لأداء وظائف حيوية تساعد في تحقيق أهداف هذه المنظمة<sup>(3)</sup>. ويمكن القول أن علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح داخلياً وخارجياً تعد بمثابة مقياس لنقاط القوة والضعف في سلوك المنظمة والتي ترتبط بالأداء المالي والاجتماعي والأخلاقي لها<sup>(4)</sup>.

وأصبح مفهوم بناء العلاقات يحظى باهتمام الباحثين والممارسين بعد أن اتضح عدم قدرة نظريات الاتصال الجماهيري وحدها على تفسير الأشكال المختلفة من الارتباطات التي تنشأ بين المنظمة ومجموعات المصالح المختلفة<sup>(5)</sup>. ويُعد فهم مجال العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح من المحاور المهمة في إجراء البحوث الأكاديمية والتطبيقية الخاصة ببيان كيفية تعامل المنظمة مع مجموعات المصالح الخارجية ودراسة قدرتها على إدارة بيئتها الداخلية<sup>(6)</sup>. وإذا كانت المنظمات تعيش في ظل بيئة متنوعة الأبعاد والمتغيرات داخلياً وخارجياً ، فإنها يجب أن تتبنى مدخلاً متكاملًا لإدارة علاقاتها بحيث تضع في اعتبارها مصالح الفئات الداخلية والخارجية مما يوضح أهمية تفسير العوامل المؤثرة على هذه

- 
- (1) S. Jo (2003) Measurement of organization – public relationships: Validation of measurement using a manufacturer – retailer relationship, **Doctoral Dissertation**, University of Florida, p.3
  - (2) J. Jahansoozi (2006) Organization – stakeholder relationships: Exploring trust and transparency, **Journal of Management Development**, vol. 25, no. 10 , p. 943.
  - (3) R. L. Daft (2001) Essentials of organization theory & design, 2nd ed., (Cincinnati, OH: South – Western – College Publishing), p.5.
  - (4) M. C. Jensen (2002) Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function, **Business Ethics Quarterly**, vol.12, no.2, p.235.
  - (5) W. T. Coombs (2001) Interpersonal communication and public relations. In R. L. Heath (Ed.) **Handbook of public relations** (pp. 105-114) (p.618), (Thousand oaks', CA: Sage Publications Inc.), p.10.
  - (6) K. Hallahan (2004) A model for assessing web sites as tools in building organizational – public relationships (available online @ ([http// iamar. colostate. edu/pr/ webrelationships. pdf](http://iamar.colostate.edu/pr/webrelationships.pdf)).

العلاقات وتطوير مقاييسها والاستراتيجيات الملائمة لإدارتها بكفاءة وفاعلية<sup>(7)</sup>.

وشكل هذا التحول من مدخل إدارة الاتصالات إلى مدخل إدارة العلاقات توجهاً جديداً فى دراسة وممارسة سلوك المنظمات يقوم على تبنى نموذج حوارى يهدف إلى بناء علاقات تفاعلية إيجابية بين الطرفين وليس فقط نقل المعلومات من المنظمة إلى جماهيرها فى اتجاه أحادى غير متناسق. وإذا كان نموذج الاتصال يفترض وجود مصدر (المنظمة) يقدم الرسالة الاتصالية إلى المستقبلين (مجموعات المصالح) بهدف إحداث تأثير محدد فإن النموذج الحوارى يفترض أن معنى الاتصال لا يكمن فى المصدر وحده ، وإنما ينشأ المعنى عن تفاعل المنظمة والجمهور معاً<sup>(8)</sup>.

وتعود أهم أسباب تحول نموذج دراسة وممارسة العلاقات العامة إلى مدخل إدارة العلاقات إلى إعادة تعريف العلاقات العامة باعتبارها "إدارة علاقات مجموعات المصالح" مع النظر إلى مفهوم "العلاقة" على أنه الوحدة الأساسية للتحليل فى إطار الإدارة الاستراتيجية لتفاعل المنظمة مع مجموعات المصالح الداخلية والخارجية باستخدام الاتصال كأداة لتحقيق المنفعة المتبادلة والمساهمة فى تطوير النظام الاجتماعى ، بحيث لا يقتصر دور العلاقات العامة على إدارة الاتصال وإنما يمتد ليشمل فهم احتياجات كل من المنظمة ومجموعات المصالح وكذلك عوامل البيئة الاجتماعية المحيطة، هذا بالإضافة إلى تطور نماذج تفسير علاقات المنظمة وظهور أساليب علمية لقياس هذه العلاقة والتي تشمل مكوناتها وأنواعها والارتباط بين هذه العلاقات وبين معارف واتجاهات وسلوكيات مجموعات المصالح<sup>(9)</sup>.

ومع تزايد اهتمام الباحثين فى السنوات الأخيرة بتحليل علاقات المنظمة تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم حتى الآن إجراء دراسة للتعرف على كيفية تبنى أو تطبيق مدخل إدارة العلاقات فى المنظمات المصرية أو المنظمات الدولية العاملة فى مصر ، حيث لم يتم دراسة نوعية أو أبعاد العلاقات التى تربط هذه المنظمات بجماهيرها أو مدى ملائمة واقع المجتمع المصرى لإقامة علاقات متبادلة طويلة المدى بين المنظمة ومجموعات المصالح الداخلية والخارجية بالإضافة إلى أنه لم يتم

---

(7) S. Dimmick (1999) Public relations management: Diversity and its connection to culture and character, UTK college of communication (available online @ ([http://utk.edu/cgi-bin/net\\_forum/pr370](http://utk.edu/cgi-bin/net_forum/pr370)), p.15

- A. Davis (2004) **Mastering Public Relations**, 1st ed. (New York: Palgrave Macmillan), p. 60.

(8) W.D. Woodward (2000) Transactional philosophy as a basic for dialogue in public relations, **Journal of Public Relations Research**, vol.12, no.3, p.256.

(9) J. Ledingham (2001) Government – community relationships: Extending the relational theory of public relations, **Public Relations Review**, vol. 27, no. 3, p. 290.

- X. Wu (2007) Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: From Google's operation in China to a general case-analysis framework, **Public Relations Review**, vol.33, no. 1, p. 415.

- G. T. Gundlach, R. S. Achrol & J.T. Mentzer (1995) The structure of commitment in exchange, **Journal of Marketing**, vol. 59, p. 80.

دراسة الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات العاملة في مصر في تنفيذ برامج إدارة العلاقات مع مجموعات المصالح التي تتفاعل معها، ذلك أن الدراسات في هذا المجال أجريت إما على منظمات أمريكية أو أوروبية تعمل في مجتمعات غربية أو على منظمات غربية تعمل في مجتمعات ذات ثقافات شرقية (مثل الصين / تايوان / كوريا) وهي مجتمعات ذات ثقافات مغايرة لثقافة المجتمع المصري كما أن النظام السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي السائد في هذه المجتمعات له خصائص تختلف عما هو سائد في المجتمع المصري مما يدل على أهمية إجراء الدراسة الحالية.

### ثانياً قضية الدراسة:

في ضوء أهمية مجال العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح الداخلية والخارجية سواء على المستوى المحلي أو الدولي وفي ظل غياب هذا الموضوع في الدراسات المصرية والعربية حيث لم يتم حتى الآن استكشاف استخدامات المنظمات المصرية والدولية العاملة في مصر لمدخل إدارة العلاقات أو مدركات مجموعات المصالح في المجتمع المصري لهذه العلاقات يمكن صياغة قضية الدراسة على النحو التالي:

" تقييم كفاءة إدارة علاقات المنظمات المصرية والدولية العاملة في مصر مع مجموعات المصالح الداخلية والخارجية من خلال إجراء دراستي حالة على شركتي العربي و راديوشاك مصر للكشف عن أبعاد جودة العلاقة مع العاملين والعملاء ومستويات هذه العلاقة وأنماطها والاستراتيجيات والخصائص الحوارية المستخدمة في إدارتها ودراسة الارتباطات فيما بينها بهدف المقارنة بين النموذجين المصري (المحلي) والأجنبي (الدولي) في ممارسة عمليات إدارة العلاقات داخلياً وخارجياً استناداً إلى النماذج العلمية المعيارية في مجال إدارة علاقات مجموعات المصالح ".

### ثالثاً أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد القضية البحثية تتمثل أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- (1) استكشاف المكونات الرئيسية لعملية إدارة العلاقات مع مجموعات المصالح بالتطبيق على الشركتين محل دراسة الحالة ( مقدمات نشأة العلاقة/أبعاد جودة العلاقة/ مستوياتها/ أنماطها/ الاستراتيجيات المستخدمة في إدارتها) وتحليل الارتباطات بين هذه المكونات.
- (2) تحديد مستوى كفاءة إدارة علاقات الشركتين داخلياً وخارجياً من خلال اختبار مقاييس أبعاد العلاقة ومستوياتها وأنماطها واستراتيجيات إدارتها بالتطبيق على مجموعتي العاملين والعملاء.
- (3) المقارنة بين رؤية المنظمة ورؤية مجموعات المصالح للعلاقة القائمة بينهما عن طريق تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين تقييم مسؤولي المنظمة ومدركات العاملين والعملاء لمكونات هذه العلاقة.

(4) اختبار مدى تطبيق المداخل الفكرية التي تعتمد عليها الدراسة من خلال التعرف على النماذج الموجهة لسلوك الشركتين محل دراسة الحالة نحو العاملين والعملاء لتحديد مدى توظيف المنظمات المصرية والدولية لمدخل إدارة الاتصالات أو مدخل إدارة العلاقات في بناء وتنمية علاقات مجموعات المصالح الداخلية والخارجية.

(5) استكشاف استخدام المنظمات المصرية والدولية للإنترنت في إدارة علاقات مجموعات المصالح (بالتطبيق على الشركتين محل دراسة الحالة) عن طريق تحليل الخصائص الحوارية والاستراتيجيات التي يتم توظيفها على موقعي الشركتين وصفحاتهما الإلكترونية لإدارة علاقات العاملين والعملاء.

#### رابعاً- استعراض التراث العلمي في موضوع الدراسة:

لاحظت الباحثة تعدد الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح بالإضافة إلى تنوع أهدافها ونتائجها وتوجهاتها، في حين ركزت الدراسات العربية التي أجريت في مجال سلوك المنظمة نحو الجمهور على تبنى مدخل إدارة الاتصال وليس مدخل إدارة العلاقات، حيث نظرت إلى الاتصال باعتباره الهدف الأساسي لجهود المنظمة الموجهة إلى الجماهير. وعلى الرغم من تأكيد بعض الدراسات العربية على أهمية العلاقة بين المنظمة والجمهور إلا أنها لم تعتمد إلى استكشاف هذه العلاقات أو محاولة قياسها أو التعرف على استراتيجيات بنائها وإدارتها مع مجموعات المصالح. وعلى ذلك يكون التوجه الفكري الذي تتبناه الدراسة وهو مدخل إدارة العلاقات مدخل جديد في الدراسات العربية.

#### وتعرض الباحثة فيما يلي التسلسل الزمني للاهتمام بمجال العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح:

بدأ الاهتمام بدراسة علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح منذ منتصف الثمانينيات مع ظهور دراسة M. Ferguson (1984) <sup>(10)</sup> التي أشارت إلى ضرورة تطوير التوجهات النظرية في مجال العلاقات العامة بحيث يتم التركيز على دراسة العلاقات في حد ذاتها سواء بين المنظمة وجماهيرها أو بين المنظمات وبعضها البعض بل وبين المنظمة والمجتمع نفسه.

وفي عام (1985)<sup>(11)</sup> عرف Cutlip, Center & Broom العلاقات العامة بأنها "الوظيفة الإدارية التي تحدد وتنشئ وتحافظ على علاقات منفعة متبادلة بين المنظمة وبين الجماهير التي يعتمد عليها نجاح أو فشل هذه المنظمة". كما

---

(10) M. Ferguson (1984) Building theory in public relations : Interorganizational relationships, **Paper Presented to The Association for Education in Journalism and Mass Communication** , Gainesville, FL, August.

(11) S. Cutlip, A.Center & G.Broom (1985) **Effective Public Relations** , 7th ed. (New Jersey: Prentice Hall) p.4.

أيد هذا الاتجاه (12) L.Grunig, J.Grunig & Ehling (1992) عندما دعوا إلى ضرورة اهتمام أجندة بحوث سلوك المنظمات بدراسة مفهوم "العلاقات".

وأشار كل من (13) Broom & Dozier (1990) ، (14) Grunig (1993) إلى أهمية إعداد البرامج الهادفة إلى بناء علاقات سلوكية فعالة بين المنظمة ومجموعات المصالح ثم الاهتمام بإجراء البحوث التي تقيس بأسلوب علمي كفاءة هذه البرامج في ضوء تأثيرها على العلاقات القائمة بين الطرفين.

وشهد عام (1997) ظهور دراسة Gronstedt (15) التي أوضحت أن أعضاء مجموعات المصالح ليسوا مجرد متلقين سلبيين للرسائل الاتصالية التي تقدمها المنظمة وإنما هم شركاء نشطين في علاقات تفاعلية مستمرة وشهد العام نفسه ظهور دراسة Broom, Casey & Ritchy (16) التي طورت نموذجاً لتفسير علاقات المنظمة يشتمل على مقدمات العلاقة ومفاهيمها والنتائج المترتبة عليها. وفي عام (2000) انتقدت دراسة Grunig & Huang (17) هذا النموذج لتقدم نموذجاً جديداً يضم شروط نشأة العلاقة واستراتيجيات إدارتها ومؤشرات جودة هذه العلاقة.

ومع بدايات العقد الأول من الألفية الثالثة ازداد الاهتمام بمجال العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح مع نشاط فريق بحثي بقيادة Ledingham & Bruning وصف علاقات المنظمة بأنها عمليات التفاعل والتبادل الاقتصادي والإنساني بين المنظمة وجمهورها لتحقيق نتائج جودة العلاقة باستخدام الاستراتيجيات الأمثل لإدارتها.

### ويتضح فيما يلي مرور التسلسل الزمني لدراسات علاقات المنظمة بأربعة مراحل رئيسية هي:

#### **(1) مرحلة منتصف الثمانينيات وأوائل التسعينيات:**

لاحظت الباحثة قلة عدد دراسات علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح خلال هذه المرحلة. وقد اهتم الباحثون خلالها باقتراح مجموعة متنوعة من الأبعاد والمعايير التي يمكن على أساسها قياس علاقات المنظمة. كما شهدت هذه الفترة أيضاً بعض محاولات تصنيف أنماط العلاقة على أساس خصائصها.

---

(12) L. Grunig, J.Grunig & W.Ehling (1992) What is an organization: In J. Grunig et. al. (Eds.) **Excellence in public relations & Communication management** (pp. 65-90), (New Jersey: Lawrence & Erlbaum)

(13) G.Broom & D.Dozier (1990) **Using research in public relations : Applications to program management**, (New Jersey: Prentice Hall) p. 82, 83.

(14) J. Grunig (1993) From symbolic to behavioral relationships, **Public Relations Review**, vol.19, no.1, pp. 135-145.

(15) A. Gronstedt (1997) The role of research in public relations strategy and planing In C.L. Caywood (Ed.) **The handbook of strategic public relations & Integrated communication** (pp. 34-59) (New York: McGraw-Hill).

(16) G.Broom, S.Casey & Ritchy (1997) Toward concept and theory of public relations , **Journal of Public Relations Research**, vol.9, no2, pp. 83-97.

(17) J. Grunig & Y.Huang (2000) **op.cit.**, pp. 23-53.

## (2) مرحلة النصف الثاني من التسعينيات:

شهدت هذه المرحلة بدايات وضع نماذج نظرية لتفسير علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح مع الاهتمام بالقياس الكمي لأبعاد العلاقة ، بالإضافة إلى ظهور مقاييس مرت بأشكال مختلفة من التطوير والتنقيح. كما ظهرت في هذه الفترة إرهاصات تبني مدخل إدارة العلاقات في دراسات العلاقات العامة والاهتمام بقياس العلاقة بين المنظمة والجمهور عبر الإنترنت في ضوء توظيف الخصائص الحوارية. هذا إلى جانب تزايد استخدام مصطلح مجموعات المصالح وتوصيف معانيه والتأكيد على ضرورة التكامل بين علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح الداخلية والخارجية.

## (3) مرحلة بداية الألفية الثالثة:

تُعد هذه المرحلة بمثابة مرحلة ازدهار ونمو لدراسات علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح حيث شهدت أكبر عدد من الدراسات في هذا المجال مقارنة بالمراحل الزمنية الأخرى. وواصلت الدراسات في هذه المرحلة اهتمامها باختبار مقاييس العلاقة وتطويرها بهدف اختبار صلاحيتها إلى جانب وضع أساليب قياسية جديدة. كما شهدت هذه المرحلة ظهور نماذج بنائية لدراسة تطور علاقات المنظمة، وظهور التصنيف الثنائي ومتعدد الأوجه لأنماط هذه العلاقات. وازداد خلال هذه الفترة تبني الباحثين لمدخل إدارة العلاقات واستخدام نماذج نظرية متنوعة ومستمدة من مجالات مختلفة لتفسير العلاقة مع الجماهير.

كما بدأ أيضاً تطوير استراتيجيات إدارة العلاقات واختبارها وبخاصة من خلال تحليل علاقات المنظمة عبر مواقعها الإلكترونية وتأثر القدرة الحوارية للموقع بمتغيرات بعينها ، بالإضافة إلى تصنيف فئات الملامح الحوارية للمواقع وتقديم نماذج نظرية لتفسير العلاقات القائمة بين المنظمة ومجموعات المصالح عبر الإنترنت. وشهدت هذه المرحلة أيضاً تحديد أسس تصنيف مجموعات المصالح وترتيب أولوياتها وتقديم نماذج متباينة لهذا التصنيف إلى جانب اختبار الارتباط بين علاقات المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي بالتطبيق على مجموعة العاملين والعملاء على وجه الخصوص.

وظهرت في هذه الفترة دراسات تتبعية لعلاقات المنظمة عبر الزمن ودراسات تحليل المستوى الثاني للتراث العلمي في هذا المجال. كما انفردت هذه المرحلة بظهور الدراسات الهادفة إلى قياس تأثير العمل الدولي والخصائص الثقافية على علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح، وبدايات تطبيق مدخل إدارة العلاقات في مجالات متخصصة ، هذا بالإضافة إلى ظهور دراسات الارتباط بين علاقات المنظمة ومتغيرات أخرى سواء من حيث كون هذه العلاقة متغير مستقل أو تابع.

## (4) مرحلة النصف الثاني من العقد الأول للألفية الثالثة وحتى الآن:

تعكس هذه المرحلة نضج دراسات العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح فقد شهدت استمرار جهود قياس أبعاد العلاقة مع التركيز على تحديد الوزن النسبي لكل بُعد وأهميته في تشكيل العلاقة ومحاولة تطوير أبعاد جديدة مؤثرة على هذه العلاقة مع الإشارة إلى الحالات النموذجية للإدارة الفعالة لعلاقات المنظمة وأنماطها المثالية. كما اتضح أيضاً نمو مدخل إدارة العلاقات من خلال استخدام نماذج جديدة في تفسيره والعمل على الدمج بينه وبين مداخل أخرى في شرح مكونات العلاقة وأنماطها.

وإزداد الاهتمام بدراسة استراتيجيات إدارة علاقات المنظمة واستكشاف تأثيرها على مؤشرات جودة العلاقة وارتباطها بالأهداف التنظيمية الكلية من خلال تحليل علاقات المنظمة في إطار مفهوم الإدارة الاستراتيجية الشاملة. وفيما يخص العلاقات عبر الإنترنت ظهرت دراسات تستكشف الأساليب الحديثة المستخدمة في تنمية العلاقة مع مجموعات المصالح مع استمرار اختبار مدى توظيف الملامح الحوارية وتأثر القدرة الحوارية للموقع الإلكتروني بالمتغيرات المرتبطة بالجمهور أو بالمنظمة.

هذا بالإضافة إلى تقسيم مجموعات المصالح باستخدام نماذج متنوعة ومتكاملة سواء في التمييز بين هذه المجموعات أو في إدارة العلاقات معها ، بالإضافة إلى نضج دراسات تحليل المستوى الثانى التى اهتمت خلال هذه المرحلة باستعراض الاتجاهات العامة فى مجال علاقات المنظمة وتحليل قضايا محددة فى هذا الصدد. ولا تزال هذه المرحلة تشهد تزايد الاهتمام باختبار مدخل إدارة العلاقات فى تخصصات متنوعة واستمرار محاولات التأكيد على أهميته من خلال دراسة الارتباط بينه وبين المتغيرات التنظيمية والجمهيرية المختلفة. وقد تم استعراض التراث العلمى السابق فى مجال الدراسة فى ضوء

#### القضايا التالية:

- (1) قياس علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح.
- (2) أنماط علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح.
- (3) اختبار المداخل النظرية بالتطبيق على علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح.
- (4) استكشاف الأدوات والاستراتيجيات المستخدمة فى إدارة علاقات المنظمة.
- (5) تحليل عمليات إدارة علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح عبر الإنترنت.
- (6) تصنيف مجموعات المصالح التى تتفاعل معها المنظمة.
- (7) تحليل علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح على المستوى الدولى.
- (8) تطور علاقات المنظمة وتحليل المستوى الثانى لدراسات العلاقة.
- (9) تطبيق مفهوم ومدخل إدارة العلاقات فى مجالات متخصصة.
- (10) الارتباط بين علاقات المنظمة وبين المتغيرات التنظيمية والجمهيرية الأخرى.

#### المؤشرات التى يمكن استخلاصها من مراجعة التراث العلمى فى مجال علاقات المنظمة بمجموعات المصالح

- (1) انطلقت دراسات العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح من مدخلين أساسيين أولهما وأكثرهما شيوعاً يعتمد على تحليل مدركات طرفى العلاقة والتعرف على التنبؤات والتوقعات المتكونة لديهما نحو العلاقة وتطورها



وسلوك كل طرف نحو الآخر. أما المدخل الثانى فيهتم بدراسة علاقات المنظمة باعتبارها ظاهرة مستقلة عن مدركات المشاركين فيها من خلال تتبع التفاعلات بين الطرفين وكيف يمكن لهذه التفاعلات أن تحدد شكل ونوعية العلاقة. وقد أوصت بعض الدراسات بإمكانية قيام طرف ثالث بتحليل العلاقة بشكل مستقل ويمكن أن يقوم المسئولون عن إدارة العلاقة بهذا الدور إذا استطاعوا تبني وجهة نظر موضوعية فى تقييم علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح.

(2) ركزت معظم الدراسات السابقة على تحليل مدركات طرف واحد فقط من أطراف العلاقة (إما المنظمة وإما مجموعات المصالح) مما يغفل أهمية المقارنة بين مدركات أعضاء مجموعات المصالح وصانعى القرار التنظيمى حول العلاقات بينهما، حيث لا يمكن أن يودى قياس مدركات أحد الطرفين دون الآخر إلى تحديد دقيق لأبعاد وأنماط العلاقات التى تحدث فى سياق متبادل. فإذا تم التركيز على وجهة نظر الجمهور فقط لن تختلف دراسات العلاقة عن بحوث تحليل اتجاهات وآراء الجمهور. وإذا ركزت الدراسات على وجهة نظر المنظمة فقط يحدث نوع من التحيز التنظيمى الذى يقلص دور مجموعات المصالح ويقدم حلول تنظيمية لمشكلات مجموعات المصالح التى يُفترض أن يكون لها دور فعال فى تنمية علاقات تعاونية مشتركة مع المنظمة.

(3) تنوع السياقات التنظيمية التى تم اختبار علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح فى إطارها وإن جاء فى مقدمتها المنظمات متعددة الجنسيات والبنوك والجامعات والمنظمات غير الهادفة للربح والجماعات النشطة وشركات الخدمات والمرافق والأجهزة الحكومية والشركات العاملة فى مجال الاتصالات.

(4) تعددت أيضاً مجموعات المصالح التى تم اختبار علاقات المنظمات معها وجاء فى مقدمتها العملاء، العاملين، المجتمع المحلى، الجماعات النشطة، الموردين، الموزعين والمسئولين الحكوميين.

(5) لاحظت الباحثة تزايد أعداد دراسات علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح فى السنوات الأخيرة والتى تناولت أبعاد العلاقة ومفهومها وأنماطها واستراتيجيات إدارتها ونماذج تطورها إلا أن مجال قياس علاقات المنظمة هو أكثر المجالات التى شهدت تعدد الدراسات المعنية به وتنوع مداخلها وإن كان هذا المجال ما زال فى حاجة إلى تأكيد ثبات وصدق المقاييس المستخدمة فى تقييم العلاقة. وبليها من حيث العدد دراسات تحليل علاقات المنظمة عبر الإنترنت، اختبار الارتباط بين علاقات المنظمة والمتغيرات الأخرى، وتطبيق المداخل النظرية على علاقات المنظمة وكان أقلها عدداً دراسات أنماط العلاقة وتحليلها على المستوى الدولى واستكشاف استراتيجيات إدارتها مع مجموعات المصالح.

(6) تناولت الدراسات السابقة مفهوم العلاقات مع مجموعات المصالح باعتباره مفهوم شائع وبديهي لا يحتاج إلى توصيف وكانت هناك ندرة في محاولات تعريف هذا المفهوم وتوصيفه. وقامت هذه المحاولات على المزج بين خصائص العلاقة، وماهية العلاقة في حد ذاتها أو توصيف العلاقة من خلال شروطها المسبقة ونتائجها أو عن طريق الدمج بين عمليات تشكيل العلاقات وبين الآثار الناتجة عن هذه العمليات.

(7) لا يوجد تمييز واضح بين أبعاد العلاقات مع مجموعات المصالح وبين استراتيجيات إدارتها فقد نظرت بعض الدراسات إلى مفهومي الانفتاحية والمشاركة في المهام على أنهما من الأبعاد المكونة للعلاقة ، بينما اعتبرتهما دراسات أخرى من الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لإدارة علاقاتها مع الجماهير ، وبالتالي هناك حاجة إلى تمييز الفرق بين أبعاد العلاقة ونتائجها وبين استراتيجيات إدارتها.

(8) يوجد خلاف بين الباحثين حول نوعية الجمهور الذي يجب أن تخاطبه برامج إدارة العلاقات والذي يجب أن توجه له دراسات قياس كفاءة هذه العلاقات: هل هو الجمهور النشط الأكثر اندماجاً في بيئة عمل المنظمة والمتأثر مباشرة بسياساتها وأعمالها وينتظم بالتالي في مجموعات جماهيرية محددة؟ أم هو الجمهور العام الذي يتوافر لديه مستوى منخفض من المعرفة والاندماج في أنشطة المنظمة دون أن ينتمي هذا الجمهور إلى مجموعة مصالح محددة تتفاعل معها المنظمة؟

(9) اهتم عدد كبير من الدراسات بدور إدارات (مسئولي) العلاقات العامة في القيام بمهام إدارة علاقات المنظمة . وعمدت هذه الدراسات إلى استكشاف مدركات مسؤولى العلاقات العامة حول هذه العلاقات. وفي ضوء حداثة مدخل إدارة العلاقات فى الدراسات العربية فإنّه لا يمكن مسبقاً تحديد الإدارة المسؤولة عن هذا الدور وإنما يمكن العمل على تحديد الوزن النسبى للدور الذى تقوم به الوحدات الفرعية المتنوعة داخل المنظمة فى تحقيق أهداف عملية إدارة العلاقات.

(10) سعت معظم الدراسات التطبيقية إلى قياس علاقات المنظمة عن طريق تحديد أبعاد هذه العلاقات ، بينما لم تهتم هذه الدراسات بتبنى نموذج شامل لتحليل عمليات بناء العلاقات بمراحلها المتعددة وبخاصة مقدمات نشأة العلاقة (العوامل المؤدية إلى نشأة العلاقة) واستراتيجيات إدارتها والنتائج المترتبة على برامج إدارة العلاقات التى تنفذها المنظمة ، فى حين اهتمت الدراسات النظرية فقط بشرح هذا النموذج الشامل.

(11) أوضحت نتائج الدراسات السابقة أهمية التركيز على علاقات مجموعات المصالح بالمنظمات التى مضى عليها فترة زمنية طويلة فى ممارسة العمل ، حيث يقوم مدخل إدارة العلاقات على مفهوم بناء العلاقات طويلة

المدى. وأشارت الدراسات التي أجريت على منظمات ناشئة إلى عدم وضوح بعض أبعاد العلاقة مثل بُعد الالتزام نظراً لحدثة عهد المنظمة في التعامل مع جماهيرها.

(12) تتوعت المداخل التي انطلقت منها دراسات تحليل عمليات إدارة علاقات المنظمة عبر الإنترنت وتباينت نتائجها ما بين استخدام النموذج الاتصالي والنموذج الحوارى فى إدارة العلاقات، فى حين ركزت هذه الدراسات على دور الإنترنت فى حد ذاته ، دون النظر إلى إدارة العلاقة كعملية كلية شاملة متعددة الأبعاد والأطراف والوسائل ، فى حين يجب اعتبار الإنترنت إحدى الوسائل المستخدمة فى إدارة العلاقة وليست ظاهرة مستقلة كما يجب المقارنة بين إدارة العلاقات باستخدام هذه التكنولوجيا الحديثة وإدارتها بدون استخدام الإنترنت.

(13) توجد ندرة فى الدراسات التى تناولت علاقات المنظمات الدولية مع جماهيرها فى الدول المختلفة ، كما اقتصرت هذه الدراسات على المنظمات متعددة الجنسيات فقط دون المقارنة بينها وبين المنظمات المحلية من حيث أبعاد العلاقة وأنماطها وإستراتيجيات إدارتها فى السياقين المحلى والدولى.

(14) جاء منهج دراسة الحالة فى مقدمة المناهج البحثية التى اعتمدت عليها دراسات علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح ويليه منهج المسح ثم المنهج التجريبي. وقد استخدمت بعض الدراسات هذه المناهج بشكل منفصل بينما استخدمت دراسات أخرى منهج المسح فى الإطار الشامل لمنهج دراسة الحالة.

(15) تُعد المقابلات المتعمقة من أكثر أدوات جمع البيانات التى اعتمدت عليها الدراسات المعنية بعلاقات المنظمة ويلبها الاستقصاء ثم مجموعات المناقشة المركزة و تحليل المضمون (مواقع الإنترنت- التغطية الإعلامية- الوثائق التنظيمية) وأيضاً الملاحظة بالمشاركة.

(16) اعتمدت معظم الدراسات السابقة على العينات غير الاحتمالية (وبخاصة العينة العمدية) فى اختيار الحالات محل الدراسة نظراً للطبيعة الاستكشافية لهذه الدراسات ، فى حين استخدمت بعض الدراسات العينة العشوائية المنتظمة فى اختيار المنظمات محل الدراسة من قوائم المنظمات المتميزة.

(17) تتوعت أحجام العينات التى طُبقت عليها الدراسات السابقة بشكل واضح حيث تراوح حجم عينات الاستقصاء ما بين (13) مفردة و (100) مفردة وتباين حجم عينة المقابلات المتعمقة ما بين (5) مقابلات و(69) مقابلة. وتباينت أيضاً عينات تحليل المضمون الإعلامى ما بين (154) مضمون إعلامى و(6500) مضمون أما عينات تحليل مضمون مواقع المنظمات على الإنترنت فقد تراوحت ما بين (100) و(286) موقع إلكترونى.

وبالنسبة لدراسات تحليل المستوى الثانى فقد تراوحت أعداد البحوث الخاضعة للتحليل ما بين 3 دراسات و(748) دراسة.

وانطلاقاً من ملاحظة الباحثة لحدود الدراسات السابقة هدفت الدراسة الحالية إلى تطبيق مدخل إدارة العلاقات على المنظمات العاملة فى مصر لاختبار مقياس العلاقة فى واقع المجتمع المصرى ووفق مدركات العاملين والعملاء المصريين. وتم إجراء دراسة الحالة على العلاقات بين منطمتين مختلفتين وبين مجموعتى مصالح إحداهما داخلية والأخرى خارجية فى ضوء تبنى مدخل متكامل لإدارة هذه العلاقات. واستخدمت الباحثة مقياس متنوع لدراسة هذه العلاقة (مقياس أبعاد جودة العلاقة / مستويات العلاقة / أنماط العلاقة / استراتيجيات إدارة العلاقة) للمقارنة بين نتائج تطبيق هذه المقياس. كما اعتمدت الدراسة الحالية على الجمع بين الأساليب الكيفية والكمية فى جمع البيانات بهدف إثراء وتعميق النتائج. وفيما يتعلق بدور الإنترنت تناولته الدراسة فى إطار العملية الكلية لإدارة علاقات العاملين والعملاء مع استكشاف تقييم هاتين المجموعتين لموقعى الشركتين من حيث توظيف خصائص العلاقات الحوارية. هذا إلى جانب تطبيق الدراسة على السياق الطبيعى لعلاقات الشركتين مع مجموعات المصالح الرئيسية دون الارتباط بحدث معين على المستوى التنظيمى أو الجماهيرى.

#### وقد تضمنت الخلفية المعرفية للدراسة المباحث التالية:

المبحث الأول : مفهوم علاقات المنظمة وأبعادها وأنماطها.

المبحث الثانى : المداخل الفكرية لإدارة علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح.

المبحث الثالث : استراتيجيات إدارة علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح.

المبحث الرابع : مجموعات المصالح التى تتفاعل معها المنظمة.

#### خامساً- المدخل الفكرى للدراسة:

يمثل مدخل إدارة العلاقات **Relationship Management Approach** الإطار الفكرى الشامل الذى تنطلق منه الدراسة الحالية لفهم وتفسير عمليات إدارة العلاقة مع مجموعات المصالح الداخلية والخارجية. كما اعتمدت الباحثة على نظرية التوجه المشترك ونظرية الحوار ونموذج بناء العلاقة عبر الإنترنت فى صياغة بعض فروض الدراسة وتساؤلاتها وفى تحليل وتفسير النتائج أيضاً.

وفى ضوء التوجه النظرى الكلى للدراسة تهدف الباحثة إلى اختبار النظرية المعيارية للإدارة المتكاملة لعلاقات المنظمة **Normative Theory of Integrative Relationship Management** نظراً لملاءمة هذه

النظرية للتوجه الذى تتبناه الباحثة من حيث النظر إلى بناء وإدارة هذه العلاقة باعتباره عملية متكاملة بين كفاءة إدارة علاقات المنظمة على المستوى الداخلى (مع العاملين) وبين كفاءة علاقاتها على المستوى الخارجى (بالتطبيق على العملاء) ، حيث تسعى الدراسة إلى اختبار فروض النظرية التى قدمتها Y. Rhee<sup>(18)</sup> لمعرفة مدى تحقق هذه الفروض فى السياق الواقعى لعمليات إدارة العلاقات مع العاملين والعملاء فى الشركتين محل دراسة الحالة.

وتقوم النظرية المعيارية على خمسة فروض أساسية تعكس الإدارة المتكاملة لعملية إدارة العلاقات عن طريق تحليل الارتباطات المتعددة والمتشابهة بين كل من:

( أ ) علاقات العاملين مع المنظمة Employee – Organization Relationships (EOR).

(ب) علاقات العاملين مع الجماهير الخارجية Employee - Public Relationships (EPR).

(ج) علاقات المنظمة مع الجماهير الخارجية Organization- Public Relationships (OPR).

#### سادساً- فروض وتساولات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار فروض النظرية المعيارية للإدارة المتكاملة لعلاقات المنظمة بالتطبيق على واقع العمل بالمنظمات العاملة فى مصر ومع العاملين والعملاء المصريين فى ضوء دراستى حالة العربى و راديوشاك مصر وهى كالتالى:

#### الفرض الأول:

عندما تكون المنظمة علاقات إيجابية مع العاملين ويكون العاملون علاقات إيجابية مع الجماهير الخارجية فإن هذه الجماهير تكون بدورها علاقات إيجابية مع المنظمة ككل.

#### الفرض الثانى:

تؤدى العلاقات الإيجابية بين المنظمة والعاملين إلى تشجيع هؤلاء العاملين على بناء علاقات إيجابية مع الجماهير الخارجية.

#### الفرض الثالث:

تخضع عمليات تكوين العلاقات الإيجابية بين العاملين والجماهير الخارجية لشروطين أساسيين هما: استخدام العاملين للاستراتيجيات المتناسقة فى تنمية علاقات شخصية مع الجماهير الخارجية ووجود التزام تثنائى لدى العاملين نحو كل من

---

(18) Y. Rhee (2004) The employee – public – organization chain in relationship management: A case study of a government organization, Paper Submitted to The institute for Public Relations for the 2003 Lindenmann Scholarship, pp. 58-60.

المنظمة والجمهور الخارجى.

#### الفرض الرابع:

يتكون لدى العاملين المشاركين فى برامج إدارة العلاقات مع الجماهير الخارجية شعور بالتمكين يدعم علاقة هؤلاء العاملين بالمنظمة وإدارتها.

#### الفرض الخامس:

يلعب الدعم الذى يقدمه مسئولو الإدارة العليا لعملية إدارة العلاقات ولمشاركة العاملين فيها دوراً جوهرياً فى الإدارة الفعالة لعلاقات المنظمة بالعاملين وبالجماهير الخارجية وأيضاً علاقات العاملين مع الجماهير الخارجية.

كما اعتمدت الباحثة على نظرية التوجه المشترك ونموذج بناء العلاقات الحوارية عبر الإنترنت على الترتيب فى

#### صياغة الفرضين التاليين:

#### الفرض السادس:

يختلف تقييم مسئولى المنظمة عن تقييم مجموعات المصالح الداخلية والخارجية لأبعاد جودة العلاقة القائمة بينهما ومستوياتها وأنماطها واستراتيجيات إدارتها.

#### الفرض السابع:

يزيد اهتمام المنظمات الدولية عن اهتمام المنظمات المصرية بتوظيف الخصائص الحوارية لإدارة العلاقات مع مجموعات المصالح عبر الإنترنت.

واستندت الباحثة إلى النتائج التى توصلت إليها الدراسات السابقة فى مجال علاقات المنظمة بمجموعات المصالح فى

#### تحديد التساؤلات التالية:

(1) أيهما أكثر كفاءة فى إدارة علاقات المنظمة داخلياً وخارجياً: النموذج الثقافى (المصرى) أم النموذج الدولى

(الأجنبى) ؟

(2) ما أهم أشكال الارتباط بين المكونات الرئيسية لعملية إدارة العلاقات داخلياً وخارجياً ؟

(3) هل تؤثر المتغيرات الوظيفية والدراسية والديموجرافية للعاملين ، والمتغيرات الديموجرافية للعملاء فى تقييمهم

للعلاقات القائمة مع المنظمات المصرية والدولية ؟

#### سابعاً – التصميم المنهجى للدراسة

#### (1) نوع الدراسة:

تُعد الدراسة الحالية من الدراسات الكيفية الكمية حيث جمعت الباحثة بين الأسلوبين الكيفى والكمى فى إجراء

الدراسة لأن الدراسات التي تسعى إلى استكشاف مدركات الأفراد وتعميق الفهم حول الظاهرة يناسبها الأساليب الكيفية التي تساعد في بناء الفهم حول المعاني والمساهمة في تطوير النظريات الجديدة<sup>(19)</sup>. وتساعد البحوث الكيفية في استكشاف دوافع الأفراد وخبراتهم الذاتية التي يتخذون سلوكياتهم على أساسها، ذلك أن البحث الكيفي يعتبر بحث متعدد المناهج يتضمن تفسير الظاهرة في سياقها الطبيعي، حيث يقوم الباحث بمحاولة بناء معاني حول الظاهرة من وجهات نظر المبحوثين أنفسهم<sup>(20)</sup>.

وتلائم البحوث الكيفية دراسة الموضوعات التي تتعمق في دراسة عمليات وعلاقات متشابكة لفهم التفاصيل الكامنة في الظواهر التي لا يتوافر عنها معرفة كافية<sup>(21)</sup>، ولذلك تُعد البحوث الكيفية من أكثر أنواع البحوث ملائمة لدراسة علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح بهدف دراسة التفاعلات المتكررة بين الأطراف المتباينة وملاحظة تسلسل الأحداث ونتائجها وتفسير أسباب رغبة أعضاء مجموعات المصالح في استمرار علاقتهم بالمنظمة أو إنهاء هذه العلاقة بشكل أكثر عمقاً<sup>(22)</sup>. وعن طريق هذا النوع من البحوث يمكن مقارنة رؤية ومدركات طرفي العلاقة (المنظمة/ مجموعات المصالح) لأبعاد ومستويات وأنماط واستراتيجيات العلاقات القائمة بينهما.

ويؤدي الجمع بين أساليب البحوث الكيفية والكمية إلى توفير العمق في تحليل البيانات بالإضافة إلى تطبيق نموذج إدارة العلاقات على الشروط المسبقة لتشكيل العلاقة، أبعاد العلاقة، أنماطها، استراتيجيات إدارتها بهدف زيادة مستويات الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الدراسة<sup>(23)</sup>. إذ يوفر استخدام المقاييس الكمية لنتائج جودة العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح جنباً إلى جنب مع المقاييس الكمية لاستراتيجيات إدارة العلاقة بالتطبيق على نفس المنظمة ونفس مجموعة المصالح إمكانية تحديد مستويات الارتباط بين المتغيرين مما يساعد على تحسين أساليب إدارة علاقات المنظمة مع

---

(19) M.E. Smith, R. Thorpe & A. Lower (2002) **Management Research : An introduction**, 2nd ed. (London: Sage Publications), p. 52.

(20) C. Daymon & L. Holloway (2002) **Qualitative Research methods in public relations and Marketing Communications** (New Jersey, Mahwah: Lawrence), p.4.

- N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (1998) Entering the field of Qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) **The landscape of Qualitative research : Theories & Issues** (pp. 1-34) (Thousand oaks', CA: Sage Publications), p.3.

(21) C. J. Hung (2003) Exploring the dynamics of OPR from the dialectical perspective, **Paper presented at the annual meeting of International Communication Association**. New York, May 27, p.9.

- L. Ni (2006) Exploring the Value of public relations in strategy implementation: Employee relations in the globalization process, **Doctoral Dissertation**, University of Maryland, p. 91.

(22) C. J. Hung (2006) Toward a normative theory of relationship management, **Doctoral Dissertation**, University of Maryland, p. 31.

(23) M. P. Shoen (2005) Museum – public relationships: Exploring the relationship management theory of public relations, **Master's Thesis**, The Graduate Faculty of Louisiana State University.

هذه المجموعات(24).

وإذا كانت الدراسات الكمية تساعد في استكشاف مدركات العاملين والعلماء حول علاقاتهم بالمنظمة فإنها لا تستطيع تحديد أسباب تكون العلاقة أو لماذا تكون نمط العلاقة بشكل معين وهو الدور الذي تقوم به البحوث الكيفية(25). ومن خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية إلى جانب التفسيرات الكيفية يمكن تحقيق فهم أفضل للمعاني والمتغيرات والأسباب الكامنة وراء الأرقام التي تعكسها الأساليب الكمية في جمع البيانات(26).

وقد أفاد (2002) Grunig<sup>(27)</sup> بأنه يمكن للدراسات المعنية بقياس علاقات المنظمة الجمع بين أساليب البحوث الكمية والكيفية لتحقيق أهدافها من خلال استخدام الدراسات المسحية للوصول إلى مؤشرات كمية حول أبعاد وأنماط هذه العلاقات ، ولكن قد يحتاج الباحث إلى معرفة مزيد من التفاصيل عن طبيعة العلاقة والتفحص في رؤية المنظمة لعلاقتها مع مجموعات المصالح فلا يمكن اختصار العلاقة في صورة إجابات على مقياس مغلق البدائل. ولذلك يلجأ الباحث إلى الأسلوب الكيفي للحصول على تقييمات أكثر عمقاً وتفصيلاً عن علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح.

## (2) منهج الدراسة:

(أ) يمثل منهج دراسة الحالة **Case Study** المنهج الرئيسي للدراسة الحالية والتي تُعرف بأنها "فحص تفصيلي لحدث معين أو مجموعة من الأحداث المترابطة التي تصلح لاختبار بعض الأسس النظرية المحددة"<sup>(28)</sup>. ويصف Yin (1994)<sup>(29)</sup> دراسة الحالة بأنها استراتيجية بحثية شاملة وليست مجرد منهج بحثي لجمع البيانات ، فيمكن في إطار دراسة الحالة تطبيق أساليب متعددة لجمع البيانات سواء كيفية أو كمية وفقاً لنوعية المتغيرات الخاضعة للدراسة.

وتُعد دراسة الحالة من أفضل المناهج العلمية لاختبار نظرية معينة وتنقيحها حيث تسمح للباحث باستكشاف نتائج متنوعة عن أطروحات النظرية<sup>(30)</sup>. كما تلائم دراسة الحالة استكشاف العمليات المعقدة التي يصعب عزلها عن السياق

---

(24) E. J. Ki & L. Hon (2007) Reliable and Valid relationship maintenance strategies measurement, **Paper presented at the annual meeting of International Communication Association**, TBA, San Francisco, May 23, p. 20.

(25) R. VanLoveren (2007) The effects of decision making and relationship styles on relationships and perceived effectiveness in the university development context, **Master's Thesis**, University of South Florida, p. 58.

(26) J. O'Neil (2007) The link between strong public relationships and donor support, **Public Relations Review**, vol. 33, no. 1, p. 102.

(27) J. Grunig (2002) Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics, Gainesville, FL, **Paper submitted to The Institute for Public Relations**, p. 2, 3.

(28) Y. Rhee (2004) **op.cit.**, p. 16.

(29) R.Yin (1994) **Case study research : Design and methods**, 2nd ed. (Beverly Hills, CA: Sage Publications), p.14.

(30) Y. Rhee (2004) **op.cit.**, p. 17.



الاجتماعى الذى تحدث فى إطاره والتي يكون للباحث فيها سيطرة ضئيلة على الأحداث المرتبطة بالظاهرة محل الدراسة وبخاصة الظواهر المعاصرة التي تحدث فى سياق الحياة العادية<sup>(31)</sup>.

وبذلك تعتبر دراسة الحالة من أكثر المناهج ملاءمة لاختبار مدخل إدارة العلاقات فمن خلال المصادر المتعددة للبيانات التي توفرها يمكن استكشاف ديناميكيات العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح عن طريق الاستقصاء والمقابلات المتعمقة وتحليل المضمون والملاحظة ، وإذا كانت ظاهرة العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح تشتمل على أنواع متعددة من المعلومات ووجهات نظر متنوعة فمن خلال دراسة الحالة يمكن تقديم رؤية شاملة لهذه العلاقة من خلال تحليل مدركات الأفراد والارتباطات بين المتغيرات بما يساهم فى عمليات بناء المداخل والتوجهات النظرية<sup>(32)</sup>.

وقد أشار (1998) Creswell<sup>(33)</sup> إلى إمكانية اختيار حالات متباينة لتطبيق الدراسة عليها لإظهار الفروق والاختلافات فى الظاهرة محل الدراسة ولكن قد يختار الباحث الحالات النموذجية أو التي يتاح له الوصول إليها.

وتتنمى الدراسة الحالية إلى نوع دراسات الحالة التقييمية **Evaluative Case Studies** التي تقدم وصفاً تفصيلياً للحالة مع تقديم تفسيرات تقييمية عن الظاهرة محل الدراسة تساعد فى اختبار الفروض والعلاقات وبناء النظرية<sup>(34)</sup>.

(ب) استخدمت الباحثة أيضاً **منهج المسح Survey** فى إطار دراسة الحالة التقييمية الهادفة إلى تقييم كفاءة إدارة علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح الداخلية (العاملين بالمنظمة) والخارجية (بالتطبيق على عملاء المنظمة) بهدف التعرف على مدركات أعضاء هذه المجموعات لأبعاد جودة علاقات المنظمة معهم ومستوياتها الشخصية والمهنية والمجتمعية وأنماطها الإيجابية والسلبية وتقييمهم للاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لإدارة العلاقة معهم.

### (3) مجتمع الدراسة:

(أ) **مجتمع المنظمات:** يتمثل فى المنظمات المصرية والدولية العاملة فى مصر. واعتمدت الباحثة على إجراء دراستى حالة إحداهما لمنظمة مصرية وهى شركة العربى للصناعة والتجارة والأخرى دولية وهى شركة راديوشاك مصر العاملة فى مجال توزيع وتسويق الأجهزة الكهربائية والإلكترونية كفرع لشركة راديوشاك الأمريكية الدولية. وقد اختارت الباحثة

---

(31) A. Culter (2004) Methodical failure: The use of case study method by public relations researchers, **Public Relations Review**, vol. 30, no. 1, p. 367.

(32) J. H. Shin, I. Cheng, Y. Jin & G. T. Cameron (2005) Going head to head: Content analysis of high profile conflicts as played out in the press, **Public Relations Review**, vol. 31, no. 2, p.405.

- C. Daymon & I. Holloway (2002) **op.cit.**, p.6.

(33) J. W. Creswell (1998) **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions**, (Thousand oaks': Sage Publications), p. 29.

(34) S.B. Merriam (1998) **Qualitative research and case study applications in education**, (San Francisco: Jossey – Bass), p. 19.

الحالتين من المنظمات العاملة فى مجال متقارب حيث تعمل شركة العربى فى مجال تصنيع وتوزيع الأجهزة الكهربائية والالكترونية وتعمل راديوشاك فى توزيع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية أيضاً بحيث يتحقق التشابه بين الحالتين فى الظروف والسياق الذى تنشأ وتشكل فيه العلاقة مع مجموعات المصالح الداخلية والخارجية.

#### (ب) مجتمع مجموعات المصالح يتمثل فى:

\* مجموعات المصالح الداخلية (العاملين بالشركتين من التخصصات والمستويات الإدارية المختلفة والمشاركين أو غير المشاركين فى إدارة علاقات العملاء).

\* مجموعات المصالح الخارجية (وتم تطبيق الدراسة على العملاء باعتبارهم من أهم مجموعات المصالح الخارجية بالنسبة للشركتين).

#### (4) عينة الدراسة:

تزيد فى البحوث الكيفية أهمية ثراء وعمق البيانات عن أهمية كبر حجم العينة المستخدمة<sup>(35)</sup> حيث يتم سحب عينات الدراسات الكيفية بأسلوب الاختيار العمدى **Purposeful Sampling** بحيث يختار الباحث مفردات الدراسة التى تتميز بثراء المعلومات التى يمكن من خلالها اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها<sup>(36)</sup>.

#### (أ) عينة العاملين: طبقت الباحثة الدراسة الكمية على عينة قوامها (50 مفردة) من العاملين بشركة العربى و (50

مفردة) من العاملين بشركة راديوشاك مصر. وقد اشتملت عينة العاملين بالعربى على العاملين فى مقر الشركة الرئيسية وفروعها واشتملت أيضاً عينة العاملين براديوشاك على العاملين فى المقر الرئيسى للشركة وفى معارضها بالأحياء المتوسطة والراقية بلغ عددها 20 فرعاً من فروع راديوشاك مصر.

#### (ب) عينة العملاء: من خلال المقابلات المتعمقة التى أجرتها الباحثة مع المسؤولين عن علاقات العملاء فى شركة

العربى اتضح أن الشركة تصنف عملاءها إلى نوعيين أولهما العميل الوسيط **Intermediate Customer** ويمثل التجار أو الموزعين أو الوكلاء الذين تسوق الشركة منتجاتها لهم ، والثانى العميل المباشر أو النهائى **Direct/End Customer** الذى يشتري منتجات الشركة ويستخدمها عن طريق العميل الوسيط . وبناءً على هذا التقسيم لم تستطع الباحثة إغفال هاتين الفئتين من العملاء فى اختيار العينة.

وبلغ حجم عينة عملاء شركة العربى 100 مفردة مقسمة إلى (50 مفردة من العميل الوسيط للشركة، 50 مفردة من

(35) L. Ni (2006) **op.cit.**, p.96.

(36) C. J. Hung (2006) **op.cit.**, p. 34.

فئة العميل المباشر). وقامت الباحثة بتطبيق استقصاء عملاء العربى (المباشر) على الأفراد المترددين على معارض الشركة الرئيسية وموزعيها بشرط أن يكون المبحوث يتعامل بالفعل مع شركة العربى، أما العميل الوسيط فقد حصلت الباحثة من الشركة على قائمة مكونة من 100 عميل وسيط (وكيل) للشركة موزعة على المناطق الجغرافية المختلفة بالقاهرة فى أحياء شعبية ومتوسطة وراقية، وراعت الباحثة هذا التقسيم فى اختيار 50 مفردة من العملاء الوسيطاء لشركة العربى تم تطبيق الاستقصاء معهم.

أما بالنسبة لعينة عملاء راديوشاك مصر فمن خلال مقابلات الباحثة مع مسئولى الشركة اتضح أن راديوشاك تتعامل مع العميل أو المستهلك النهائى بشكل مباشر دون وسطاء حتى أن وكلاء الشركة يعملون تحت اسم راديوشاك وعلامتها التجارية ولا يدرك العميل المباشر الفرق بين فروع الوكلاء (وعدها قليل) وبين فروع راديوشاك الأصلية لأنها تأخذ نفس التصميم ويعمل بها ممثلو راديوشاك. ولذلك اعتمدت الباحثة فى اختيار العينة على الأفراد المتعاملين مباشرة مع معارض راديوشاك بالإضافة إلى إرسال الاستقصاء إلى بعض عملاء راديوشاك الذين يتواصلون مع ممثلى الشركة عبر صفحتها على facebook. وبلغ حجم عينة عملاء راديو شاك (100 مفردة) أيضاً.

**(5) أدوات جمع البيانات وأساليب قياس المتغيرات:** مكنت دراسة الحالة الباحثة من الاعتماد على أدوات متعددة

لجمع البيانات وهي:

### **(أ) دليل المقابلات المتعمقة Qualitative Indepth Interview Protocol**

تُعرف المقابلات المتعمقة بأنها "الأداة البحثية التى تُستخدم لاستكشاف اتجاهات ومدرجات ووجهات نظر الأفراد نحو الظاهرة محل الاهتمام بما يسمح للمبحوثين بتقديم تصوراتهم للظاهرة وبناءها وأطرها ويمكن الباحث من فهم خبرات المبحوثين وتفسير الأحداث المؤثرة على الظاهرة موضع الدراسة"<sup>(37)</sup>.

وقد أشار Rubin & Rubin (2005)<sup>(38)</sup> إلى أنه إذا كان الباحث لا يمكنه استكشاف قضية البحث ببساطه واختصار، وكان يتوقع أنه يحتاج من المبحوثين شرح إجاباتهم أو تقديم أمثلة أو تفسير خبراتهم فإنه يحتاج إلى الاعتماد على المقابلات المتعمقة التى لا تمثل مجرد أداة محايدة لجمع البيانات وإنما هى تفاعلات نشطة توفر الحصول على نتائج قائمة على التفاوض وعلى السياق الذى تتشكل فيه الظاهرة محل البحث<sup>(39)</sup>.

---

(37) J. A. Holstein & . F. Gubrium (2002) **The active Interview** (Thousand oaks', CA: Sage Publications), p. 126.

- C. Marshall & G. B. Rossman (1999) **Designing Qualitative research** (New bury Park, CA: Sage Publications), p.108.

(38) H. J. Rubin & I. S. Rubin (2005) **Qualitative interviewing: The art of hearing data**, 2nd ed. (Thousand oaks', CA: Sage Publications), p.3.

(39) A. Fontana & J. H. Frey (2003) The interview: From structured questions to negotiated text. In U. K. Denzin &

وقد اعتمدت الباحثة على المقابلة الكيفية شبه المقتنة<sup>(40)</sup> **Semi Structured Interviewing** وهى

محادثة أو حوار شبه مقنن مع المبحوثين يعتمد على دليل للمقابلة يمثل قائمة مكتوبة من الأسئلة والموضوعات التى يتم تغطيتها خلال المقابلة.

### (ب) صحيفة الاستقصاء Questionnaire:

استخدمت الباحثة صحيفة الاستقصاء للتعرف على مدركات العاملين والعملاء وتقييمهم لأبعاد جودة العلاقة مع الشركة ومستويات هذه العلاقة وأنماطها والاستراتيجيات التى تستخدمها الشركة لإدارة العلاقة معهم. وقد استعانت الباحثة بالمقاييس التى حددها Grunig. لقياس أبعاد جودة العلاقة (الثقة-الرضا- الالتزام- التوازن) والتى وضعها Ledingham & Bruning لقياس مستويات العلاقة. كما راجعت الباحثة عدد كبير من الدراسات فى مجال علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح لتحديد مقاييس استراتيجيات إدارة العلاقة وأنماط هذه العلاقة. وذلك بالإضافة إلى مراجعة الدراسات التى عُنت بتقييم الخصائص الحوارية للمواقع الإلكترونية للمنظمات لتحديد أوجه تقييم العاملين والعملاء لخصائص موقع الشركتين.

### (ج) تحليل المضمون الكيفى Qualitative Content Analysis:

اعتمدت الباحثة على الإطار الفكرى والنظري لقضية العلاقة بين المنظمة ومجموعات المصالح لتحديد قواعد تحليل المضمون الكيفى من حيث أبعاد جودة العلاقة/ أنماط العلاقة/ استراتيجيات إدارة العلاقة/ مستويات العلاقة/ الخصائص الحوارية لإدارة العلاقة عبر الإنترنت. وطبقت الباحثة هذه القواعد فى استكشاف المؤشرات التى تعكس توظيفها على المستويات التالية:

(1) تحليل موقعى العربى و راديوشاك مصر على الإنترنت للتعرف على مدى توظيف ملامح إدارة العلاقات الحوارية مع العملاء والعاملين ومدى توظيف استراتيجيات إدارة العلاقة على موقعى الشركتين.

(2) تحليل وثائق الشركتين العامة أو الموجهة للعاملين والعملاء مثل (صياغة مهمة الشركة ورسالتها، مجلة الشركة ، التقارير والمراسلات والبيانات الصحفية والأخبار المنشورة عن الشركة ، بعض إعلانات الشركة ومطبوعاتها والاستفتاءات الموجهة للعاملين أو العملاء).

(3) تحليل أشكال التواجد الأخرى للشركتين على الإنترنت وهى:

---

Y. S. Lincoln (Eds.) **Collecting and interpreting qualitative materials** (Thousand oaks', CA: Sage Publications), p.62.

(40) C. Marshall & G. B. Rossman (1999) **op.cit.**, p. 109.

- صفحتى العربى/ وراڊيوشاك على facebook.

- صفحتى العربى/ وراڊيوشاك على Twitter.

- قناتى العربى وراڊيوشاك على YouTube.

### ثامناً - أهم نتائج الدراسة:

تعرض الباحثة فيما يلى أهم النتائج التى توصلت إليها من الدراسة فى ضوء المحاور الآتية:

#### (1) أهم مؤشرات الدراسة على المستوى الكمى

##### (أ) علاقات الشركتين مع مجموعات المصالح الداخلية (العاملين)

\* تباينت الأبعاد المكونة لجودة العلاقة مع الشركة بين مجموعتى العاملين من حيث وضوحها وترتيبها حيث كانت أكثر الأبعاد جودة وفق تقييم العاملين بالعربى بُعد الالتزام ويليه الثقة ثم الرضا وأخيراً توازن العلاقة مع الشركة بينما جاءت الثقة فى المركز الأول لدى العاملين براڊيوشاك ويليهما الالتزام ثم الرضا وأخيراً توازن قوة طرفى العلاقة.

\* ازداد التقييم الإيجابى لأبعاد جودة العلاقة مع شركة راڊيوشاك مصر من قبل العاملين بها مقارنة بهذا التقييم بين العاملين فى شركة العربى ويدل على ذلك انتماء النسبة الأكبر من ممثلى راڊيوشاك إلى فئة التقييم الإيجابى لجودة العلاقة مع الشركة.

\* ازداد التقييم الإيجابى الكلى لمستويات العلاقة مع الشركة لدى العاملين بالعربى مقارنة بتمثلى راڊيوشاك ويدل على ذلك انخفاض نسبة العاملين المنتمين إلى فئة التقييم السلبى لمستويات العلاقة مع شركة العربى.

\* ازدادت معدلات استخدام الاستراتيجيات المتناسقة بأنواعها وغير المتناسقة أيضاً من قبل شركة راڊيوشاك مع العاملين بها مقارنة بهذه المعدلات من وجهة نظر العاملين بالعربى ويدل على ذلك انتماء النسبة الأكبر من ممثلى راڊيوشاك إلى الفئة الأعلى فى التقييم الإيجابى لمعدلات استخدام استراتيجيات إدارة علاقة الشركة معهم.

\* ازدادت قدرة العاملين بالعربى على تحديد أنماط العلاقة القائمة بينهم وبين الشركة فى الاتجاه الإيجابى مقارنة بعدم قدرة العاملين براڊيوشاك على تحديد نمط العلاقة القائمة مع شركتهم. ويدل على ذلك انتماء معظم العاملين بالعربى إلى فئة التقييم الإيجابى لأنماط العلاقة وانتماء نسبة كبيرة من ممثلى راڊيوشاك لفئة التقييم المتوسط لهذه الأنماط نتيجة عدم التحديد الواضح لهذه الأنماط فى إجاباتهم.

\* كان تقييم العاملين براڊيوشاك لموقع شركتهم الإلكتروني أكثر إيجابية (جيد جداً إلى ممتاز) من تقييم ممثلى العربى لموقعهم على الإنترنت (جيد إلى مقبول) من حيث توظيف الخصائص الحوارية لإدارة العلاقة عبر الإنترنت. وجاءت

خاصية سهولة الاستخدام للموقع فى مقدمة الخصائص الحوارية وفق تقييم العاملين بالعربى ، بينما تأخرت فى تقدير العاملين براديوشاك الذين اعتبروا خاصية تشجيع معاودة الزيارة أكثر الخصائص الحوارية توظيفاً على الموقع. وتأخر فى تقدير مجموعتى العاملين مستوى توظيف خاصية الحوار التفاعلى على موقعى العربى وراديوشاك.

\* تقدمت بصفة عامة نسب العاملين المنتمين إلى مستوى الكفاءة المتقدم فى تقييم العلاقة مع الشركة بالتطبيق على ممثلى العربى وراديوشاك وإن كان اتجاه العاملين براديوشاك إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو محايدة لكفاءة العلاقة أكثر وضوحاً مقارنة بالعاملين بشركة العربى.

#### (أ) علاقات الشركتين مع مجموعات المصالح الخارجية (العملاء)

\* اختلفت أولويات الأبعاد المحددة لجودة العلاقة مع الشركة بين مجموعات العملاء ، حيث جاء الالتزام فى المرتبة الأولى لدى العميل المباشر للعربى ثم الثقة فالرضا وأخيراً توازن العلاقة. فى حين تقدمت الثقة على الالتزام لدى العميل الوسيط وبعدهما الرضا والتوازن. وجاءت الثقة فى الترتيب الأول لدى عملاء راديوشاك ثم الرضا فالالتزام وللمرة الثالثة يحتل توازن قوة طرفى العلاقة الترتيب الأخير.

\* كان تقييم عملاء شركة العربى بنوعيهما النهائى والوسيط على الترتيب لأبعاد جودة العلاقة مع الشركة أكثر إيجابية من تقييم عملاء راديوشاك لهذه الأبعاد. ويدل على ذلك انتماء معظم عملاء العربى بنوعيهما إلى فئة التقييم الإيجابى لجودة العلاقة مع الشركة.

\* كان التقييم الإيجابى لمستويات العلاقة أكثر وضوحاً لدى العميل الوسيط للعربى ثم عميله المباشر وأخيراً عميل راديوشاك. ويدل على ذلك انتماء معظم وسطاء العربى لفئة التقييم الإيجابى لمستويات العلاقة مع الشركة.

\* وكانت أكثر معدلات استخدام استراتيجيات إدارة العلاقة المتناسقة بأنواعها وغير المتناسقة مع العميل الوسيط للعربى ثم المباشر وأخيراً عميل راديوشاك. ويدل على ذلك انتماء معظم عملاء العربى بنوعيهما لفئة التقييم الإيجابى لاستراتيجيات إدارة العلاقة وارتفاع نسبة من ينتمون للتقييم السلبى للعلاقة بين عملاء راديوشاك.

\* كان تقييم عملاء راديوشاك لأنماط علاقتهم مع الشركة أكثر إيجابية ويليهم عميل العربى المباشر وأخيراً العميل الوسيط للعربى. ويدل على ذلك انتماء معظم عملاء راديوشاك لفئة التقييم الإيجابى لأنماط العلاقة بينما زاد التقييم المتوسط لأنماط العلاقة لدى العميل الوسيط.

\* أعطى عملاء راديوشاك تقييم جيد جداً للخصائص الحوارية المرتبطة بتصميم الموقع والجوانب الفنية وتقييم جيد لخصائص تنمية العلاقات التفاعلية، فى حين انخفضت نسبة تعامل عملاء العربى بنوعيهما مع موقعها الإلكتروني مما لا

يسمح لهم بتقييم هذه الخصائص. وكانت خاصية سهولة الاستخدام فى مقدمة الخصائص الحوارية وفق تقدير عميل راديوشاك وفى نهايتها فرص الحوار التفاعلى على الموقع.

\* تزايدت نسب انتماء عملاء الشركتين إلى مستوى التقييم المتقدم لكفاءة العلاقة وتساوت تقريباً نسب الانتماء للتقييم المنخفض والمتوسط لهذه الكفاءة مع ملاحظة شيوع مستوى الكفاءة المرتفع بين عملاء العربى الوسيط والمباشر على الترتيب مقارنة بعملاء راديوشاك الذين ازداد بينهم التقييم المنخفض لكفاءة العلاقة الكلية مع الشركة.

## **(2) أهم مؤشرات الدراسة على المستوى الكيفى:**

\* تنظر شركة العربى للعاملين كمجموعة مصالح داخلية باعتبارهم جزء من الشركة وليسوا طرف فى العلاقة معها، وتدير العلاقة مع العاملين من منظور العلاقات الأسرية وتربية العاملين فى مدرسة العربى ورد الجميل للأشخاص الذى ساهموا فى بناء الشركة ونموها على مر السنوات. أما راديوشاك فتتظر للعاملين فى ضوء الدور الذى يلعبونه فى خدمة عملاء الشركة وتحقيق معدلات مبيعات مرتفعة وتقديم صورة إيجابية عن الشركة إلى العميل الخارجى الذى يتعامل بصفة مباشرة مع ممثلى راديوشاك فى فروعها المختلفة وبالتالي يشاركون يومياً فى تحقيق الأهداف الربحية للشركة.

\* تقوم رؤية العربى المستقبلية لتنمية العلاقة مع العاملين على الاستثمار فى العنصر البشرى بالتعليم والتدريب المستمر. فى حين تقوم هذه الرؤية فى راديوشاك على إتاحة فرص تزيد من التقارب بين الإدارة العليا والعاملين وتعديل نظام تقييم أداء العاملين ليشمل جوانب أخرى وليس معدل المبيعات وحده.

\* تهتم شركة العربى بالعمل المباشر كأولى مجموعات المصالح الخارجية وتهتم بالعمل الوسيط كهزمة وصل فى توصيل صورة الشركة للعميل النهائى ولا يمكن بدونه تحقيق مصلحة الشركة مع إدراك صعوبة إدارة العلاقة مع العميل المباشر مقارنة بالوسيط الذى توجد معه علاقة اجتماعية مباشرة. أما راديوشاك فتتظر لعميلها كفئة مميزة اجتماعياً واقتصادياً ولذلك يستطيع التعامل مع راديوشاك صاحبة السمعة العالمية، وبالحرص على رضاه يمكن تحقيق الهدف البيعى لراديوشاك مصر.

\* تدور رؤية العربى لإدارة علاقتها المستقبلية مع العميل المباشر حول جمع معلومات عنه تمكن الشركة من التعامل الفعلى معه دون أن تبقى العلاقة معه على مرحلتين من خلال الوطاء مع إدراك أهمية التفاعلية عبر موقع العربى على الإنترنت. أما راديوشاك فتسعى لإعداد مزيد من البرامج والأنشطة الاتصالية والتفاعلية مع الجمهور العام لتعريفه باسم راديوشاك مع زيادة الأساليب التفاعلية مع العميل على الإنترنت والبحث عن عملاء جدد ومحاولة الحفاظ على مستويات ولاء العميل الحالى.

\* تفوقت الخصائص الحوارية المرتبطة بالملاح الفنية وتصميم الموقع الإلكتروني على الخصائص المرتبطة بتنمية العلاقات التفاعلية مع العاملين والعملاء بالتطبيق على موقعى الشركتين بصفه عامة مع ملاحظة وضوح توظيف هذه

الملاحح الحوارية بشكل أفضل على موقع العربي مقارنة بموقع راديوشاك مصر وإن كان معظم مضمون الموقع موجه للعملاء مع اهتمام ضئيل بالعاملين فى الشركتين.

\* تفوقت راديوشاك على العربي فى الاستفادة من صفحاتها الإلكترونية الأخرى فى إدارة علاقات العملاء والعاملين من خلال التواصل التفاعلى معهم. أما العربي فلا زالت فى مرحلة تقديم معلومات عن الشركة من خلال هذه الصفحات ومحاولة تجميع بيانات عن العملاء تمهيداً للتواصل المباشر معهم ولم تستفد بها لصالح العاملين كلية.

### (3) تفسير النتائج فى ضوء المدخل الفكرى واختبار الفروض

\* تتبنى شركة العربي مدخل إدارة العلاقات فى التعامل مع العاملين من المنظور الخيرى والخدمى وليس من منظور تنمية علاقات تفاعلية تربط العاملين بالشركة كمنظمة وليس بأصحاب الشركة كشخصيات أو كعائلة. وكذلك الحال فى التعامل مع العميل الوسيط تسعى الشركة إلى الحفاظ على علاقات اجتماعية ممتدة معه للحفاظ على رصيد التعامل بينهما على مر السنوات لكن مع تركيز الاهتمام على المعاملات المالية وتحقيق مصلحة الوسطاء من خلال تحمل المسؤولية عنهم أو تقديم مزايا بيعية لهم ، وذلك أكثر من محاولة إشراكهم فى شبكة علاقات مستمرة مع العاملين بالشركة أو الاستفادة منهم فى الوصول والتعامل المباشر مع العميل النهائى. أما بالنسبة للعامل النهائى نفسه فلا زالت شركة العربي تتبع مدخل إدارة الاتصال فى التعامل معه من خلال وسائل الاتصال الجماهيرى أو عقد لقاءات سنوية متباعدة من الصعب أن تسمح بالتفاعل مع عملاء الشركة.

\* وبالنسبة لشركة راديوشاك مصر اتضح تبنى نموذج إدارة العلاقات أكثر من نموذج إدارة الاتصال داخلياً وخارجياً ، وربما يعود ذلك إلى أن نشاط الشركة هو التوزيع والتسويق مقارنة بشركة العربي التى تعمل بالتصنيع إلى جانب التوزيع واعتبار مسئولى راديوشاك أن مجال التوزيع يقوم فى الأساس على بناء علاقات مستمرة مع العميل خاصة مع وجود تفاعل مباشر ومستمر بين العاملين براديوشاك وبين عملائها فى معارض البيع وهذا لا يتوفر بالنسبة لشركة العربي. مع ملاحظة أن إدارة العلاقة مع العاملين براديوشاك موجهة بالأساس لخدمة العميل بمعنى حل مشكلات العاملين والسيطرة على غضبهم حتى لا تتعكس هذه المشكلات على معاملتهم للعملاء. كما يدور مفهوم بناء العلاقة مع العميل على دفعه لتكرار الشراء من راديوشاك دون غيرها.

\* يتضح من اختبار العلاقات بين المتغيرات تحقق الفرض الأول والثانى والرابع للنظرية المعيارية كلياً بالتطبيق على علاقات شركتى العربي وراديوشاك مصر مع العاملين والعملاء ، بينما تحقق الفرض الثالث والخامس جزئياً بالتطبيق على الشركتين محل دراسة الحالة.وتعكس هذه النتائج صلاحية مدخل إدارة العلاقات كتوجه فكرى شامل وفى إطاره النظرية المعيارية للإدارة المتكاملة لعلاقات المنظمة داخلياً وخارجياً لتفسير علاقات المنظمات المصرية والدولية العاملة فى مصر مع عملائها والعاملين بها.



\* من خلال المقارنة بين توجه المنظمة وتوجه مجموعتي المصالح الداخلية اتضح تحقق الفرض السادس جزئياً بالتطبيق على مجموعة العميل المباشر بشركة العربى ومجموعة العاملين بشركة راديوشاك حيث ظهر الاختلاف لدى هاتين المجموعتين فقط بينما لم يتحقق هذا الفرض على مجموعات العاملين بالعربى وعميل العربى الوسيط وعميل راديوشاك ، فقد كان الاتفاق واضحاً بين طرفى العلاقة فى تقييم مكوناتها. ويتضح من ذلك صلاحية نظرية التوجه المشترك لتفسير علاقات المنظمات المصرية والدولية العاملة فى مصر بمجموعات المصالح الداخلية والخارجية.

\* اتضح من نتائج الدراسة تفوق موقع شركة العربى (المصرية) على موقع راديوشاك مصر (الدولية) فى توظيف خصائص إدارة العلاقات التفاعلية واستراتيجيات إدارة العلاقة مع مجموعات المصالح مما يوضح خطأ الفرض السابع بالتطبيق على الشركتين محل دراسة الحالة.

\* لم تظهر بوضوح المبادئ الرئيسية أو الأسس الفرعية لنظرية الحوار فى تحليل علاقات شركتى العربى و راديوشاك مصر مع العاملين والعملاء نظراً لعدم انتظام التفاعلات الحوارية المباشرة واللقاءات المطولة مع مجموعتي المصالح الداخلية والخارجية. \* ولذلك يمكن القول أن الشركتين محل دراسة الحالة لم تطبقا الحوار الفعلى كتوجه شامل لإدارة العلاقة داخلياً وخارجياً ولكنهما لا تزالان فى مرحلة الاستعداد لإقامة حوار تفاعلى مع العاملين والعملاء.

#### **(4) الإجابة عن تساؤلات الدراسة**

\* بالنسبة **للتساؤل الأول** كان النموذج الثقافى الذى تبنته شركة العربى كشركة مساهمة مصرية أكثر نجاحاً فى إدارة كفاءة علاقات الشركة مع العاملين على المستوى الداخلى ، وبخاصة فيما يرتبط بدعم المستويات الشخصية والمهنية والمجتمعية للعلاقة مع العاملين وتكوين أنماط إيجابية للعلاقة القائمة بين الشركة والعاملين بها ، ولكن هذا النموذج لم ينجح فى دعم أبعاد جودة العلاقة مع الشركة بوضوح فى ظل نقص معدلات توظيف استراتيجيات تنمية العلاقات الداخلية.

\* وكان النموذج الدولى الذى تبنته راديوشاك مصر فى إدارة علاقات العاملين من خلال تطبيق ثقافة الشركة الأم على بيئة العمل مع العاملين المصريين أقل قدرة على تنمية مستويات العلاقة ودعم أنماطها الإيجابية ، بينما استطاع هذا النموذج أن يؤكد أبعاد جودة العلاقة مع العاملين من خلال تكرار استخدام استراتيجيات التفاعل مع العاملين سواء مواجهياً أو إلكترونياً (افتراسياً).

\* تفوق النموذج الثقافى الذى استخدمته شركة العربى فى إدارة علاقات العملاء فى ظل مفهوم المسؤولية الاجتماعية والدور المنوط بالشركة نحو المجتمع فى تنمية جودة علاقة الشركة بعملائها ومستوياتها الشخصية والمهنية والمجتمعية (وبخاصة مع العميل الوسيط) عبر التعامل المباشر مع هذا العميل مقارنة بنقص استراتيجيات التفاعل مع العميل النهائى للشركة. ولكن

هذا النموذج لم ينجح فى بناء أنماط إيجابية العلاقة بين عملاء الشركة والعمالين بها.

\* استطاع النموذج الدولى الذى اعتمدت عليه راديوشاك أن يدعم أنماط العلاقة القائمة بين الشركة والعملاء كما ظهر تميزه فى تنمية العلاقة بين عملاء راديوشاك والعمالين بها ، ولكنه لم يستطع دعم أبعاد جودة العلاقة أو مستوياتها أو تقدير العملاء لاستراتيجيات إدارة العلاقة معهم.

\* وترى الباحثة أن الاعتماد على النموذج الثقافى (المحلى) وحده فى إدارة العلاقة مع العمالين والعملاء دون الاستفادة من التوجهات الحديثة فى تنمية هذه العلاقات على أساس التواصل المباشر مع مجموعات المصالح لا يكفى لتنمية كفاءة علاقات الشركة داخلياً وخارجياً. كما أن الاعتماد على النموذج الدولى وحده فى إدارة العلاقة دون مراعاة الخصائص الثقافية للمجتمع الذى تعمل به الشركة الدولية لا يمكنه أيضاً دعم كفاءة العلاقة مع العمالين والعملاء. وعلى ذلك فإن تبنى المنظمات لتوجه شامل يجمع بين الأسس والمعايير التى تتبعها المنظمات العالمية لإدارة علاقات العمالين والعملاء مع وضع المعايير الثقافية وخصائص المجتمع فى الاعتبار يمكنه أن يحقق مستويات أفضل لكفاءة العلاقة على المستويين الداخلى والخارجى.

\* أما **التساؤل الثانى** فقد ظهر من نتائج دراستى الحالة وضوح الارتباط بين مكونات إدارة العلاقة سواء بالتطبيق على كل مجموعة من مجموعات المصالح الداخلية أو الخارجية على حدة أو بالمقارنة بين علاقات كل شركة على حدة مع العمالين بها ومع عملائها. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الارتباط يعكس قوة العلاقة بين إدارة شركة العربى والعمالين بها بينما يعبر عن قوة العلاقة بين العمالين بشركة راديوشاك مصر وبين عملاء الشركة ويفسر ذلك أهمية الدمج بين التوجهين الثقافى والدولى فى إدارة علاقات المنظمة داخلياً وخارجياً.

\* وبالنسبة **للتساؤل الثالث** لاحظت الباحثة عدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الديموجرافية أو الوظيفية أو الدراسية **للعاملين** على طبيعة تقييمهم للعلاقة مع الشركة (إلا فيما يخص وجود فروق طفيفة فى هذا التقييم باختلاف متوسط الدخل الشهرى للعمالين بالعربى وراديوشاك وطبيعة العمل بصفة دائمة أو مؤقتة والمرحلة العمرية للعمالين براديوشاك وتخصصهم الدراسى).

\* وبالنسبة **للعلاء** أيضاً لم يكن هناك أثر واضح للمتغيرات الديموجرافية أو مدة التعامل مع الشركة بالتطبيق على عملاء العربى إلا فيما يخص متوسط الدخل الشهرى للعميل فقط. كما ظهر اختلاف طفيف فى تقييم عملاء راديوشاك لعلاقتهم بالشركة باختلاف المرحلة العمرية للعميل ومدة تعامله مع الشركة.

## تاسعاً - أهم مقترحات وتوصيات الدراسة:

(1) أن تدعم شركة العربى الأبعاد المكونة لجودة العلاقة مع العاملين من خلال توظيف استراتيجيات تفاعلية بشكل متكرر ومنتظم فى إطار برنامج شامل لدعم علاقات العاملين وفق المستويات الآتية:

أ- على المستوى التعريفى/ الحوارى عن طريق الربط بين البرامج التدريبية والتنقيفية الموجهة للعاملين وبين المفهوم الكلى لتنمية العلاقة مع الشركة ككيان تنظيمى وليس فقط مع أصحاب الشركة ومديرىها كأفراد.

ب- على المستوى الخدمى عن طريق توظيف المزايا المقدمة من الشركة للعاملين لصالح جودة العلاقة الكلية مع الشركة دون أن تكون هذه الخدمات قائمة فقط على مبدأ الخيرية ورد الجميل والحفاظ على الروح المعنوية للعاملين.

ج- على المستوى التنفيذى عن طريق توجيه علاقات الشركة مع العاملين نحو مزيد من التمكين والتوازن فى الارتباط بين العربى والعاملين بها دون الاقتصار على مفهوم العلاقات الأسرية أو العائلية عبر تشكيل فرق عمل هدفها توطيد العلاقات الداخلية بالشركة باستخدام آليات مثل مجالس الحوار التفاعلى بين الإدارة والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض ، والمتابعة الدورية لآراء وتقييمات العاملين وتوجهاتهم نحو العلاقة مع الشركة ككل وليس فقط اسم العربى ، إنشاء مجموعات أو صفحات لمشاركات العاملين والتواصل فيما بينهم على شبكات التواصل الاجتماعى أو شبكات تواصل داخلية خاصة بالشركة.

(2) أن تتبنى شركة العربى مبادرة للتواصل مع العميل النهائى والاقتراب منه من خلال توظيف توجه متكامل لإدارة علاقات الشركة داخلياً وخارجياً عن طريق اقتراب العاملين بالعربى أنفسهم من عملائها بشكل مباشر سواء فى مراكز البيع والصيانة أو عبر الوسائط التفاعلية من خلال الإنترنت تفادياً لفقدان الصلة مع العميل النهائى واعتبار العميل الوسيط مجرد حلقة وصل بين الشركة وعميلها النهائى تقتصر العلاقة معه على المعاملات المالية وحل مشكلات البيع والشراء.

(3) أن تنمى راديوشاك مصر مستويات العلاقة وأنماطها القائمة مع العاملين عن طريق مبادرة للاقتراب من طبيعة وثقافة العاملين المصريين فى ضوء الاهتمام بالمعايير الثقافية الحاكمة للمجتمع ومراعاة التوازن بين ثقافة الشركة الأم وبين ثقافة المجتمع الذى تعمل به راديوشاك مصر. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التواصل بين التوجه الشامل لراديوشاك الأمريكية وبين مشكلات العاملين فى فروع الشركة دون توجيه الاهتمام فقط نحو الأهداف الربحية ومعدلات المبيعات وحدها فى إدارة العلاقة مع العاملين.

(4) أن تدعم راديوشاك أبعاد جودة العلاقة مع عملائها ومستويات هذه العلاقة من خلال تبني برامج لبدء العلاقة مع العميل دون الانتظار حتى يصل بنفسه إلى معارض الشركة وبخاصة فى الطبقات الاجتماعية/ الاقتصادية المتوسطة دون

الاعتصار على الطبقات الراقية مع ضرورة مراجعة أسلوب تقديم الخدمة من العاملين للعملاء بما يعكسه من الاهتمام بالعملاء أصحاب القدرة الشرائية المرتفعة حفاظاً على استمرار التقييم الإيجابي من العملاء للعلاقة مع العاملين التي تميز راديوشاك مصر.

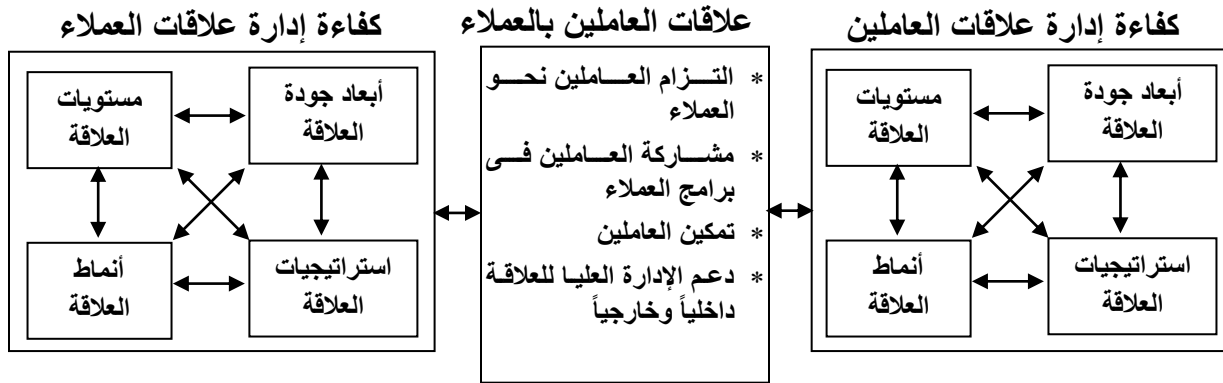
(5) أن تحرص الشركات المصرية والدولية العاملة في مصر على تبنى نموذج متكامل لإدارة علاقاتها الداخلية والخارجية بحيث لا يتم الفصل بين برامج تنمية علاقات العاملين وبرامج علاقات العملاء في إطار الاستفادة من العاملين أنفسهم في تنمية علاقات العميل وبخاصة في الشركات العاملة في مجالات نشاط قائمة على التفاعل المباشر مع العملاء سواء في مجالى السلعة أو الخدمة.

\* ويمكن الاسترشاد بالنموذج التالى الذى تقترحه الباحثة للمساهمة فى عمليات إدارة العلاقات على المستويين

الداخلى والخارجى سواء على مستوى الممارسة والتطبيق فى واقع عمل المنظمات أو على المستوى البحثى فى تحليل علاقات المنظمات المختلفة مع مجموعات المصالح المتنوعة التى تتعامل معها.

### شكل رقم (1)

#### نموذج مقترح لإدارة علاقات المنظمة داخلياً وخارجياً



ويمكن توضيح أهم أسس الاستفادة من هذا النموذج المقترح فيما يلى:

- (1) أن يتم تحليل وإدارة علاقات المنظمة الداخلية مع العاملين وعلاقاتها الخارجية مع العملاء فى ضوء كونهما فرعين أساسيين ضمن عملية متكاملة بحيث لا يمكن تقييم أو إدارة علاقات العاملين أو العملاء بمعزل عن بعضهما البعض.
- (2) أن يتم تقييم كفاءة إدارة العلاقات على المستويين الداخلى والخارجى باعتبارها عملية متعددة المراحل تشتمل

على عناصر متعددة منها:

(أ) ما يتعلق بدعم أبعاد تشكيل جودة هذه العلاقة على أساس بناء الثقة ، تنمية الالتزام ودعم الرضا وتحقيق التوازن مع مجموعات المصالح.

(ب) ومنها ما يخص المستويات الشخصية والمهنية والمجتمعية المميزة لهذه العلاقة التي يمكن تدعيمها عن طريق تكرار التفاعلات المباشرة بين مجموعات المصالح الخارجية وبين الكيان التنظيمي نفسه ومع العاملين الممثلين لهذا الكيان أيضاً. وكذلك مراعاة المعايير المهنية فى تقديم منتج المنظمة بنوعيه السلعي أو الخدمي ، بالإضافة إلى الاستفادة بالدور الاجتماعي للمنظمة لصالح علاقاتها الداخلية والخارجية.

(ج) ومنها ما يتصل بنمط أو نوعية العلاقة القائمة مع مجموعات المصالح والتي يجب أن يتم فحصها وإدارتها بهدف دعم الأنماط الإيجابية المرغوبة ومعالجة الأنماط السلبية غير المرغوبة وفق توجه كل منظمة نحو مجموعات المصالح المتفاعلة معها.

(3) أن إدارة هذه المكونات عبر مراحل العلاقة المتتالية يتطلب استخدام مدى متنوع من الاستراتيجيات التفاعلية التي يلعب فيها الاتصال الشخصي والتواصل المباشر المنتظم دوراً يفوق فى أهميته الاتصال الجماهيري سواء من خلال التفاعل الموجهى أو من خلال توظيف أشكال تواجد المنظمة على الإنترنت فى دعم هذا التواصل.

(4) أن يتم تحليل وإدارة العلاقة القائمة بين العاملين بالمنظمة (كمجموعة مصالح داخلية) وبين مجموعات المصالح الخارجية بما تشتمل عليه من التزام العاملين نحو العملاء/ مشاركة العاملين فى برامج علاقات العملاء / تمكين العاملين فى بيئة العمل / دعم الإدارة العليا للعلاقات الداخلية والخارجية فى ضوء اعتبار هذه العلاقة بمثابة المحرك الدافع لكفاءة علاقات المنظمة داخلياً وخارجياً.

## قائمة المراجع

- (1) S. Jo (2003) Measurement of organization – public relationships: Validation of measurement using a manufacturer – retailer relationship, **Doctoral Dissertation**, University of Florida, p.3
- (2) J. Jahansoozi (2006) Organization – stakeholder relationships: Exploring trust and transparency, **Journal of Management Development**, vol. 25, no. 10 , p. 943.
- (3) R. L. Daft (2001) Essentials of organization theory & design, 2nd ed., (Cincinnati, OH: South – Western – College Publishing), p.5.
- (4) M. C. Jensen (2002) Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function, **Business Ethics Quarterly**, vol.12, no.2, p.235.
- (5) W. T. Coombs (2001) Interpersonal communication and public relations. In R. L. Heath (Ed.) **Handbook of public relations** (pp. 105-114) (p.618), (Thousand oaks', CA: Sage Publications Inc.), p.10.
- (6) K. Hallahan (2004) A model for assessing web sites as tools in building organizational – public relationships (**available online @ ([http// iamar. colostate. edu/pr/ webrelationships. pdf](http://iamar.colostate.edu/pr/webrelationships.pdf))**).
- (7) S. Dimmick (1999) Public relations management: Diversity and its connection to culture and character, UTK college of communication (**available online @ ([http: utk. edu/cgi-bin/net forum/ pr370](http://utk.edu/cgi-bin/netforum/pr370))**), p.15
  - A. Davis (2004) **Mastering Public Relations**, 1st ed. (New York: Palgrave Macmillan), p. 60.
- (8) W.D. Woodward (2000) Transactional philosophy as a basic for dialogue in public relations, **Journal of Public Relations Research**, vol.12, no.3, p.256.
- (9) J. Ledingham (2001) Government – community relationships: Extending the relational theory of public relations, **Public Relations Review**, vol. 27, no. 3, p. 290.
  - X. Wu (2007) Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: From Google's operation in China to a general case-analysis framework, **Public Relations Review**, vol.33, no. 1, p. 415.
  - G. T. Gundlach, R. S. Achrol & J.T. Mentzer (1995) The structure of commitment in exchange, **Journal of Marketing**, vol. 59, p. 80.
- (10) M. Ferguson (1984) Building theory in public relations : Interorganizational relationships, **Paper Presented to The Association for Education in Journalism and Mass Communication** , Gainesville, FL, August.
- (11) S. Cutlip, A.Center & G.Broom (1985) **Effective Public Relations** , 7th ed. (New Jersey: Prentice Hall) p.4.

- (12) L. Grunig, J.Grunig & W.Ehling (1992) What is an organization: In J. Grunig et. al. (Eds.) **Excellence in public relations & Communication management** (pp. 65-90), (New Jersey: Lawrence & Erlbaum)
- (13) G.Broom & D.Dozier (1990) **Using research in public relations : Applications to program management**, (New Jersey: Prentice Hall) p. 82, 83.
- (14) J. Grunig (1993) From symbolic to behavioral relationships, **Public Relations Review**, vol.19, no.1, pp. 135-145.
- (15) A. Gronstedt (1997) The role of research in public relations strategy and planing In C.L. Caywood(Ed.) **The handbook of strategic public relations & Integrated communication** (pp. 34-59) (New York: McGraw-Hill).
- (16) G.Broom, S.Casey & Ritchy (1997) Toward concept and theory of public relations , **Journal of Public Relations Research**, vol.9, no2, pp. 83-97.
- (17) Grunig, J. & Huang, Y. (2000) From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies and relationship outcomes. In. Ledingham & Bruning (Eds.) **Public relations as relationship management** (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum).pp. 23-53.
- (18) Y. Rhee (2004) The employee – public – organization chain in relationship management: A case study of a government organization, **Paper Submitted to The institute for Public Relations for the 2003 Lindenmann Scholarship**, pp. 58-60.
- (19) M.E. Smith, R. Thorpe & A. Lower (2002) **Management Research : An introduction**, 2nd ed. (London: Sage Publications), p. 52.
- (20) C. Daymon & L. Holloway (2002) **Qualitative Research methods in public relations and Marketing Communications** (New Jersey, Mahwah: Lawrence), p.4.
- N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (1998) Entering the field of Qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) **The landscape of Qualitative research : Theories & Issues** (pp. 1-34) (Thousand oaks', CA: Sage Publications), p.3.
- (21) C. J. Hung (2003) Exploring the dynamics of OPR from the dialectical perspective, **Paper presented at the annual meeting of International Communication Association**. New York, May 27, p.9.
- L. Ni (2006) Exploring the Value of public relations in strategy implementation: Employee relations in the globalization process, **Doctoral Dissertation**, University of Maryland, p. 91.
- (22) C. J. Hung (2006) Toward a normative theory of relationship management, **Doctoral Dissertation**, University of Maryland, p. 31.
- (23) M. P. Shoen (2005) Museum – public relationships: Exploring the relationship management theory of public relations, **Master's Thesis**, The Graduate Faculty of Louisiana State University.

- (24) E. J. Ki & L. Hon (2007) Reliable and Valid relationship maintenance strategies measurement, **Paper presented at the annual meeting of International Communication Association**, TBA, San Francisco, May 23, p. 20.
- (25) R. VanLoveren (2007) The effects of decision making and relationship styles on relationships and perceived effectiveness in the university development context, **Master's Thesis**, University of South Florida, p. 58.
- (26) J. O'Neil (2007) The link between strong public relationships and donor support, **Public Relations Review**, vol. 33, no. 1, p. 102.
- (27) J. Grunig (2002) Qualitative methods for assessing relationships between organizations and publics, Gainesville, FL, **Paper submitted to The Institute for Public Relations**, p. 2, 3.
- (28) Y. Rhee (2004) **op.cit.**, p. 16.
- (29) R. Yin (1994) **Case study research : Design and methods**, 2nd ed. (Beverly Hills, CA: Sage Publications), p.14.
- (30) Y. Rhee (2004) **op.cit.**, p. 17.
- (31) A. Culter (2004) Methodical failure: The use of case study method by public relations researchers, **Public Relations Review**, vol. 30, no. 1, p. 367.
- (32) J. H. Shin, I. Cheng, Y. Jin & G. T. Cameron (2005) Going head to head: Content analysis of high profile conflicts as played out in the press, **Public Relations Review**, vol. 31, no. 2, p.405.
- C. Daymon & I. Holloway (2002) **op.cit.**, p.6.
- (33) J. W. Creswell (1998) **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions**, (Thousand oaks': Sage Publications), p. 29.
- (34) S.B. Merriam (1998) **Qualitative research and case study applications in education**, (San Francisco: Jossey – Bass), p. 19.
- (35) L. Ni (2006) **op.cit.**, p.96.
- (36) C. J. Hung (2006) **op.cit.**, p. 34.
- (37) J. A. Holstein & . F. Gubrium (2002) **The active Interview** (Thousand oaks', CA: Sage Publications), p. 126.
- C. Marshall & G. B. Rossman (1999) **Designing Qualitative research** (New bury Park, CA: Sage Publications), p.108.
- (38) H. J. Rubin & I. S. Rubin (2005) **Qualitative interviewing: The art of hearing data**, 2nd ed. (Thousand oaks', CA: Sage Publications), p.3.
- (39) A. Fontana & J. H. Frey (2003) The interview: From structured questions to negotiated text. In U. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) **Collecting and interpreting qualitative materials** (Thousand oaks', CA: Sage Publications), p.62.
- (40) C. Marshall & G. B. Rossman (1999) **op.cit.**, p. 109.